Экосистемная интеграция в инновационной трансформации бизнес-моделей розничной торговли

Кравченко Елена Сергеевна
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и управления персоналом, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган–Барановского, krav.elen07@gmail.com

В статье исследуется изменение архитектуры бизнес–моделей предприятий розничной торговли под воздействием электронной коммерции, платформенных механизмов и роста требований к качеству клиентского опыта. Цель исследования состоит в выявлении структурных драйверов инновационной трансформации российского ритейла и обосновании логики перехода от использования отдельных цифровых каналов к экосистемной конфигурации бизнес–модели. Методическую основу составили системный и структурно-логический подходы, сравнительный анализ, группировка и интерпретация статистических и аналитических данных Росстата, Ассоциации компаний интернет-торговли, НИУ ВШЭ и Data Insight. Показано, что цифровизация сферы розничной торговли развивается одновременно с расширением физической торговой инфраструктуры, поэтому ключевым вектором становится не замещение офлайн-форматов, а их интеграция с электронной торговлей, цифровой логистикой, платежными сервисами и аналитикой данных. Предложена трехэтапная логика трансформации: расширение цифрового канала, омниканальная интеграция и экосистемная конфигурация. Сформирована матрица структурных драйверов, связывающая рыночные, потребительские, технологические, ресурсные и институциональные сигналы с изменением элементов бизнес-модели. Практическая значимость подхода состоит в возможности использовать его при выборе приоритетов цифровых инвестиций и согласовании технологических решений с логикой создания потребительской ценности.

Ключевые слова: розничная торговля, бизнес-модель, инновационная трансформация, электронная коммерция, омниканальность, цифровая экосистема, платформенные решения, потребительская ценность.

Введение

Розничная торговля относится к видам экономической деятельности, где технологические изменения особенно быстро переводятся в изменения потребительского поведения и операционной практики. Цифровые платежи, мобильные приложения, маркетплейсы, доставка, алгоритмическое управление ассортиментом и клиентская аналитика уже функционируют не как изолированные инструменты автоматизации, а как взаимосвязанные элементы создания и доставки ценности. В результате объектом управленческого внимания становится не столько отдельная технология, сколько конфигурация бизнес-модели, способная согласовать физическую торговую инфраструктуру, цифровые каналы, данные, логистику и партнерские связи.

Современные исследования связывают цифровую трансформацию ритейла с изменением способов формирования ценностного предложения, развитием омниканальных форматов, платформенных взаимодействий и более глубокой интеграцией данных в бизнес–процессы [5–10]. При этом внедрение цифровых решений само по себе не обеспечивает устойчивого эффекта. Результат зависит от того, насколько технологические изменения встроены в архитектуру процессов, компетенций, каналов взаимодействия с покупателем и системы принятия управленческих решений.

Российский рынок демонстрирует важную структурную особенность: цифровой канал развивается одновременно с сохранением и расширением физической торговой сети. По данным Росстата, отраженным в статистическом сборнике «Торговля в России. 2025», инфраструктура торговли остается масштабной и территориально распределенной [1]. Параллельно электронная коммерция увеличивает свой вес в розничном обороте: по данным АКИТ, в 2024 г. объем интернет–торговли достиг почти 9 трлн руб., увеличившись на 41% за год, а ее доля в совокупных розничных продажах составила 16,2% [2]. Такая комбинация указывает на переход к гибридной логике развития, при которой конкурентоспособность формируется на стыке офлайн– и онлайн-контуров.

Научная проблема заключается в необходимости объяснить, каким образом разнонаправленные изменения – рост физической инфраструктуры, расширение е–commerce, усиление платформенной конкуренции, изменение критериев потребительского выбора и ограничения внутренней цифровой готовности – преобразуются в новую конфигурацию бизнес–модели розничного предприятия. Цель исследования состоит в выявлении структурных драйверов инновационной трансформации российского ритейла и обосновании логики перехода от цифрового канала к экосистемной бизнес-модели. Научная новизна связана с представлением трансформации как последовательной реконфигурации взаимосвязанных элементов бизнес-модели под воздействием пяти групп драйверов и с выделением трех качественно различающихся стадий этого перехода.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили статистические материалы Росстата по развитию торговой инфраструктуры [1], данные Ассоциации компаний интернет–торговли о российском рынке e-commerce [2], аналитические материалы НИУ ВШЭ о практиках и барьерах цифровизации бизнеса [3], а также результаты Data Insight о критериях выбора онлайн-площадки покупателями одежды и обуви [4]. Для теоретической интерпретации использованы современные исследования цифровой трансформации бизнес–моделей, цифровизации ритейла, цифровой зрелости и стратегических разрывов [5–10].

В работе применены системный подход, позволяющий рассматривать предприятие как совокупность взаимосвязанных элементов создания, доставки и присвоения ценности; структурно-логический анализ для выявления направлений реконфигурации бизнес-модели; сравнительный анализ динамики физического и цифрового каналов; группировка факторов по содержательным контурам; научное обобщение для формирования этапной модели перехода к экосистемной конфигурации. Аналитическая логика строится от фиксации внешних и внутренних структурных сигналов к определению элементов бизнес-модели, в которых эти сигналы требуют управленческой реакции.

Результаты и обсуждение

Первый структурный сдвиг связан с одновременным развитием физического и цифрового пространства торговли. По данным, систематизированным на основе Росстата, общее количество магазинов в Российской Федерации увеличилось с 853,0 тыс. в 2022 г. до 895,6 тыс. в 2024 г., то есть примерно на 5%. Более выраженная динамика наблюдалась в отдельных форматах: количество супермаркетов выросло с 36,9 до 42,6 тыс., специализированных продовольственных магазинов – с 96,4 до 108,1 тыс., специализированных непродовольственных – с 261,8 до 284,3 тыс. [1]. Эти изменения показывают, что цифровая трансформация не сводится к сокращению физического присутствия. Торговая сеть сохраняет самостоятельную ценность как инфраструктура контакта, выдачи, возврата, сервиса и локальной доступности.

Одновременно e-commerce становится самостоятельным контуром создания стоимости. В 2024 г. российский рынок интернет–торговли, по оценке

АКИТ, приблизился к 9 трлн руб.; 97% его объема пришлось на покупки в российских интернет–магазинах и отечественных маркетплейсах, а доля трансграничной торговли составила 3% [2]. Для бизнес-модели предприятия это означает, что цифровой канал перестает выполнять вспомогательную функцию. Он влияет на ассортиментную политику, скорость исполнения заказа, размещение запасов, систему возвратов, платежную инфраструктуру, маркетинговые коммуникации и доступ к клиентским данным.

Сочетание двух тенденций позволяет говорить о структурной гибридизации ритейла. Физическая точка и цифровая среда становятся взаимодополняющими узлами единого клиентского маршрута. Магазин может выполнять одновременно функции места продажи, пункта выдачи, демонстрационной площадки, локального склада и сервисного центра, тогда как цифровой интерфейс принимает на себя поиск, сравнение, персонализацию, заказ, оплату, обратную связь и повторные коммуникации. Поэтому ключевым объектом трансформации становится система связей между каналами, а не каждый канал по отдельности.

Таблица 1
Структурные сдвиги в российской розничной торговле и их значение для бизнес-модели

Показатель	2022 год	2024 год	Изменение и значение для бизнес-модели
Количество магазинов в РФ, тыс. ед.	853,0	895,6	+5,0%. *Физическая инфраструктура сохраняет значение и включается в омниканальный контур*
Супермаркеты, тыс. ед.	36,9	42,6	+15,6%. *Растет значение форматов, объединяющих ассортимент, логистику и цифровые сервисы*
Объем интернет–торговли в РФ	–	около 9 трлн руб.	+41% к 2023 г. *E–commerce становится стратегическим элементом модели продаж*
Доля интернет–торговли в розничных продажах	–	16,2%	*Требуется синхронизация онлайн– и офлайн–процессов, запасов, цен и клиентских данных*

Источник: составлено автором по данным Росстата [1] и АКИТ [2].

Второй структурный сдвиг определяется изменением критериев потребительской ценности. В цифровой среде покупатель оценивает не только товар и цену, но и надежность исполнения всей транзакции. Показательны результаты Data Insight по категории одежды и обуви: среди онлайн-покупателей решающими факторами выбора площадки названы гарантия возврата и обмена (44%) и возможность примерки перед покупкой (44%); далее следуют акции и специальные предложения (41%), итоговая цена корзины (40%), сроки доставки (37%), рейтинги и отзывы (36%), стоимость доставки (35%), удобные способы оплаты (32%) и широта ассортимента (30%) [4]. Эти данные относятся к конкретной товарной категории, однако хорошо иллюстрируют усложнение клиентской ценности: она формируется на протяжении всего пути покупки и включает снижение риска, прозрачность информации, удобство, скорость и предсказуемость сервиса.

В бизнес–модели такое изменение смещает центр тяжести от отдельной операции продажи к оркестрации клиентского пути. Ассортимент, цена, интерфейс, платеж, логистика, возврат и постпродажная коммуникация должны восприниматься как единая последовательность. Разрыв между ними способен обесценить инвестиции в отдельные цифровые инструменты: современное приложение не компенсирует неточный остаток, а персонализированная рекомендация теряет эффект при неудобной доставке или сложном возврате.

Третий сдвиг связан с платформизацией рынка. Маркетплейсы и цифровые экосистемы задают стандарты поиска, сравнения, скорости исполнения заказа и персонализации. Для традиционного ритейлера ответом становится развитие собственных платформенных элементов либо включение внешних платформ в партнерскую архитектуру. Это усиливает значение API-интеграций, единой модели данных, управления ассортиментом в реальном времени и согласования собственных каналов с каналами партнеров. Современные исследования российского ритейла также выделяют омниканальность, искусственный интеллект, роботизацию, предиктивную аналитику и автоматизированное управление запасами как приоритетные направления технологического развития [5].

Технологическое расширение формирует и новые ограничения. Материалы мониторинга цифровой трансформации бизнеса НИУ ВШЭ показывают, что наиболее значимыми барьерами применения цифровых технологий остаются дефицит финансовых ресурсов, отсутствие подходящих готовых решений и недостаточность цифровых компетенций сотрудников [3]. Для розничной торговли этот набор ограничений особенно чувствителен, поскольку цифровой проект редко остается локальным: внедрение нового клиентского сервиса затрагивает учет запасов, логистику, мастер-данные, обучение персонала, интеграцию с поставщиками и систему показателей.

Отсюда следует принципиальное различие между цифровизацией отдельных операций и инновационной трансформацией бизнес-модели. В первом случае предприятие увеличивает технологическую оснащенность существующей конфигурации. Во втором – меняет связи между элементами: способы формирования ценности, роли каналов, распределение функций между магазином и цифровой платформой, порядок использования данных, партнерскую сеть и экономическую модель сервиса. Исследования цифровой зрелости подтверждают необходимость оценивать не только наличие технологий, но и способность организации превращать цифровой потенциал в согласованные изменения процессов и управления [8; 9].

Для описания этой логики предлагается трехэтапная модель перехода от цифрового канала к экосистемной бизнес-модели (рисунок 1). Первый этап связан с расширением цифрового присутствия и переводом отдельных транзакций в онлайн-среду. Второй предполагает омниканальную интеграцию: синхронизацию данных, запасов, клиентских профилей, платежей и логистики. На третьем этапе предприятие переходит к экосистемной конфигурации, где ценность формируется совместно с внешними платформами, поставщиками, логистическими и финансовыми партнерами, а данные используются для постоянной адаптации предложения и процессов.

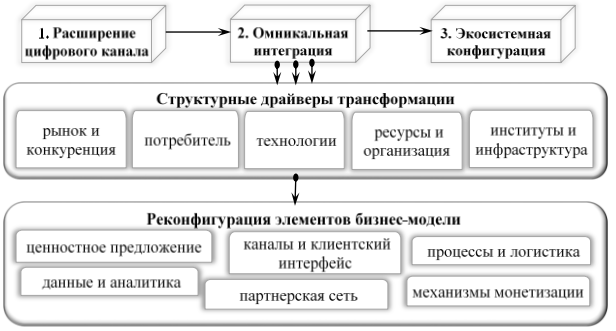


Рисунок 1 – Логика перехода от цифрового канала к экосистемной Бизнес-модели розничного предприятия
Источник: разработано автором.

Предложенная логика перехода от цифрового канала к экосистемной бизнес-модели предприятия показывает, что масштаб цифровых инвестиций сам по себе не определяет глубину преобразований. Предприятие может обладать развитым набором цифровых сервисов и одновременно сохранять фрагментацию данных, дублирование процессов и несогласованные KPI. Поэтому диагностическим признаком зрелой трансформации выступает качество межэлементных связей: единая логика управления ценностью, каналами, процессами, данными и партнерствами. GAP-анализ цифровой трансформации также показывает важность выявления структурных разрывов между текущим и целевым состоянием бизнес-модели [6].

С учетом выявленных тенденций структурные драйверы целесообразно объединить в пять групп: рыночно-конкурентные, потребительские, технологические, ресурсно-организационные и институционально–инфраструктурные. Их управленческое значение проявляется через разные элементы бизнес–модели. Рыночно–конкурентные сигналы требуют корректировки каналов и партнерской архитектуры; потребительские – ценностного предложения и клиентского пути; технологические – данных и процессной архитектуры; ресурсно-организационные – компетенций и механизмов масштабирования; институционально-инфраструктурные – параметров логистики, локализации решений и управления рисками.

Для практического применения разработана матрица, связывающая наблюдаемый драйвер с зоной реконфигурации бизнес–модели и приоритетной управленческой реакцией (таблица 2). Ее назначение состоит не в ранжировании технологий, а в определении того, какой элемент бизнес–модели должен измениться, чтобы технологическая инвестиция преобразовалась в потребительский и экономический эффект.

Матрица позволяет интерпретировать инновационную трансформацию как процесс управляемой структурной адаптации. Ее исходной точкой выступает внешний или внутренний сигнал, далее определяется затрагиваемый элемент бизнес–модели, после чего выбирается управленческая реакция. Такая последовательность снижает риск технологического детерминизма, когда решение о внедрении принимается из-за доступности новой технологии, а связь с ценностью и процессами формируется постфактум.

В прикладном контуре предложенная модель может использоваться при формировании портфеля цифровых инициатив. Для каждого проекта целесообразно фиксировать: какой драйвер он отражает; какой элемент бизнес–модели изменяет; какие межфункциональные зависимости создает; какой клиентский или операционный показатель должен улучшиться; какие ресурсы необходимы для масштабирования. Этот подход согласует инвестиционную логику с архитектурой бизнеса и позволяет различать локальную автоматизацию и проекты, действительно изменяющие способ создания и доставки ценности.

Экосистемная стадия не означает обязательного построения закрытой корпоративной экосистемы. Для значительной части ритейлеров рациональнее гибридная архитектура, где собственные компетенции сосредоточены на клиентской аналитике, ассортименте, управлении ценностью и ключевых

данных, а отдельные логистические, платежные, маркетинговые или технологические функции реализуются через партнеров. Критерием зрелости становится способность предприятия управлять такой распределенной конфигурацией без потери целостности клиентского опыта и контроля над экономикой взаимодействий.

Таблица 2
Матрица структурных драйверов инновационной трансформации бизнес–модели ритейлера

Группа драйверов	Зона реконфигурации бизнес–модели	Приоритет управленческой реакции
Рынок и конкуренция	Каналы продаж, партнерства, механизмы монетизации	Определить роль собственных и внешних платформ; согласовать экономику каналов
Потребительские	Ценностное предложение, клиентский путь, сервис	Управлять сквозным клиентским опытом и точками потери ценности
Технологические	Данные, процессы, ИТ–архитектура	Интегрировать решения вокруг единой модели данных и бизнес–процессов
Ресурсы и организация	Компетенции, портфель проектов, организационная культура	Согласовать темп внедрения с поглощающей способностью организации; развивать компетенции
Институты и инфраструктура	Логистика, поставщики, риск–контур, партнерская сеть	Диверсифицировать инфраструктурные зависимости и закреплять требования к совместимости решений

Источник: разработано автором.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что инновационная трансформация российской розничной торговли развивается по логике структурной гибридизации. Рост электронной коммерции не устраняет значение физической торговой инфраструктуры; напротив, магазин получает новые функции внутри омниканального клиентского маршрута. Поэтому аналитическая модель, основанная на противопоставлении «офлайн – онлайн», все хуже описывает реальное устройство ритейла.

Выделены пять групп драйверов, определяющих изменение бизнес–модели: рыночно-конкурентные, потребительские, технологические, ресурсно–организационные и институционально-инфраструктурные. Их воздействие проявляется через реконфигурацию ценностного предложения, каналов и клиентского интерфейса, операционно-логистических процессов, данных и аналитики, партнерской сети и механизмов монетизации.

Предложена трехэтапная логика перехода от цифрового канала к экосистемной бизнес-модели. На этапе расширения цифрового канала предприятие переводит отдельные транзакции и коммуникации в онлайн-среду. Омниканальная интеграция требует синхронизации процессов и данных между каналами. Экосистемная конфигурация переносит акцент на управление сетью взаимозависимых участников и сервисов, совместно формирующих потребительскую ценность.

Практическая значимость предложенного подхода состоит в возможности связать решение о цифровой инвестиции с конкретным структурным изменением бизнес-модели. Такой формат диагностики помогает выявлять проекты, которые создают локальный технологический эффект без системного результата, и отделять их от инициатив, способных улучшить клиентский путь, оборачиваемость запасов, точность данных, надежность исполнения заказа или экономику партнерского взаимодействия.

Перспективным направлением дальнейших исследований является количественная апробация предложенной матрицы на выборке розничных предприятий различного масштаба и формата. Это позволит установить пороговые значения перехода между стадиями трансформации, уточнить набор показателей экосистемной зрелости и оценить связь между глубиной реконфигурации бизнес–модели и финансово-рыночными результатами.

Литература

1. Торговля в России. 2025 : статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. – Москва : Росстат, 2025. – 97 с. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2025.pdf (дата обращения: 24.09.2026).
2. Объем интернет–торговли в России в 2024 году увеличился на 41% [Электронный ресурс] // Ассоциация компаний интернет–торговли. – 2025. – 17 февраля. – URL: https://www.akit.ru/news/obyom–internet–torgovli–v–rossii–v–2024–godu–uvechilsya–na–41 (дата обращения: 24.09.2026).
3. Цифровые технологии в бизнесе: практики и барьеры использования [Электронный ресурс] // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – 2024. – 24 января. – URL: https://issek.hse.ru/news/890550436.html (дата обращения: 24.09.2026).
4. Онлайн–покупка одежды и обуви: анализ потребительского поведения [Электронный ресурс] / Data Insight. – 2024. – URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/Отчет_Fashion.pdf (дата обращения: 24.09.2026).
5. Веремеенко О. С. Цифровизация ритейла как фактор достижения технологического лидерства в сфере торговли / О. С. Веремеенко, О. А. Яброва, В. С. Филиппова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 11. – С. 7373–7386. – DOI: 10.18334/epp.15.11.124116.
6. Овсянникова В. В. GAP–анализ как инструмент управления цифровой трансформацией бизнес–модели предприятий розничной торговли / В. В. Овсянникова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 11. – С. 7387–7402. – DOI: 10.18334/epp.15.11.124165.
7. Мелешко А. Ю. Ключевые трансформации бизнес–моделей в реалиях цифровой экономики и оценка их эффективности / А. Ю. Мелешко // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 10. – С. 110–118. – DOI: 10.47576/2949–1878.2024.10.10.016.
8. Буевич А. П. Особенности цифровой трансформации российских предприятий / А. П. Буевич, А. О. Иванова, М. Г. Фомин // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 5. – С. 3081–3094. – DOI: 10.18334/epp.15.5.123006.
9. Бабкин А. В. Методика оценки цифровой зрелости промышленного предприятия и экосистемы на основе динамического коэволюционного потенциала / А. В. Бабкин, П. А. Михайлов, Е. В. Шкарупета, К. Б. Гаев // π–Economy. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 153–178. – DOI: 10.18721/JE.17410.
10. Иваненко А. Р. Трансформация бизнес–моделей ритейла в условиях цифровизации экономики / А. Р. Иваненко, Е. Г. Калабина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 12(161). – С. 792–797. – DOI: 10.34925/EIP.2023.161.12.152.

Ecosystem integration in the innovative transformation of retail business models

Kravchenko E.S.
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan–Baranovsky

JEL classification: D24, D41, D84, D92, O11, O12, O31, O32, O34

The article examines changes in retail business–model architecture driven by e–commerce, platform mechanisms, and rising requirements for customer experience quality. The purpose is to identify structural drivers of innovative transformation in Russian retail and to substantiate the transition from the use of separate digital channels to an ecosystem configuration of the business model. The methodology combines systems and structural–logical approaches, comparative analysis, grouping, and interpretation of statistical and analytical data from Rosstat, the Association of Internet Trade Companies, HSE University, and Data Insight. The results show that retail digitalization develops simultaneously with the expansion of physical trade infrastructure; therefore, the key trajectory is not the replacement of offline formats but their integration with e–commerce, digital logistics, payment services, and data analytics. A three–stage transformation logic is proposed: digital–channel expansion, omnichannel integration, and ecosystem configuration. A matrix of structural drivers links market, consumer, technological, resource, and institutional signals to changes in business–model components. The proposed approach can be used to prioritize digital investments and align technological solutions with the logic of customer value creation.

Keywords: retail, business model, innovative transformation, e-commerce, omnichannel retail, digital ecosystem, platform solutions, customer value.

References

1. Federal State Statistics Service. Trade in Russia. 2025: Statistical Yearbook. Moscow: Rosstat, 2025. 97 p. Available at: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2025.pdf (accessed 24.09.2026).
2. Association of Internet Trade Companies. E–commerce volume in Russia increased by 41% in 2024. 17 February 2025. Available at: https://www.akit.ru/news/obyom–internet–torgovli–v–rossii–v–2024–godu–uvechilsya–na–41 (accessed 24.09.2026).
3. HSE Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge. Digital technologies in business: practices and barriers to use. 24 January 2024. Available at: https://issek.hse.ru/news/890550436.html (accessed 24.09.2026).
4. Data Insight. Online purchase of clothing and footwear: consumer behavior analysis. 2024. Available at: https://datainsight.ru/sites/default/files/Отчет_Fashion.pdf (accessed 24.09.2026).
5. Veremeenko O.S., Yabrova O.A., Filippova V.S. Retail digitalization as a technological leadership factor in trade. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025;15(11):7373–7386. DOI: 10.18334/epp.15.11.124116.
6. Ovsyannikova V.V. GAP analysis as a tool for managing the digital transformation of the retail business model. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025;15(11):7387–7402. DOI: 10.18334/epp.15.11.124165.
7. Meleshko A.Yu. Key transformations of business models in the context of the digital economy and evaluation of their effectiveness. Journal of Applied Research. 2024;(10):110–118. DOI: 10.47576/2949–1878.2024.10.10.016.
8. Buevich A.P., Ivanova A.O., Fomin M.G. Characteristics of the digital transformation of Russian companies. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025;15(5):3081–3094. DOI: 10.18334/epp.15.5.123006.