

УДК 339.132.42 DOI: 10.14451/1.242.597

Основные принципы формирования современного «цифрового ритейла»

© 2025 **Тимаев Роман Иванович**

Соискатель. Российский государственный гуманитарный университет.

E-mail: Romant3@mail.ru

© 2025 **Абаев Алан Лазаревич**

Доктор экономических наук, доцент, декан. Российский государственный гуманитарный университет.

E-mail: abaeval@rggu.ru

Ключевые слова: ритейл, цифровизация ритейла, «цифровой ритейл», инновационное развитие ритейла.

Основная тенденция инновационного развития современного ритейла связана с его цифровизацией. Исследование процессов цифровой трансформации ритейла, последовательности ее развития необходимо ритейлерам для построения эффективной системы управления торговой организацией. В настоящей статье анализируются подходы к пониманию процесса цифровизации ритейла, исследуется эволюция цифровой трансформации ритейла в России, анализируются современные тренды в развитии цифровых технологий. В результате проведенного исследования автором уточнено понятие «цифровой ритейл», систематизированы этапы его развития и выделены основные типы ритейла по степени цифровизации бизнес-процессов, предложена модель управления процессом цифровизации ритейла.

Введение

Изменения в мировом экономическом пространстве, а также стремительный рост кризисных явлений в торговле – перестройка логистических цепочек, изменение потребностей и привычек покупателей вызывают необходимость совершенствования системы управления торговыми компаниями, в том числе внедрения инновационных технологий с применением цифровых решений. Успешное развитие торговой компании сегодня связано с быстрым реагированием на меняющиеся запросы покупателей, с необходимостью обработки больших данных, что

возможно только с использованием цифровых технологий в торговле.

Цель исследования: изучить теоретические подходы к определению цифровизации ритейла, его цифровой трансформации, выявить эволюцию и основные этапы цифровой трансформации ритейла, а также определить основные направления и типы развития «цифрового ритейла».

Методы исследования

При проведении исследования использовались методы систематизации и классификации научных взглядов, подходов на процесс цифрови-

зации ритейла, метод группировки, сравнения, графический метод.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в выявлении основных этапов и направлений в цифровизации современного ритейла, выявлении типов цифровизации ритейла, что позволит руководству торговой компании принимать эффективные управленческие решения для ее дальнейшего цифрового развития.

Основная часть

Необходимость изменений в принципах и методах управления торговыми компаниями обусловлена происходящими сегодня процессами в современной экономике. Цифровизация, цифровая трансформация, технологическое и инновационное развитие являются сегодня наиболее яркими и важными тенденциями всей экономики. Развитие и внедрение в систему управления технологических и организационных инноваций затронуло в первую очередь сферу ритейла. В целях эффективного использования цифровых технологий в ритейле, а также построения дальнейшей траектории инновационного развития компаний необходимо сформировать понимание процессов цифровой трансформации ритейла и основных направлений цифрового развития.

Современный ритейл, а в большей степени продуктовый ритейл характеризуется низкой маржинальностью и достаточно высоким уровнем трудовых, транспортных и операционных затрат. Повышение эффективности бизнеса за счет снижения затрат становится ключевым фокусом для руководства ритейла. Снизить затраты на процессы поиска, закупки, логистики, обработки и продажи товаров возможно с использованием цифровых технологий, оптимизируя и автоматизируя работу сотрудников и повышая качество результата.

Инновационные цифровые решения в торговле позволяют значимо оптимизировать бизнес-процессы по обслуживанию покупателей. Организация индивидуального подхода к потреби-

телю через омниканальную структуру и передовые инструменты коммуникаций будет иметь следствием повышение качества обслуживания клиентов, рост продаж и увеличение клиентской базы, что в свою очередь приводит к повышению эффективности и конкурентоспособности.

Существенно повысить конкурентоспособность и обеспечить финансовую стабильность и рост торговых компаний в условиях жесткой конкуренции не представляется возможным без использования передовых цифровых технологических решений.

Широкое применение цифровых технологий в ритейле вызывает новое понятие в экономической науке и практике, а именно «цифровой ритейл». В последние годы в экономической науке исследователи предлагают авторские определения «цифровой трансформации ритейла», «цифрового ритейла», или «розничная торговля 4.0» и другие. Рассмотрим некоторые из них.

«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», – так говорят о цифровой трансформации ритейла в работе «Тенденции развития ритейла в России» В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин [1].

По мнению М. К. Пасюка, цифровая трансформация ритейла представляет собой «комплекс мер по внедрению цифровых технологий комплексно 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» [4].

А. А. Семенова дает следующее определение «цифрового ритейла»: «Деятельность, связанная

с реализацией продукции или услуг конечным покупателям, совершаемая с использованием цифровой коммерции или путем предложения товаров или услуг с использованием цифрового пространства» [5].

Л. П. Ноговицина, Ж. П. Шнор связывают цифровизацию ритейла с технологиями «Индустрия 4.0.» и называют деятельность, по обращению товаров и доведению их до конечного потребителя, основанную киберфизических системах, с целью повышения конкурентоспособности бизнеса «розничной торговлей 4.0.» [3].

Зарубежные авторы М. Пальми, Л. Мие, П. Огази, В. Парида, Дж. Винсент, исследуя процессы цифровой трансформации ритейла, говорят уже о метаэкосистеме в ритейле: «Экосистема, которая координируется несколькими организаторами; розничные торговцы, как правило, управляют розничной торговлей, а поставщики цифровых услуг – цифровой сервисной частью» [12].

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в методических рекомендациях по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием дает следующее определение «цифровой трансформации»: «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» [2].

Рассмотрев различные определения, представляется возможным предложить авторское понимание процесса цифровой трансформации ритейла как трансформации предпринимательской деятельности по продаже товаров через розничные торговые сети (оффлайн и онлайн) с использованием цифровых технологий для повышения своей конкурентоспособности и эф-

фективности.

Изменения в рыночной среде, связанные с ростом конкуренции среди торговых сетей, изменением структуры рынка ритейла, повышением затрат и снижением рентабельности деятельности торговых компаний, формируют устойчивую тенденцию, направленную на широкое использование инновационных технологий в бизнесе, оптимизация, цифровизацию и автоматизацию бизнес-процессов.

Направления и этапы развития цифровой трансформации в ритейле:

- 1 этап Подготовительный (2000–2008).
 - Технология электронной коммерции.
 - Модернизация сетевой инфраструктуры.
- 2 этап Потребительский (2009–2013).
 - Технологии персонального помощника покупателей.
 - Беспроводные мобильные технологии.
- 3 этап Инфраструктурный (2014–2019).
 - Мобильные технологии.
 - Роботизация склада.
 - Технологии многоканальности продаж.
- 4 этап Сервисный (2020–наст. время).
 - Искусственный интеллект.
 - Смарт-контакты.
 - BigData.

Формирование новых этапов в цифровой трансформации ритейла связано с появлением и внедрением в ритейле технологических инноваций, общекогнитивных трансформаций, изменений в поведении и предпочтениях потребителей торговых услуг.

Сегодня в розничной торговле частично или полностью автоматизируются с использованием цифровых технологий множество функций, выполняемых человеком. Кассы самообслуживания, например, часто называют «цифровым» кассиром, так как они и многие другие цифровые сервисы самообслуживания практически полностью заменяют кассиров-продавцов. Также нередко слышим выражение «цифровой

сомелье» – решение, которое, не хуже живого сомелье в магазине, сможет помочь решить проблему выбора. Использование платежных систем и новейших технологий бесконтактных покупок упрощает и ускоряет процесс оплаты товаров. Нейросети и искусственный интеллект сокращают трудозатраты сегодня уже практически во всех сферах бизнеса, начиная с планирования ассортимента и поставок, заканчивая анализом результатов продаж и отзывов покупателей. Основанная на технологиях, используемых в самоуправляемых автомобилях, модель Just Walk Out (Amazon Go, США) предполагает трансформацию формата супермаркета в формат «магазин без продавцов». Использование технологий Big Data позволяет организовать персонализированное обслуживание на основе изучения и анализа предпочтений покупателя. Использование таких технологий позволяет существенно сократить время работы сервисов, улучшить качество обслуживания и повысить эффективность деятельности ритейлеров за счет сокращения текущих операционных издержек.

В табл. 1 представлены используемые сегодня в ритейле цифровые технологии.

По результатам рассмотрения этапов цифровой трансформации ритейла и используемых инновационных и цифровых технологий, представим характеристику типов ритейла. В основу данной характеристики положена степень цифровизации бизнес-процессов (табл. 2).

Таким образом, каждому типу цифрового ритейла присущи свои функциональные возможности, соответствующие различным этапам развития цифровых технологий в ритейле и современным технологическим возможностям. Полностью цифровой ритейл 5.0 подразумевает использование цифровых технологий во всех бизнес-процессах в торговле. На сегодняшний день ритейл 5.0 не внедрен в практику, поскольку нет ни одного супермаркета и магазина, где не требуется участие человека. Однако, проводимые сегодня инновационные эксперименты с использованием гуманоидных роботов приближают нас к эре полностью автоматизированного

ритейла.

Уточнение понятийного аппарата, разработка инструментария и изучение этапов развития цифровой трансформации ритейла являются предпосылкой для формирования модели управления инновациями, в том числе цифровыми в ритейле.

Предлагаемая модель управления цифровой трансформации в ритейле учитывает опыт зарубежных и отечественных ученых и практиков [6–11].

Объектами управления прежде всего являються покупатели, товарный ассортимент и торговые услуги, ценовая политика, сезонные предложения, поставщики и логистика, сотрудники, бэк-офис, а также цели развития. Объекты управления в модели управления цифровой трансформацией являются ядром, вокруг которого находятся элементы системы управления, то есть структурные подразделения (отделы), осуществляющие процесс управления различными бизнес-процессами. С элементами системы управления во взаимосвязи находятся инструменты цифровизации, то есть программные продукты и информационные системы, обеспечивающие данными и возможными вариантами решений систему управления.

Цифровизация ритейла будет более результативной и эффективной, если будет обеспечено взаимодействие между всеми элементами ядра, которые находятся в сфере управления различных подразделений торговых компаний: отдел закупок, отдел обслуживания покупателей, отдел управления товарными запасами, отдел контроля качества, транспортный отдел, отдел кадров, финансовый отдел и т.д. В данном случае речь может идти и об организационных инновациях – создании доменных структур, трайбов, альянсов и внедрении передовых подходов к работе с объектами управления.

Правильное использование цифровых технологий элементы системы управления повышают свою эффективность и эффективность компании в целом, а также повышают качество цифровых

Таблица 1. Цифровые технологии ритейла.

Решаемая задача	Инструмент и технология
Электронная коммерция	Организация онлайн канала продаж и его объединение с физическими магазинами
Модернизация сетевой инфраструктуры	Внедрение системы отчетности OLAP-анализа, внедрение автоматизированной системы управления
Беспроводные и мобильные технологии	Использование автоматизированных платежных систем
Персональный помощник покупателя	Использование кассы самообслуживания
Изучение и анализ поведения клиентов	Технологии Big Data
Автоматизированный склад	Роботизация склада
Организация автозаказов во взаимодействии с поставщиками	Технологии смарт-контактов
Повышение мобильности торговли	Мобильные технологии: сервисы Scan&Go и Mobile scanning
Магазин без продавца	Технологии искусственного интеллекта: нейросети, машинное зрение, алгоритмы глубинного обучения и сочетание сенсорных данных из разных источников

продуктов и сервиса для покупателей.

Использование инноваций и цифровых технологий в ритейле позволяет повысить эффективность процессов, обеспечить их прозрачность и управляемость на всех этапах. ERP (Enterprise Resource Planning) – это программный комплекс для управления компанией, который хранит и связывает между собой данные обо всех бизнес-процессах. Результатом внедрения системы планирования и распределения ресурсов станет база для ускорения бизнес-процессов в торговой компании и будет способствовать более быстрому принятию оперативных управленческих решений и формированию стратегии развития компании. BPM (Business Performance Management) – это класс информационных цифровых систем, позволяющих автоматизировать управление отдельными бизнес-процессами. С помощью BPM-системы реализуются функции моделирования, исполнения, контроля и поиска способов оптимизации процессов. Можно эффективно организовать управление финансами торговых компаний, бюджетированием и формированием планов развития, формированием финансовой и управленческой

отчетности, а также контролем и анализом основных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Существует и множество других цифровых модулей и продуктов, внедрение которых в продуктовых компаниях определяет степень цифровизации и инновационности.

Таким образом, в результате обобщения понятийного аппарата, связанного с цифровой трансформацией ритейла, этапов цифровизации ритейла, выявлены типы цифрового ритейла в зависимости от степени его цифровизации. Предложенная модель управления цифровой трансформации ритейла позволяет решить одну из наиболее важных задач в ритейле – повышение прозрачности процессов и их эффективности. Внедрение цифровой модели управления в ритейле позволит обеспечить прозрачный режим работы компании, автоматизацию взаимодействия систем управления, управление большим массивом информации, сократить время на принятие управленческих решений, оптимизировать коммуникации между участниками бизнес-процессов, эффективно управлять командой и персоналом, организовать управление изменениями в организации. Для реализации

Таблица 2. Типы ритейла по степени цифровизации бизнес-процессов.

	Клиенты	Касса/расчеты	Транспортировка/ доставка	Поставщики	Склад/запасы	Безопасность	Персонал	Цена	Ассортимент	Мерчандайзинг
Потребительский ритейл 1.0	X	X	–	–	–	–	–	–	–	–
Программный ритейл 2.0	X	X	X	X	X	X	–	–	–	–
Управляемый ритейл 3.0	X	X	X	X	X	X	X	–	–	–
Инновационный ритейл 4.0	X	X	X	X	X	X	X	X	–	–
Полностью цифровой ритейл 5.0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

цифровой трансформации и внедрения инноваций в ритейле необходим существенный пере-

смотр методов и элементов системы управления компании.

Библиографический список

- Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. – 2020. – 3 (22). – С. 54–60.
- Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием. Москва–2019 / Минкомсвязь России. – URL: <https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/044/Методические%20рекомендации%20по%20цт.pdf>.
- Ноговицина Л. П., Шнор Ж. П. Розничная торговля 4.0: характерные черты и технологии развития // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 3. – С. 260–278.
- Пасюк М. К. Ключевые факторы успеха торговых сетей с помощью цифро-вых технологий // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – 4–2 (62). – С. 184–186.
- Семенова А. А. Будущее цифрового ритейла: тренды для инноваций // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 64–69.
- 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. – No. 55. – P. 102077.
- Assisting sustainable food consumption: The effects of quality signals stemming from consumers and stores in online and physical grocery retailing / V. Sigurdsson [et al.] // Journal of Business Research. – 2020. – No. 112. – P. 458–471.
- 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. – No. 282. – P. 124344.
- Lagorio A., Pinto R. Food and grocery retail logistics issues: A systematic literature review // Research in Transportation Economics. – 2021. – No. 87. – P. 10084–1.
- Lee C. H., Zhao X., Lee Y. C. Service quality driven approach for innovative retail service system design and evaluation: A case study // Computers & Industrial Engineering. – 2019. – No. 135. – P. 275–285.
- Modeling the internet of things adoption barriers in food retail supply chains / S. S. Kamble [et al.] // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2019. – No. 48. – P. 154–168.
- 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 / M. Palmie [et al.] // Technological Forecasting & Social Change. – 2022. – No. 177. – P. 121496.