

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный  
университет»

На правах рукописи

**Тимаев Роман Иванович**

**Управление инновационной деятельностью на основе технологической  
коллаборации в ретейле**

Специальность: 5.2.6 — «Менеджмент»

**Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Абаев Алан Лазаревич

Москва, 2025

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕТЕЙЛЕ .....	15
1.1. Особенности развития организационных и технологических инноваций... 15	
1.2. Сущность системы управления организационными и технологическими инновациями в ретейле.....	26
1.3. Концептуальные основы технологической коллаборации в ретейле в условиях цифровой трансформации .....	36
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕТЕЙЛЕ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОЛЛАБОРАЦИИ .....	46
2.1. Предпосылки формирования технологической коллаборации в российском ретейле.....	46
2.2. Анализ существующих моделей технологической коллаборации в ретейле .....	58
2.3. Современные методы управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации .....	71
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕТЕЙЛЕ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОЛЛАБОРАЦИИ .....	81
3.1. Авторская модель технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле .....	81
3.2. Внедрение модели технологической коллаборации в ретейле .....	96
3.3. Расчет эффективности внедрения инноваций в ретейле на основе технологической коллаборации.....	111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	133
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	140
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	166

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Одним из ключевых факторов экономического роста страны на современном этапе развития общества является активизация инновационного процесса и повышение эффективности управления инновационной деятельностью. Для того чтобы обеспечить лидирующие позиции в мировой экономике, государство должно стимулировать экономические субъекты как к разработке и внедрению передовых технологий и производству новых продуктов, так и к развитию организационных инноваций, направленных на совершенствование управления инновационной деятельностью.

Необходимость внедрения технологических и организационных инноваций сегодня очевидна во всех сферах экономики, в том числе в торговле, которая является определенным маркером эффективности развития и благополучия общества.

Вызовы первой четверти XXI века существенно повлияли на сферу торговли, как в оптовом, так и в розничном сегменте (или ретейле). Пандемия, связанная с распространением коронавирусной инфекции, оказала значительное влияние на развитие всех клиентоориентированных отраслей экономики. В первую очередь поменялись бизнес-модели многих розничных компаний и, соответственно, процессы управления ретейлом. Это обусловлено тем, что в обществе изменились поведенческие факторы и модели потребления.

Обострение геополитической обстановки и разрыв сложившихся торговых связей со многими зарубежными компаниями (в первую очередь из западных стран) оказали существенное влияние на макро- и микроэкономические процессы и, соответственно, на принципы ведения бизнеса в розничной торговле. С марта 2022 года появилось большое количество негативных факторов, влияющих на ретейл.

Среди этих факторов к важнейшим необходимо отнести ограничение доступности инновационных технологий, использование которых позволяет повышать эффективность бизнеса, в том числе в торговле.

К негативным факторам, оказывающим отрицательное влияние на развитие инноваций в ретейле, относятся введение множества санкций, в том числе коснувшихся передачи технологий, уход или приостановка деятельности крупнейших мировых западных технологических вендоров, отмена международных проектов по цифровизации торговой сферы, затруднения с проведением международных финансовых операций, возникновение угрозы для органического и технологического развития корпораций, приостановка инвестиций в стартапы со стороны западных венчурных фондов, заморозка и отказ корпораций от проведения инновационных пилотных проектов развития технологий.

Но в то же время эти негативные факторы послужили стимулом для поиска эффективных решений на основе отечественных разработок. Так, уход западных компаний освободил нишу для развития предпринимательства в области импортозамещения технологий. В связи с этим ключевой задачей на ближайшие годы для Российской Федерации становится развитие технологического суверенитета в условиях санкций.

Еще одним ключевым вызовом для ретейла можно считать появление новых участников сферы торговли, а именно технологических компаний и их экосистем. Сегодня крупнейшие технологические компании, такие как ООО «Интернет решения» (OZON), ПАО «Сбербанк» (Сбер), ООО «Яндекс» и другие, являются экосистемными гигантами, развивающими высокотехнологичный бизнес во многих отраслях, в том числе и в торговле, становясь прямыми конкурентами традиционному ретейлу. Такие технологические компании активно используют инновационные разработки для оптимизации своей деятельности, и именно поэтому наиболее важной тенденцией развития в традиционной торговле сегодня также является внедрение инноваций, развитие технологий и цифровизация. Использование цифровых технологий позволяет ретейлерам существенно повысить свою эффективность и конкурентоспособность, укрепить рыночные позиции. Лидеры международного и российского ретейла начинают создавать свои цифровые технологические бизнесы и экосистемы.

Внедрение цифровых технологий в современных условиях обуславливает необходимость переосмысления методов организации инноваций в данной отрасли. При разработке, внедрении и использовании инноваций необходимо учитывать специфику розничной торговли. На первый план выходит необходимость изменения системы управления инновациями в ретейле.

Сегодня очевидна тенденция к использованию более сложных моделей инновационной деятельности. Актуальным вызовам и трендам в системе управления инновационной деятельностью (и с учетом необходимости стимулирования спроса на инновационные разработки) соответствуют и новые формы ее организации: сообщества пользователей, объединения инновационно ориентированных организаций, сети бизнес-инкубаторов, сети знаний, союзы акселераторов и другие формы объединений, предполагающие интеграцию исследовательских и инновационных процессов.

В современной экономической науке для подобных объединений появился специальный термин — «технологические коллаборации», который позволил существенно расширить функциональные возможности альянсов. В научной литературе еще не выработалось устойчивого однозначного определения данного термина, как нет и понимания его применимости в различных секторах экономики с учетом их специфики и различных условий использования.

Дальнейшее развитие технологических коллабораций и их использование в ретейле с целью повышения эффективности управления инновационной деятельностью и, как следствие, ускорения внедрения инноваций, снижения затрат на разработку технологий, улучшения клиентского опыта и повышения своей конкурентоспособности определяет своевременность данного диссертационного исследования.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения и развития теоретических вопросов сущности и практических аспектов использования технологических коллабораций в ретейле в условиях его цифровой трансформации с целью повышения эффективности управления инновационной деятельностью организаций отрасли.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам инновационной деятельности, управления инновациями, инновационного развития, а также использованию механизмов поддержки инновационно ориентированных организаций посвящены работы российских и зарубежных ученых: М. ван Оснабрюгге, М. Боджерса, К. Кристенсена, К. М. Мейсона, Г. Мюррея, Ф. Никсона, Д. Политиса, Б. Санто, Б. Твисса, Дж. Уиттэма, Б. Дж. Уотсона, Д. Уэста, Р. Т. Харрисона, Г. Чесбро, А. Л. Абаева, Л. И. Абалкина, А. И. Анчишкина, А. Э. Айвазова, О. Т. Богомолова, С. Д. Бодрунова, В. С. Волкова, С. Ю. Глазьева, Л. М. Гохберга, И. Г. Дежиной, А. А. Дынкина, Н. И. Ивановой, А. Е. Карлик, Г. Б. Клейнер, Д. И. Кокурина, Д. С. Львова, О. П. Молчановой, Б. З. Мильнера, В. М. Полтеровича, В. Л. Попова, А.А. Пороховского, И.Г. Салимьяновой, Т. А. Селищевой, О. П. Сурина, Г. С. Хромова, Ю. В. Яковца и др.

М. Райт, Р. Аэрнаудт, С. А. Майэн, Ф. Фэн, Д. С. Сайджел, В. Ш. Каганов, С. Г. Поляков, М. В. Рычев и другие авторы внесли существенный вклад в развитие теории и практики функционирования новых организационных структур в инновационной деятельности.

К наиболее известным исследованиям в области инновационной деятельности в ретейле можно отнести работы В. В. Богатова, П. И. Ваганова, Н. Д. Дмитриева, В. Я. Захарова, А. А. Павловой, Е. А. Рогозиной, Д. С. Сыроежкиной, Ф. Тедтлинга, М. Трипла, О. В. Трофимова, Д. В. Федюнина, О. А. Фихнера, В. Халльера и др.

Вопрос цифровой трансформации в розничной торговле рассматривается в трудах российских ученых В. В. Бахарева, Г. Ю. Митяшина, М. К. Пасюка, А. А. Семеновой, Л. П. Ноговициной, Ж. П. Шнор и зарубежных исследователей М. Пальми, Л. Мие, П. Огази, В. Парида, Дж. Винсента.

В последние несколько лет в экспертном сообществе началось обсуждение проблем формирования и использования коллабораций как инструмента повышения инновационной активности и обеспечения технологического суверенитета страны. Некоторые аспекты взаимодействия различных субъектов экономической деятельности в формате коллабораций рассматриваются в работах

Н. В. Василенко, Ю. В. Гусева, В. А. Гребенниковой, В.С. Коркина, В.С. Кошкиной, Р.И. Литвина, Е.С. Молчановой, Н. А. Пименова, Р. С. Рожнова, О. А. Смуткина, И. В. Христофоровой и др.

В то же время в данных работах не раскрываются проблемы развития инструментов и систем управления инновационной деятельностью на основе партнерств и коллабораций в сфере ретейла в новых экономических условиях, что обуславливает теоретическую и практическую востребованность диссертационного исследования.

**Объектом исследования** является инновационная деятельность организаций в сфере ретейла.

**Предметом исследования** является процесс управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле.

**Цель исследования** заключается в развитии теоретических положений и обосновании практических рекомендаций по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле.

Для достижения цели диссертационного исследования автором в работе поставлены следующие задачи, что определило логику и структуру исследования:

- изучить и систематизировать теоретические подходы к формированию инновационной деятельности организаций, выявить специфику управления инновационной деятельностью организаций сферы ретейла в период социально-экономической трансформации;
- раскрыть роль технологических коллабораций в системе управления инновационной деятельностью организаций сферы ретейла в условиях цифровой трансформации;
- разработать модель технологической коллаборации в ретейле и оценить возможности ее использования в управлении инновационной деятельностью организаций сферы ретейла;

- разработать и обосновать практические рекомендации по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле;
- предложить методику расчета эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации и оценить возможности ее использования для анализа результативности процесса внедрения инноваций в организациях сферы ретейла.

**Область исследования** соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»: п. 19 — «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями», п. 26 — «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса».

**Методология исследования.** Основным методологическим принципом исследования явился процессный подход к рассмотрению инновационной деятельности в ретейле. Учитывая основные положения концепции научного управления Ф. У. Тейлора, Г. Форда, а также концепции BalancedScorecard (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон и концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Р. Чампи, обосновывающие изменение модели управления производством, организации бизнес-процессов и изменение организационных структур в управлении технологическим развитием компании с целью повышения ее конкурентоспособности, мы считаем, что процессный подход определяет и обуславливает необходимость рассмотрения технологических инноваций в процессе организации и управления инновациями во взаимосвязи и взаимовлиянии с организационными инновациями.

В ходе проведения исследования использовались методы системного анализа, то есть системного рассмотрения объекта и предмета исследования, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, метод научной абстракции и обобщения, а также методы обработки данных — группировка, сравнение, расчет

относительных показателей. Использование данных методов при проведении научного исследования позволило получить достоверные и целостные результаты и сформулировать выводы.

Теоретической основой диссертации являются результаты, содержащиеся в работах и исследованиях российских и зарубежных ученых в области теории инноваций, инновационной деятельности, управления инновациями в торговле, торговой деятельности.

Эмпирической основой исследования явились нормативно-правовые акты, материалы научно-практических конференций, данные аналитических и статистических сборников, данные финансовой отчетности российских ретейлеров, результаты практической деятельности в должности директора по инновациям ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» по внедрению предложений, разработанных в диссертации.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в решении важной научной задачи, заключающейся в разработке авторской модели технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле на основе использования процессного и системного подходов к исследованию теоретических и практических вопросов управления инновационной деятельностью в сфере ретейла для повышения его эффективности.

#### **Основные результаты исследования, составляющие научную новизну:**

1. Систематизирован понятийный аппарат и уточнены сущность и содержание системы управления инновационной деятельностью в ретейле. Инновации как процесс представляют собой изменения в области технологий (технологические инновации) и формирование новых организационных структур, способствующих преобразованию профессиональных компетенций в активы через реализацию инновационных проектов, основанных на соединении различных взаимодополняющих компетенций, которыми обладают участники, в результате чего возникает синергетический эффект. На основе процессного подхода в исследовании выявлена взаимосвязь и взаимозависимость организационных и технологических инноваций. Определено, что более эффективно осуществлять

поиск необходимых на данный момент ретейлерам инноваций, а также внедрять цифровые технологии в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как технологические коллаборации — новая форма организации деятельности компаний в целях повышения эффективности управления ее инновационной деятельностью (п. 19 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент ВАК при Минобрнауки России).

2. На основе анализа функционирования существующих управленческих моделей партнерств в ретейле выявлена их специфика и обоснована необходимость использования технологических коллабораций для внедрения инноваций в отрасли. Определено, что целью такой интеграции может являться организация совместной исследовательской деятельности, коллективных разработок и экспериментов, внедрение и коммерциализация идей и технологий, а также оценка результатов использования инноваций в реальной хозяйственной деятельности, в том числе в пилотных экспериментальных проектах. Установлено, что в результате использования технологических коллабораций риски инновационной деятельности для отдельных компаний существенно снижаются и повышается вероятность реальных внедрений инноваций, а также их коммерциализации. Обосновано, что результатом такой деятельности является снижение затрат и рост прибыли (п. 19 и п. 26 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

3. Разработана авторская модель управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации в ретейле, обеспечивающая основные направления цифровой трансформации ретейла. Модель включает в себя четыре ключевых блока: организационный, процессный, структурный и ресурсный. С точки зрения процессного подхода предлагаемая модель управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации представляет собой особую форму сотрудничества и совместной деятельности участников проекта, основанную на соединении различных взаимодополняющих компетенций участников проекта: ретейлеров, технологических компаний, венчурных инвесторов, акселерационных фондов, научных сообществ и иных

альянсов и союзов. Объединение взаимодополняющих компетенций позволяет достичь положительного синергетического эффекта в совместной деятельности за счет повышения качества инновационных проектов, увеличения доли успешных пилотных проектов, совместной разработки передовых технологических решений и снижения бюджетов на инновационную деятельность. Наличие такого разнообразия участников коллаборации способствует созданию благоприятных условий для возникновения и развития инновационной деятельности в ретейле (п. 19 и п. 26 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

4. В результате проведенной апробации авторской модели на инновационном технологическом альянсе ретейлеров RITA разработан алгоритм внедрения технологической коллаборации в организациях сферы ретейла. Предложен адаптированный к новым социально-экономическим условиям подход к организации и управлению поэтапным процессом анализа, поиска, привлечения, разработки и пилотирования инновационных решений на основе технологической коллаборации, который обеспечивает повышение эффективности и снижение затрат. Механизм интеграции концепции экосистемы Рона Аднера (Ecosystem-as-Structure) использован для анализа технологической коллаборации как динамической системы, где успех зависит от слаженности взаимодействия всех компаний-участниц из разных отраслей. Сформулированы критерии оценки готовности организаций из сферы ретейла к вступлению в технологический альянс (п. 19 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

5. Предложена и обоснована методика расчета эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации. На основе системного анализа отраслевой специфики сферы ретейла, стандартов инвестирования инновационных проектов, стратегий повышения капитализации розничных компаний предложен системообразующий показатель, разносторонне характеризующий деятельность компании, — стоимость бизнеса. Основным методом оценки влияния инновационной деятельности на стоимость бизнеса предложено считать расчет

динамики рентабельности собственного капитала (ROE) по модели фирмы DuPont Analysis, так как инновации инвестируются из собственного капитала. Результаты проведенных расчетов по оценке эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации показали, что внедрение такой модели имеет следствием рост эффективности процесса внедрения технологических инноваций и повышение результативности деятельности компании в целом. (п. 26 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

**Теоретическая значимость результатов исследования** заключается в том, что обоснованные в диссертационной работе выводы и положения расширяют существующие научные идеи и представления о сущности и особенностях инновационной деятельности и системы управления ею (инновационной деятельностью) в ретейле (на основе технологической коллаборации), а также способствуют повышению эффективности торговли как одного из важнейших секторов экономики.

**Практическая значимость исследования.** Разработанная и апробированная модель управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации в ретейле может быть использована как в других сферах и отраслях экономики. Важное практическое значение имеет авторская модель технологической коллаборации для развития организационных и технологических инноваций в ретейле, разработанный алгоритм внедрения подобной коллаборации, а также обоснованная методика оценки эффективности ее применения в торговле.

Представленные результаты использования предложенной модели управления инновационной деятельностью в технологической коллаборации в ретейле для управления инновационной деятельностью на примере альянса RITA (Retail Innovation Tech Alliance) позволяют сделать выводы о ее практической реализуемости и эффективности. Рассмотренные в диссертации процессы цифровой трансформации присущи и другим сферам экономики, в связи с чем предложенные в исследовании рекомендации по формированию технологической коллаборации как инструмента управления инновациями могут быть использованы, например, в банковском секторе, производстве или логистике.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты проведенного исследования докладывались на научно-практических конференциях, круглых столах, семинарах, в том числе:

- региональной научно-практической конференции «Развитие экономики Российской Федерации в условиях формирования технологического суверенитета: актуальные вопросы теории и практики» (г. Егорьевск, Московской области, 2023 год);
- международной научно-практической конференции «Международный бизнес: время вызовов и возможностей» (г. Москва, 2023 год).
- международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы регионального развития: поиск новой модели» (г. Ульяновск, 2024 год);
- региональной научно-практической конференции «Развитие науки и образования: актуальные тенденции и инновации» (г. Егорьевск, Московской области, 2024 год);
- международной научная конференция «Чаяновские чтения — 2025: Россия на пути к суверенной социальной экономике» (г. Москва, 2025 год);
- IX всероссийской научно-практической конференции «Образование 4.0: конкуренция, компетенции, коммуникации и креатив 2025» (г. Москва, 2025 год).

**Публикации.** Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования отражены в десяти публикациях общим объемом 4,8 авторского листа, в том числе пяти публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК.

**Авторские свидетельства и патенты.** Получено четыре патента на промышленный образец и один патент на изобретение.

**Структура и объем диссертации.** В соответствии с целью исследования и поставленными задачами сложилась структура и логика его проведения.

Диссертация включает в себя введение, три главы (девять параграфов), заключение, список литературы (в составе 248 источников) и пять приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, отмечается научная новизна полученных результатов исследования, их теоретическая и практическая значимость.

В первой главе диссертации — «Теоретические основы управления инновационной деятельностью в ретейле» — рассматриваются особенности развития организационных и технологических инноваций, представлено авторское понимание процесса инноваций, а также сущность системы управления инновациями в ретейле, обосновываются концептуальные основы технологической коллаборации в ретейле в условиях цифровой трансформации.

Во второй главе — «Анализ управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации» — выявляются наиболее значимые предпосылки формирования технологической коллабораций в российском ретейле, проводится анализ существующих моделей технологических коллабораций в торговле, рассматриваются современные методы управления инновационной деятельностью в отрасли.

В третьей главе — «Совершенствование управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации» — предложена модель технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле, рассмотрен процесс внедрения модели технологической коллаборации в ретейле на примере альянса RITA, обоснована методика расчета эффективности внедрения инноваций в ретейле на основе технологической коллаборации.

Заключение диссертации содержит основные выводы исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕТЕЙЛЕ

## 1.1. Особенности развития организационных и технологических инноваций

Современная экономика не может развиваться без внедрения и использования инноваций. Однако процессы, связанные с их внедрением и использованием, сталкиваются с множеством проблем, среди которых одной из важнейших является формирование системы эффективного управления инновациями.

Несмотря на то, что внедрение инноваций в экономику идет активно, в современной научной литературе по-прежнему нет единого понимания как самого термина «инновация», так и некоторых других, связанных с инновационной деятельностью, например таких как «новаторство» и «новшество».

Разнообразие подходов к интерпретации термина «инновации» подчеркивает необходимость его уточнения. Важно отметить, что в законодательстве Российской Федерации отсутствует строгое определение понятий «инновации» и «инновационная деятельность», что создает трудности в идентификации продуктов и технологий как инновационных. Это обстоятельство усложняет процессы измерения и оценки уровня инновационности предприятий, часто делая их субъективными. Вместе с тем в научной и профессиональной среде понятия «инновации» и «инновационная деятельность» широко применяются. Термин «инновация» происходит от латинского *innovatio* (обновление, новшество, нововведение) и/или от английского *innovation* (нововведение, новаторство). Под инновацией чаще всего понимается какое-либо изменение, привнесенное в человеческую деятельность с целью повышения ее результативности и эффективности, то есть «реализация нового или значительно

усовершенствованного продукта (товара, услуги) или процесса, новый метод маркетинга или новый метод организации бизнеса»<sup>1</sup>.

Р. А. Фатхутдинов считает, что «новшество — оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Инновация — конечный результат внедрения новшества в целях изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта»<sup>2</sup>.

В своих работах А. В. Сурин, О. П. Молчанова определяют инновацию следующим образом: «инновация (нововведение) — это конечный результат реализации новых идей и знаний в целях их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей». А это значит, что инновацией не может считаться идея, которая не реализована на практике и соответствует актуальным потребностям потребителя, улучшая его удовлетворенность от использования.<sup>3</sup>

Многие ученые определяют термины «новшество» и «новация» как синонимы, при этом понимая новшество (новация) «как оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности»<sup>4</sup>.

Д. И. Кокурин, В. С. Волков, Е. И. Сафиуллина и К. Н. Назин считают, что «инновация, или нововведение, — это процесс реализации новшества в конкретных условиях среды... Новшество — некая идея, документально оформленная и адаптированная к применению в конкретных условиях»<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Тюрина В. Ю., Ипполитова А. А. Наука, инновация, интеллектуальная собственность — основа перехода к инновационной экономике // Инновации. 2013. № 9. С. 66–70.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000. 624 с.

<sup>3</sup> Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 368 с.

<sup>4</sup> Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000. 624 с.

<sup>5</sup> Кокурин Д. И., Волков В. С., Сафиуллина Е. И., Назин К. Н. Инновационная экономика (управленческий и маркетинговый аспекты): монография. М.: Экономика, 2011. 532 с.

Существует точка зрения, согласно которой новшество представляет собой своего рода новый порядок, явление или метод. Сам термин «нововведение» включает в себя два ключевых элемента: «новое» и «введение», что подразумевает процесс внедрения в практику нового порядка или метода. С момента его окончательного применения новшество приобретает новое качество, трансформируясь в устойчивую форму, применимую на практике, то есть инновацию.

В зарубежной литературе встречаются различные мнения о сущности определения «инновации». Например, Д. Уэст и М. Боджерс отмечают противоречивость этого понятия, поскольку инновации предполагают новшество и открытость, но, с другой стороны, необходимо юридическое закрепление прав пользования инновациями<sup>6</sup>.

По результатам исследования различных источников отметим, что между понятиями «новшество», «новация», «инновация» и «нововведение» имеют место существенные различия. Эти различия определяются именно конечным результатом — практическим внедрением и продажами инноваций. Открытие, изобретение, ноу-хау являются по сути новшествами, но если они не находят своего потребителя, то они так и остаются новшествами. Новшество, будучи внедренным в практику и принося доходы от своего применения, трансформируется в инновацию, завершая тем самым инновационный процесс с положительным результатом. Следовательно, новшество можно рассматривать как потенциальную инновацию. Однако если новшество не будет активно продвигаться на рынок, не найдет широкого распространения и не станет источником экономической выгоды, оно так и останется на стадии новшества. Ключевым отличием между новшеством и инновацией является результат их внедрения и практическая эффективность использования.

---

<sup>6</sup> West J., Bogers M. Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation // Journal of Product Innovation Management. 2014. Vol. 31 (4). PP. 814–831.

Обобщая различные подходы к определению «инновации», выявим общие и различные черты и определим инновации как продукт и результат, а также как процесс<sup>7</sup>.

В исследованиях И. Н. Полушкиной и И. Ю. Малявиной выделяются две основные концептуальные позиции в определении понятия «инновация».<sup>8</sup> Первая связана с пониманием инновации как динамического процесса внедрения новых продуктов, элементов, подходов, принципов взамен устаревших (Б. Санто,<sup>9</sup> Б. Твисс,<sup>10</sup> Ф. Никсон<sup>11</sup>). Второй подход подразумевает, что инновация является конечным результатом творческого процесса в форме нового продукта или технологии, метода и т. д. (А. Е. Яковлев и А. В. Плеханов<sup>12</sup>, Р. А. Фатхутдинов<sup>13</sup>).

Поскольку процессный подход является основным методологическим принципом исследования, мы придерживаемся данной точки зрения и по нашему мнению, конечный продукт не может существовать самостоятельно, без процесса, в связи с этим существенным признаком инновационной деятельности является то, что она осуществляется определенными последовательными этапами:

- оформление идеи о создании новых продуктов и технологий;
- дальнейшее развитие идеи и оценка ее реализуемости и коммерческой эффективности;
- разработка бизнес-плана реализации идеи;
- поиск инвесторов и иных источников финансирования;

---

<sup>7</sup> Ерохина Е. В. Управление инновационной деятельностью в регионе: экономика, кластеры, логистика: науч. изд. М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2013. 368 с.

<sup>8</sup> Полушкина И.Н., Малявина И.Ю. Сущность инноваций и проблема перехода к инновационной экономике в России // Экономические науки. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2. С. 229–233

<sup>9</sup> Санто Б. Инновация как средство экономического развития / пер. с венг. М.: Прогресс, 1990. 367 с.

<sup>10</sup> Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / пер. англ.; авт. пред. и науч. ред. К.Ф. Пузыня. М.: Экономика, 1989. 272 с.

<sup>11</sup> Никсон, Ф. Инновационный менеджмент: пер.с англ./ Ф. Никсон - М.: Экономика, 1997. 320с.

<sup>12</sup> Яковлев А.Е., Плеханов А.В. Научнотехнический прогресс и инновации в современной экономике: Учеб. пособие. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2003. 223с.

<sup>13</sup> Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000. 624 с.

- решение вопросов защиты авторских прав и интеллектуальной собственности;
- осуществление НИОКР и разработка прототипа нового продукта, технологии, компетенции;
- проведение испытаний в реальных или приближенных к ним условиях и доработка продукта или технологии.

Инновационная деятельность представляет собой деятельность по реализации инноваций, начиная с генерации, далее идут этапы от разработки идеи до создания конечного инновационного продукта в виде знаний, умений, компетенций, а также создания нового инновационного продукта, технологий. Инновационная деятельность связана не только с созданием чего-то нового и прорывного (прорывные инновации), что меняет восприятие и осознание потребителя, но и с его последующим развитием, усовершенствованием и улучшением (поддерживающими инновациями). Следует отметить, что в инновационной деятельности особую важность имеет не сам процесс создания нового знания, умения, компетенции, продукта или технологии, а именно процесс вывода инновации на рынок, продажи и получение прибыли.

Рассмотренные выше этапы инновационной деятельности находят отражение на стадиях развития инновационных компаний (см. рис. 1.1).

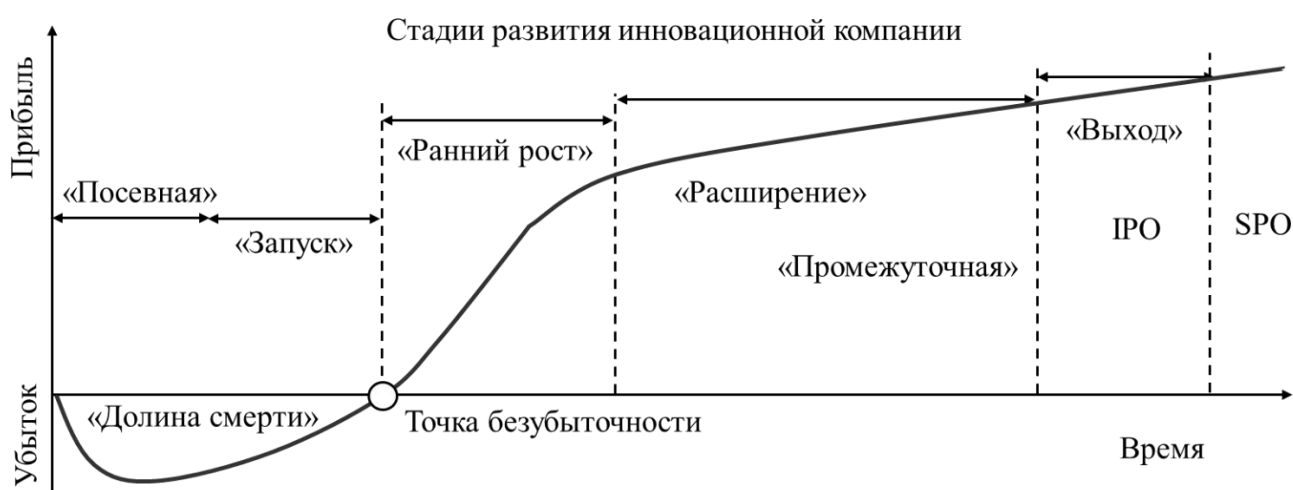


Рис. 1.1. Взаимосвязь стадий развития инновационной компании инвестиционной деятельности<sup>14</sup>

При возникновении отклонений от запланированных показателей осуществляется корректировка бизнес-плана и бизнес-модели проекта по внедрению инновации.

Созданию инновационной компании предшествует оформление идеи инновационного проекта и ряд сложных этапов работы: организационных, научно-технологических, финансовых, юридических, представленных на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Стадии реализации инновационного проекта: от идеи до выхода его на рынок. Источник: составлено автором

Представленная стадийность и поэтапность определяется спецификой инновационной деятельности, которая, в свою очередь, обуславливается набором факторов, характерных именно для такой деятельности (см. рис. 1.3).

<sup>14</sup> <https://utmagazine.ru/posts/17612-kakaya-ekonomika-mozhet-schitatsya-innovacionnoy> (дата обращения: 30.10.2024).



Рис. 1.3. Специфические особенности инновационной деятельности. Источник: составлено автором

Особую привлекательность для инвесторов представляет долгосрочный потенциал роста и высокая ожидаемая рентабельность продажи инновационных продуктов при успешной реализации проектов и продвижении продуктов на рынок. Для государства эффективность инновационной деятельности состоит в появлении инновационной компании, создающей новые высокопроизводительные рабочие места, в росте налогооблагаемой базы и росте поступления налоговых доходов в бюджет. Таким образом, государство достигает от стимулирования инновационной деятельности бюджетную и социально-экономическую эффективность<sup>15</sup>.

Таким образом, понятие «инновация» не является синонимом понятия «изобретение», которое обозначает создание нового продукта, разработку новой технологии или усовершенствование старой. Многие усовершенствования технологий или продуктов можно назвать просто улучшениями. Отличительная

<sup>15</sup>Друкер П. Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 220 с.

особенность инноваций состоит в их способности создавать дополнительную стоимость, получать дополнительную прибыль в связи с их внедрением.

По нашему мнению, инновации представляют собой процесс изменений, охватывающий технологическую сферу, который направлен на трансформацию набора новых идей, разработок и компетенций в ликвидные активы путем реализации инновационных проектов, предусматривающих их последующее продвижение на рынке и коммерциализацию.

В настоящее время в научной литературе принято считать, что инновации подразделяются как минимум на два типа: технологические и организационные.

Под технологическими инновациями понимается именно процесс разработки, внедрения и распространения (коммерциализация) новых или значительно улучшенных технологий, продуктов, процессов или услуг, которые приводят к существенным изменениям, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности. Примерами таких технологических инноваций могут быть искусственный интеллект, машинное обучение, роботы, квантовые компьютеры и т. п.

Под организационными инновациями понимается процесс трансформации и внедрения новых или значительно улучшенных методов, процессов или структур организации работы, взаимодействия между сотрудниками, распределения ресурсов и принятия решений, которые также направлены на повышение ее эффективности и конкурентоспособности. Примерами таких организационных инноваций могут быть продуктовые команды, трайбы, Agile, Kanban и т. п.

Важно понимать, что оба типа инноваций определяются процессным подходом. Именно процессный подход к пониманию инноваций обуславливает необходимость изучения взаимовлияния и взаимосвязи технологических и организационных инноваций в управлении инновационной деятельностью (см. рис. 1.4).

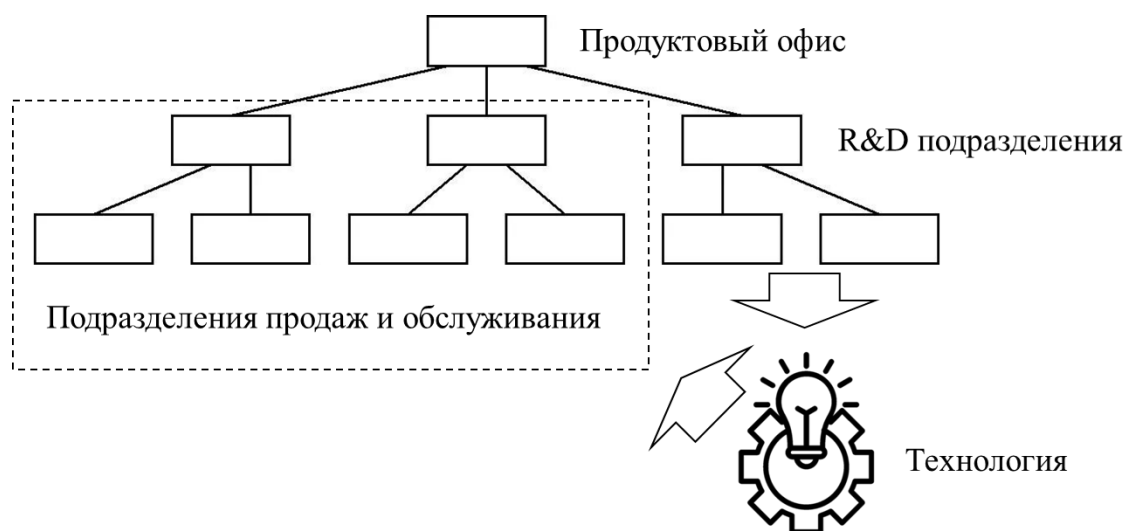


Рис. 1.4. Взаимосвязь организационных и технологических инноваций. Источник: составлено автором

В рамках данного исследования особую значимость представляют выводы, сделанные Г. Меншем<sup>16</sup> в ходе анализа инновационных процессов в области информационных технологий в контексте постиндустриального общества и глобализации. Он выявил тесную взаимосвязь между организационными и технологическими инновациями. Аналогичное наблюдение делал и Д. Р. Кимберли, отмечая усиление взаимозависимости этих двух типов инноваций в условиях постиндустриального общества<sup>17</sup>.

Результаты исследований П. И. Ваганова<sup>18</sup>, Н. Д. Дмитриева и Е. А. Рогозиной<sup>19</sup>, В. Я. Захарова, А. А. Павловой, О. В. Трофимова<sup>20</sup> заключаются в выводах о взаимосвязи между технологическими инновациями и изменениями в организационно-экономическом механизме управления компанией. Внедрение

<sup>16</sup> Mensch G. Stalemate in Technology- Innovations Overcame the Depression. New York: Ballinger Publishing Company, 1979.

<sup>17</sup> Kimberly J. R. Evanisko M. J. Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations // Academy of Management Journal. 1981. No 4. P. 689–713.

<sup>18</sup> Ваганов П. И. Теория и методология инновационного управления и управленческих инноваций. М.: Экономика, 2020. 303 с.

<sup>19</sup> Рогозина Е. А., Дмитриев Н. Д., Филимоныхина Т. В. Построение инновационной системы менеджмента качества // Стратегии бизнеса. 2020. № 2. С. 45–49.

<sup>20</sup> Захаров В. Я., Трофимов О. В., Фролов В. Г., Павлова А. А. Алгоритм принятия и реализации управленческих решений при согласовании интересов государства и хозяйствующих субъектов в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» // Лидерство и менеджмент. 2019. № 4. С. 409–424.

технологических инноваций приводит к организационным изменениям в компании (организации отделов продаж и развития, клиентского опыта, сервиса, поддержки и т. п.), что обуславливает взаимозависимость технологических и организационных инноваций.

Основной тенденцией инновационной деятельности сегодня является цифровая трансформация бизнес-процессов, которая приводит к существенным изменениям в компании, включая организационные структуры с усилением горизонтальных связей и ослаблением вертикальных.

Таким образом, наблюдаются качественные трансформации в традиционных организационных структурах, обусловленные внедрением инноваций в процесс управления компаниями. В этой связи можно утверждать о взаимной зависимости и воздействии технологических и организационных инноваций. Также необходимой предпосылкой внедрения технологических инноваций становится изменение существующей организационной структуры и внедрение соответствующих организационных инноваций (Ф. Даманпур<sup>21</sup>, Д. Р. Кимберли и М. Дж. Эваниско<sup>22</sup>).

Взаимосвязь и взаимозависимость организационных и технологических инноваций могут проявляться в различной временной последовательности: организационные изменения могут следовать за технологическими либо развиваться параллельно с ними. При этом исследователи указывают на вероятность возникновения противоречий между различными видами инноваций. Например, усиление централизации управленческих решений, с одной стороны, может способствовать повышению финансовых результатов компании, но в то же время может быть причиной замедления внедрения новых технологий, требующих финансовых ресурсов, и наоборот: переход к децентрализованным методам

---

<sup>21</sup> Damanpour F. The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors // *Journal of Management*. 1987. No 4. P. 675–688.

<sup>22</sup> Kimberly J. R. Evanisko M. J. Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations // *Academy of Management Journal*. 1981. No 4. P. 689–713.

управления и расширение горизонтальных связей может стимулировать инновационную деятельность и ускорит внедрение технологических инноваций.

Практический опыт внедрения технологических инноваций подтверждает необходимость трансформации организационной структуры компании. В частности, организационные инновации играют ключевую роль в развитии человеческого капитала, способствуя накоплению новых знаний, навыков и компетенций, что формирует основу для дальнейшего создания и реализации технологических инноваций.

Изменения в организационной структуре, такие как переход от вертикальных связей к горизонтальным, а также внедрение новых форм взаимодействия и сотрудничества (например, партнерства, объединений компаний, бизнес-экосистем) создают условия для ускоренного распространения инноваций. Эти изменения формируют благоприятную среду для вовлечения внешних пользователей инновационных решений и способствуют их активному внедрению.

В этих условиях технологические инновации становятся ключевым драйвером экономического развития и роста. Однако их внедрение требует предварительных изменений в организационно-экономических отношениях общества, которые, в свою очередь, трансформируются под влиянием реализации этих инноваций, становясь как предпосылкой, так и следствием технологических изменений.

В отличие от индустриального общества, где технологические и организационные инновации существовали относительно автономно, в постиндустриальной экономике их взаимосвязь усиливается. Растет роль высокотехнологичных производств, а нематериальные активы становятся основным источником создания добавленной стоимости. Это приводит к сетевизации экономического пространства и формированию новых организационных структур, которые предполагают качественно новые формы взаимодействия участников. Примером современных организационных инноваций могут служить деятельность различных союзов и альянсов, направленных на

объединение знаний, компетенций и ресурсов, что способствует созданию и развитию технологических инноваций.

Таким образом, инновация как процесс представляет собой изменения в области технологий и формирование новых организационных структур, способствующие преобразованию набора новых идей, разработок или компетенций в ликвидные активы через реализацию инновационных проектов, предполагающих последующую продажу (коммерциализацию) созданных активов и продвижение их на рынке с целью получения экономического, социального или иного эффекта<sup>23</sup>. Именно процессный подход к пониманию инноваций обуславливает необходимость изучения взаимовлияния и взаимосвязи технологических и организационных инноваций в управлении инновационной деятельностью.

## **1.2. Сущность системы управления организационными и технологическими инновациями в ретейле**

Ретейл как вид предпринимательской деятельности играет существенную роль в социально-экономическом развитии государства.

Под ретейлом (от англ. retail — «розничная торговля») понимается форма традиционной торговли, при которой товары или услуги продаются конечным потребителям для их личного, семейного или домашнего использования. Ретейл представляет собой последнее звено в цепочке поставок, где товары от производителей или оптовиков доходят до конечных покупателей через розничные точки продаж.

Под сферой ретейла понимается отрасль экономики, связанная с розничной торговлей, объединяющей магазины, сайты, мобильные приложения, сервисы

---

<sup>23</sup> Абаев А. Л. Организационно-экономический механизм формирования научно-инновационной политики на региональном уровне: дисс. ... д-ра э. н. / Абаев Алан Лазаревич; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет. М., 2008. 374 с.

доставки и прочее сервисы, обеспечивающие возможность совершения покупок товаров.

Очевидно, что такая важная сфера экономики не может обойтись без инноваций. И конечно, процесс их внедрения многоаспектен и разнонаправлен. Соответственно, возникает необходимость организации инновационного процесса и управления им. При этом надо учитывать, что внедрение инноваций не должно быть самоцелью. Этот процесс должен быть направлен на формирование такого управленческого подхода, который бы позволил, на основе внедрения и использования как технологических, так и организационных инноваций, повысить эффективность управления инновационной деятельностью. Конечной целью внедрения инноваций и организации эффективного управления ими, естественно, является оптимизация всех бизнес-процессов торговой организации.

Для понимания подходов к организации инновационного процесса в ретейле важно определить его основные направления (см. рис. 1.5). В данном случае важно, что направления инновационной деятельности в ретейле классифицированы с точки зрения основных конечных результатов бизнес-процессов, что позволяет выявить основные подходы к пониманию сущности системы управления организационными и технологическими инновациями в данной сфере.

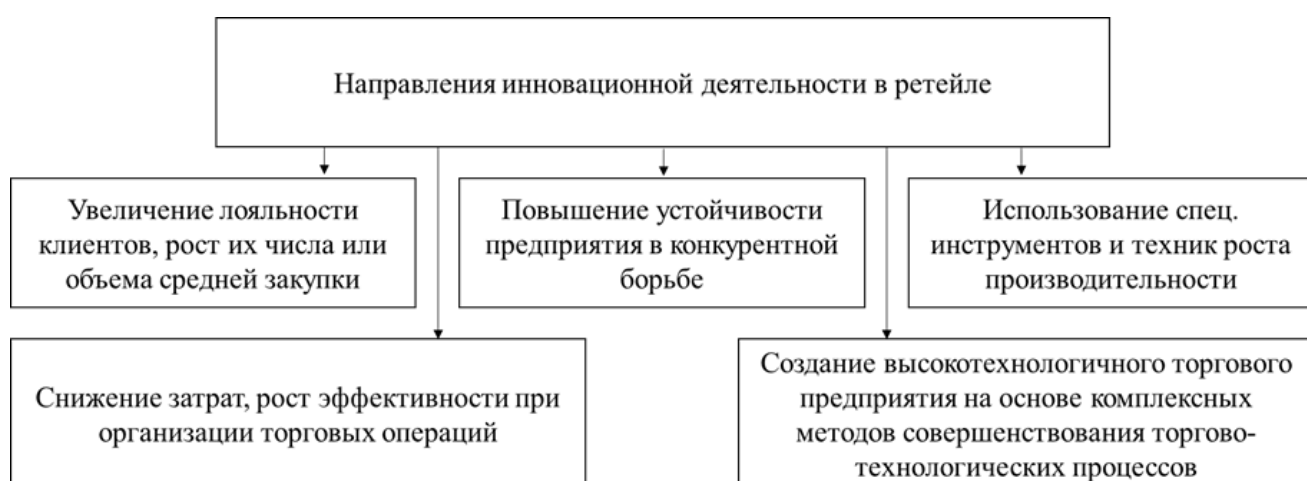


Рис. 1.5. Основные направления инновационной деятельности в ретейле.

Источник: составлено автором

Существенный вклад в исследование инновационной деятельности в розничной торговле и других предприятиях внесли многие российские ученые, такие как О. П. Молчанова,<sup>24</sup> О. В. Сагинова<sup>25</sup>, В. Я. Захаров, О. Н. Трофимова, В.Г. Фролов, А.А. Павлова<sup>26</sup>.

Д. В. Федюнин предложил модель инновационного развития розничных торговых сетей на базе концепции управления инновациями, используя основы теории отраслевых экономических систем, коммуникативного менеджмента, эффективного и рационального ресурсообмена, которые реализуются через адаптивно организованные и основанные на использовании инноваций при организации рациональных ресурсных потоков предприятия розничной торговли<sup>27</sup>.

По методологии Д. В. Федюнина розничные торговые сети, обладая достаточным объемом ресурсов и большим управленческим опытом, как правило, являются лидерами по внедрению инноваций. Но следует отметить, что исследования Д. В. Федюнина оставили без внимания актуальные проблемы инновационного развития современной розничной торговли. В связи с этим разработка модели управления организационными и технологическими инновациями в ретейле, включая проработку понятийного аппарата, принципов, методов и инструментов управления инновациями, является весьма актуальной задачей.

Рассмотрим основные принципы управления инновационным развитием ретейла.

---

<sup>24</sup> Пименов Н. А., Молчанова Е. С., Рожков Р. С. Минимизация рисков цифровой экономики как условие обеспечения цифрового суверенитета с учетом инновационной коллаборации, инновационной и технологической зрелости промышленных предприятий // Первый экономический журнал. 2023. № 9 (339). С. 127–135.

<sup>25</sup> Сагинова О. В., Завьялов Д. В., Завьялова Н. Б. Развитие экосистем на базе цифровых платформ в сфере товарного обращения // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сб. мат. XII Междунар. науч.-практ. конф. М., 2023. С. 94–102

<sup>26</sup> Захаров В. Я., Трофимов О. В., Фролов В. Г., Павлова А. А. Алгоритм принятия и реализации управленческих решений при согласовании интересов государства и хозяйствующих субъектов в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» // Лидерство и менеджмент. 2019. № 4. С. 409–424.

<sup>27</sup> Федюнин Д. В. Методология и методы управления инновациями в розничной торговле: монография / под общ. ред. С. А. Лочана. М.: КноРус, 2013. 209 с.

1. Принцип адаптивности ретейлера состоит в том, что он максимально приближен к потребителю и между ними осуществляется взаимодействие, что требует от ретейлеров быстро реагировать на инновации в потреблении и реализовывать их в своей деятельности.

2. Принцип цифровой трансформации процессов реализуется через внедрение передовых технологий в бизнес-процессы ретейлеров для повышения эффективности, что значительно сокращает затраты и/или повышает продажи и/или качество оказываемых услуг, это равно удовлетворенности покупателей.

3. Принцип ресурсо- и энергосбережения обусловлен дефицитом и повышением цен на ресурсы.

4. Принцип внедрения лучших практик (бенчмаркет) обусловлен возможностью адаптации в своей деятельности проверенных решений, в том числе из других отраслей и сфер деятельности.

5. Принцип сбалансированности инновационной деятельности и возможностей компании определяется приоритетностью стратегии развития или технологическим прогрессом.

6. Принцип кооперации (взаимодействия) ретейлеров определяет дополнительные конкурентные преимущества за счет консолидации имеющихся ресурсов.

7. Принцип внедрения корпоративной культуры определяется снижением риска сопротивления изменениям со стороны сотрудников к инновационной деятельности.

8. Принцип разнообразия факторов (многогранности) деятельности ретейлеров определяется поликреативностью в инновационном развитии с учетом специфики направления.

9. Принцип высокого уровня требований к производителям, поставщикам, каналам сервиса обусловлен необходимостью достижения роста высокого уровня качества.

Специфика системы управления инновационной деятельностью в ретейле во многом определяется существующими принципами в сфере торговли.

Инструменты управления инновационной деятельностью в ретейле предлагается разделить на две группы (см. рис. 1.6):

- 1) проектирование инновационного бизнес-формата (нового торгового формата для ретейлеров, включая новые бизнес-модели торговли);
- 2) проектирование инновационного торгово-технологического процесса (новые технологии повышения эффективности текущих бизнес-процессов).

При организации управления инновационной деятельностью необходимо учитывать тот факт, что внедрение технологических и организационных инноваций, как и сами методы повышения эффективности через процессы цифровой трансформации, обуславливает необходимость использования инструментов обеспечения инновационной деятельности, то есть организационной структуры в компании по управлению инновациями.

Таким образом, основополагающим в управлении организационными и технологическими инновациями в ретейле является формирование такого подразделения в организационной структуре компании, которое обеспечит систему управления инновационной деятельностью, соответствующую степени инновационности, цифровизации и зрелости компании.

Действующие организационные структуры по управлению инновационной деятельностью в ретейле имеют разную степень развития. Степень развития системы управления инновационной деятельностью напрямую зависит от степени развитости самой компании и, по сути, определяет уровень цифровизации и, как следствие, эффективности ретейлера в целом (относительные значения EBITDA, валовой и чистой прибыли, рентабельности собственного капитала, стоимости компании, за исключением случаев монополии и отсутствия необходимости сравнения с конкурентами внутри страны).

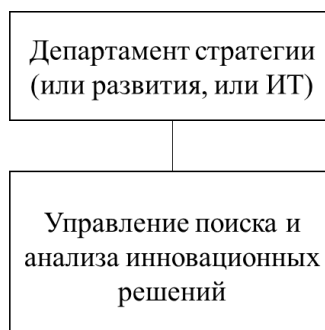


Рис. 1.6. Принципы управления инновационной деятельностью в ретейле.

Источник: составлено автором

Как правило, ретейлер с низкой степенью цифровизации определяется низкой степенью эффективности бизнес-процессов и потребности его ограничены лишь необходимостью понять целесообразность инновационной деятельности в рамках его компании и его корпоративной культуры. Низкая эффективность бизнеса в традиционном понимании правил инвестиций в бизнесе подразумевает на старте инновационной деятельности небольшие вложения. Экспериментальной зоной для таких исследований обычно становится департамент по стратегии, трансформации, развитию, технологиям и т. п., в рамках которого создается

небольшое подразделение. На рисунке 1.7 представлена элементарная система управления (организационная структура подразделения) инновационной деятельностью ретейлера, начинающего инновационную деятельность.



*Рис. 1.7.* Элементарная система управления инновационной деятельностью в ретейле. Источник: составлено автором

Данное подразделение должно быть малозатратным в статьях расходов компании, так как не может являться прибыльным (не внедряет инновации), но при этом очень значимым с точки зрения событий и результатов его деятельности, на которые обращают внимание руководство и окружение компании. Задача данного подразделения на этом этапе развития инновационной деятельности состоит в популяризации технологических и организационных инноваций как нового инструмента для ожидаемого повышения эффективности бизнеса в рамках новых целей, новой стратегии или новой инициативы ключевых сотрудников компании. Другими словами, осуществляется «прощупывание» почвы для выращивания инноваций за счет ярких высказываний об инновационных исследованиях, оценках инновационных решений и стартапов и степени их применимости в области ретейла. На данном этапе важно понимать, как на инновации реагирует сама компания и как реагирует общество (от покупателя до инвестора). В связи с этим в таком структурном подразделении, отвечающем за инновационное развитие, должно быть от двух до четырех сотрудников, в зависимости от масштаба ретейлера. Данная система управления инновационной деятельностью предполагает лишь наличие процесса скаутинга инновационных решений и

стартапов. Очевидно, что от такого подразделения по организации инновационной деятельности нельзя ожидать немедленного финансового эффекта.

Следующим этапом развития системы управления инновационной деятельностью является внедрение управления процессом проверки бизнес-гипотез входящих инновационных решений. Данный этап наступает после успешности реализации предыдущего этапа, когда возникает осознанное понимание, что при наличии интереса к инновационным решениям ни одно из существующих структурных подразделений не в силах обеспечить эффективное, быстрое и результативное управление инновационной деятельностью по проверке работоспособности решений в связи с «закостенелостью» и бюрократичностью существующих процессов управления изменениями в компании. Кроме этого, инвестиционная политика большинства традиционных компаний, определяемая финансовым подразделением, не предполагает понятия выделения бюджетов на высокорискованную инновационную деятельность, система управления которой недостаточно зрелая. Для этого в систему управления инновационной деятельностью в ретейле внедряется новое структурное подразделение, отвечающее за управление процессом проверки бизнес-гипотез входящих инновационных решений, поставляемое управлением поиска и анализа инновационных решений. В состав данного подразделения в зависимости от степени цифровизации ретейлера и развитости каналов мониторинга технологий и скаутинга стартапов управлением поиска и анализа инновационных решений входит от двух до шести сотрудников. Целью данной системы управления инновационной деятельностью ретейлера является уже поиск, анализ и подтверждение эффективности результатов внедрения технологических и организационных инноваций за счет проведения пилотных проектов и подтверждения гипотез, получаемых на входе.

Более развитая система управления инновационной деятельностью включает в себя управление процессом разработки собственных инновационных технологических решений. Как правило, для управления данным процессом создают в системе управления инновационной деятельностью отдельное

структурное подразделение типа «Лаборатории инноваций» или «Управления RnD (Research and Development)». Данное структурное подразделение представляет собой небольшой отдел ИТ, состоящий из высококвалифицированных сотрудников, полностью закрывающих вопросы анализа, проектирования, разработки (программирования), администрирования и тестирования технологических решений.

Если в стратегию компании входит в том числе и инвестирование в стартапы, для управления данным процессом создают управление M&A (Mergers and Acquisitions). Это небольшое структурное подразделение (1–3 сотрудника) организывает и управляет следующими процессами: поиском и оценкой стартапов; переговорами и структурированием сделки; финансированием и закрытием сделки; инвестированием.

Следующим этапом развития системы управления инновационной деятельностью в ретейле является внедрение и управление инновационным развитием через культуру внутреннего корпоративного предпринимательства и инноваторства. Для управления процессом внутреннего инноваторства создается отдельное структурное подразделение в систему управления инновационной деятельностью численностью от трех до пяти сотрудников. В задачи данного структурного подразделения входят процессы вовлечения, обучения, развития, поддержки сотрудников при реализации идей и предложений.

Наивысшей степенью развития системы управления инновационной деятельностью в ретейле на сегодняшний день является объединение всех вышеперечисленных структурных подразделений в рамках одного департамента или дирекции. На рисунке 1.8 представлен пример организационной структуры в ретейле, обеспечивающий выполнение всех процессов инновационной деятельности (развитая система управления инновационной деятельностью в ретейле).



Рис. 1.8. Развитая система управления инновационной деятельностью в ретейле.  
Источник: составлено автором

От уровня развитости системы управления инновационной деятельностью в ретейле, а также стратегии и принципов развития зависит уровень подхода к управлению инновациями (см. рис. 1.9).



Рис. 1.9. Уровни подходов к управлению инновациями в ретейле. Источник:  
составлено автором

Наивысший, самый передовой уровень подхода к управлению инновациями имеют именно технологические компании и огромные экосистемные гиганты. Ретейл, как российский, так и международный, в большей степени имеет базовый уровень развития инновационной деятельности, содержащий одно или два структурных подразделения для поиска инновационных решений, стартапов и

проверки гипотез. Лидеры ретейлера в России достигли продвинутого уровня, занимаясь разработкой собственных инновационных технологических решений и внедряя культуру внутреннего предпринимательства.

### **1.3. Концептуальные основы технологической коллаборации в ретейле в условиях цифровой трансформации**

Современный ретейл характеризуется достаточно высоким уровнем трудовых, транспортных, операционных и прочих затрат. Обеспечить снижение затрат возможно за счет оптимизации и повышения эффективности бизнес-процессов, используя инновационные цифровые технологии. Цифровые решения позволяют оптимизировать бизнес-процессы по обслуживанию покупателей, организовать индивидуальный подход к потребителю через цифровые коммуникации, повышение качества обслуживания клиентов, увеличить клиентскую базу и рост продаж и, соответственно, повысить конкурентоспособность. Таким образом, использование цифровых технологий (внедрение подхода к цифровой трансформации бизнеса) позволяет ретейлерам существенно сократить расходы на функционирование торговых сетей, что имеет следствием удержание и укрепление своих рыночных позиций и конкурентоспособности.

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»<sup>28</sup>.

«Одна из первостепенных задач ретейлера, 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 ретейла в работе «Тенденции развития ретейла в России» В. В. Бахарев и Г. Ю. Митяшин<sup>29</sup>.

По мнению М. К. Пасюка, цифровая трансформация ретейла 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»<sup>30</sup>.

А. А. Семенова дает следующее определение цифрового ретейла: «деятельность, связанная с реализацией продукции или услуг конечным покупателям, совершаемая с использованием цифровой коммерции или путем предложения товаров или услуг с использованием цифрового пространства»<sup>31</sup>.

Л. П. Ноговицина, Ж. П. Шнор связывают цифровизацию ретейла с технологиями «Индустрия 4.0» и называют деятельность по обращению товаров и доведению их до конечного потребителя, основанную на киберфизических

---

<sup>28</sup> 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\\_рекомендации\\_по\\_цт.pdf](https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/044/Методические_рекомендации_по_цт.pdf).

<sup>29</sup> Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ретейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3 (22). С. 54–60.

<sup>30</sup> Пасюк М. К. Ключевые факторы успеха торговых сетей с помощью цифровых технологий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 4–2 (62). С. 184–186.

<sup>31</sup> Семенова А. А. Будущее цифрового ретейла: тренды для инноваций // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 64–69.

системах с целью повышения конкурентоспособности бизнеса «розничной торговлей 4.0»<sup>32</sup>.

Зарубежные исследователи М. Пальми, Л. Мие, П. Огази, В. Париды, Дж. Винсент говорят о метаэкосистеме в ретейле: «экосистема, которая координируется несколькими организаторами; розничные торговцы, как правило, управляют розничной торговлей, а поставщики цифровых услуг — цифровой сервисной частью»<sup>33</sup>.

На рисунке 1.10 представлены этапы и направления цифровизации в ретейле. Формирование новых этапов в цифровой трансформации ретейла связано с появлением и внедрением в ретейле технологических инноваций, общеконъюнктурных трансформаций, изменений в поведении и предпочтениях потребителей торговых услуг.

Сегодня в розничной торговле частично или полностью автоматизируется с использованием цифровых технологий множество функций, выполняемых ранее человеком, например кассы самообслуживания и сервисы сканирования заменяют продавцов, использование платежных систем и технологии бесконтактных покупок ускоряют процесс оплаты товаров, нейросети и искусственный интеллект сокращают трудозатраты в различных сферах, начиная планированием поставок и заканчивая анализом результатов продаж, и т. д. Использование таких технологий позволяет существенно сократить время работы сервисов, повысить качество обслуживания, повысить эффективность деятельности ретейлеров за счет сокращения текущих операционных издержек.

---

<sup>32</sup> 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.

<sup>33</sup> Palmie M., Mieke L., Oghazi P., Parida V., Wincent J. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting & Social Change*. 2022. No. 177. P. 121496.

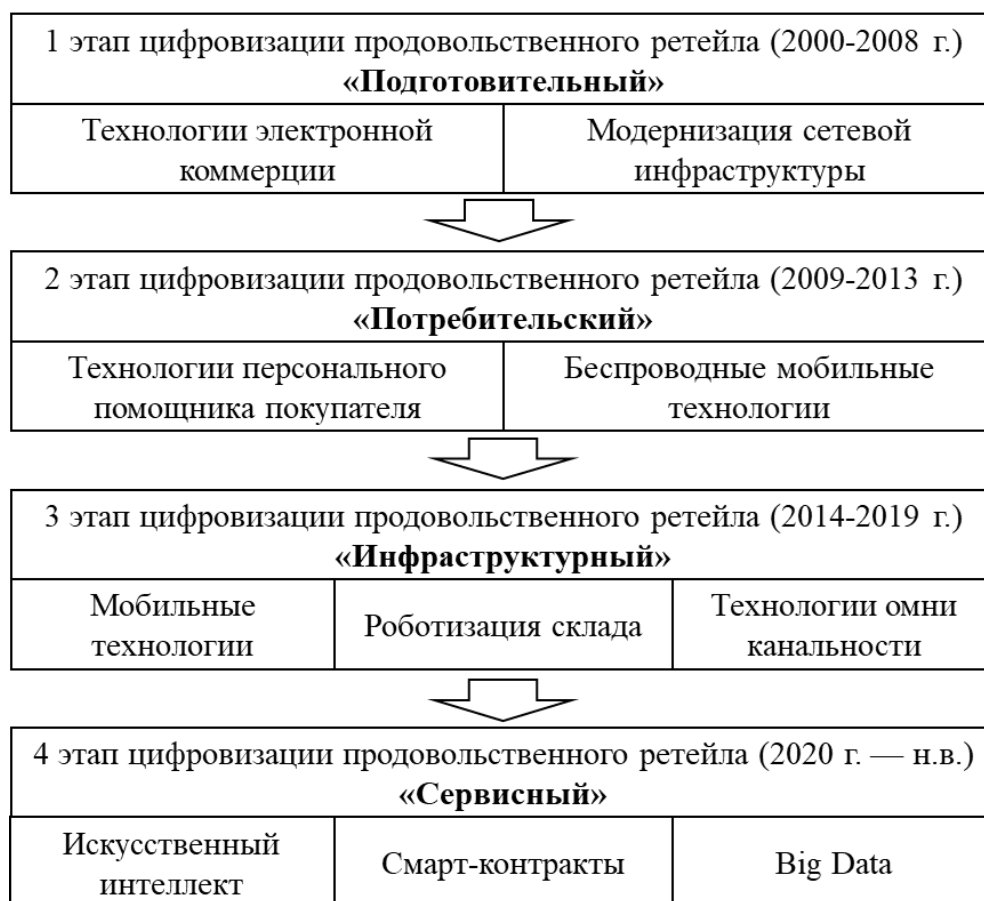


Рис. 1.10. Направления и этапы развития цифровой трансформации в ретейле.  
Источник: составлено автором

В таблице 1.1 представлены используемые сегодня в ретейле цифровые технологии.

Все из вышеназванных направлений инновационного развития и цифровой трансформации ретейла требуют существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. Более эффективно осуществлять поиск необходимых на данный момент ретейлерам инноваций, а также внедрять цифровые технологии в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как партнерства или коллаборации.

Отличительной чертой коллаборации по сравнению с партнёрством является высокая степень гибкости и адаптивности организационно-управленческих структур, ориентированных на оперативное реагирование на специфические задачи и реализацию краткосрочных проектов. В рамках коллаборационных взаимодействий сохраняется автономия и независимость участников, что

способствует повышению скорости и эффективности реализации инновационных инициатив. Коллаборационный формат взаимодействия особенно эффективен при реализации множества краткосрочных пилотных проектов, связанных с разработкой и апробацией инновационных решений. В отличие от него, партнёрства характеризуются стратегической направленностью, долгосрочным характером взаимодействия, наличием юридически оформленных обязательств и жёстко регламентированных структур, предназначенных для реализации комплексных и капиталоемких проектов с длительным горизонтом планирования.

*Таблица 1.1*

### **Цифровые технологии ретейла**

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

Источник: составлено автором.

В. В. Богатова, Д. С. Сыроежкина рассматривают коллаборации научных организаций как элемент научной инфраструктуры<sup>34</sup>.

Ф. Тедтлинг и М. Трипл предложили использование коллабораций в региональной инновационной политике с целью повышения эффективности развития инновационных систем, для создания новых технологий и поиска инновационных путей регионального развития<sup>35</sup>.

Стремительное экономическое и инновационное развитие, усложнение всех бизнес-процессов обуславливают использование различного рода сотрудничества и совместной деятельности участников рынка, а также совместное использование различных ресурсов — шеринг. Однако в рассматриваемых работах не обсуждается и не оценивается эффективность внедрения и использования коллабораций для ретейла.

Под коллаборацией в данном исследовании понимается особая форма сотрудничества и совместной деятельности участников проекта по реализации организационных и технологических инноваций, основанной на соединении различных взаимодополняющих компетенций, которыми обладают различные участники, в результате чего получается положительный синергетический эффект. Целью таких коллабораций является именно объединение усилий в создании и внедрении в деятельность участников инноваций, способствующих повышению эффективности деятельности. Особую ценность в процессе развития совместной деятельности представляют собой коллаборации в сфере науки и инноваций. Такие коллаборации являются инструментами инновационной политики. Создание технологических коллабораций в научной и инновационной сферах существенно ускоряет продвижение новых разработок и стартапов, новых продуктов на новые рынки.

---

<sup>34</sup> Богатов В. В., Сыроежкина Д. С. Коллаборация научных организаций как элемент инфраструктуру науки // Наука. Инновации. Образование. 2016. №4. С.31–44.

<sup>35</sup> Isaksen A., Tödting F., Trippel M. Innovation policies for regional structural change: Combining actor-based and system-based strategies. In A. Isaksen, R. Martin, & M. Trippel (Eds.), *New avenues for regional innovation systems — theoretical advances, empirical cases and policy lessons*. Cham: Springer, 2018. PP. 221–238.

В технологической коллаборации важным является совместное достижение общих целей всеми участниками, при котором происходит обмен знаниями, обучение и достижение согласия (консенсуса). Сегодня наиболее перспективными формами коллабораций в ретейле являются различного рода союзы и альянсы, основная цель деятельности которых состоит в поиске и внедрении инновационных решений в бизнес-процессы компаний-партнеров. Сотрудничество торговых компаний в рамках альянсов позволяет проводить исследования современных технологических трендов и скаутинг наиболее релевантных технологий за счет общего бюджета партнеров, существенно сокращая затраты финансовых, материальных и временных ресурсов, что весьма актуально в условиях современных санкций и сложности обмена информацией.

Эффективность деятельности таких коллабораций в форме союзов или альянсов достигается посредством следующих преимуществ: альянсы получают необходимые ресурсы за счет вкладов участников, это могут быть как финансовые, так и материальные ресурсы — площадки, нетворкинги в стартап-среде, связи в СМИ и административные ресурсы. Такое сотрудничество усиливает положительный синергетический эффект в получении конечного результата — разработки и внедрения инноваций и новых цифровых технологий в деятельность компаний-партнеров. Возникновение таких технологических коллабораций возможно в различных сферах деятельности, однако наиболее востребовано в отраслях с высокой конкуренцией, где степень инновационности и технологичности дает возможность быть более эффективным и занимать лидирующие позиции.

На основе изучения теоретических подходов к формированию технологических коллабораций можно определить, что основными принципами являются:

1. Принцип взаимовыгодности. Это самый первый, самый важный и самый ключевой принцип любой коллаборации, сотрудничества, альянса, союза и т. п. Участники коллаборации готовы объединиться и делиться ресурсами, знаниями и

технологиями только лишь для определенных целей, которые в данном случае должны быть общими и приносить пользу всем сторонам коллаборации.

2. Принцип прозрачности и открытости. Только лишь прозрачность процессов, интересов, действий и результатов, основанная на доверии (иногда личностных взаимосвязях между корпорациями), обеспечат эффективность обмена данными, технологиями и информацией между участниками коллаборации (из этого принципа рождается понятие «открытые инновации»).

3. Принцип гибкости (или адаптивности). Все участники коллаборации должны быть зрелыми и опытными в вопросах управления изменениями в компании, готовыми к быстрому реагированию на любые изменения, которые происходят как внутри компании, так и вовне — в экономике, в политике, на рынке, в отрасли, в технологиях и т. д.

4. Принцип результативности. Любые действия и мероприятия, проводимые в рамках коллаборации, должны быть направлены на получение результата, который будет интересен всем участникам коллаборации.

5. Принцип соинвестирования ресурсов. Любой участник коллаборации должен получать и осознавать оптимизацию затрат за счет совместного использования данных, знаний, экспертизы, результатов, инфраструктуры, технологий и т. д.

6. Принцип долгосрочности и перспективы. Коллаборация предполагает стратегическое долгосрочное партнерство со стратегическими целями, а не разовые краткосрочные проекты, что способствует достижению регулярных положительных результатов в перспективе за счет адаптации («притирания») участников друг к другу.

Естественно, это не все, а только ключевые и самые важные принципы формирования технологических коллабораций. Несоблюдение данных принципов гарантирует неэффективность и краткосрочность коллаборации, даже если коллаборация состоит из двух участников. Незрелость или неготовность к соответствию данным принципам должна настораживать потенциальных участников коллаборации.

Данные принципы обуславливаются определенными характеристиками, которые необходимы, по нашему мнению, для осуществления успешной коллаборации:

1. Стремлением к межотраслевому взаимодействию. Коллаборация в большинстве случаев предполагает сотрудничество компаний из разных отраслей (например, ретейл и технологии, ретейл и производство, ретейл и логистика и т. п.).

2. Заинтересованностью исключительно в инновационных решениях. Сотрудничество полезно в совместном анализе, проектировании, разработке и воплощении только в направлении исключительно нового, инновационного, перспективного и передового решения. Примером таких решений могут быть продукты на базе искусственного интеллекта и нейросетей, Big Data, интернета вещей, блокчейна, AR/VR и других передовых инновационных технологий.

3. Ориентацией на результат. Все участники коллаборации определяют цели совместной работы, фокусируются на достижении конкретных измеримых результатов, обеспечивающих повышение их эффективности за счет увеличения выручки и/или снижения затрат.

4. Взаимодополнением в разработке решений (обмен данными, знанием, экспертизой). Участники коллаборации стремятся, как правило, к совместной разработке только тех продуктов, сервисов или технологий, которые невозможно, рискованно или дорого создать в одиночку. Обмен данными или взаимодополнение данных, их совместный анализ, исследование и использование становятся основой для принятия решений и создания коллабораций.

5. Масштабируемостью совместной деятельности. Решения, продукты и технологии, рождаемые в рамках совместной деятельности участников коллаборации, должны быть применимыми и масштабируемыми для каждого участника без исключения.

Указанные принципы и характеристики формируют основу для успешной технологической коллаборации, позволяя участникам создавать инновационные передовые технологии и решения и оставаться конкурентоспособными в условиях быстро меняющегося рынка.

Важно также подчеркнуть, что успешность коллаборации во многом зависит от эффективности взаимодействия представителей всех компаний-участниц коллаборации. Степень их вовлеченности, коммуникабельности и способности к взаимоуважению и сотворчеству также определяет успех коллаборации в достижении стратегических целей. Успешная коллаборация требует формирования культуры (культура сотрудничества), где ценится совместная работа и взаимная поддержка конкретных сотрудников (персоналий) компаний-участниц коллаборации. В случаях выявления взаимной неприязни определенных лиц (персоналий) в коллаборации, которая проявляется в регулярных и необоснованных возражениях и спорах, приводящих к конфликтам, откладыванию сроков принятия решений и затягиваниям получения результатов, важно как можно скорее корректировать состав лиц, участвующих в переговорах, либо целиком компаний-участниц коллаборации.

Таким образом, мы видим, что ретейл стремится к внедрению и использованию цифровых технологий (цифровой трансформации бизнеса) для сокращения расходов, повышения продаж и укрепления своих рыночных позиций и конкурентоспособности. Становится очевидно, что более эффективно осуществлять поиск и внедрение необходимых на данный момент ретейлерам инноваций и цифровых технологий в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как партнерства или коллаборации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕТЕЙЛЕ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОЛЛАБОРАЦИИ

### 2.1. Предпосылки формирования технологической коллаборации в российском ретейле

По итогам 2024 года оборот торговли в России достиг 60 трлн рублей, при этом доля оборота розничной торговли составила более 28 % ВВП государства; на долю торговли приходится более 12 % валовой добавленной стоимости российской экономики; в торговле занято более 13 млн человек; более 60 % оборота малых и средних предприятий приходится на долю торговли. В 2024 году торговля показала прирост — 7,2 %. Развитие данной отрасли для государства является ключевой задачей, несмотря на регулярно возникающие вызовы.

Последнее десятилетие мир динамично меняется. С каждым годом динамика изменений возрастает. Пандемия, вызванная распространением COVID-19, внесла серьезные изменения в развитие многих отраслей, но в большей степени отразилась именно в HoReCa, строительстве, аренде и торговле. Влияние условий быта и работы в 2020 году способствовало замораживанию темпов роста розничного бизнеса (см. рис. 2.1).

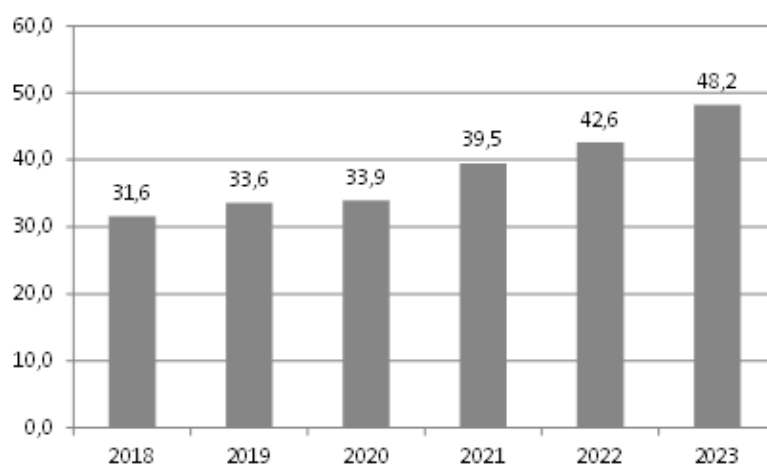


Рис. 2.1. Динамика объема розничной торговли в России, трлн рублей<sup>36</sup>

Пандемия спровоцировала не временное изменение потребительских привычек, а настоящий тренд — рост спроса на доставку на дом и онлайн-шопинг — и вынудила ретейлеров искать технологические решения для удовлетворения новых потребностей. Изменение спроса на онлайн-покупки в период самоизоляции в 2020 году показан по возрастным группам в России на рисунке 2.2.

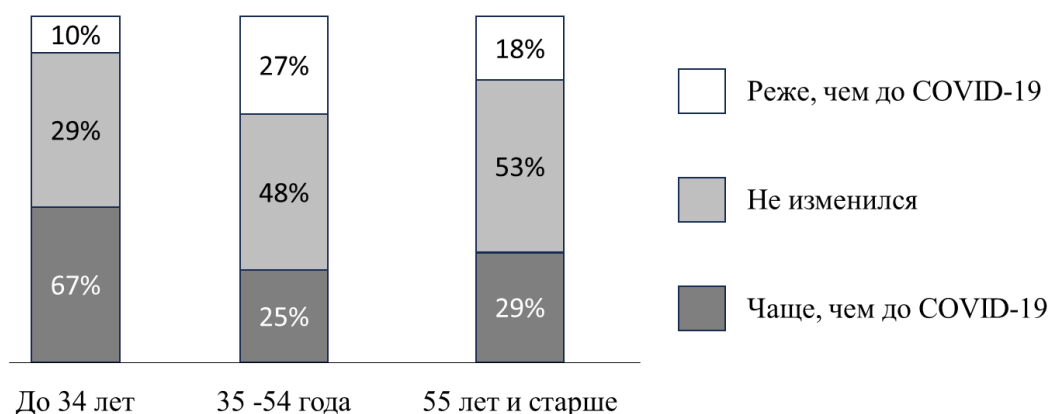


Рис. 2.2. Изменение спроса на онлайн-покупки в период самоизоляции по возрастным группам в России, в % от опрошенных<sup>37</sup>

Пандемия коренным образом изменила подход потребителя к выбору мест покупок, задавая тренд развития нового канала продаж на годы и десятилетия вперед, и способствовала ускорению перехода ретейлеров на онлайн-платформы. Причины выбора покупателями онлайн-формата представлены на рисунке 2.3.

<sup>36</sup> Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 30.10.2024).

<sup>37</sup> KPMG, «The truth about online consumers», НАФИ, Всероссийский опрос, май 2020 г. // НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-privykli-k-onlayn-pokupkam-i-gotovy-pereplachivat> (дата обращения: 30.10.2024).

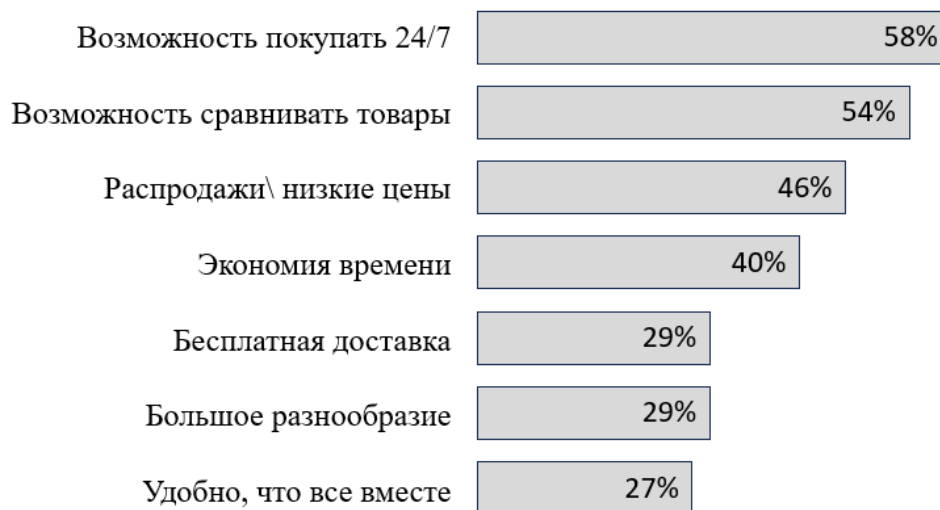


Рис. 2.3. Причины выбора онлайн-магазинов, % от опрошенных<sup>38</sup>

На рисунке 2.4 представлена модель трансформации каналов продаж ретейла, которая предполагает смывание границ между онлайн- и офлайн-торговлей. Становится очевидным, что покупатели все меньше внимания обращают на формат торговли — онлайн или офлайн, маркетплейс или мобильное приложение конкретного ретейлера.

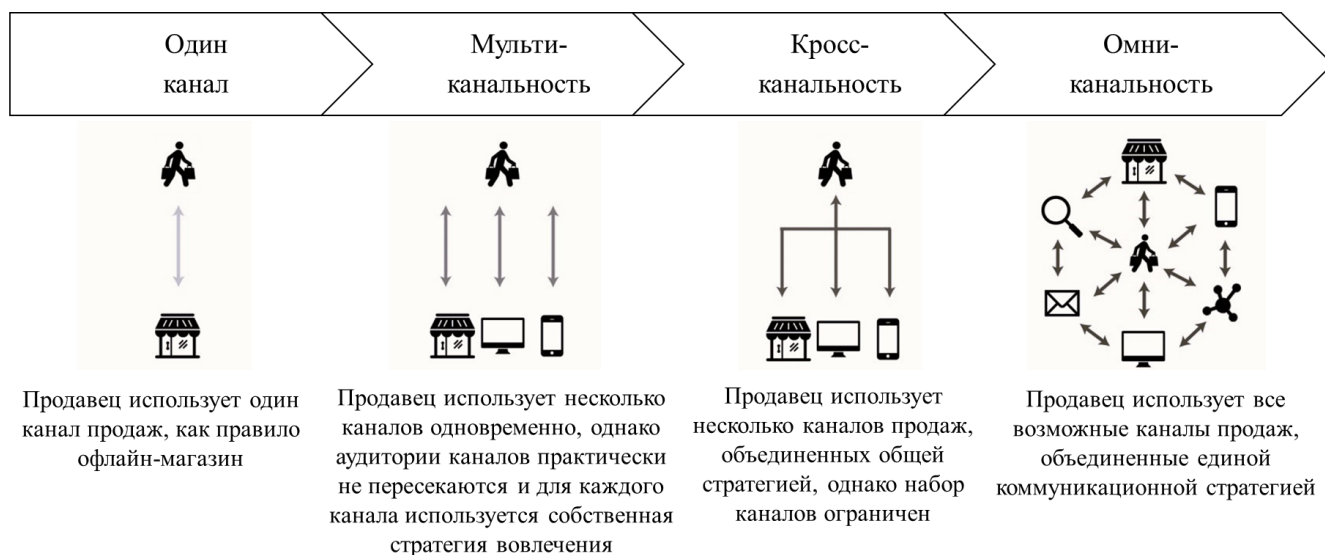


Рис. 2.4. Модель трансформации каналов продаж в ретейле. Источник: составлено автором (в рисунке «канальность»)

<sup>38</sup> KPMG, «The truth about online consumers», НАФИ, Всероссийский опрос, май 2020 г. // НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-privykli-k-onlayn-pokupkam-i-gotovy-pereplachivat> (дата обращения: 30.10.2024).

Обострение геополитической обстановки с марта 2022 года заставило многие компании, в том числе и ретейлеров, пересмотреть свои стратегии развития, сделать фокус на адаптации к сложившимся условиям, импортозамещению и развитии собственных технологических решений взамен ушедшим западным вендорам.

Макро- и микроэкономические условия сегодня также диктуют ретейлерам необходимость повышать эффективность бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности компании. Стоимость заемных денег с учетом текущей ключевой ставки не позволяет им оставить без внимания необходимость автоматизации и снижения расходов.

Крупнейшие технологические высокомаржинальные компании последние годы становятся экосистемами-гигантами, развивающими высокотехнологичный бизнес во многих отраслях, в том числе и в торговле, становясь прямыми конкурентами традиционному ретейлу (см. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Крупнейшие технологические компании России, осуществляющие продажу продуктов питания: ООО «Яндекс», ПАО «Сбербанк России», ООО «В контакте», ООО «Интернет решения» (OZON) и т. д.

Источник: составлено автором

Для традиционных ретейлеров встает даже вопрос выживания, например в сфере низкомаржинального продуктового ретейла.

Исходя из вышеперечисленного, становится понятно, что наиболее важной тенденцией развития в ретейле сегодня являются инновации, развитие технологий и цифровизация. Понимание процессов цифровой трансформации необходимо для развития и построения траектории инновационного развития торговых компаний. Использование цифровых технологий позволяет ретейлерам существенно сократить расходы на функционирование торговых сетей, что имеет следствием удержание и укрепление своих рыночных позиций и конкурентоспособности.

На рисунке 2.6 представлены результаты опроса представителей российских компаний о приоритетах направлений цифровой трансформации в текущих условиях, проведенного аналитическим центром НАФИ в мае 2024 года.



Рис. 2.6. Распределение ответов респондентов на вопрос о приоритетах цифровой трансформации в Российской Федерации, в % от опрошенных<sup>39</sup>

При этом важно понимать, что направления цифровой трансформации, инновационные технологии и решения актуальны здесь и сейчас. В перспективе 3–5 лет ситуация может кардинально поменяться и быть совсем не похожей на то, что представляется сейчас. Примером этого могут быть последние пять лет, с 2019 по 2024 год.

<sup>39</sup> Онлайн-покупки становятся привычными, особенно среди людей младше 35 лет. Они позволяют экономить время, деньги и иметь доступ к более широкому ассортименту. URL: <https://nafii.ru/analytics/rossiyane-privykli-k-onlayn-pokupkam-i-gotovyy-pereplachivat> (дата обращения: 30.10.2024).

Проведенное нами в апреле 2025 года авторское исследование приоритетов направлений цифровой трансформации в сообществе инноваторов России «Innovations [Collaboration]» подтвердило, что тренды, направления и приоритеты менеджмента компаний динамично меняются даже в пределах года. В составе данного сообщества находилось 96 руководителей инновационных структурных подразделений ведущих российских компаний, 91 из которых предоставили свое мнение (см. рис. 2.7).

Направления цифровой трансформации российских компаний (по мнению респондентов из инновационной сферы), %

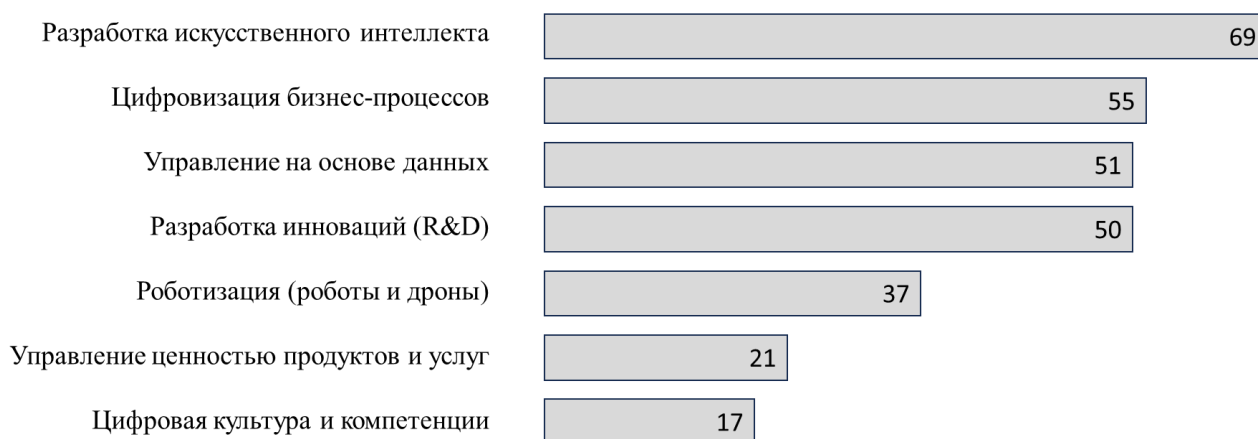


Рис. 2.7. Распределение ответов респондентов из инновационной сферы на вопрос приоритетах цифровой трансформации в Российской Федерации, в % от опрошенных

В текущем быстроменяющемся мире важно уметь смотреть в будущее и следить за глобальными трендами, которые будут оказывать влияние на развитие клиентоориентированных отраслей, включая розничную торговлю. На рисунке 2.7 схематично показаны области и направления, за которыми необходимо следить в том числе и ретейлерам.



Рис. 2.8. Направления и области, которые будут оказывать влияние на развитие клиентоориентированных отраслей на горизонте пяти лет. Источник: составлено автором

Каждая область, представленная на рисунке 2.8, должна быть детально проанализирована с точки зрения направлений (трендов) развития глобальных элементов этой области на горизонте от 0 до 2 лет, от 3 до 5 лет и более 5 лет. При этом исследование должно проводиться по всему миру для корректности понимания степени развитости данного элемента и его перспектив внедрения и развития в клиентоориентированных отраслях. Несвоевременное или неполное исследование данной области и каждого из элементов, находящихся в этой области, будет способствовать потере возможности наращивания своего конкурентного преимущества за счет лидерства во внедрении передовых технологических решений, технологических и организационных инноваций.

На рисунке 2.9 представлен пример анализа области технологий для ретейла. В данной области представлены передовые технологические инновационные решения, которые соответствуют текущим трендам развития в областях искусственного интеллекта, Big Data, интернета вещей, роботизации, электрификации, 3D-печати и т. п.

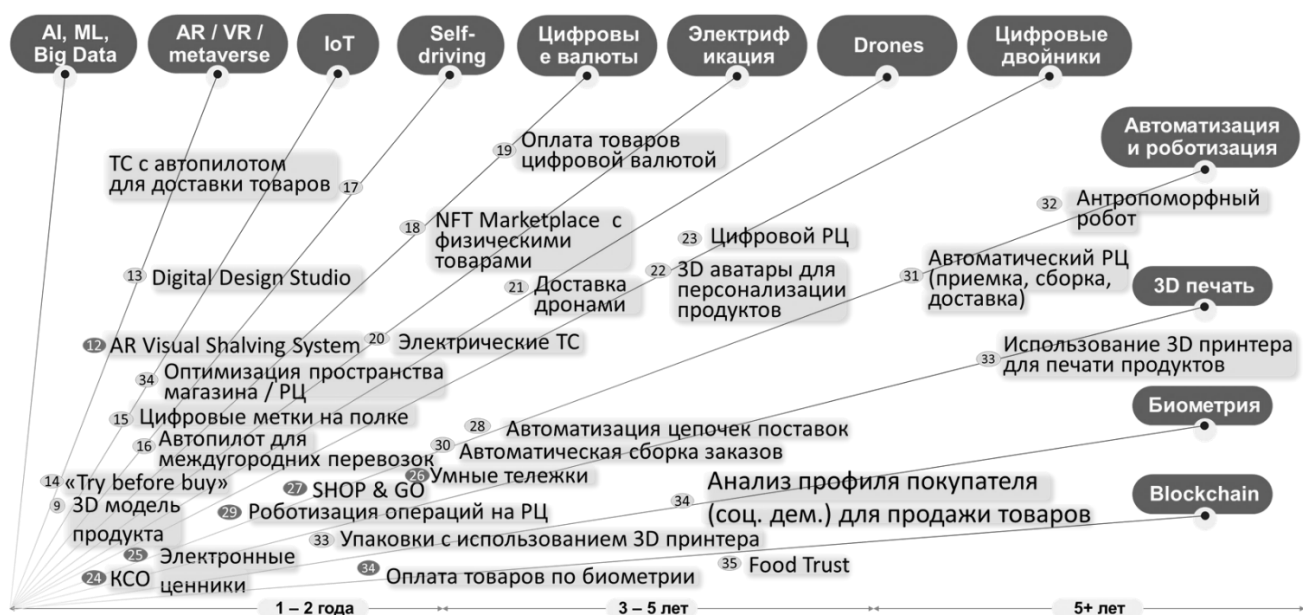


Рис. 2.9. Пример анализа области технологий на предмет развития трендов инновационных решений для ретейла. Источник: составлено автором

В современных санкционных условиях Российская Федерация имеет ограничение доступа к мировым инновационным технологиям. В частности, для российских компаний отсутствует возможность проводить совместные исследования, разработки и пилотирование любых технологических решений. Западные международные акселерационные фонды больше не оказывают услуг российским ретейлерам по поиску и предоставлению технологических решений в области инновационной деятельности в США, странах Европы и мира. Проведение таких исследований возможно с использованием третьих стран, находящихся в нейтральной по отношению к западным странам и России позиции, но стоимость таких исследований увеличивается практически вдвое. Исследование рынка мировых инноваций становится дорогим удовольствием.

Для передовых российских ретейлеров, активно работающих в направлении инновационного развития, все более актуальным становится вопрос объединения усилий в направлении инновационной деятельности для совместного поиска, анализа, оценки и апробации передовых технологических решений, применимых в торговле.

Формирование альянсов и коллабораций в российском ретейле обусловлено необходимостью адаптации к изменяющимся условиям рынка, повышения конкурентоспособности и удовлетворения растущих ожиданий потребителей. Основные предпосылки такой работы предполагают цифровую трансформацию, развитие технологий, конкуренцию с глобальными игроками и изменения в потребительском поведении. Эти факторы стимулируют ретейлеров искать инновационные решения и сотрудничать, в том числе с передовыми российскими технологическими компаниями и с другими ретейлерами.

Структура компаний розничной торговли по видам деятельности в Российской Федерации представлена на рисунке 2.10. Как видно, доля предприятий розничной торговли в общем количестве компаний в сфере торговли составляет 34 %, а по структуре компаний розничной торговли преобладают так называемые прочие, которые относятся в том числе к деятельности ретейлеров. Значительный удельный вес, 18 %, имеют интернет-магазины и торговля по почте.

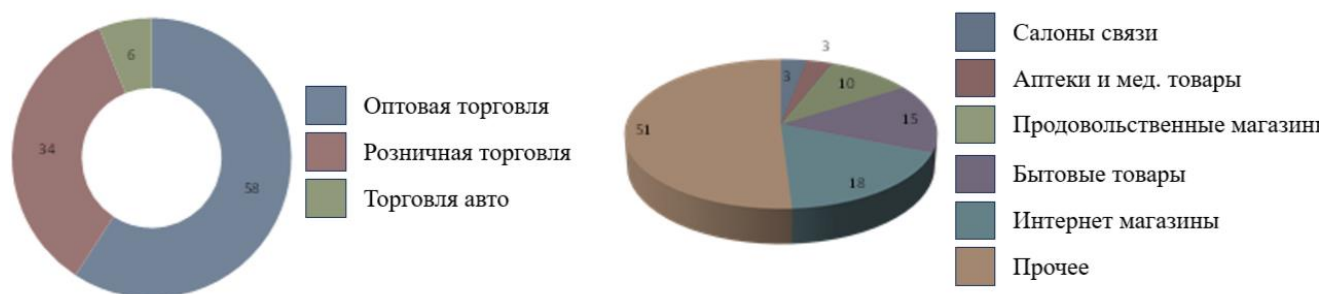


Рис. 2.10. Структура торговых компаний по видам деятельности в России<sup>40</sup>

Это означает, что для организации альянсов и коллабораций в целях организации совместной инновационной деятельности в отрасли ретейла достаточно просто найти партнеров из неконкурентной области. Хотя в мировой практике достаточно часто встречаются случаи, когда в альянс или коллаборации

<sup>40</sup> Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru). (дата обращения: 30.10.2024)

объединяются прямые конкуренты для достижения положительного синергетического эффекта в достижениях определенных взаимовыгодных целей.

Формирование технологических коллабораций в российском ретейле обусловлено рядом целей, которые связаны с глобальными трендами, изменениями в потребительском поведении, развитием технологий и конкурентной средой.

Одной из форм технологической коллаборации в ретейле является формат «магазин в магазине» (shop-in-shop). Такой формат организации торговли помогает существенно сократить торговые затраты и внедриться в уже эффективно функционирующие торговые сети, крупные торговые центры, при этом увеличивая объемы продаж<sup>41</sup>. Сочетание различных товарных групп — это тоже одна из разновидностей коллаборации в ретейле.

Суть такой организационной инновации в ретейле состоит в том, что формируется бренд-зона или корнер представителя другой компании. Это позволяет не открывать полноформатный магазин данной компании, а просто представить свои предложения товаров покупателям и продавать их на территории другого магазина. В результате такой организации торговли существенно снижаются затраты на открытие магазина и его содержание, в том числе на арендную плату, а также повышается интерес и узнаваемость бренда.

Сама идея shop-in-shop является ярким примером инноваций, привлекающих внимание покупателей. В таких зонах покупателям предоставляют качественные консультации, поскольку продавцы-консультанты предназначены именно для выполнения при продажах консультационной работы, они подробно и основательно рассказывают о представляемых товарах. Такие зоны оснащены яркими, притягивающими взгляд элементами — рекламой, освещением, необычным оформлением. Покупка в такой комфортно оформленной для клиентов зоне всегда оставляет положительные эмоции и желание порекомендовать товар

---

<sup>41</sup> Красюк И. Н. Основные тренды развития российской розничной торговли. URL: <https://naukovedenie.ru> (дата обращения: 30.10.2024).

кому-то еще. Таким образом, такие зоны притягивают новых покупателей и увеличивают объемы продаж.

Примером успешного опыта функционирования бренд-зоны является открытие брендом Miele отдела в магазинах «Эльдорадо», где продавалась техника только бренда Miele, следствием чего явилось повышение продаж данной техники на 70 %.

Примеров таких организационных инноваций в ретейле достаточно много, например сеть METRO Cash and Carry организовала коллаборацию с магазинами MediaMarkt. METRO Cash and Carry открыла в своих магазинах бренд-зоны для электроники, такой шаг привел к росту продаж электроники в магазинах, и оба партнера получили выгоду — дополнительный доход METRO Cash and Carry и рост продаж компании MediaMarkt<sup>42</sup>.

Ярким примером сотрудничества в таком формате является опыт компании Familia, которая организовала свои корнеры в сети магазинов «Окей». Такое взаимодействие привело к росту посещений покупателями двух компаний, что отразилось на росте продаж и росте прибыли обоих партнеров. Несмотря на то что в магазинах «Окей» снизились торговые площади, это не повлияло на предлагаемый ими ассортимент товаров и на продажи. От такого взаимодействия обе компании получают положительный синергетический эффект, каждый из партнеров фокусируется на профильной деятельности, в результате чего повышается эффективность работы, для клиентов повышается уровень сервиса, качество работы профильных консультантов растет, удовлетворенность клиентов также растет, количество жалоб и возврата товара со стороны покупателей снижается.

Российская компания «Мария» — известный производитель кухонной мебели — в своей стратегии сделала акцент на сотрудничество с сетью бытовой техники и электроники ПАО «М.Видео». Данное сотрудничество существенно

---

<sup>42</sup> Информационный портал о розничной торговле. URL: <http://www.newretail.ru> (дата обращения: 30.10.2024).

повысило конкурентоспособность компании и имело результатом повышение продаж. Не только продавцы имели преимущества, но и покупатели, поскольку для них процесс покупки встроенной техники стал существенно проще, все необходимые процедуры проводились и проблемы решались непосредственно в месте покупки. Существенная экономия на торговых затратах позволяла продавцу бытовой техники «М.Видео» предоставлять скидку покупателям, что делало приобретение встроенной кухонной техники более привлекательной по сравнению с конкурентами.

Ярчайшим и уникальным примером коллаборации прямых конкурентов в рамках инновационного формата shop-in-shop является совместный проект торговой сети «Перекресток» и торговой сети «Вкусвилл», его прямого конкурента по продаже продуктов питания. АО «Торговый дом „Перекресток“» предоставило для АО «Вкусвилл» стеллажи и холодильное оборудование для продажи их продукции. Целью данного альянса были развитие и популяризация продуктов здорового питания и совместного позиционирования как продавцов продукции ЗОЖ. В результате совместной деятельности АО «Вкусвилл» нарастило объемы продаж на трафике прямого конкурента, а компания «Перекресток» переняла от своего конкурента опыт работы со скоропортящейся продукцией.

Очень популярны альянсы российских ретейлеров с российскими крупнейшими технологическими компаниями:

- ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ООО «Яндекс» организовали коллаборацию для доставки продуктов через сервис ООО «Яндекс.Лавка», что обеспечило ускорение доставки до 15 минут, улучшение клиентского опыта и расширение зон охвата онлайн-продаж;
- ПАО «Магнит» и ПАО «Сбербанк России» реализовывает совместные проекты по внедрению AI и аналитики больших данных для управления товарными запасами и персонализации предложений с целью повышения операционной эффективности;

- ООО «Интернет решения» (OZON) и ПАО «Сбербанк России» объединились для развития финансовых услуг, включая кредитование продавцов и покупателей;
- ООО «Вайлдберриз» (Wildberries) и АО «Почта России» создали коллаборацию для использования пунктов выдачи заказов на базе отделений «Почты России» для сокращения затрат на логистику при доставке заказов в удаленные регионы;
- ООО «Бест прайс» (Fix Price) и ООО «Сберлогистика» оптимизировали стоимость доставки товаров в магазины ООО «Бест прайс» (Fix Price) с использованием услуг ООО «Сберлогистика», повысив эффективность цепочек поставок друг друга;
- ООО «Кари» (Kari), ООО «Юлмарт» и ПАО «Сбербанк России» совместно развивают финансовые услуги, включая кредитование покупателей.

Таким образом, современные тенденции инновационного развития в ретейле и необходимость решения проблемы повышения эффективности деятельности торговых компаний и роста их конкурентоспособности формируют предпосылки распространения практики формирования технологических коллабораций в российском ретейле.

## **2.2. Анализ существующих моделей технологической коллаборации в ретейле**

Конкуренция в современном мире ретейла заставляет компании искать новые решения для получения конкурентных преимуществ и завоевания более прочных позиций на рынке. Одной из основных тенденций развития мирового ретейла является формирование альянсов или союзов. Создание коллабораций позволяет объединить усилия для поиска лучших практик и условий для внедрения инноваций и технологических решений в ретейле. Примеров таких партнерств для повышения эффективности бизнеса за счет совместных проектов и коллективной

деятельности для получения конкурентного преимущества достаточно много в мировой практике.

В отчете McKinsey от июня 2023 года говорится, что к 2025 году около трети продаж всех мировых компаний будет следствием создания партнерских экосистем<sup>43</sup>.

Так, партнерство между Amazon (через облачную платформу Amazon Web Services, AWS) и NVIDIA является стратегическим сотрудничеством, направленным на интеграцию передовых технологий NVIDIA в облачные сервисы AWS. Это партнерство охватывает несколько ключевых направлений, связанных с использованием GPU (графических процессоров) и технологий искусственного интеллекта (AI). NVIDIA предоставляет свои мощные GPU (например, серии Tesla, A100) для использования в облачной инфраструктуре AWS. GPU используются для задач, требующих высокой производительности, таких как машинное обучение, глубокое обучение (deep learning), научные вычисления и обработка больших данных. Эти технологии позволяют разработчикам обучать и запускать сложные модели машинного обучения быстрее и эффективнее.

А коллаборация Walmart и Google для интеграции голосового помощника в сервисы покупок через Google Assistant представляет собой стратегическое партнерство, Walmart подключил свою платформу электронной коммерции к Google Assistant, что позволяет пользователям совершать покупки с помощью голосовых команд. Пользователи могут добавлять товары в корзину, оформлять заказы и управлять списками покупок, используя голосовые команды через устройства с Google Assistant (например, Google Home, смартфоны на Android). Данная коллаборация направлена на реализацию продукта, способного упростить для клиентов процесс покупок с использованием голосовых технологий.

Партнерство между Alibaba Cloud (облачное подразделение Alibaba Group) и Auchan (международная розничная сеть) направлено на цифровизацию бизнес-

---

<sup>43</sup> 112 Stats You Never Knew About Strategic Partnerships. URL: <https://breezy.io/blog/strategic-partnership-stats> (дата обращения: 30.10.2024).

процессов Auchan с использованием передовых облачных технологий и решений Alibaba. Это сотрудничество является частью стратегии Auchan по трансформации в цифровую компанию и улучшению операционной эффективности. Alibaba Cloud предоставляет Auchan доступ к своим решениям в области искусственного интеллекта (AI) и анализа больших данных (Big Data). Это позволяет оптимизировать управление запасами, прогнозировать спрос и улучшать клиентский опыт. Auchan использует облачные технологии Alibaba для развития своих электронных платформ, включая интернет-магазины и мобильные приложения. Использование AI и Big Data помогает точнее прогнозировать спрос и оптимизировать запасы, что снижает издержки и минимизирует потери. Для Auchan это возможность стать более конкурентоспособной на фоне растущей цифровизации рынка, а для Alibaba Cloud — укрепить свои позиции как ведущего поставщика облачных решений для ретейла. Основные выгоды включают повышение операционной эффективности, улучшение клиентского опыта и ускорение цифровой трансформации.

Партнерство между Kroger (одной из крупнейших сетей супермаркетов в США) и Ocado (британской компанией, специализирующейся на онлайн-ритейле и автоматизации складов) направлено на создание передовой системы автоматизированных складов и развитие онлайн-доставки продуктов. Это сотрудничество является частью стратегии Kroger по усилению своих позиций в электронной коммерции и конкуренции с такими игроками, как Amazon и Walmart. Kroger использует технологии Ocado для строительства высокоавтоматизированных складов, где роботы выполняют задачи по сборке заказов. Эти склады известны как Ocado Smart Platform (OSP). Роботы перемещаются по складу, собирая товары с полок и доставляя их на упаковочные станции, что значительно ускоряет процесс выполнения заказов.

Партнерство между Zara (одной из крупнейших мировых сетей модной одежды, принадлежащей Inditex) и Tyco Retail Solutions (подразделение Johnson Controls, специализирующееся на решениях для ретейла) направлено на внедрение передовых технологий для улучшения управления запасами, повышения

эффективности работы магазинов и улучшения клиентского опыта. Основным фокусом сотрудничества является использование RFID-технологий (радиочастотной идентификации). Zara использует RFID-метки, разработанные Tyco Retail Solutions, для отслеживания товаров на всех этапах цепочки поставок: от склада до магазина. Каждый товар (одежда, обувь, аксессуары) оснащается RFID-меткой, которая содержит уникальный идентификационный номер. RFID-технологии позволяют Zara отслеживать наличие товаров в магазинах и на складах в режиме реального времени. Сотрудники магазинов используют handheld-сканеры или стационарные RFID-считыватели для быстрой инвентаризации.

Партнерство между Starbucks и Microsoft является примером успешной коллаборации между ретейлером и технологической компанией. Это сотрудничество началось еще в конце 1990-х годов и с тех пор развивалось, охватывая различные аспекты цифровой трансформации Starbucks. Основным фокусом партнерства — использование облачных технологий Microsoft для улучшения операционной эффективности, клиентского опыта и инноваций. Starbucks использует AI-решения Microsoft для анализа данных о клиентах. Использование AI и данных позволяет Starbucks предлагать персонализированные рекомендации и бонусы через мобильное приложение, что повышает лояльность клиентов.

Партнерство между Carrefour (одной из крупнейших розничных сетей в мире) и IBM направлено на внедрение передовых технологий, таких как блокчейн, искусственный интеллект (AI) и облачные вычисления, для улучшения операционной эффективности, повышения прозрачности цепочки поставок и улучшения клиентского опыта. Это сотрудничество является частью стратегии Carrefour по цифровой трансформации. Carrefour использует блокчейн-платформу IBM Food Trust для отслеживания продуктов питания на всех этапах цепочки поставок — от производителя до полки магазина. Это позволяет обеспечить прозрачность и безопасность данных о происхождении и качестве продуктов, что повышает доверие к бренду.

Партнерство между Sephora (международной сетью магазинов косметики и парфюмерии) и ModiFace (компанией, специализирующейся на разработке технологий виртуальной и дополненной реальности для beauty-индустрии) направлено на внедрение инновационных решений, которые улучшают клиентский опыт и трансформируют процесс покупки косметики. Основной фокус сотрудничества — использование технологий виртуальной примерки и персонализации. Sephora использует технологию ModiFace для создания виртуальной примерки макияжа через мобильное приложение и в магазинах. В магазинах Sephora установлены интерактивные зеркала с технологией ModiFace, которые позволяют клиентам виртуально тестировать продукты и получать советы по макияжу. Клиенты могут «примерить» различные оттенки помады, теней, румян и других продуктов с помощью камеры смартфона или специальных экранов в магазинах.

Сотрудничество между Nielsen (глобальной компанией, специализирующейся на анализе данных и исследованиях рынка) и Microsoft направлено на использование облачных технологий, искусственного интеллекта и аналитики больших данных для улучшения качества и скорости предоставления аналитических услуг Nielsen. Это партнерство позволяет Nielsen ускорить обработку данных, повысить точность аналитики и предложить своим клиентам более персонализированные и актуальные результаты исследований и прогнозы по продажам для выявления основных трендов в потреблении товаров, помогая в разработке управленческих решений в ассортиментной и ценовой политике<sup>44</sup>.

Сотрудничество между Walmart (крупнейшей розничной сетью в мире) и Jet.com (онлайн-платформой для электронной коммерции) началось в 2016 году и стало частью стратегии Walmart по усилению своих позиций в онлайн-ритейле и конкуренции с Amazon, что помогло Walmart расширить ассортимент товаров,

---

<sup>44</sup> Microsoft и Nielsen ускоряют инновации в сфере розничной торговли, используя большие данные и ИИ, и объявляют о создании стратегического альянса — Microsoft. Информация для прессы. URL: <https://news.microsoft.com/ru-ru/microsoft-nielsen> (дата обращения: 30.10.2024).

особенно в категориях премиум-класса и привлекло новых, более молодых и городских потребителей<sup>45</sup>.

Объединение POPAI (Point of Purchase Advertising International) и Association for Retail Environments (A.R.E.) представляет собой слияние двух ведущих организаций, специализирующихся на ретейл-маркетинге и дизайне торговых пространств. Это сотрудничество направлено на создание более сильной и унифицированной ассоциации, которая сможет предложить своим членам более широкий спектр услуг, ресурсов и возможностей для развития. В результате слияния была создана новая организация, которая объединяет лучшие практики и ресурсы обеих ассоциаций. Объединение позволяет привлечь новых членов, включая ретейлеров, производителей, дизайнеров и поставщиков решений для торговых пространств<sup>46</sup>.

Проведенный анализ практики организации коллабораций в ретейле позволяет систематизировать представление о моделях, составах и структурах коллабораций.

Состав коллабораций на примере российского рынка:

- ретейлер и технологическая компания (например, сеть супермаркетов ПАО «Магнит» сотрудничает с ООО «Яндекс» для внедрения технологий AI и Big Data. Это позволяет оптимизировать управление запасами, прогнозировать спрос и улучшать персонализацию предложений для клиентов);
- ретейлер и производитель (например, сеть супермаркетов АО «Вкусвилл» наладила сотрудничество с широкой сетью фермеров для организации заказного производства и последующей продажи продуктов здорового питания. Это позволяет компании «Вкусвилл» дифференцироваться от своих конкурентов на продуктовом рынке);

---

<sup>45</sup> Как Walmart и Amazon преобразовывают розничную торговлю // Хабр. URL: <https://habr.com/ru/companies/payonline/articles/397369> (дата обращения: 30.10.2024).

<sup>46</sup> Голос отрасли: как развиваются торговые ассоциации. Retail.ru о розничной торговле. URL: <https://dzen.ru/a/YKNhTTKSmVXFkgAn> (дата обращения: 30.10.2024).

- ретейлер и ресторан (например, сеть супермаркетов АО «Торговый дом „Перекресток“» открыла магазины с ресторанами АО «Вкусно и точка» внутри своих торговых залов. Это позволяет АО «Торговый дом „Перекресток“» привлечь молодых покупателей в свои магазины);
- ретейлер и банк (например, сеть супермаркетов и гипермаркетов ООО «Лента» использует в e-commerce продукт BNPL АО «ТБанк» для разделения оплаты покупок по частям. Это позволяет ООО «Лента» привлечь дополнительный сегмент покупателей в свои магазины);
- ретейлер и бренд (например, магазины одежды для спорта и отдыха ZASPORT сотрудничают с российским дизайнером уличной одежды Гошей Рубчинским в направлении создания совместной коллекции одежды, обуви или аксессуаров. Это позволяет ZASPORT расширить свою лояльную аудиторию);
- ретейлер и ретейлер (например, сеть магазинов электроники ПАО «М.Видео» выстроила эффективное сотрудничество с продавцом кухонь ООО «Мебельная фабрика Мария» по формату shop-in-shop. Это позволяет ПАО «М.Видео» повысить лояльность своих покупателей);
- ретейлер и фонды (например, ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» выстроило партнерство с фондом «Подари жизнь». Это позволяет ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» повысить лояльность к бренду за счет участия в социально значимых проектах).

Представленные выше примеры партнерств ретейлеров имеют очень простую модель коллабораций. Простейшая форма модели коллаборации в ретейле представлена на рисунке 2.11.

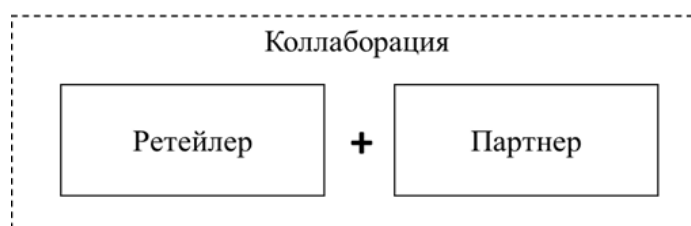


Рис. 2.11. Простейшая модель коллаборации в ретейле. Источник: разработано автором

Чуть более сложная модель партнерства ретейлеров заключается в увеличении состава участников из разных отраслей (например, ретейлер, рекламное агентство и производитель — Ольга Бузова в рекламе ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» чипсов производителя Lay's). Модель такой коллаборации в ретейле представлена на рисунке 2.12.

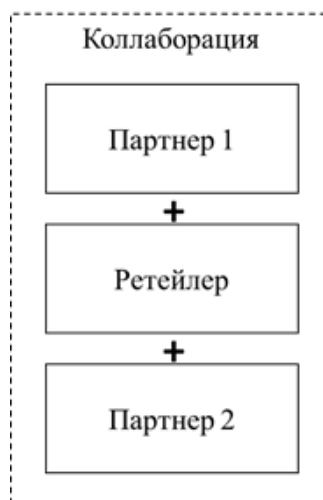
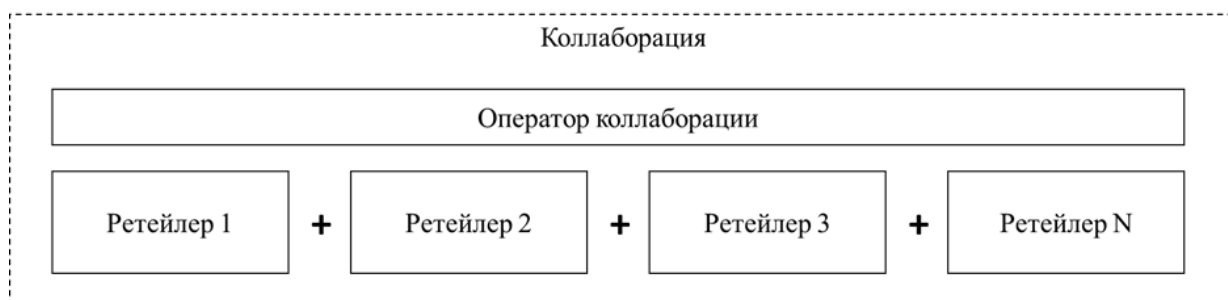


Рис. 2.12. Модель коллаборации в ретейле. Источник: разработано автором

На территории России и за рубежом распространены особые модели партнерства, называемые альянсами или ассоциациями, которые объединяют большое количество ретейлеров, в том числе и прямых конкурентов (например, АКОРТ — ассоциация компаний розничной торговли, АКИТ — ассоциация компаний интернет-торговли, ESG-Альянс и т. п.). Данные модели партнерств требуют наличия операторов, которые координируют работу ретейлеров. Модель такой коллаборации с оператором в ретейле представлена на рисунке 2.13.



*Рис. 2.13.* Модель коллаборации в ретейле с участием оператора. Источник:  
разработано автором

Представленные модели коллабораций на сегодняшний день являются стандартом в ретейле и практически не выходят за их рамки. Цель организации подобных моделей коллабораций достаточно узкая и краткосрочная. Она заключается в попытках решения вопросов реализации проектов наращивания конкурентного преимущества над другими ретейлерами (разработка продуктов или мероприятий, которые дадут преимущество на определенный период), или вопросов отстаивания позиций отрасли на уровне государства (вопросы, связанные с регулированием торговли в целом), или вопросов выстраивания своего позиционирования на рынке (вопросы, связанные с социальными проектами и повышением лояльности покупателей).

Формирование коллабораций по представленным моделям несет существенные преимущества для их участников.

Преимущества представленных моделей коллабораций для ретейлеров:

- расширение аудитории (коллаборации позволяют ретейлерам привлечь новых клиентов за счет аудитории партнера);
- уникальность предложения (совместные проекты создают эксклюзивные продукты или услуги, которые выделяются на фоне конкурентов, что особенно важно в условиях конкурентного рынка);
- снижение затрат на маркетинг (совместные усилия в продвижении позволяют разделить расходы на рекламу и PR, что делает кампании более экономически эффективными);
- укрепление имиджа (коллаборации с известными брендами, знаменитостями или социальными проектами помогают улучшить репутацию ретейлера и повысить лояльность клиентов);
- повышение продаж (ограниченные коллекции или эксклюзивные продукты часто создают ажиотаж, что приводит к увеличению спроса и росту продаж);

- технологии (совместная работа с технологическими компаниями или стартапами позволяет ретейлерам внедрять новые решения и становиться более эффективными);
- адаптация к трендам (коллаборации помогают ретейлерам быстро реагировать на изменения в потребительских предпочтениях).

Однако представленные модели предполагают и наличие существенных недостатков для их участников:

- риск конфликта интересов (партнеры в большинстве случаев имеют разные стратегии, что может привести к разногласиям и снижению эффективности коллаборации);
- высокие затраты на организацию (создание уникальных продуктов или кампаний требует значительных инвестиций, особенно если речь идет о привлечении знаменитостей или разработке новых технологий);
- ограниченный срок действия (многие коллаборации носят временный характер, что приводит всегда к снижению интереса после завершения проекта);
- риск провала (если продукт или кампания не понравятся аудитории, это всегда негативно сказывается на репутации обоих партнеров);
- сложности в координации (совместная работа требует четкой координации между партнерами, что может быть затруднено из-за различий в корпоративной культуре или процессах, особенно при отсутствии оператора);
- зависимость от партнера (ретейлер может стать слишком зависимым от успеха партнера. Например, если знаменитость, с которой сотрудничает ретейлер, попадет в скандал, это может негативно повлиять на продажи);
- конкуренция с собственными продуктами (коллаборации с внешними брендами могут создать конкуренцию для собственных товаров ретейлера, что приведет к снижению их продаж).

На российском и международном рынках существуют коллаборации, направленные на развитие инновационной деятельности и технологий:

- Платформа корпоративных инноваций (коллаборация: ООО «Лента», ПАО «Банк „ФК Открытие“», АО «Банк ГПБ», ПАО «Банк ВТБ») под управлением ООО «Акселератор ФРИИ» (Фонд развития интернет-инициатив)<sup>47</sup>;
- Retail Innovation Tech Alliance — RITA (коллаборация: ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», ООО «Домашний интерьер» (Hoff), ПАО «Вымпел-Коммуникации» (Билайн), ПАО «М.Видео») под управлением оператора GoTech<sup>48</sup>;
- Open Invention Network — OIN (коллаборация: IBM, NEC, Philips, Red Hat, Sony и SUSE)<sup>49</sup>;
- The Industrial Internet Consortium — ИС (коллаборация: General Electric, IBM, Intel, Cisco, Siemens, Huawei)<sup>50</sup>.

Указанные выше коллаборации, направленные на развитие инновационной деятельности и технологий, соответствуют модели коллаборации с участием оператора, представленной на рисунке 2.12. Данная модель предполагает коллаборацию участников одной отрасли и направленной на поиск и внедрение продуктов и технологий в этой отрасли за счет объединения экспертизы и ресурсов. Однако у данной модели коллаборации по управлению инновационной деятельностью есть существенные недостатки.

Несмотря на позиционирование открытости всех участников в рамках коллаборации, они являются в большинстве случаев конкурентами (Платформа корпоративных инноваций, Open Invention Network, The Industrial Internet Consortium), и обмен практиками и результатами может быть ограничен объемом

<sup>47</sup> <https://vc.ru/u/iidf/622939-platforma-korporativnyh-innovacii-ili-kak-my-testirovali-samuyu-glavnyu-antikrizisnyu-gipotezu-2022-goda> (дата обращения: 30.10.2024).

<sup>48</sup>

<https://gotechinnovation.com/ru/%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D1%81-%D1%855-retail-group> (дата обращения: 15.03.2025).

<sup>49</sup> <https://openinventionnetwork.com/?ref=itsfoss.com> (дата обращения: 30.10.2024).

<sup>50</sup> <https://www.iiconsortium.org/press-room/02-23-21> (дата обращения: 30.10.2024).

предоставляемой информации. Retail Innovation Tech Alliance является молодым альянсом, который учел недостатки существовавших: условием его организации было объединение ретейлеров, не являющихся прямыми конкурентами друг для друга. Это позволило быть более открытыми в общении, обмене практиками, результатами.

Вторым недостатком существующей модели коллаборации является объединение только лишь экспертизы и ресурсов участников проекта из одной сферы деятельности. При этом важным фактором для развития инновационной деятельности и технологий является взаимодополнение и расширение экспертизы друг друга знаниями и ресурсами из других сфер деятельности, за счет чего должен формироваться положительный синергетический эффект.

Третьим, и самым главным, недостатком существующей модели является ограниченность целей коллабораций. Например, как заявлялось, перед Платформой корпоративных инноваций стояла задача наладить сотрудничество крупных компаний со стартапами, организовать нетворкинг, обмен опытом, идеями и кейсами, проведение скаутинговых проектов под точечные запросы корпораций. Альянс Retail Innovation Tech Alliance изначально создавался с целью сокращения бюджетов на поиск и привлечение стартапов и предпринимателей в направлении Retail Tech, а также обменом практиками, знаниями и результатами инновационных пилотных проектов. То есть имел схожие цели, которые решают текущие проблемы.

Инновации способствуют развитию компаний, и сегодня получают преимущества именно те компании, которые не боятся нового, а, наоборот, ищут, присматриваются, тестируют новые решения, способные усилить конкурентные преимущества в бизнесе. Сегодня поиск инновационных решений охватывает широкий спектр направлений, которые определяются глобальными трендами, технологическими прорывами и изменяющимися потребностями общества.

В основные направления поиска инноваций входят:

- Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML): разработка решений для автоматизации процессов, анализа данных, прогнозирования и персонализации.
- Облачные технологии: создание облачных платформ для хранения, обработки и анализа данных.
- Интернет вещей (IoT): разработка устройств и систем, которые собирают и обмениваются данными для оптимизации процессов.
- Блокчейн: внедрение технологий для повышения прозрачности, безопасности и эффективности в различных отраслях.
- Зеленая энергетика: разработка возобновляемых источников энергии (солнечная, ветровая, водородная энергия); инновации в переработке и сокращении отходов; создание биоразлагаемых и устойчивых материалов для производства; разработка технологий для снижения выбросов CO<sub>2</sub> в промышленности и транспорте.
- Автоматизация и роботизация: внедрение роботов для автоматизации производства и логистики; разработка беспилотных автомобилей, дронов и других автономных систем; создание роботов, которые работают вместе с людьми.
- Кибербезопасность и защита данных: разработка решений для предотвращения утечек данных и кибератак; создание защищенных систем для устройств интернета вещей; внедрение биометрических и блокчейн-технологий для защиты личных данных.
- Развитие персонала: разработка платформ для дистанционного обучения и MOOCs (Massive Open Online Courses); использование AI для персонализации обучения и оценки знаний; создание интерактивных образовательных сред (VR/AR).
- Социальные инновации и инклюзивные технологии: разработка решений для людей с ограниченными возможностями и технологий для улучшения качества жизни в развивающихся странах.

Основные направления поиска инновационных решений сегодня охватывают практически все сферы жизни и бизнеса. Они определяются такими глобальными трендами, как цифровизация, устойчивое развитие, автоматизация и персонализация. Успешные инновации в этих областях способны не только улучшить качество жизни, но и создать новые рынки и возможности для бизнеса.

Таким образом, сегодня в борьбе за рынок с экосистемными технологическими гигантами, такими как ПАО «Сбербанк России», ООО «Яндекс», ООО «В контакте», ООО «Интернет решения» (OZON) и т. п., которые развивают свой высокотехнологичный бизнес в торговле, необходимо создавать новые эффективные сложные технологические коллаборации в ретейле, которые способны обеспечивать наращивание конкурентных преимуществ. Простыми текущими моделями коллабораций в направлении инновационной деятельности и развития технологий ретейлерам не справиться с технологическими экосистемами, так как они всегда будут опережать рынок в направлении технологического развития. Правильной целью в новых моделях технологических коллабораций должно быть формирование комфортных условий («плодородной почвы») для возникновения и развития инновационных продуктов, технологий и предпринимательства в направлении Retail Tech, что обеспечит непрерывное появление и непрерывный рост стартапов именно в этой отрасли. Для развития стартапов и инноваций необходимы: рынок сбыта, технологии, инвестиции, акселерационные программы, фундаментальные знания.

### **2.3. Современные методы управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации**

Организация коллабораций в ретейле позволяет существенно повысить эффективность инновационной деятельности торговых компаний и усилить их конкурентоспособность посредством совместного решения сложных задач и совместной организации сложных бизнес-процессов. Внедрение инноваций через механизм технологических коллабораций требует построения системы задач

менеджмента и последовательного решения поставленных задач, реализации соответствующих мероприятий для достижения целей развития компании.

Одним из методов управления приоритетами в технологической коллаборации является ранжирование наиболее значимых задач менеджмента в процессе внедрения организационных и технологических инноваций.

Пример наиболее значимых задач менеджмента в создании технологической коллаборации и внедрении организационных и технологических инноваций в торговой компании проранжированы в таблице 2.1.

*Таблица 2.1*

**Количественная оценка задач менеджмента ретейла при внедрении организационных и технологических инноваций**

<b>№</b>	<b>Задача менеджмента</b>	<b>Кол-во баллов</b>	<b>Накопительный % в общей оценке</b>
1	Повышение прибыли	90	18,2
2	Поиск новых источников выручки	80	34,4
3	Создание новых бизнес-моделей	70	48,5
4	Снижение издержек	60	60,6
5	Цифровизация бизнес-процессов	50	70,7
6	Роботизация процессов	40	78,8
7	Создание прогнозных моделей	30	84,9
8	Формирование экосистемности бизнеса	25	89,9
9	Снижение рисков	20	94
10	Изучение поведенческих факторов	15	97
11	Организация новых моделей продаж	10	99
12	Внедрение устойчивого развития	5	100

Источник: составлено автором.

Уровень значимости задач предложено оценить по 100-балльной шкале. Оценка проведена в октябре 2024 года через онлайн опрос в сообществе инноваторов России «Innovations [Collaboration]». В составе сообщества находилось 96 руководителей инновационных структурных подразделений ведущих российских компаний, 89 из которых предоставили голоса.

На рисунке 2.14 представлена диаграмма, отражающая количество баллов, присвоенных экспертами каждой задаче менеджмента. На рисунке 2.15 отражена

диаграмма Парето, в соответствии с которой наиболее важными задачами можно обозначить первые шесть задач, обеспечивающих решение 80 % наиболее значимых проблем.

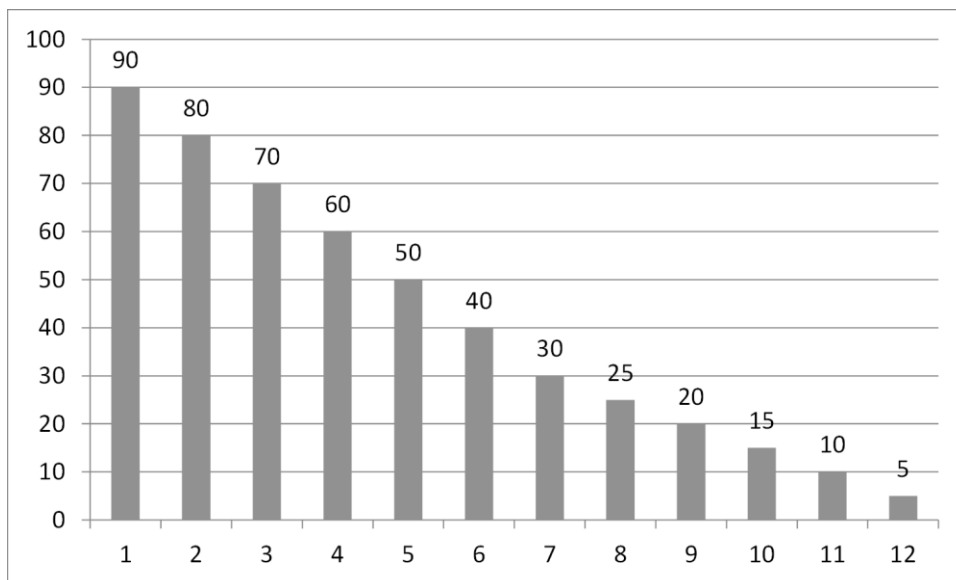


Рис. 2.14. Количественная экспертная оценка задач менеджмента при внедрении технологических коллабораций. Источник: составлено автором

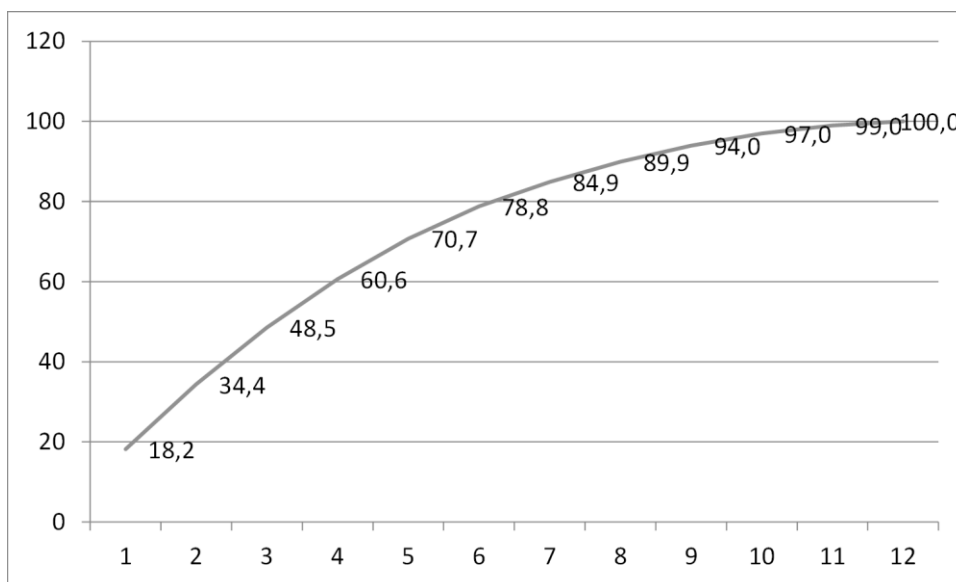


Рис. 2.15. Анализ задач менеджмента при внедрении технологических коллабораций по методу Парето. Источник: составлено автором

Определение перечня ключевых задач для топ-менеджмента в ретейле и осознание сложности их решения в текущих экономических и геополитических

условиях — главные условия глубокого вовлечения в управление инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации с целью достижения совместных запланированных результатов. Однако формирование задач является лишь первым пунктом в создании модели технологической коллабораций. По сути, сформулированные задачи — это цели сотрудничества.

Организация технологической коллаборации в ретейле требует четкой стратегии, прозрачности и эффективного взаимодействия между партнерами.

Формирование стратегии альянса — это ключевой этап создания успешного партнерства между компаниями. Стратегия альянса на основании конкретных целей определяет направления взаимодействия, подходы, принципы, инструменты и механизмы достижения результатов.

Важно понимать, что перед тем, как формировать подходы, принципы, инструменты и механизмы достижения результатов, необходимо определить миссию альянса или коллаборации участников. Актуально установить, каких результатов можно будет достигать в рамках коллаборации за счет взаимодействия всех его участников.

Немаловажно определить также ключевые ценности и для кого они создаются в результате совместной деятельности всех участников коллаборации.

Некоторые коллаборации для мотивации и поднятия духа его участников, например, формируют слоган или девизы, которые, как правило, определяют миссию.

Модель партнерства (совместное предприятие, стратегическое сотрудничество, лицензионное соглашение и т. д.) может быть выведена из целей коллаборации.

Следующим этапом идет определение и распределение ролей и ответственности в рамках технологической коллаборации. В этот момент может возникнуть понимание необходимости изменения состава участников или принципов его формирования. Например, часто в коллаборацию может быть включен партнер-участник, не имеющий отношения к интересующим или сопутствующим отраслям деятельности альянса, но имеющий знания, опыт и

экспертизу управления, например, некоммерческими организациями, для того чтобы обеспечить управление данным партнерством и выступить в качестве оператора. Также возможным является добавление в альянс не конкретного участника из необходимой отрасли, а привлечение соответствующего агрегатора (оператора процесса) или эксперта. Например, это может быть другой альянс, который обеспечивает агрегацию и управление компаниями в рамках интересующей сферы деятельности.

Добавление в альянс оператора, который возьмет на себя управление административными, юридическими, финансовыми, договорными и хозяйственными вопросами, значительно упростит работу партнерства за счет снижения нагрузки на участников альянса и снимет риски несогласованности в перераспределении нецелевых и трудоемких задач. Это также помогает избежать конфликтов и дублирования усилий.

Распределение ролей в альянсе четко определяет права, обязанности и принципы взаимодействия в целях выполнения утвержденной стратегии альянса. Определение состава и ролей участников альянса должно обеспечить оптимизацию ресурсов за счет эффективного перераспределения обязанностей и минимизацию рисков возникновения споров и конфликтных ситуаций в ходе совместной деятельности по достижению целей коллаборации.

В рамках межорганизационного взаимодействия конфликты зачастую возникают по причине некорректного распределения ответственности между компаниями-участницами. невыполнения кем-либо обязательств или несогласованности приоритетов и задач. Возможны случаи межличностных и межгрупповых конфликтов. Для инновационных технологических коллабораций причинами конфликтов в большинстве случаев становятся: приоритезация направлений поиска и анализа технологий, несвоевременность выполнения поставленных задач компаниями-участницами, игнорирование мнений других партнеров, межличностные отношения и другие. Управлять конфликтами в данной ситуации должен независимый участник в лице оператора коллаборации. В его

задачи входит своевременное определение факта конфликта, проработка процедуру переговоров и разработка пути совместного решения проблемы.

Состав участников коллаборации должен позволить объединить сильные стороны всех участников для создания уникальных возможностей и обеспечить быстрое достижение целей партнерства, например внедрять новые инновационные технологии и решения за счет объединения экспертизы и ресурсов.

Важным элементом любой коллаборации является разработка его организационной структуры и модели управления.

Для успешного функционирования альянса создаются:

- Управляющий комитет — стратегический орган, состоящий из топ-менеджеров компаний-участниц, принимающих ключевые решения.
- Операционный комитет — группа представителей компаний-участниц, отвечающих за внедрение решений, контроль KPI и оперативное взаимодействие.
- Рабочие группы — эксперты в областях исследования и разработки — это представители компаний-участниц, отвечающие за конкретные аспекты.

Кроме этого, в альянсе должно быть налажено сотрудничество с партнерами, которые обеспечат выполнение рабочих оперативных задач, направленных на достижение целей деятельности коллаборации.

Как правило, это должны быть партнеры, отвечающие:

- за проведение исследований и анализа трендов;
- за поиск технологических решений;
- за техническое сопровождение альянса;
- за развитие и продвижение альянса в СМИ, целевых сообществах и организациях.

Типовая модель организационной структуры управления технологической коллаборацией представлена на рисунке 2.16.



Рис. 2.16. Типовая модель организационной структуры управления технологической коллаборацией. Источник: составлено автором

Залог успеха деятельности любого технологического альянса или партнерства, а также любого проекта, реализуемого внутри альянса, обеспечивается созданием и согласованием дорожной карты или плана реализации стратегии и достижения целей, разделенного на этапы.

Эффективное управление альянсом требует стратегического подхода, четкого распределения ролей и прозрачных механизмов взаимодействия. Чем гибче модель управления, тем выше вероятность успеха и долгосрочного сотрудничества.

Для каждой компании формирование взаимодействия и сотрудничества с другими организациями дает определенные преимущества, поскольку такое сотрудничество имеет целью выгодно и максимально качественно использовать совместные ресурсы, знания, экспертизу и опыт, таким образом снижая свои издержки и риски и повышая эффективность и прибыль.

Управление инновационной деятельностью в технологической коллаборации в российском ретейле требует применения современных методов, которые позволяют эффективно координировать взаимодействие между ретейлерами, технологическими компаниями и другими участниками экосистемы.

Ключевые методы, которые используются для управления в таких коллаборациях:

- Agile-подход, который позволяет быстро адаптироваться к изменениям и внедрять инновации, используя итеративные подходы для разработки и тестирования новых технологических решений.
- Быстрое внедрение MVP (Minimum Viable Product) для проверки гипотез, чтобы оперативно реагировать на запросы клиентов.
- Data-Driven Management (управление на основе данных), который позволяет использовать совместные большие данные и аналитику для принятия решений.
- Управление через платформы — создание единых платформ для координации взаимодействия между участниками коллаборации.
- Совместное использование ресурсов (Resource Sharing) — любой ресурс в коллаборации должен быть доступен любому участнику с целью оптимизации затрат за счет совместного использования.
- Управление рисками (Risk Management) — использование методов, направленных на минимизацию рисков, связанных с внедрением новых технологий, с обязательной оценкой рисков перед внедрением новых решений.
- Партнерское управление (Partner Relationship Management) — создание и использование прозрачных процессов взаимодействия с партнерами, направленных на добросовестное и эффективное сотрудничество.
- Управление знаниями (Knowledge Management) — использование инструментов и ресурсов для систематизации и обмена знаниями между участниками коллаборации.
- Управление через KPI (Key Performance Indicators) — использование ключевых показателей эффективности для оценки успешности коллаборации.

На сегодняшний день Agile-подход, быстрое внедрение MVP (Minimum Viable Product) и Data-Driven Management (управление на основе данных) являются наиболее применимыми методами в управлении инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации в российском ретейле.

Agile-подход для межорганизационного взаимодействия требует такой же гибкости, прозрачности и согласованности между командами из разных организаций, как и внутри одной компании. Должны быть установлены общие правила и стандарты: единые определения готовности результатов, согласованные метрики и показатели эффективности, совместный набор задач и инструменты их контроля, регулярные короткие встречи для обсуждения прогресса и планирования. Важно выстроить культуру доверия и прозрачности в межорганизационном взаимодействии команд, убрав барьеры межкорпоративных культур. Важно создать единое пространство коммуникации, согласовать процессы и фокусироваться на ценности, а не на бюрократии. Agile-подход между организациями сложен, но возможен при правильной настройке.

Agile-подходы особенно эффективны в коллаборациях между крупными ретейлерами и стартапами, где нужны скорость, гибкость и эксперименты. Ярким примером таких подходов являются инновационные лаборатории на базе магазинов, распределительных центров и дарксторов. Например, ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» создала инновационный «магазин-лабораторию», на базе которой осуществляется совместная разработка, интеграция, апробация и анализ результатов командами ретейлеров и стартапов. Работа команд в одном пространстве позволяет значительно сократить сроки реализации инновационных проектов и повысить их качество. Управление инновационной деятельностью становится намного прозрачнее и эффективнее.

Для адаптации концепции Minimum Viable Product (MVP) в межорганизационном взаимодействии необходим баланс между скоростью реализации, минимальными затратами и согласованностью интересов всех компаний. В этом случае фокус делается не только на продукт, но и на процессы сотрудничества. Тестируется не только функционал, но и совместимость команд,

инфраструктура. Должен быть правильно осуществлен выбор «минимального» совместного сценария. При реализации MVP в межорганизационном взаимодействии важно понимать, что пилотный проект должен быть с минимальными рисками и фокусом на быструю проверку гипотез, а не выстраивание полноценного сотрудничества в ущерб целям.

Адаптация Data-Driven Management для межорганизационного взаимодействия обеспечивается в следствии согласованного сбора, анализа и использования данных, сохраняя при этом прозрачность, безопасность и взаимную выгоду для всех участников. Для этого необходимо четко определить общие цели и метрики, сформировать инфраструктуру для обмена данными, утвердить совместные аналитические процессы, обеспечить управление качеством данных, на основе которых принимаются решения. Основными сложностями могут быть: соблюдение правовой безопасности, межорганизационная согласованность по метрикам и техническая совместимость и скорость обмена данными.

Таким образом, современные методы управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации активно используются в российском ретейле. Эти методы позволяют ретейлерам эффективно координировать взаимодействие с партнерами, внедрять инновации и улучшать клиентский опыт, стремясь к ключевой цели — повышению операционной эффективности, снижению затрат и усилению конкурентоспособности.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕТЕЙЛЕ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОЛЛАБОРАЦИИ**

### **3.1. Авторская модель технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле**

В результате проведенных в первой и второй главах изучения, анализа и исследования основ управления организационными и технологическими инновациями, а также перспектив развития технологических коллабораций в ретейле выявлено, что коллаборации являются эффективным инструментом для управления инновационной деятельностью и изменениями, связанными с их внедрением.

В коллаборациях важным является наличие и совместное достижение общих целей всеми участниками, в ходе чего происходит обмен знаниями, обучение и достижение желаемого результата. Использование подобных форм коллаборации для поиска, оценки, пилотирования и внедрения технологических и организационных инноваций в ретейле может значительно ускорить и повысить эффективность данного вида деятельности.

Однако для создания или вхождения компании в инновационные технологические альянсы в качестве основателя или участника она должна обладать определенной и достаточно высокой степенью цифровизации, автоматизации и организации внутренних и внешних процессов для обеспечения инновационной деятельности. В противном случае нахождение компании в любом альянсе будет необоснованным, нецелесообразным и неэффективным как для самой компании, так и для остальных участников альянса.

По результатам рассмотрения этапов цифровой трансформации на примере ретейла и используемых цифровых технологий в нем можно представить характеристику типов ретейла. В основу данной характеристики положена степень цифровизации ключевых бизнес-процессов ретейла (см. табл. 3.1).

## Типы ретейла по степени цифровизации бизнес-процессов

	Клиенты	Касса/ расчеты	Транспор тировка/ доставка	Поставш ики	Склад/ запасы	Безопас ность	Персонал	Цена	Ассорти мент	Мерчанд айзинг
Потребитель- ский ретейл 1.0	X	X	–	–	–	–	–	–	–	–
Про- граммный ретейл 2.0	X	X	X	X	X	X	–	–	–	–
Управляемый ретейл 3.0	X	X	X	X	X	X	X	–	–	–
Инновацион- ный ретейл 4.0	X	X	X	X	X	X	X	X	–	–
Полностью цифровой ретейл 5.0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Источник: составлено автором.

Важно подчеркнуть, что в состав ключевых бизнес-процессов, определяющих элементы системы управления составными компонентами, формирующими ядро бизнеса, могут добавляться новые процессы, которые формируются в ходе трансформации моделей организации бизнеса и поведения потребителей, что по сути является взаимосвязанными сущностями. При этом появление новых бизнес-процессов в зависимости от степени их инновационности, автоматизации и цифровизации на всех этапах развития бизнеса могут как снижать, так и повышать степень цифровизации всей компании.

На рисунке 3.1 визуально представлен процесс цифровой трансформации ретейла. Ядро наполняется ключевыми компонентами, формирующими основу бизнеса, для управления которыми используются бизнес-процессы или элементы системы управления компании. Цифровые технологии, внедряемые в компании, определяют степень цифровизации бизнес-процессов в системе управления компанией. Очевидно, что чем больше таких компонентов, тем больше должно быть элементов в системе управления компанией. Чем большее количество

технологических решений внедрено в компании, тем выше степень цифровизации компании и, соответственно, выше тип ретейла по степени цифровизации бизнес-процессов.

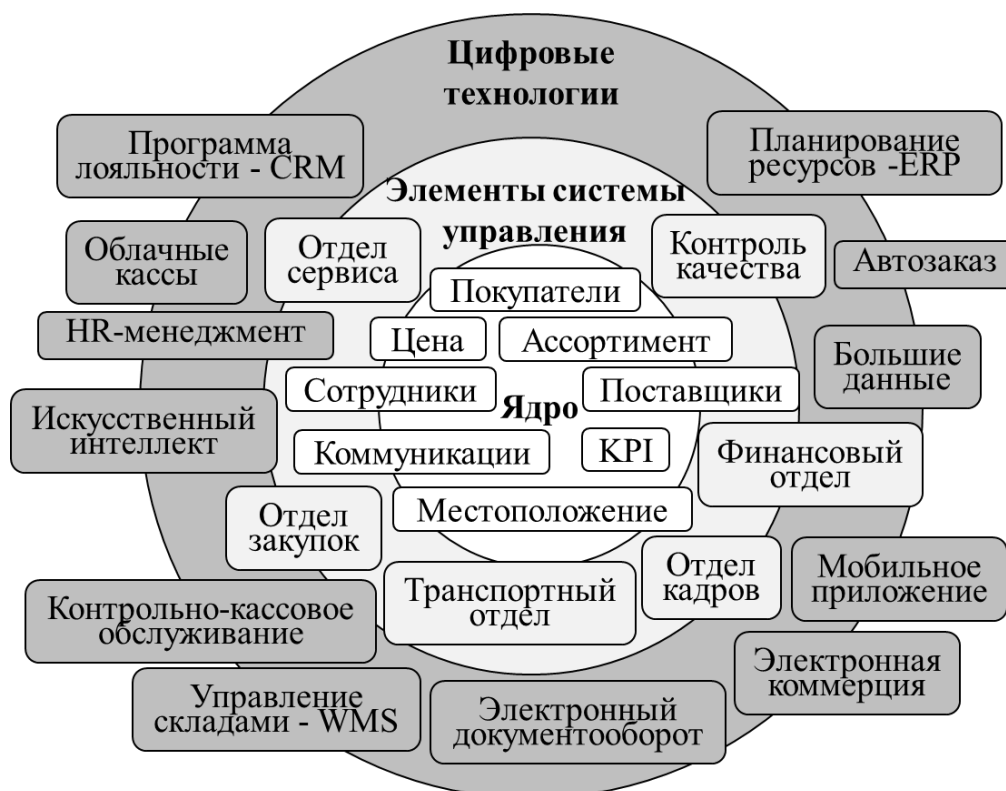


Рис. 3.1. Визуализация процесса цифровой трансформации в ретейле. Источник: составлено автором

Таким образом, каждому типу ретейла присущи свои функциональные возможности, соответствующие различным этапам развития цифровых технологий в ретейле и современным технологическим возможностям. Полностью цифровой ретейл 5.0 подразумевает использование цифровых технологий во всех бизнес-процессах в торговле. На сегодняшний день ретейл 5.0 не внедрен в практику, поскольку нет ни одного супермаркета и магазина, где не требуется участие человека.

Сегодня крупнейшие технологические высокомаржинальные компании, такие как ПАО «Сбербанк России», ООО «Яндекс», ООО «В контакте», ООО «Интернет решения» (OZON) и т. п., цифровые по своей сути, становятся экосистемами-гигантами, развивающими высокотехнологичный бизнес во многих

отраслях, в том числе и в ретейле, становясь прямыми конкурентами традиционному ретейлу (см. рис. 3.2). В некоторых моментах для многих более мелких компаний (или даже крупных, но имеющих низкий уровень цифровизации бизнес-процессов) возникает вопрос выживания в условиях рынка с высокой конкуренцией. Например, такой вопрос актуален для низкомаржинального продуктового ретейла в текущих макро- и микроэкономических условиях с высокой ключевой ставкой. Именно поэтому наиболее важной тенденцией развития в ретейле сегодня являются инновации, развитие технологий и цифровизация. Понимание процессов цифровой трансформации необходимо для развития и построения траектории инновационного развития торговых компаний.

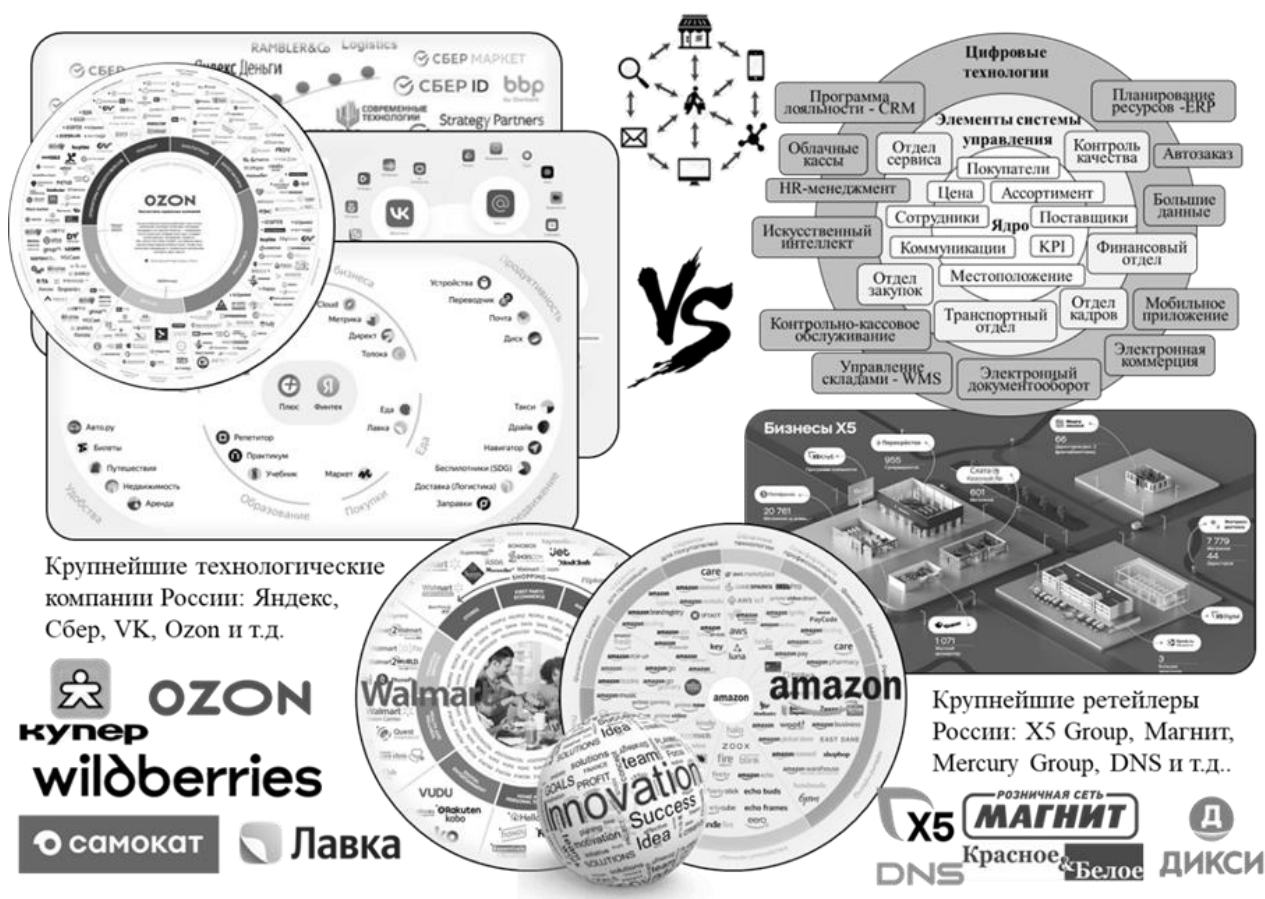


Рис. 3.2. Цифровизация ретейла как основа конкурентной борьбы с технологическими компаниями. Источник: составлено автором

Использование цифровых технологий позволяет ретейлерам существенно сократить расходы на функционирование торговых сетей, что дает им возможность

удерживать и укреплять свои рыночные позиции и конкурентоспособность. Широкое применение цифровых технологий в ретейле рождает новое понятие в экономической науке и практике — «цифровой ретейл».

В результате рассмотрения различных определений представляется возможным предложить авторское понимание процесса цифровой трансформации ретейла как трансформации деятельности по продаже товаров через розничные торговые сети (офлайн и онлайн) с использованием цифровых технологий для повышения своей конкурентоспособности.

Сегодня в розничной торговле частично или полностью автоматизируются с использованием цифровых технологий множество функций, выполняемых ранее человеком. Это, например, кассы самообслуживания, голосовые сервисы, видеоаналитика, роботизированные склады, дроны, нейросети и искусственный интеллект. Использование таких технологий позволяет существенно сократить время работы сервисов, повысить качество обслуживания, повысить эффективность деятельности ретейлеров за счет сокращения текущих операционных издержек.

Процесс цифровизации, а именно его скорость, качество и эффективность, во многом зависит от развитости системы управления инновационной деятельностью в компании. Именно поэтому максимально существующий на сегодня тип ретейла, определяющий степень цифровизации бизнес-процессов, сопоставляется в названии с инновациями и звучит как «Инновационный ретейл 4.0».

Таким образом, для повышения своей конкурентоспособности в условиях сильной конкуренции с высокомаржинальными технологическими гигантами на рынке торговли традиционным ретейлерам необходимо повышать степень своей цифровизации за счет внедрения передовых технологических и организационных инноваций. Для повышения эффективности системы управления инновационной деятельностью в ретейле мы предлагаем внедрять модель технологической коллаборации как эффективного инструмента для процессов поиска, анализа, оценки, пилотирования и внедрения инновационных решений, которые прямым образом влияют на степень цифровизации современного ретейла.

Но для того, чтобы обеспечить конкурентный уровень и темп процессов цифровой трансформации в ретейле, проводя регулярный мониторинг и анализ существующих трендов по изменению бизнес-модели ретейла и технологиям, возникающих по всему миру, необходимо производить значимые инвестиции в деятельность компании, связанную с развитием технологических и организационных инноваций. Таким образом, технологическая коллаборация ретейлеров, целью которой является развитие инновационной деятельности, становится актуальным, востребованным и, несомненно, эффективным инструментом для внедрения, развития и повышения эффективности процессов цифровой трансформации, обеспечивая снижение расходов за счет консолидации бюджетов компаний-участниц коллаборации.

На основе процессного подхода под коллаборацией мы понимаем особую форму сотрудничества и совместной деятельности участников проекта по реализации организационных и технологических инноваций, основанную на соединении различных взаимодополняющих компетенций участников проекта. Под различными компетенциями участников проекта также понимается и сфера их деятельности, что является важным фактором в современных условиях развития технологического суверенитета страны. Альянс должен представлять собой «плодородную почву» для развития предпринимательства и стартапов в направлении Retail Tech, обеспечивая их рынком сбыта, ресурсами, знаниями, технологиями и инвестициями.

На рисунке 3.3 представлена авторская модель организации технологической коллаборации для управления развитием технологических и организационных инноваций в ретейле.

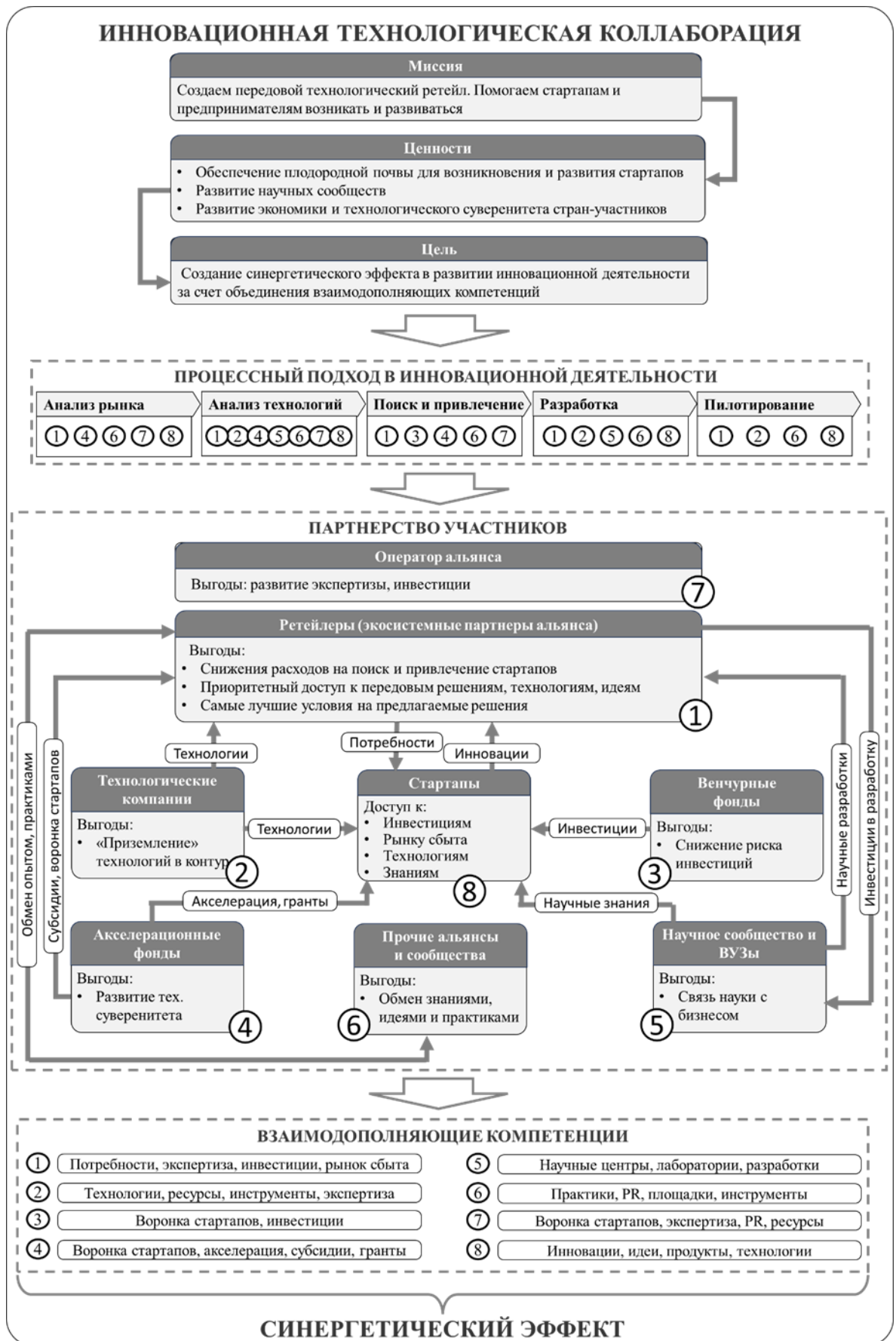


Рис. 3.3. Авторская модель инновационного технологического альянса в ретейле.  
Источник: составлено автором

Предлагаемая модель включает в себя четыре крупных последовательных блока: организационный, процессный, структурный и ресурсный. Организационный блок представляет собой процессный подход к оформлению коллаборации в результате разработки стратегии, миссии, ценностей, позиционирования и целей, а также к формированию организационной структуры партнерства и регламентов взаимодействия. Процессный блок описывает подходы и принципы основных процессов инновационной деятельности партнерства, закрепляя за ними участников с их ресурсами, ключевыми компетенциями, навыками и знаниями. Структурный блок определяет состав и численность участников партнерства в зависимости от их отраслевой принадлежности и потребности для выполнения целей реализации стратегии. Ресурсный блок регламентирует распределение и взаимосвязь взаимодополняющих компетенций участников партнерства с целью их эффективного использования для получения положительного синергетического эффекта.

Данная модель технологической коллаборации в ретейле для управления технологическими и организационными инновациями учитывает основные направления цифровой трансформации в торговле и типы ретейла по степени цифровизации бизнес-процессов. Это подразумевает, что объединение в альянс по предложенной модели организации и управления инновациями ретейлеров предполагает сопоставимую или близкую степень цифровизации бизнес-процессов (тип ретейла — «Инновационный 4.0» и «Управляемый 3.0»). Если степень цифровизации компаний, планирующих коллаборации для развития инновационной деятельности, будет значительно отличаться, то цели и принципы работы каждого из участников также будут разными. А это, в свою очередь, приведет к неэффективности функционирования всего альянса в целом.

Также для вступления в альянс важно оценивать готовность ретейлера к эффективной инновационной деятельности, которая не будет затормаживать совместную деятельность участников проекта.

Основными критериями готовности компании к вступлению в инновационный технологический альянс являются:

- наличие отдельного бюджета на инновационную деятельность;
- наличие выделенной компетентной команды, ответственной за управление инновационной деятельностью;
- наличие выстроенных процессов: скаутинга, бизнес-моделирования, пилотирования и оценки эффективности решений;
- наличие площадки и запросов от руководителей функций для проведения пилотных проектов.

При этом наличие в альянсе компаний-участниц, имеющих разные взаимодополняющие компетенции, экспертизу, технологии и направления видов деятельности, обеспечивает повышение эффективности работы всего альянса за счет обмена опытом, экспертизой, технологиями и знаниями.

Именно поэтому инновационные технологические альянсы, партнерства, коллаборации, союзы, объединения в торговле должны включать в себя не только ретейлеров, но и технологические компании, венчурные фирмы, акселерационные фонды, научные организации и другие альянсы и союзы.

Целесообразность нахождения перечисленных выше категорий и видов организаций в коллаборации с ретейлерами заключается в следующем:

- Ретейлеры представляют из себя потребителей идей, мыслей, технологий, инноваций и являются рынком сбыта для сообщества стартапов и предпринимателей (как правило, представлены коммерческими негосударственными организациями).
- Технологические компании представляют из себя владельцев передовых решений, ресурсов, экспертизы и инструментов для развития технологических и организационных инноваций (на сегодняшний день частично имеют государственную долю).

- Венчурные компании представляют из себя владельцев бюджетов на развитие предпринимательства и инновационной деятельности (в основном негосударственные организации).
- Акселерационные фонды представляют из себя владельцев инструментов для ускорения и развития предпринимательской и инновационной деятельности (акселерационных программ), а также владельцев бюджетов, представленных в виде грантов и субсидий на развитие передовых технологий (в большинстве случаев являются государственными структурами).
- Научные организации представляют из себя владельцев фундаментальных баз и знаний, научных центров и лабораторий, направленных на исследование и разработку передовых инновационных решений и технологий (существуют как государственные, так и коммерческие организации).
- Прочие сообщества представляют из себя владельцев знаний и экспертизы в смежных направлениях деятельности, а также являются владельцами опыта, практик и инструментов управления альянсами (как правило, негосударственные, но поддерживаемые ими организации).

Только лишь наличие такого количества разноплановых участников коллаборации, обеспечивающих доступ ко всем необходимым экспертизам и знаниям, а также ресурсам, инструментам и практикам в области управления и развития технологических и организационных инноваций, обеспечивает создание благоприятных условий («плодородной почвы») для возникновения и развития предпринимательской и инновационной деятельности в отрасли ретейла. Под благоприятными условиями понимается обязательное наличие заказов, ресурсов, технологий, инструментов, практик, знаний, экспертизы, поддержки, бюджетов и рынка сбыта. Только лишь обеспечив старты всеми вышеперечисленными условиями, мы можем рассчитывать на активное технологическое развитие отрасли ретейла за счет инновационной предпринимательской деятельности.

В ходе проведенного ранее изучения мировой практики ведения инновационной деятельности крупными корпорациями не было выявлено

подобного рода коллабораций или союзов, которые объединяли бы в себе такое количество участников из разных сфер деятельности. Причинами этого могут являться неготовность компаний для открытого обсуждения их планов и целей по развитию технологий, а также отсутствие веры в плодотворность и эффективность сотрудничества.

Выстраивание долгосрочных успешных альянсов возможно только при наличии взаимовыгодного сотрудничества. На примере предложенной автором модели коллаборации по организации и управлению технологическими и организационными инновациями в ретейле рассмотрены обязательства участия и выгоды для всех типов участников альянса.

Обязательства и принципы участия в альянсе:

- Ретейлеры обязаны: формировать, актуализировать и предоставлять требования к необходимым технологическим и организационным инновациям, давать оценку предлагаемым решениям, инвестировать в разработку решений, проводить оплачиваемые пилотные проекты, делиться экспертизой с участниками альянса и обеспечивать рынок сбыта для подтвердивших эффективность решений.
- Технологические компании обязаны: на период разработки и пилотирования предлагаемого участнику альянса инновационного решения бесплатно обеспечивать стартап необходимыми ресурсами, экспертизой, инфраструктурой и сопутствующими технологическими продуктами.
- Венчурные компании обязаны: для разработки и проведения пилотного проекта у участника альянса обеспечить для стартапа ускоренный и упрощенный процесс оценки и инвестирования в него, если это соответствует их стратегии инвестирования.
- Акселерационные фонды обязаны: осуществлять приоритетный поиск, классификацию и акселерацию стартапов под нужды альянса, а также выдавать гранты и субсидии на реализацию и тиражирование решений

стартапов в соответствии со стратегией развития предпринимательской деятельности Российской Федерации.

- Агрегаторы научных сообществ обязаны: на коммерческой основе предоставлять доступ к научным центрам и лабораториям на базе российских ведущих учебных заведений для проведения научных и лабораторных исследований предлагаемых технологических решений, обеспечивать возможность получения экспертных мнений и заключений со стороны научного сообщества, а также возможность реализации научных разработок в интересах участников альянса.
- Прочие альянсы и сообщества обязаны: осуществлять бескорыстный и взаимовыгодный обмен лучшими практиками управления и развития альянсов, проводить совместные мероприятия и осуществлять всестороннюю поддержку друг друга в сфере предпринимательской инновационной деятельности.

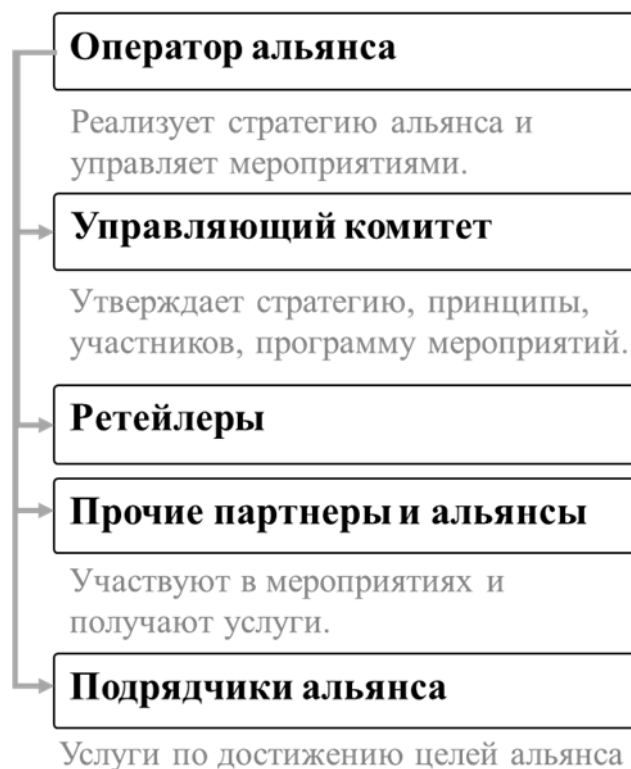
Выгоды от участия в альянсе:

- Ретейлеры: существенно снижают расходы на поиск, анализ и привлечение стартапов; обмениваются опытом, экспертизой и результатами внедрения решений у участников альянса; получают снижение рисков неуспешности пилотов за счет экспертизы участников, имеют приоритетный доступ к передовым технологиям; получают контракты на тиражирование по лучшим условиям.
- Технологические компании: глубже понимают потребности отрасли; приземляют и тиражируют передовые инновационные решения стартапов на своей инфраструктуре; растят экспертизу совместно с пилотными проектами ретейлеров.
- Венчурные компании: существенно снижают риски инвестиций в стартапы на ранней стадии за счет прозрачности намерений, масштаба и наличия рынка сбыта из участников альянса в пилотных проектах стартапов.

- Акселерационные фонды: достигают целей по развитию предпринимательства и инновационной деятельности в Российской Федерации для обеспечения технологического суверенитета страны.
- Научные организации: получают тесную взаимосвязь науки и бизнеса для реализации востребованных научных исследований и разработок технологических решений, которые будут внедрены в жизнь; получают дополнительное инвестирование в научную деятельность со стороны ретейлеров.
- Прочие альянсы и объединения: приобретают дополнительный опыт и экспертизу от обмена опытом и полученными результатами в ходе их деятельности; снижают затраты на проведение различных мероприятий за счет объединения усилий и бюджетов.

Таким образом, формируется прозрачная картина взаимовыгодности всех участников коллаборации для развития и управления технологическими и организационными инновациями в ретейле. Появление и развитие подобных альянсов имеет особое значение для развития технологического суверенитета Российской Федерации, так как обеспечивает благоприятные условия для развития предпринимательства в отраслях с такими альянсами. Стартап, приходящий со своими решениями в такой альянс, одновременно имеет и заказ, и технологию, и инвестиции, и акселерацию, и экспертизу, и рынок сбыта. Взаимовыгодность отношений в таких альянсах и государственная поддержка говорят о праве долгосрочного существования подобного рода объединений.

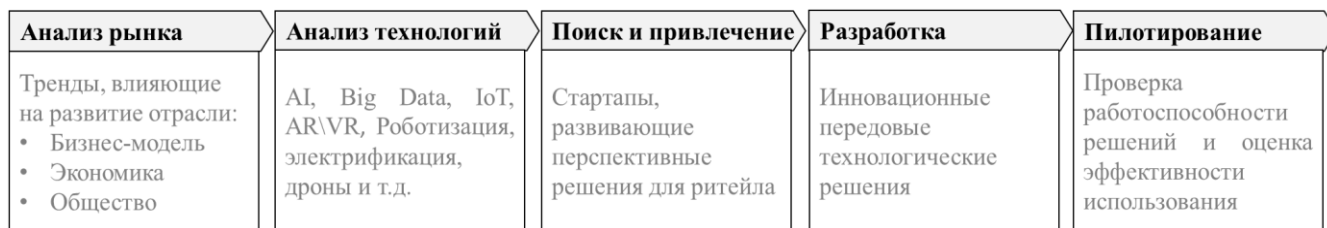
Создание альянсов, содержащих большое количество участников, находящихся в разных сферах и направлениях бизнеса, требует тщательной проработки процесса организации структуры управления. На рисунке 3.4 представлена организационная структура управления технологическим альянсом по предложенной модели организации и управления технологическими организационными инновациями в ретейле.



*Рис. 3.4.* Организационная структура управления технологическим альянсом.  
Источник: составлено автором

Данная структура предполагает, что управление административной, договорной и финансовой частью работы альянса передается оператору альянса. Необходимость создания и утверждения стратегии развития альянса, а также определения миссии и ценности альянса предполагает создание управляющего комитета в альянсе. В состав управляющего комитета входят основатели и идеологи подхода к внедрению предлагаемой модели организации и управления технологическими и организационными инновациями, остальные участники альянса являются экосистемными партнерами альянса, которые участвуют в его деятельности и получают ее результаты.

Для обеспечения целей создания альянса, которыми является организация процесса поиска, анализа, оценки и привлечения стартапов, нами предлагается подход, адаптированный к текущим санкционным условиям и разрыву отношений с ключевыми зарубежными партнерами, обеспечивавшими ранее агрегацию и поставку технологических и организационных инноваций и стартапов в Российскую Федерацию (см. рис. 3.5).



*Рис. 3.5.* Процессный подход к поиску, анализу, оценке и привлечению стартапов в альянс. Источник: составлено автором

Такой подход к организации и управлению процессами поиска технологических и организационных инноваций в рамках альянса предполагает адаптацию к сложившимся геополитическим условиям и в то же время повышение эффективности работы и результатов за счет поэтапного анализа инновационных технологических решений.

На начальном этапе осуществляется анализ глобальных трендов, которые будут оказывать влияние на развитие отраслей. Анализ глобальных трендов осуществляется по всему миру, что обеспечивает возможность получения глобальной экспертизы.

На следующем этапе осуществляется анализ технологий, которые будут релевантны к использованию в решениях, соответствующих глобальным трендам. Анализ технологических трендов осуществляется также по всему миру и обеспечивает возможность получения глобальной технической экспертизы.

Завершающим этапом является скаутинг конкретной технологии у стартапа на территории дружественных стран. Эффективность данного подхода заключается в том, что при переходе к третьему, самому дорогостоящему этапу скаутинга уже четко формируется понимание необходимых к поиску стартапов, что значительно сокращает время и стоимость работ.

Внедрение предложенной модели организации и управления в ретейле технологическими и организационными инновациями позволит обеспечить прозрачный режим работы компании, управление большим массивом информации,

сократить трудозатраты и время на принятие управленческих решений, оптимизировать коммуникации, эффективно управлять командой и персоналом.

Однако предлагаемая модель технологической коллаборации применима для крупного бизнеса. Малый и средний бизнес в ретейле не способен выделять значимые бюджеты на управление инновационной деятельностью. Основной фокус в их автоматизации и цифровизации на внедрении технологий, уже проверенных лидерами отрасли. Организация технологических коллабораций в малом и среднем бизнесе в ретейле не принесет эффекта, так как в небольших компаниях не выстроена инфраструктура для инновационной деятельности. В их деятельности необходимо оперативно отслеживать информацию о внедрении и тиражировании инновационных решений лидерами рынка и повторять за ними.

Таким образом, на сегодняшний день, в сложных геополитических условиях, при работе на высококонкурентном рынке для повышения своей эффективности и наращивания конкурентоспособности необходима цифровая трансформация, которая наиболее эффективно развивается в условиях технологической коллаборации, реализованной по предложенной авторской модели. Важно подчеркнуть, что развитие подобных альянсов возможно во всех отраслях экономики: промышленности, банковской сфере, строительстве, логистике и других, что позволит существенно повысить конкурентоспособность российской экономики.

### **3.2. Внедрение модели технологической коллаборации в ретейле**

Для внедрения и апробации предложенной модели технологической коллаборации для управления организационными и технологическими инновациями в ретейле за основу был взят созданный в 2020 году альянс RITA (Retail Innovation Tech Alliance).

Инициатором создания этого инновационного технологического альянса ретейлеров было ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», которое занимается поиском, оценкой, пилотированием и внедрением технологических и

организационных инноваций с 2017 года. Целью создания и деятельности данного альянса является поиск и внедрение инновационных решений в бизнес-процессы как самой организации, так и компаний-партнеров. Идею создания такого альянса поддержали три крупнейшие компании Российской Федерации из сферы ретейла: ООО «Вымпел-Коммуникации» (Билайн), ПАО «М.Видео», ООО «Домашний интерьер» (Hoff). Поиск и внедрение актуальных и востребованных сегодня решений в направлениях инновационного развития ретейла требуют существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. Принципиально важно то, что сотрудничество в рамках альянса позволяет проводить исследования и скаутинг наиболее релевантных технологий из общего бюджета партнеров.

С 2020 года по март 2022 года работа инновационного технологического альянса RITA заключалась в большей степени в согласовании направлений исследования для поиска стартапов в области Retail Tech, совместном анализе найденных и предлагаемых решений для ретейла, участии в Pitch-сессиях стартапов. Участниками альянса был выбран оператор (компания Gotech), основными задачами которого были управление бюджетом альянса, консолидация запросов от участников альянса, организация вопросов исследования рынка по запросам участников альянса и проведение мероприятий с презентациями стартапов.

Организация такого альянса позволила сократить бюджеты компании участников на проведение исследований по поиску технологических и организационных инновационных решений в области ретейла в четыре раза. Крупнейшие российские ретейлеры для непрерывного мониторинга появления новинок в инновационной сфере ежегодно выделяют бюджет в размере от 20 до 30 млн рублей (без учета НДС). Проведение одного исследования (такого, например, как «Инструменты дистанционного контроля торговых объектов», или «Технологии повышения сроков годности и продления свежести фруктов и овощей», или «Лучшие практики привлечения, развития и удержания линейного персонала») обходилось компаниям от 250 тыс. до 1,3 млн рублей (без НДС), в зависимости от масштаба и региона исследования. Структурное подразделение,

ответственное за скаутинг технологий, по запросам руководителей различных функциональных подразделений компаний, как правило, проводит порядка 25–30 подобных исследований в год.

Участие в альянсе для компаний обходилось в 4,8 млн рублей в год, что в совокупности составляло почти 19,2 млн рублей. С учетом скидки за объем на одного оператора Gotech данного бюджета хватало на удовлетворение всех потребностей участников альянса RITA.

В марте 2022 года деятельность альянса RITA была практически заморожена в связи с изменением приоритетов компаний-участниц и их фокусировкой на вопросах импортозамещения технологического оборудования и программного обеспечения в связи с приостановкой деятельности западных вендоров на территории Российской Федерации в условиях санкций. Работа альянса заключалась лишь в обсуждении и обмене опытом участников в вопросах импортозамещения. Снижение фокуса на инновационную деятельность было отмечено во всех крупных компаниях Российской Федерации. 2022 год был годом адаптации в новых геополитических микро- и макроэкономических условиях для страны.

Спустя шесть месяцев, в конце 2022 года, основные проблемы и риски, которые возникали из-за внедрения санкционной политики зарубежных компаний, были в значительной степени решены, что обеспечило непрерывность бизнес-процессов и устойчивость российского бизнеса к санкциям.

Однако эти шесть месяцев отсутствия инновационной деятельности в крупнейших бизнесах Российской Федерации негативно сказались на восприятии стартапами своих перспектив, что, в свою очередь, вызвало отток многих предпринимателей и инноваторов за пределы страны. Однако необходимо отметить, что уход западных вендоров, являющихся носителями высокотехнологичных решений в оборудовании и программном обеспечении, высвободил нишу для российского предпринимательства и инноваторства.

В процессе научных исследований, которые были направлены на изучение инструментов управления организационными технологическими инновациями в

ритейле и в первую очередь ориентированы на развитие инновационной деятельности в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», нами было предложено решение по трансформации текущей деятельности альянса и внедрение актуальной модели управления инновационной деятельностью компаний (описанной в разделе 3.1). В конце 2022 года на управляющем комитете альянса RITA, посвященном дальнейшим перспективам развития альянса и его деятельности, было единогласно утверждено решение о трансформации формата альянса и внедрении предложенной модели управления инновационной деятельностью в компаниях-участницах.

Первым шагом трансформации стала замена оператора альянса. В качестве нового оператора был избран ООО «Акселератор ФРИИ» (ФРИИ). ФРИИ был учрежден по инициативе президента РФ В. В. Путина в марте 2013 года для поддержки предпринимательских инициатив. На текущий день ООО «Акселератор ФРИИ» (вместе с дочерними компаниями) представляет собой целостную систему, деятельность которой направлена на всестороннюю поддержку малых компаний в области информационных технологий, и является одним из лучших экспертов на российском рынке с точки зрения работы в области инновационной деятельности предприятий государственного и частного бизнеса, а также программ акселерации и инвестирования в стартапы.

Ключевыми задачами нового оператора стали:

- разработка и утверждение стратегии развития и обновленных целей альянса;
- формирование миссии альянса в сфере ритейла;
- определение ценностей альянса для компаний-участниц, их партнеров и отрасли ритейла в Российской Федерации.

Также в задачи ООО «Акселератор ФРИИ» в качестве оператора входило расширение альянса через привлечение новых участников из ритейла, а также поиск и привлечение в альянс партнеров из других отраслей. К потенциальным участникам альянса были предъявлены строгие требования. Первым требованием было наличие отдельной выделенной команды в структуре компании, которая

отвечала за инновационное развитие. Вторым требованием был подтвержденный опыт успешной работы в направлениях поиска, оценки, пилотирования и внедрения инновационных решений в компании, а также опыт работы с акселерационными фондами и стартапами (выстроенные процессы). Третьим требованием было наличие отдельного бюджета на осуществление инновационной деятельности. Четвертым — наличие площадки и запросов от руководителей функциональных подразделений для проведения пилотных проектов. Данные требования к потенциальным участникам альянса были сформированы с целью сохранения и повышения эффективности работы в условиях обмена опытом и экспертизой для внедрения и использования инновационных технологических решений. Несоответствие данным требованиям одного из участников альянса могло привести к снижению эффективности работы альянса в целом, а также к снижению темпов развития экспертизы в направлении технологического развития ретейла.

Также было принято решение о сохранении состава участников управляющего комитета альянса в лице основателей альянса (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», ПАО «Вымпел-Коммуникации» (Билайн), ООО «Домашний интерьер» (Hoff), ПАО «М.Видео») и о нерасширении управляющего комитета, так как за прошедшие два года работы он подтвердил свою эффективность.

В целях обеспечения прозрачности деятельности альянса, а также возможности оценки эффективности присоединения новых участников к альянсу была произведена разработка плана мероприятий и активностей альянса на 2023 год. План активности и мероприятий основывался на потребностях текущих участников альянса и обеспечивал гибкость принятия решений в зависимости от количества новых участников-партнеров, их потребностей и целей с точки зрения развития инновационной деятельности в их компаниях.

Было сформировано позиционирование альянса RITA, работающего по новой модели управления технологическими и организационными инновациями:

«Глобальный системообразующий инновационный технологический альянс номер один в России, СНГ и дружественных странах».

Сформирована миссия альянса RITA: «Создаем передовой технологический ретейл. Помогаем стартапам и предпринимателям возникать и развиваться» (см. рис. 3.6).

Были определены ценности альянса RITA:

- обеспечение плодородной почвы для возникновения и развития стартапов;
- развитие научных сообществ в направлении Retail Tech;
- развитие экономики и технологического суверенитета участников.

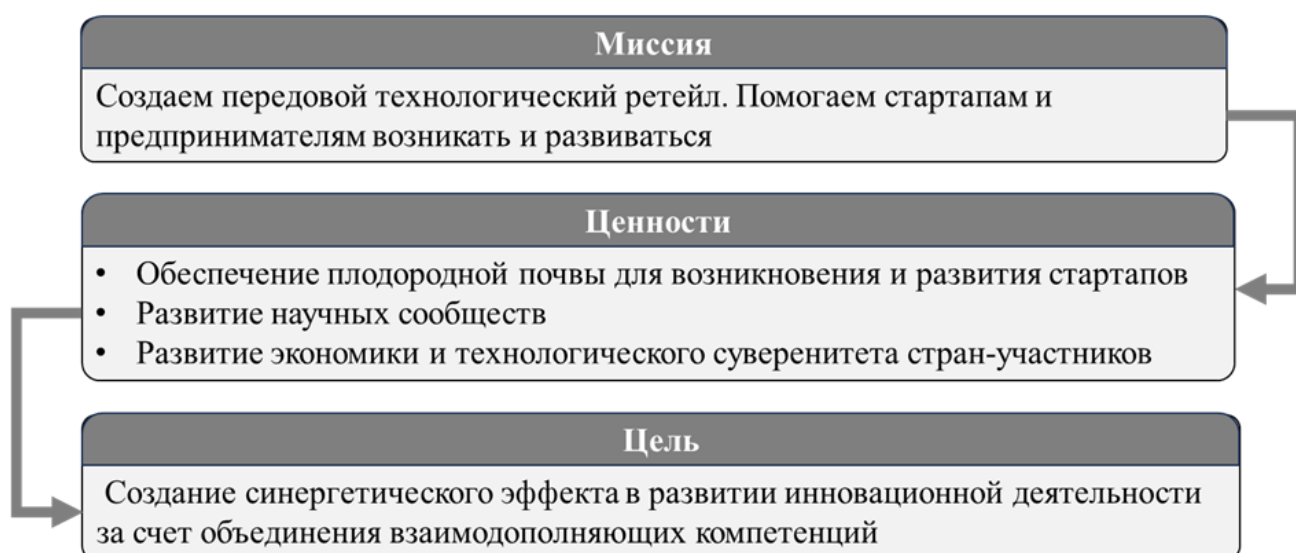


Рис. 3.6. Разработка стратегии альянса RITA. Источник: составлено автором

Уже в начале 2023 года предложенная модель управления технологическими и организационными инновациями в ретейле была внедрена, и обновленный альянс RITA имел приближенный к целевому виду формат работы. Количество компаний-участниц из сферы ретейла в альянсе увеличилось до восьми. Новыми участниками альянса, которые были заинтересованы в повышении эффективности деятельности в области управления технологическими и организационными инновациями, стали: Magnum, АО «Рольф», АО «Центр внедрения „Протек“», ООО «Лента». Альянс приобрел статус международного за счет включения продуктовой торговой сети Magnum из Республики Казахстан (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Состав участников альянса RITA. Источник: составлено автором

В соответствии с предложенной моделью развития технологических и организационных инноваций в ретейле в альянс были добавлены:

- Технологические партнеры в лице ведущих крупнейших российских технологических компаний: ООО «Яндекс», ООО «В контакте», ООО «Облачные технологии» (Cloud). Для соответствия утвержденным ценностям альянса по соглашению с его участниками на период разработки и пилотирования инновационного решения технологические партнеры взяли на себя обязательства бесплатно предоставлять ресурсы, технологии и существующие сопутствующие продукты стартапам. Данные обязательства позволяют стартапам обеспечить экономию бюджета и повысить их устойчивость и шансы на успешность развития в сложных макро- и микроэкономических условиях.
- Венчурные партнеры в лице ведущих крупнейших российских компании: ИП Черняк А. Ю. (United Investors) и венчурный клуб «Синдикат». Для соответствия утвержденным ценностям и миссии альянса по соглашению с его участниками венчурные партнеры обязались гарантировать упрощенный и ускоренный подход к анализу инновационных решений стартапов и быстрых инвестиций для них в случаях запуска пилотных проектов с

участниками альянса, если это соответствует их стратегии инвестирования в направлении Retail Tech.

- Акселерационные фонды в лице ведущих крупнейших российских государственных структур, обеспечивающих грантами и субсидиями стартапы для развития предпринимательства и технологического суверенитета в России: фонд «Московский инновационный кластер» (МИК), ГБУ «Агентство инноваций Москвы» (АИМ), фонд «Транспортные инновации Москвы» (ТИМ). В ходе проведенных переговоров управляющего комитета альянса RITA с руководством Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы была оптимизирована работа московского инновационного кластера в разрезе формирования отраслевых мероприятий предпринимательской деятельности ведомства.
- Научные организации в лице ведущих российских государственных высших учебных заведений. Партнером альянса RITA в этом направлении и агрегатором вузов выступило ООО «Инновационный центр „Техновери“» (Technovery), которое обеспечило доступ всем участникам альянса, в том числе стартапам и предпринимателям, с их инновационными технологическими решениями к научным центрам и лабораториям 146 высших учебных заведений Российской Федерации. Включение в состав альянса партнера ООО «Инновационный центр „Техновери“» (Technovery) соответствует двум ключевым ценностям инновационного технологического альянса RITA: развитию научных сообществ и развитию экономики и технологического суверенитета участников.
- Альянсы-партнеры в лице ведущих российских некоммерческих организаций «ESG-альянс» и «AI-альянс», агрегирующих в своем портфеле большой набор стартапов и передовых технологических решений в направлениях устойчивого развития и искусственного интеллекта, а также имеющих практику и экспертизу организации крупнейших альянсов и управления ими,

состоящими из десятков ведущих компаний Российской Федерации в различных отраслях и сферах деятельности.

Таким образом, в начале 2023 года после внедрения предложенной модели организации и управления работы с технологическими и организационными инновациями в ретейле через трансформацию и создание нового формата инновационного технологического альянса ретейлеров RITA количество участников и партнеров альянса, включая партнеров по скаутингу, составило более 20. Такое большое количество участников, а также понимание необходимости повышения эффективности и скорости управления процессами, задачами, мероприятиями и прочей деятельностью альянса заставило осуществить пересмотр, формирование и утверждение четкой организационной структуры управления альянсом с распределением конкретных прописанных прав, задач и обязанностей для каждого партнера и участника альянса (см. рис. 3.8).

Управляющий комитет альянса RITA стал ключевым органом в принятии и утверждении стратегических решений по целям, участникам и партнерам альянса, а также подходам и принципам функционирования альянса с учетом всех компаний-участниц. В случае расхождения мнений по направлениям, подходам, принципам и интересам решающее слово оставалось за участниками управляющего комитета альянса. При этом участники управляющего комитета, как и все участники альянса RITA, были обязаны посещать все мероприятия, организованные в рамках альянса, выступать на различных внешних мероприятиях от лица альянса в целях его популяризации и привлечения дополнительных участников, партнеров, предпринимателей и стартапов в сферу интересов деятельности альянса, а также защищать его интересы и принципы.

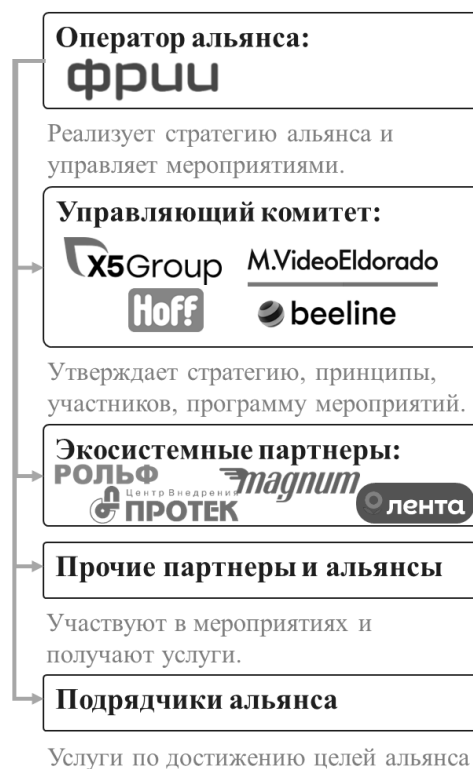


Рис. 3.8. Организационная структура альянса RITA после внедрения предложенной модели управления технологическими и организационными инновациями в ретейле.

Источник: составлено автором

Вся организационная деятельность альянса, включающая в себя реализацию стратегии альянса, направленной на технологическое и организационное инновационное развитие компаний-участниц, а также финансовое и административное управление альянсом было возложено на нового привлеченного оператора альянса — ООО «Акселератор ФРИИ». Ключевой задачей оператора RITA для обеспечения целей создания альянса была организация процесса поиска, анализа, оценки и привлечения стартапов в альянс. В условиях западных санкций и разрыва отношений с основными зарубежными партнерами, обеспечивавшими ранее агрегацию и поставку инновационных технологических решений и стартапов в Российскую Федерацию, оператором ООО «Акселератор ФРИИ» по утвержденному на управляющем комитете альянса подходу были организованы Trend watching (анализ трендов рынка ретейла) и Tech watching (анализ технологий) по всему миру и скаутинг технологий и стартапов в дружественных странах (см. рис. 3.9).



*Рис. 3.9.* Процессный подход к организации и управлению процессами поиска технологических и организационных инноваций в рамках альянса RITA. Источник: составлено автором

Такой подход к организации и управлению процессами поиска технологических и организационных инноваций в рамках альянса RITA предполагает адаптацию под сложившиеся геополитические условия и в то же время повышение эффективности работы и результатов за счет поэтапного анализа инновационных технологических решений.

На первом этапе осуществляется анализ глобальных трендов, которые будут оказывать влияние на развитие клиентоориентированных отраслей, в том числе розничной торговли. Анализ глобальных трендов осуществляется по всему миру, что обеспечивает возможность получения глобальной экспертизы.

Следующим этапом осуществляется анализ технологий, которые будут релевантны к использованию в решениях, соответствующих глобальным трендам. Анализ технологических трендов осуществляется также по всему миру и обеспечивает возможность получения глобальной технической экспертизы.

Последним этапом является скаутинг-поиск конкретной технологии на территории дружественных стран, то есть доступных для пилотирования и внедрения. Эффективность данного подхода заключается в том, что при переходе к третьему, самому дорогостоящему этапу скаутинга уже четко формируется понимание необходимых к поиску стартапов без наличия нерелевантных в отборке решений, что значительно сокращает время и стоимость работ.

Итогом проделанной работы по внедрению модели организации и управления поиском, пилотированием и внедрением технологических и организационных инноваций в ретейле явилось создание первого масштабного в Российской Федерации глобального инновационного технологического альянса ретейлеров RITA в новом эффективном содружестве ведущих российских ретейлеров, крупнейших технологических компаний, венчурных компаний, мощнейших государственных акселерационных фондов, прочих глобальных альянсов, научных сообществ и сообщества инноваторов и предпринимателей Российской Федерации и стран СНГ (см. рис. 3.10).

Также итогом проделанной работы явилось то, что участники альянса получили существенные выгоды при разделении затрат на поиск и привлечение к себе стартапов (см. прил. 1). В сложных геополитических условиях это позволило открыть доступ к новым и дешевым технологиям. Отсутствие прямых конкурентов в альянсе обеспечило открытость участников и возможность обмена опытом пилотирования и внедрения инновационных решений.

В результате такого подхода инновационный технологический альянс RITA на данный момент представляет собой «плодородную почву» для развития предпринимателей и стартапов в направлении Retail Tech, обеспечивая их большим рынком сбыта, ресурсами, технологиями и инвестициями, что в конечном итоге должно привести к технологическому суверенитету как для участников альянса, так и в дальнейшем для сферы ретейла в Российской Федерации (см. прил. 2).

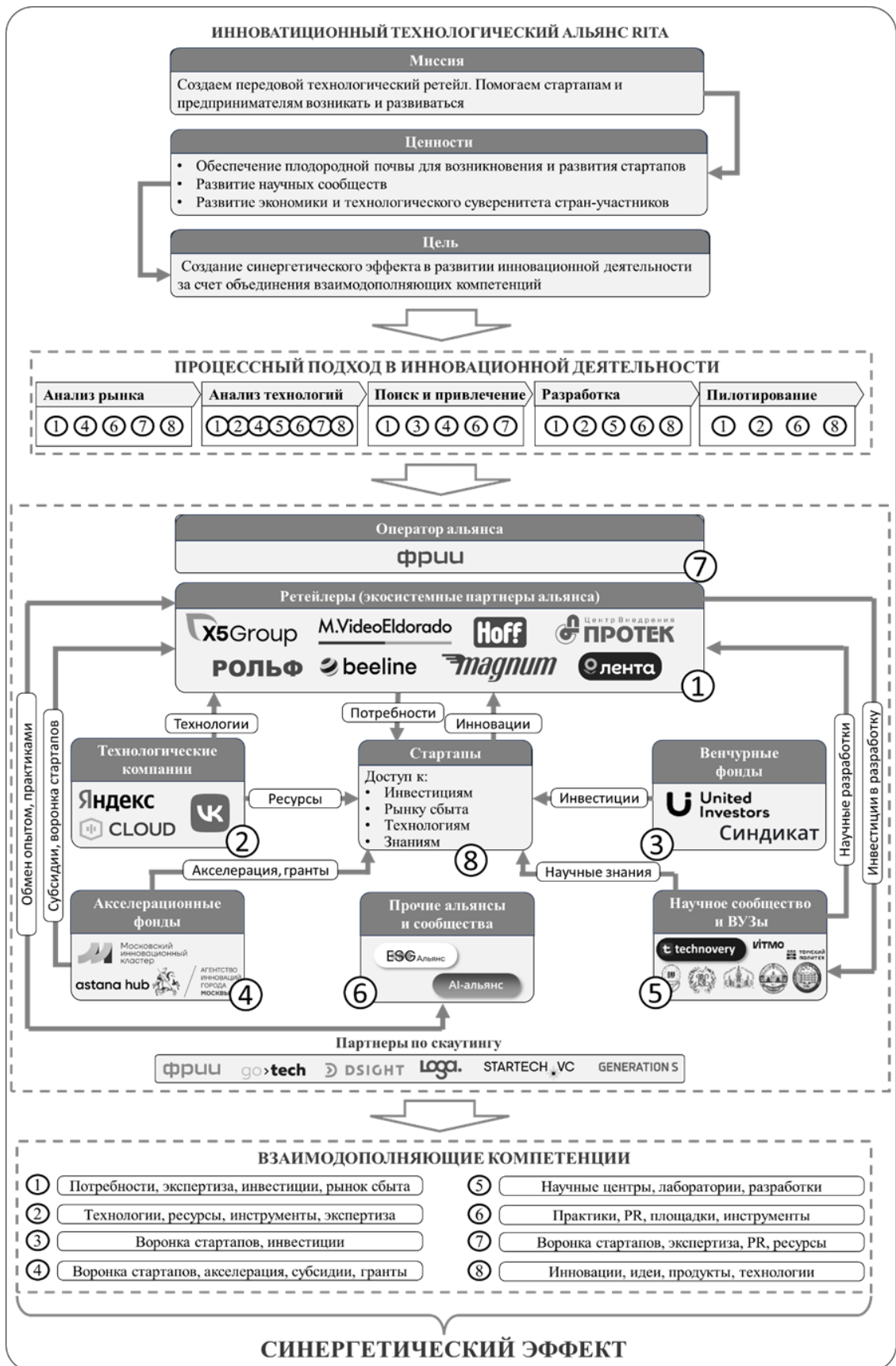


Рис. 3.10. Структура модели организации и управления технологическими и организационными инновациями ретейлеров в альянсе RITA. Источник: составлено автором

Для реализации представленной модели технологической коллаборации были выполнены следующие шаги:

1. Определен основной стартовый состав участников технологической коллаборации по предложенной модели.
2. Выбран оператор коллаборации, имеющий опыт управления и развития инновационной деятельности.
3. Разработана организационная структура управления технологической коллаборацией.
4. Разработана и утверждена стратегия развития, миссия, ценности, позиционирование технологической коллаборации.
5. Сформирована программа мероприятий и деятельности технологической коллаборации.
6. Утверждены основные направления инновационного развития в Retail Tech.
7. Определен подход к процессам: анализу рынка и трендов, поиску и привлечению стартапов, проведению и оценке пилотных проектов, совместной разработке и покупке инновационных решений, обмену результатами и практиками.
8. Определены бюджеты и масштабы технологической коллаборацией.
9. Разработаны и утверждены принципы отбора участников в технологическую коллаборацию.
10. Произведен набор участников в технологическую коллаборацию в соответствии с утвержденными отраслями и критериями отбора.
11. Подписаны соглашения о совместной инновационной деятельности в рамках технологической коллаборации и за ее пределами.
12. Сформирован общий бюджет на стороне оператора.
13. Произведена коммуникация о запуске на рынке инноваций новой модели технологической коллаборации.
14. Запущена программа совместных мероприятий.

Также для внедрения технологической коллаборации целесообразно использовать концепцию экосистемы по Рону Аднеру (Ecosystem-as-Structure),<sup>51</sup> что позволит анализировать взаимодействие компаний-участниц коллаборации через призму согласованности, взаимозависимости и совместного создания ценности. Необходимо основываться на трех ключевых аспектах:

- совместимость (Alignment) – насколько цели и возможности участников согласованы;
- взаимозависимость (Interdependence) – как участники зависят друг от друга в создании конечного продукта;
- коэволюция (Co-evolution) – способность адаптироваться к изменениям в экосистеме.

То есть требуется проводить периодический (ежегодный) анализ технологической коллаборации.

Вопросы для анализа в разрезе совместимости:

- Есть ли общее видение у участников коллаборации?
- Насколько их бизнес-модели и ожидания совпадают?
- Существуют ли конфликты интересов?

Вопросы для оценки взаимозависимости:

- Кто ключевые игроки?
- Есть ли «узкие места», где задержка одного участника блокирует прогресс всех?
- Как распределены риски?

Вопросы для управления коэволюцией:

- Как коллаборация реагирует на изменения рынка, технологий, инноваций?

---

<sup>51</sup> Ron Adner. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management 43(1), November, 2016. // URL: [https://www.researchgate.net/publication/310788892\\_Ecosystem\\_as\\_Structure\\_An\\_Actionable\\_Construct\\_for\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/310788892_Ecosystem_as_Structure_An_Actionable_Construct_for_Strategy) (дата обращения 30.10.2024)

- Есть ли механизмы для пересмотра ролей участников?
- Как распределяются выгоды от инноваций?

Таким, образом для использования модели Аднера (Ecosystem-as-Structure) при внедрении технологической коллаборации необходимо выполнять следующие практические шаги:

1. Визуализировать картину партнерства всех участников и связи между ними.
2. Выявить критические точки взаимозависимости (обязательства и выгоды).
3. Проанализировать, как изменения у одной компании-участницы повлияют на других.
4. Создать гибкие форматы коммуникации (кросс-функциональные рабочие группы по процессам коллаборации).

Модель Аднера (Ecosystem-as-Structure) помогает увидеть технологическую коллаборацию не как простую сумму участников, а как динамическую систему, где успех зависит от слаженности всех элементов, где задействованы компании из разных отраслей.

Таким образом, проведенная апробация предложенной авторской модели технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью на примере альянса RITA (Retail Innovation Tech Alliance) позволяет сделать выводы о ее востребованности в ретейле и практической реализуемости. Схожесть процессов цифровой трансформации и инновационной деятельности способствует рекомендациям по формированию технологической коллаборации как инструмента управления инновациями в других сферах экономики.

### **3.3. Расчет эффективности внедрения инноваций в ретейле на основе технологической коллаборации**

Инновации, характеризующиеся изменениями в организации деятельности и в технологиях, предусматривают как быстрый, так и длительный период

преобразований в работе компании, поэтому эффект от реализации инноваций может возникать не всегда сразу и явно. Эффект от внедрения инноваций, скорее всего, будет проявляться через некоторый временной интервал, в связи с этим оценивать эффективность системы управления инновационной деятельностью методом простого сопоставления прибыли и затрат не всегда целесообразно.

Также важно учитывать, что в результате внедрения инноваций в долгосрочной перспективе компания достигает стратегических целей преимуществ в технологиях и лидерства на рынке, что не всегда можно оценить финансовыми категориями, хотя в большинстве случаев внедрение технологических и организационных инноваций ориентировано на повышение эффективности деятельности компании.

Глобализация мировой экономики, ее цифровизация, переход к новому технологическому укладу потребовали разработки новых методов и подходов к оценке эффективности деятельности, которые позволили бы рассматривать долгосрочные цели развития компаний, результаты внедрения инноваций на изменения ее положения на рынке и изменения во внешней среде деятельности компании. Изменения в экономическом пространстве и эволюция экономического мышления отражаются во взглядах и подходах к оценке эффективности деятельности, что, в свою очередь, требует новых методов и показателей оценки эффективности.

К таким методам можно отнести метод оценки эффективности деятельности на основе расчета показателей стоимости компании (EVA) и процессно-ориентированный метод оценки рентабельности деятельности, которые на современном этапе развития менеджмента являются обоснованными.

Для целей менеджмента целесообразно использовать понятие не рыночной стоимости компании, а ее внутренней стоимости, оцениваемой с помощью влияния различных внутренних факторов, характеризующих деятельность компании. Данные факторы характеризуют внутренние резервы роста эффективности бизнеса.

Стоимость, как экономическая категория, имеет специфику, которая состоит в том, что она позволяет рассматривать компанию и бизнес как систему, состоящую из бизнес-процессов, определяющих стоимость бизнеса. Управленческие воздействия имеют следствием изменение внутренних параметров бизнес-процессов, что сказывается и на результате — эффективности деятельности компании, то есть ее внутренней стоимости. Таким образом, имеет место управление стоимостью компании.

Именно управление стоимостью компании в процессе внедрения организационных и технологических коллабораций является, на наш взгляд, целью управления ее развитием и управления инновационной деятельностью в том числе. В связи с этим оценку эффективности внедрения организационных и технологических коллабораций предлагается проводить с использованием концепции управления стоимостью бизнеса.

В качестве долгосрочной финансовой цели деятельности компании рассматривается максимизация ее стоимости (или капитализация). При этом следует отметить, что рост стоимости компании не всегда связан с ростом таких традиционных показателей эффективности, как абсолютное значение прибыли или ее прирост, поскольку показатели прибыли являются оперативными целями управления. Стратегические и долгосрочные цели управления развитием компании предполагают увеличение ее стоимости, которая может быть оценена не только с помощью финансовых показателей прибыли.

Управление процессом внедрения организационных и технологических коллабораций, таким образом, — это целенаправленное воздействие на ключевые факторы, способствующие росту стоимости компании. Управленческие воздействия должны быть сконцентрированы на ключевых факторах стоимости, что будет способствовать росту эффективности управления инновационной деятельностью компании. Основой управления процессом внедрения инноваций является постоянный анализ факторов стоимости, что позволяет менеджменту сконцентрировать управленческие решения на важнейших стратегических целях развития.

Мы понимаем стоимость бизнеса как комплексную экономическую категорию, состоящую из композиции разнообразных факторов и индикаторов, разносторонне характеризующих деятельность компании. Таким образом, целью управления стоимостью компании является поиск ключевых факторов, влияющих на нее. И воздействие именно на эти факторы будет способствовать росту эффективности деятельности компании и росту ее стоимости.

Невозможно задействовать и активизировать одновременно все факторы, влияющие на стоимость, так как в практической деятельности сложно одновременно принимать управленческие решения по всем направлениям и бизнес-процессам, поэтому целесообразно из всего множества факторов, влияющих на стоимость компании, выделить наиболее важные и осуществлять целенаправленное воздействие на них. Состав и количество наиболее важных факторов на различных этапах деятельности компании может меняться, поэтому важной задачей менеджмента является постоянная оценка факторов, наблюдение их динамики, их систематизация, переориентация с одних факторов на другие в зависимости от этапов развития компании.

Для оценки бизнеса используется три традиционных подхода, достаточно подробно рассмотренных в специальной литературе: доходный, затратный и сравнительный<sup>52</sup>.

С точки зрения стратегических целей развития, на наш взгляд, наиболее подходящим для оценки стоимости компании является доходный подход, поскольку развитие бизнеса связано с получением прибыли и ростом стоимости бизнеса в будущем. Все управленческие решения имеют целью максимизацию дохода в будущем, поскольку стоимость компании напрямую зависит именно от этого.

Для достижения цели роста стоимости компании менеджмент принимает управленческие решения по вводу новых мощностей, повышению эффективности

---

<sup>52</sup> Есипов В., Маховикова Г., Мирзажанов С. Оценка бизнеса: полное практическое руководство. М.: Эксмо, 2008. 352 с.

организации производства, труда и управления, внедрению технологических и организационных инноваций. Данные решения напрямую влияют на стоимость компании в зависимости от их эффективности. Они могут привести как к ее росту, так и снижению в случае неэффективности их реализации. Эти решения требуют финансовых вложений, и, на наш взгляд, справедливым является мнение ряда авторов, которые считают это бизнес-процессом, связанным с реализацией совокупности инвестиционных проектов. Результатом реализации таких проектов является создание активов, производительное использование которых увеличивает доходы компании в будущем и приносит больше прибыли. Основываясь на данных рассуждениях, можно сделать вывод о приоритетности среди подходов оценки стоимости компании доходного подхода, поскольку в его основе лежит определение текущей стоимости будущих доходов от результатов деятельности бизнеса.

Наиболее значимым показателем эффективности деятельности компании с точки зрения оценки ее стоимости является показатель рентабельности собственного капитала. Данный показатель отражает эффективность вложенных средств акционеров и собственников в бизнес и ожидания инвесторов на получение прибыли в будущем, оценки будущих доходов компании.

В качестве показателя, характеризующего эффективность вложенных собственных средств, нами выбран показатель рентабельности собственного капитала (ROE).

Расчет показателя рентабельности собственного капитала (ROE) осуществляется по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}},$$

где ROE — рентабельность собственного капитала.

Этот показатель характеризует величину прибыли, полученную на каждый рубль вложенных собственных средств. Рентабельность собственного капитала является наиболее важным с точки зрения оценки деятельности компании,

поскольку именно повышение уровня доходности собственного капитала компании связано с ростом ее стоимости.

Внедрение инновационных технологий в управлении деятельностью ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», а также трансформация альянса RITA за счет внедрения модели организации и управления технологической коллаборацией для внедрения организационных и технологических инноваций в ретейле и расширение его состава в начале 2023 года привело к усилению позиций компании в сфере ретейла. Доля ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на продуктовом рынке России составляет около 13 %, что существенно выше, чем у конкурентов — ПАО «Магнит» и ООО «Меркурий ретейл холдинг» (Mercury Retail Group), — и обеспечивает ей лидирующие позиции. В своей деятельности в 2023 году ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» активно использовало и внедряло различного рода технологические и организационные инновации, используя онлайн- и офлайн-форматы торговли, что является основным трендом развития компании (см. прил. 3).

Внедрение предложений по технологическим и организационным инновациям и результатов деятельности альянса RITA как эффективной формы технологической коллаборации позволило ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» увеличить выручку за четыре года, с 2020 по 2023 год, на 81,4 % (см. рис. 3.11, 3.12).

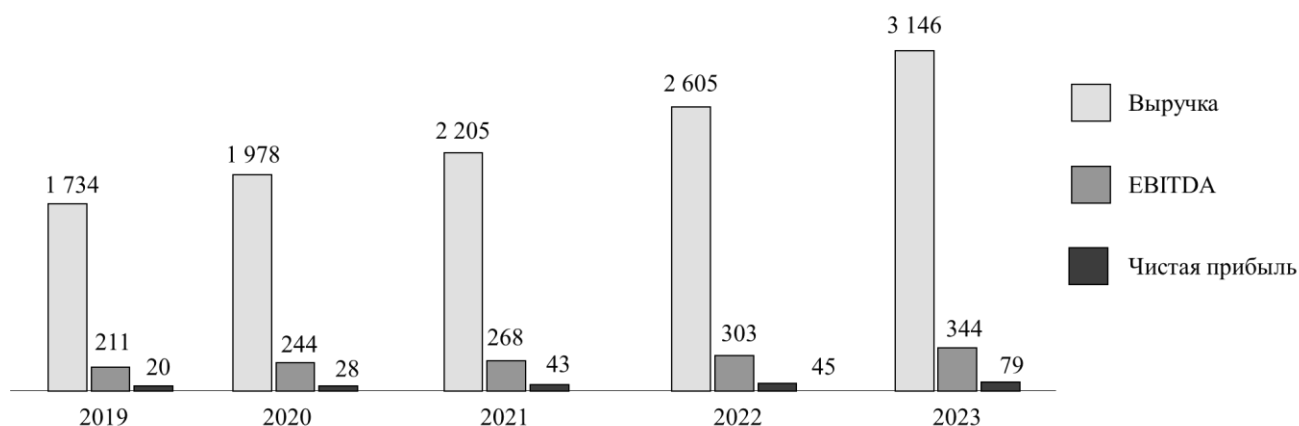


Рис. 3.11. Основные финансовые показатели деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», млн руб. Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Темпы роста чистой прибыли компании увеличиваются по сравнению со значением EBITDA — это может указывать на то, что ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» приближается к стадии зрелости своего развития в текущих экономических условиях.

На рисунке 3.13 представлена динамика показателей выручки от продаж, чистой прибыли и собственного капитала. Как видно из рисунка, наблюдается общая тенденция роста всех показателей, что в целом характеризует динамичное развитие компании и эффективность ее деятельности по внедрению различного рода инноваций. При этом важно отметить, что заметно и увеличение темпов роста показателей с 2021 года, когда альянс RITA начал полноценное функционирование.

Таблица 3.2

**Основные финансовые показатели  
ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» по МСФО, млн. руб.<sup>53</sup>**

МЛН РУБ.	4 кв. 2023	4 кв. 2022	изм г-к-г, % или мульти- пликатор	2023	2022	изм г-к-г, % или мульти- пликатор
<b>Выручка</b>	<b>881 216</b>	<b>705 183</b>	<b>25,0</b>	<b>3 145 859</b>	<b>2 605 232</b>	<b>20,8</b>
в т. ч. чистая розничная выручка <sup>6</sup>	874 505	702 134	24,5	3 128 847	2 596 086	20,5
Пятёрочка (вкл. экспресс-доставку) <sup>7</sup>	685 594	560 440	22,3	2 491 009	2 122 793	17,3
Перекрёсток (вкл. экспресс-доставку)	119 760	104 400	14,7	418 938	385 495	8,7
Чижик	41 661	15 233	3x	118 425	35 893	3x
<b>Валовая прибыль</b>	<b>212 340</b>	<b>158 047</b>	<b>34,4</b>	<b>757 776</b>	<b>626 744</b>	<b>20,9</b>
Валовая рентабельность, %	24,1	22,4	168 б.п.	24,1	24,1	3 б.п.
<b>Скорр. EBITDA</b>	<b>54 740</b>	<b>36 574</b>	<b>49,7</b>	<b>217 952</b>	<b>189 468</b>	<b>15,0</b>
Рентабельность скорр. EBITDA, %	6,2	5,2	103 б.п.	6,9	7,3	(34) б.п.
<b>EBITDA</b>	<b>53 062</b>	<b>35 838</b>	<b>48,1</b>	<b>214 764</b>	<b>186 788</b>	<b>15,0</b>
Рентабельность EBITDA, %	6,0	5,1	94 б.п.	6,8	7,2	(34) б.п.
<b>Операционная прибыль</b>	<b>29 273</b>	<b>13 825</b>	<b>111,7</b>	<b>130 104</b>	<b>97 632</b>	<b>33,3</b>
Операционная рентабельность, %	3,3	2,0	136 б.п.	4,1	3,7	39 б.п.
<b>Чистая прибыль</b>	<b>19 034</b>	<b>5 853</b>	<b>3x</b>	<b>90 284</b>	<b>52 248</b>	<b>72,8</b>
Рентабельность чистой прибыли, %	2,2	0,8	133 б.п.	2,9	2,0	86 б.п.

<sup>53</sup> См. приложения 4 и 5.

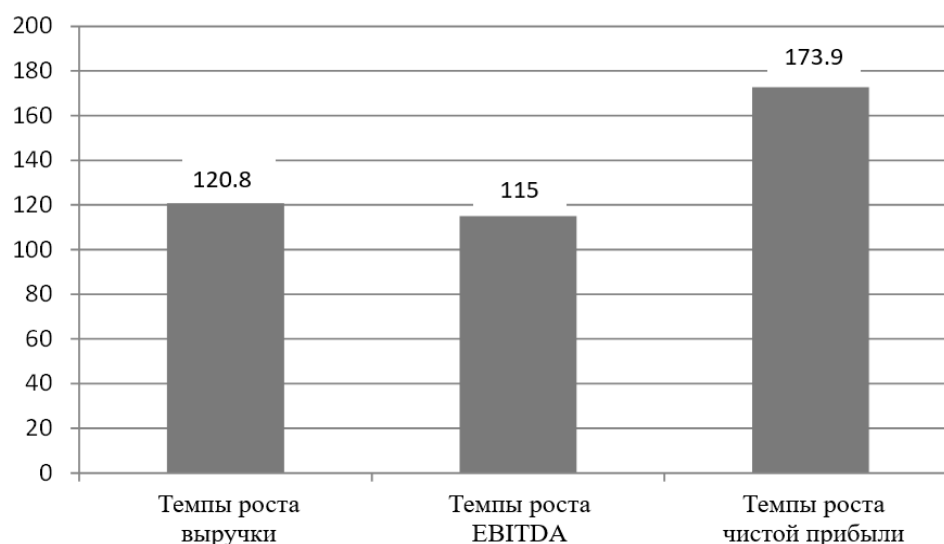


Рис. 3.12. Темпы роста чистой прибыли, EBITDA и выручки ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», %. Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

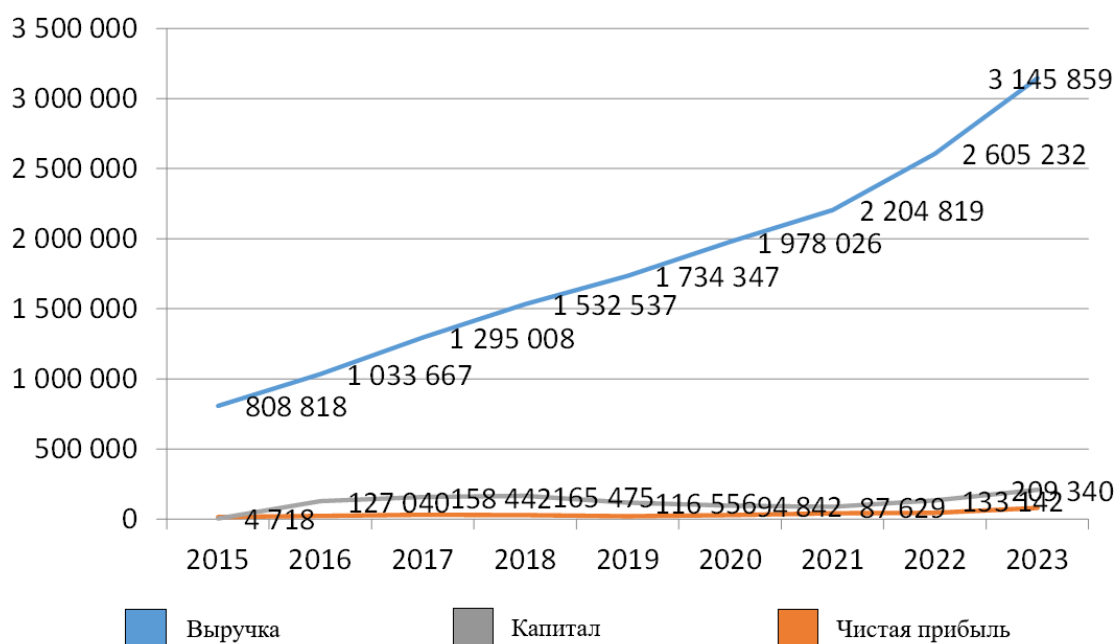


Рис. 3.13. Динамика показателей выручки от продаж, чистой прибыли и собственного капитала ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2015–2023 гг., млн руб. Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Для выявления влияния различных факторов на показатель рентабельности собственного капитала использовалась трехфакторная модель расчета ROE фирмы DuPont Analysis. Данная модель позволяет оценить влияние на ключевой

показатель эффективности развития компании таких факторов, как рентабельность продаж, оборачиваемость активов, то есть деловой активности компании, и финансовой составляющей — коэффициента финансового рычага, характеризующего использование собственных и заемных средств и предпринимательский риск. Модель, таким образом, позволяет оценить факторы, характеризующие операционную, инвестиционную и финансовую деятельность компании.

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Валовая прибыль}} * \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Актив}} * \frac{\text{Актив}}{\text{Собственный капитал}}$$

$$ROE = ROS * K_{обА} * K_{ФР},$$

где ROS — рентабельность продаж,

$K_{обА}$  — коэффициент оборачиваемости активов,

$K_{ФР}$  — коэффициент капитализации (коэффициент финансового рычага).

Трехфакторная модель расчета ROE фирмы DuPont Analysis характеризует степень влияния на рентабельность собственного капитала трех составляющих деятельности компании: операционной, инвестиционной и финансовой. В трехфакторную модель включены следующие показатели: прибыльность деятельности предприятия — рентабельность продаж; деловая активность — коэффициент оборачиваемости активов; уровень предпринимательских рисков, выраженный в коэффициенте финансового рычага.

В практике анализа используются и другие модели анализа рентабельности собственного капитала, которые являются следствием детализации факторов, включенных в первоначальную модель, и превращения ее в четырех- и пятифакторную модель.

В результате преобразования классической модели возможно получение новой трехфакторной модели, имеющей вид:

$$ROE = d_{чП} * K_{РЕНТ/С} * m_{КАП}$$

или

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Валовая прибыль}} * \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Актив}} * \frac{\text{Актив}}{\text{Собственный капитал}},$$

где  $d_{чП}$  — удельный вес чистой прибыли в общей сумме валовой прибыли,

$K_{\text{РЕНТ/С}}$  — коэффициент рентабельности инвестированного капитала,

$m_{\text{КАП}}$  — мультипликатор капитала.

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала рассчитывается как отношение валовой прибыли к величине инвестированного капитала, то есть капитала, инвестированного в деятельность компании, — это сумма показателей собственного капитала и величины долгосрочных обязательств.

Показатель «мультипликатор капитала» рассчитывается как отношение инвестированного капитала к собственному, он характеризует коэффициент, увеличивающий роль и значимость последнего (собственного капитала). Этот показатель характеризует взаимосвязь между степенью финансового риска и рентабельностью собственного капитала.

Базируясь на концепции управленческого воздействия на факторы, влияющие на стоимость компании, в исследовании был проведен факторный анализ рентабельности собственного капитала компании на примере деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

В таблице 3.3 приведен расчет показателя рентабельности собственного капитала ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2021–2023 годы.

Таблица 3.3

### Расчет рентабельности собственного капитала

Показатель	2021	2022	2023	Изменения 2022 к 2021	Изменения 2023 к 2022
Валовая прибыль, млн руб.	561 317	635 196	768 040	73 879	132 844
Чистая прибыль (ЧП), млн руб.	42 738	45 188	78 593	2 450	33 405
Активы, млн руб.	1 286 748	1 352 015	1 583 071	65 267	231 056
Собственный капитал (К), млн руб.	87 629	133 142	209 340	45 513	76 198
Удельный вес ЧП в общей выручке	0,08	0,07	0,1	-0,01	0,03
Рентабельность инвестированного капитала ( $K_{\text{РЕНТ/С}}$ )	0,07	0,03	0,05	-0,04	0,02

Показатель	2021	2022	2023	Изменения 2022 к 2021	Изменения 2023 к 2022
Мультипликатор капитала (mкап)	14,68	10,15	7,56	-4,53	-2,59
ROE	0,49	0,34	0,37	-0,15	0,03

Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

Как видно из представленных расчетов, финансовые показатели компании в 2023 году по сравнению с 2022 годом существенно возросли. Удельный вес чистой прибыли в общей сумме валовой прибыли за анализируемый период 2022–2023 годов несколько увеличился — на 3 %. Такая тенденция обусловлена ростом объемов чистой прибыли (на 33 405 млн рублей). За указанный период наблюдается и положительная динамика валовой прибыли, которая увеличилась на 132 844 млн рублей и составила 635 196 млн рублей.

Значение показателя рентабельности инвестированного капитала ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» увеличилось на 3 % и составило в 2023 году 3,7 %. Это увеличение стало результатом изменения такого результативного показателя, как чистая прибыль, а именно ее роста. При этом наблюдается рост всех рассматриваемых показателей, но чистая прибыль растет быстрее, чем собственный капитал, что способствует росту рентабельности собственного капитала.

За анализируемый период мультипликатор капитала снизился на 2,59, что говорит о том, что сумма долгосрочных обязательств на единицу собственного капитала снизилась. Рентабельность инвестированного капитала компании несколько возросла: с 3 % в 2022 году до 5 % в 2023 году.

Следует отметить, что динамика изменения финансовых показателей деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2023 году выше, чем в 2022-м по сравнению с 2021 годом. Прирост валовой прибыли, чистой прибыли и величины собственного капитала намного превышает прирост показателей в 2022 году по сравнению с 2021 годом, что говорит об эффективности деятельности

альянса RITA для всех ее участников, в том числе и для ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

В компании наблюдается рост чистой прибыли, а также рост собственного капитала, в основном за счет рентабельности продаж.

Формализованным критерием эффективности принятой финансовой стратегии предприятия выступает «золотое правило» экономики:

$$T_{\text{ЧП}} > T_{\text{В}} > T_{\text{СК}} > 100\%,$$

где

$T_{\text{ЧП}}$  – темп роста чистой прибыли, %

$T_{\text{В}}$  – темп роста выручки от продаж, %

$T_{\text{СК}}$  – темп роста собственного капитала, %

Если в результате разработки финансовой политики в разрезе приоритетных направлений стратегического финансового развития предприятия нарушается соотношение, рекомендованное данной моделью, то в финансовую стратегию необходимо вносить коррективы, чтобы она была способна удовлетворять критерию эффективности инновационной деятельности.

Проведем анализ данного соотношения для деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (см. табл. 3.4).

По результатам проведенных расчетов в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» «золотое правило» деловой активности компании выполняется в 2023 году в отличие от 2022-го, когда в деятельность альянса RITA не была внедрена предложенная модель. Темпы роста чистой прибыли выше темпов роста выручки от продаж и выше темпов роста собственного капитала.

Таким образом, результаты расчетов также показывают, что темпы роста показателей выше в 2023 году по сравнению с 2022-м, то есть после внедрения предложенной модели в альянсе RITA, а это означает, что компания проводит эффективную деятельность, принимает меры по ее повышению, увеличению оборачиваемости капитала и росту чистой прибыли.

**Анализ темпов роста чистой прибыли, выручки и собственного капитала ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»**

Показатель	2021	2022	2023	% роста 2022 к 2021	% роста 2023 к 2022
Выручка от продаж, млн руб.	2 204 618	2 605 232	3 145 859	118,2	120,8
Чистая прибыль (ЧП), млн руб.	42 738	45 188	78 593	105,7	173,9
Активы, млн руб.	1 286 748	1 352 015	1 583 071	105,1	117,1
Собственный капитал (К), млн руб.	87 629	133 142	209 340	151,9	157,3

Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

В целях оценки эффективности использования технологической коллаборации также проведем анализ нефинансовых показателей эффективности компании, которые могут отражать долгосрочные эффекты от внедрения инноваций. Доля рынка ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2022 году составила 13.2%. Ее рост относительно 2021 был равен 0.6 п.п. При этом доля рынка в 2023 году выросла на 1.2 п.п. и достигла 14.6%. Таким образом, темпы роста доли рынка в 2023 году в два раза выше относительно 2022 года.

В качестве другого нефинансового показателя можно использовать индекс потребительской лояльности (NPS). NPS ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2022 году составил 17.8. Его рост относительно 2021 года был равен 3.7 п.п. NPS в 2023 году уже составил 27.2, то есть прибавил 9.4 п.п., обеспечив увеличение темпа роста в 2.5 раза.

Проведем также сравнительный анализ систем управления инновационной деятельностью и практики внедрения организационных и технологических инноваций на примере двух крупных торговых компаний России — ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит».

ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит» являются лидерами российского розничного рынка, однако деятельность данных компаний существенно различается по стратегии и внутреннему корпоративному устройству.

Обе компании используют практически идентичный набор форматов торговли — гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома.

По отношению к технологиям ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит» используют различные подходы к внедрению новых технологий. Благодаря участию в альянсе RITA ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» активно осуществляет поиск новых технологий и способствует их внедрению на рынке, используя как собственные инновационные разработки, так и заимствование на внешнем рынке, поиск и приглашение команд, внедряющих инновационные проекты, использует решения сторонних вендоров.

Все из вышеназванных направлений инновационного развития ретейла требуют существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. Более эффективно осуществлять поиск необходимых на данный момент ретейлерам инноваций, а также внедрять их в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как партнерства или коллаборации. Формат стратегического партнерства, в который входит ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», обладает большим потенциалом.

ПАО «Магнит» преимущественно разрабатывает инновационные решения самостоятельно, реализуя и апробируя пилотные проекты, инновационные решения извне внедряются мало.

Такая ситуация привела к тому, что ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» совершило серьезный технологический прорыв, особенно в цифровой трансформации торговли, что существенно повысило конкурентоспособность компании на розничном рынке. Данный вывод можно сделать и по результатам анализа основных финансовых показателей деятельности компаний и их динамики.

В таблице 3.5 представлены показатели деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит» по итогам 1-го полугодия 2024 года<sup>54</sup>.

На рисунке 3.14 показаны основные финансовые результаты деятельности компаний по итогам 1-го полугодия 2024 года.

На рисунке 3.15 представлена динамика основных финансовых показателей ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит» в сравнении с 1-м полугодием 2023 года.

*Таблица 3.5*

**Показатели деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»  
и ПАО «Магнит» за 1-е полугодие 2024 года**

Показатели	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	ПАО «Магнит»
Количество магазинов на 30.06.2024	25 466	30 109
Торговая площадь, млн м <sup>2</sup>	10,54	10,38
Розничная выручка, млрд рублей	1842,5	1448,5
Средний чек, рублей	535,3	440,0
Чистая прибыль, млрд рублей	53,6	17,5
Рентабельность по EBITDA, %	10,8	9,2

Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

<sup>54</sup> Крупнейшие FMCG-ритейлеры в России по обороту по итогам 2023 года // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6561380> (дата обращения: 30.10.2024).

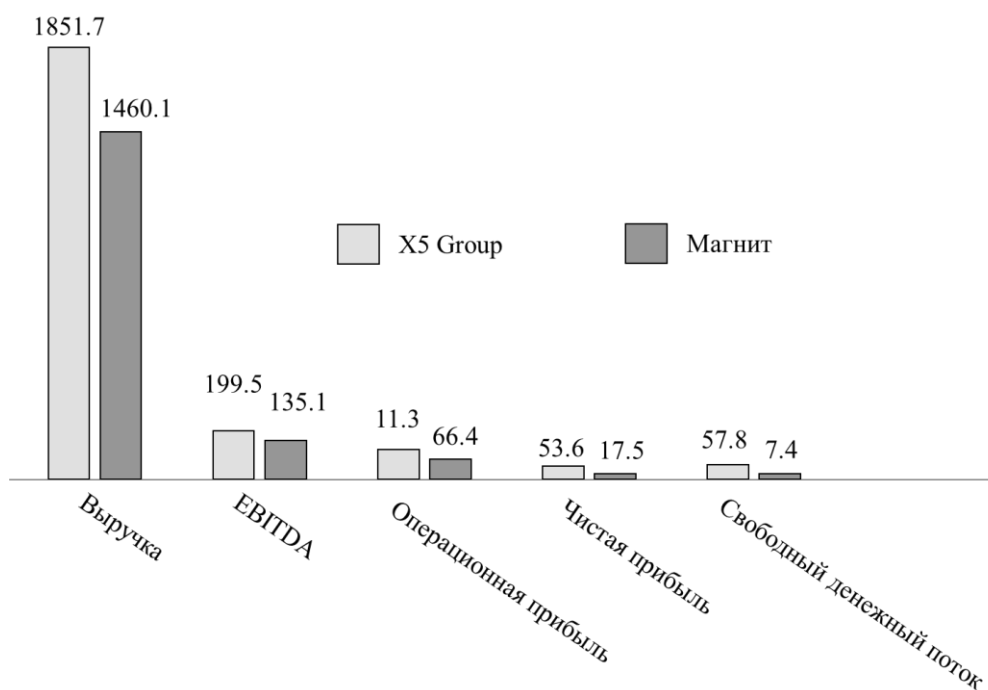


Рис. 3.14. Основные финансовые показатели деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит» по итогам 1-го полугодия 2024 г., млрд руб. Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

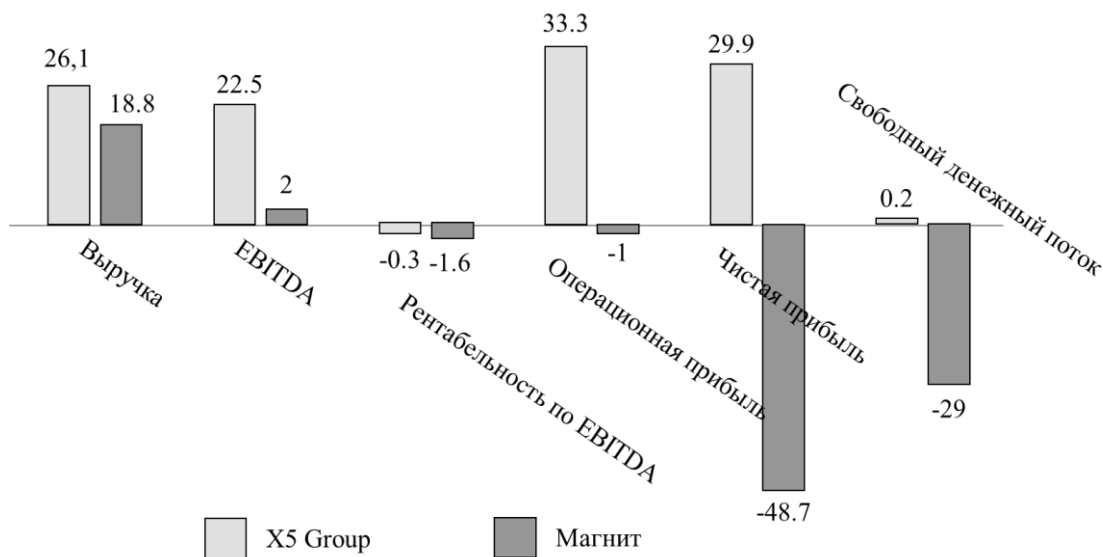


Рис. 3.15. Динамика основных финансовых показателей деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Магнит» по итогам 1-го полугодия 2024 г. в сравнении с 1-м полугодием 2023 г., %. Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Как видно из рисунка 3.15, ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» имеет более высокие финансовые показатели по сравнению с ПАО «Магнит», также и рентабельность деятельности у ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» выше: 10,8 % по сравнению с 9,2 % у ПАО «Магнит».

Анализ динамики основных финансовых показателей двух ретейлеров также свидетельствует о преимуществе ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»: в основном все показатели имеют положительную динамику, лишь рентабельность по EBITDA у компании несколько снизилась в 1-м полугодии 2024 года по сравнению с 2023-м, в то время как у ПАО «Магнит» показатели операционной прибыли, чистой прибыли и свободного денежного потока показывают отрицательную динамику.

Ситуация в экономике в целом и в сфере розничной торговли в России в 2024 году остается достаточно сложной — высокие темпы инфляции и проблемы с обеспечением высококвалифицированными кадрами приводят к существенному росту издержек. Поэтому положительная динамика показателей финансовых результатов у ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» свидетельствует об эффективном управлении деятельностью компании, подтверждая ее лидерство в сфере инновационного ретейла.

Эффективность совместной работы компаний-участниц альянса RITA в направлении поиска пилотирования и внедрения инновационных решений подтверждена также практическим опытом работы и внедрения конкретных решений.

1. Внедрение сервиса оплаты покупок по лицу через кассы самообслуживания. Данный проект был успешно реализован ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ПАО «Сбербанк России», дочерней компанией которого является ООО «Облачные технологии» (Cloud) — технологический партнер альянса. Суть проекта заключается в запуске инновационного сервиса оплаты с помощью улыбки на 15 тыс. кассах самообслуживания, установленных в 4,1 тыс. магазинах торговых сетей ООО «Агроторг» и АО «Торговый дом „Перекресток“». Длительность оплаты

покупки таким способом занимает несколько секунд, но существенно повышает удовлетворенность покупателей, что стимулирует рост продаж.

2. Внедрение искусственного интеллекта на кассы самообслуживания. Данный проект был успешно реализован ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ООО «Вилл найн» (Will9), компанией входящей в состав партнерского AI-альянса. Кассы самообслуживания в сетях ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» оборудованы динамиками, микрофонами и камерами, которые можно задействовать для машинного зрения. Благодаря совместному проекту удалось внедрить набор нейросетей, который помогает клиентам правильно отсканировать товары и не ошибиться с их количеством на кассах самообслуживания

3. Внедрение системы безопасности «Антисон» на собственном транспорте ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». Данный проект был запущен в результате совместного в альянсе RITA исследования технологий повышения эффективности и безопасности транспорта, а также на основании опыта, экспертного мнения и обмена опытом с партнером — участником альянса RITA АО «Рольф». Инновационная технология позволяет наблюдать за водителем в режиме реального времени, и по его лицу программа способна фиксировать усталость, снижение концентрации и засыпание водителя. Кроме того, с помощью программного продукта можно распознать действия водителя, влияющие на неаккуратное и неосторожное вождение, например переписку в мобильном телефоне и телефонные разговоры, курение и др. Также система распознает дорожные знаки и разметку, контролирует расстояние до впереди идущего автомобиля, фиксирует резкое торможение или ускорение. Внедрение системы «Антисон» позволило в два раза снизить аварийность.

4. Внедрение VR-технологии для обучения сотрудников. Данный проект был запущен в результате совместного в альянсе скаутинга технологий в направлении «Инструменты привлечения, развития и удержания линейного персонала». Очки виртуальной реальности используются для обучения всех сотрудников сети АО «Торговый дом „Перекресток“». Продавцы-консультанты учатся взаимодействовать с покупателями, погружаясь в виртуальную реальность.

Они показывают навыки внимательности к клиентам, вежливости, должны рассказать и показать преимущества товаров и стимулировать покупателей к совершению покупки. Длительность обучения — 15 минут, но эффект полного погружения в реальность повышает эффективность такого обучения по сравнению с различного рода часовыми тренингами. После внедрения VR-обучения продажи в определенных категориях товаров выросли до 4 %.

5. Тиражирование касс самообслуживания. Проект является собственной разработкой ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». В 2019 году в лаборатории инноваций ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» была разработана инновационная модель собственной кассы самообслуживания. Новая касса самообслуживания была значительно дешевле существующих на рынке промышленных решений, что способствовало ее быстрому тиражированию. Сотрудничество в рамках альянса подразумевает также не только обмен опытом, но и технологиями. Именно поэтому на сегодняшний день кассы самообслуживания, разработанные в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», уже внедрены и тиражированы у других участников альянса, например у Magnum и ООО «Домашний интерьер» (Hoff).

Эффективным решением для участников альянса RITA является также и консолидация заказов на производство, разработку или внедрение инновационных технологических решений. Консолидация заказов способствует снижению закупочной стоимости решений для участников альянса, а также к снижению себестоимости производства на стороне поставщика услуг за счет увеличения объемов производства. Ярким примером может служить совместное пилотирование и последующее тиражирование автоматизированных роботов в магазинах торговых сетей ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и ООО «Лента». Только благодаря консолидации заказов был обеспечен необходимый объем для снижения стоимости производства данных роботов в Китае. На сегодняшний день уже 56 супермаркетов АО «Торговый дом „Перекресток“» оборудованы роботами-поломойщиками, которые осуществляют уборку торговых залов.

Также ярким примером эффективности сотрудничества участников альянса и следования миссии альянса по созданию передового технологического ретейла в

Российской Федерации является обдуманый и консолидированный заказ участниками альянса RITA разработки инновационных технологических решений с использованием искусственного интеллекта в партнерский AI-альянс. Консолидация заказа на разработку передовых технологических решений способствует повышению эффективности работы и снижению риска невостребованности разработок партнерского альянса, что в перспективе способствует и развитию технологического суверенитета Российской Федерации.

Реализуемый принцип отсутствия прямых конкурентов среди участников инновационного технологического альянса RITA обеспечивает возможность открытого свободного общения между участниками и партнерами. Обмен опытом анализа, оценки, пилотирования и внедрения инновационных технологических решений с указанием конкретных результатов и экономических эффектов от внедрения позволяет участникам альянса снизить риски неуспешности реализации пилотных проектов, связанных с технологическими и организационными инновациями. Хорошим примером служит внедрение системы электронных бейджей для анализа разговоров продавцов с покупателями, которую проверил, оценил и внедрил у себя ООО «Домашний интерьер» (Hoff). Отличные результаты внедрения данной технологии были доведены до остальных участников альянса, которые скептически относились к эффективности данного решения. Результаты пилота в ООО «Домашний интерьер» (Hoff) заставили нескольких участников альянса провести пилотные проекты в своих торговых сетях и в дальнейшем внедрить данную технологию у себя.

Для оценки эффективности деятельности отдельного структурного подразделения, отвечающего за инновационную деятельность в компании, зачастую используют оценку доли успешных пилотных проектов в составе всех проектов, реализованных данным подразделением. Как правило, от 10 до 20 % успешных пилотных проектов являются нормой для любого инновационного подразделения. Доля в 30 % успешных пилотов достигается инновационными подразделениями с многолетним опытом и экспертизой реализации пилотных проектов в инновационной сфере за счет объема реализованных проектов. Ярким

примером эффективности работы компании в инновационном альянсе является значительное увеличение данного показателя за счет объединения опыта и экспертизы всех участников альянса в единое целое.

В этом можно убедиться, рассматривая пример ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», в котором доля успешно реализованных и тиражированных пилотных проектов в области технологических и организационных инноваций за 2023 год по сравнению с 2022 годом увеличилась с 29% до 74%, что является беспрецедентным на сегодняшний день.

Рассмотрим другой критерий оценки эффективности деятельности отдельного структурного подразделения, управляющего инновационной деятельностью в компании. Это внутренняя норма доходности (IRR) — ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость всех денежных потоков от проекта равна нулю. В ретейле инновационный проект считается успешным, если его IRR превышает 45%. Средний IRR инновационных проектов в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2022 году составил 85%. Это говорит о высокой эффективности системы управления инновационной деятельностью в компании. Однако, в 2023 году данный показатель вырос почти в 2 раза и достиг значения 169%.

Третьим показателем эффективности системы управления в компании считается размер бюджета на анализ рынка, трендов, поиск и привлечение инновационных решений. Как правило, в крупном российском ретейле бюджет на такие задачи измеряется десятками миллионов рублей в год. В ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2023 году бюджет на инновационную исследовательскую деятельность сократился более чем в 7 в следствии передачи данных процессов в инновационный технологический альянс RITA.

Делая вывод из оценки эффективности деятельности отдельного структурного подразделения, управляющего инновационной деятельностью в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», видим, что при значительном снижении бюджетов на инновационную деятельность наблюдается существенное улучшение воронки успешных пилотных проектов и повышение доходности конечных продуктов. Эти

результаты являются следствием возникшего положительного синергетического эффекта в результате внедрения эффективной модели управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации.

Таким образом, результаты проведенных расчетов по оценке эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации, а также приведенные примеры конкретных проектов показали, что внедрение авторской модели имеет следствием рост эффективности процесса внедрения технологических инноваций и повышение темпов роста ключевых показателей эффективности компании в целом, что ведет к росту ее стоимости.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью проведенного диссертационного исследования является разработка эффективной модели технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в сфере ретейла.

Во **введении** была обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, отмечены научная новизна полученных результатов исследования, их теоретическая и практическая значимость.

Вызовы, с которыми сталкивается сегодня сфера ретейла, обязывают ее участников сфокусироваться на процессах цифровой трансформации, внедрения технологий и инновациях для соответствия меняющимся моделям продаж и потребления, повышения эффективности и конкурентоспособности в борьбе с технологическими гигантами, которые становятся их прямыми конкурентками.

В **первой главе** диссертации, «Теоретические основы управления инновационной деятельностью в ретейле», были рассмотрены особенности развития организационных и технологических инноваций, сущность системы управления инновациями в ретейле, концептуальные основы технологической коллаборации в ретейле в условиях цифровой трансформации.

Благодаря изучению и систематизации понятийного аппарата представлено авторское понимание процесса инноваций. По нашему мнению, инновация как процесс представляет собой изменения в области технологий (технологические инновации) и формирование новых организационных структур, способствующих преобразованию профессиональных компетенций в активы через реализацию инновационных проектов. На основе процессного подхода в исследовании выявлена взаимосвязь и взаимозависимость организационных и технологических инноваций.

Определено, что основополагающим в управлении организационными и технологическими инновациями в ретейле является формирование такого подразделения в организационной структуре компании, которое обеспечит систему

управления инновационной деятельностью, соответствующую степени инновационности, цифровизации и зрелости компании.

Установлено, что ретейл, как российский, так и международный, в большей степени имеет базовый уровень развития инновационной деятельности, содержащий одно или два структурных подразделения для поиска инновационных решений, стартапов и проверки гипотез.

Отмечено, что стремительное экономическое и инновационное развитие, усложнение всех бизнес-процессов обуславливают использование различного рода сотрудничества и совместной деятельности участников рынка, а также совместное использование различных ресурсов — шеринг (коллаборации).

Под технологической коллаборацией нами понимается форма сотрудничества и совместной деятельности участников проекта по реализации организационных и технологических инноваций, основанная на соединении различных компетенций, которыми обладают участники. Целью таких коллабораций является именно объединение усилий в создании и внедрении в деятельность участников инноваций, способствующих повышению эффективности деятельности.

В ходе изучения основ технологических коллабораций выделены ключевые характеристики успешных коллабораций: стремление к межотраслевому взаимодействию, заинтересованность исключительно в инновационных решениях, ориентация на результат, взаимодополнения в разработке решений (обмен данными, знанием, экспертизой), масштабируемость совместной деятельности.

Во **второй главе**, «Анализ управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации», были выявлены наиболее значимые предпосылки формирования технологических коллабораций в российском ретейле, проведен анализ существующих моделей технологических коллабораций в торговле, рассмотрены современные методы управления инновационной деятельностью в отрасли.

Выявлено, что необходимость адаптации к изменяющимся условиям рынка, удовлетворения растущих ожиданий потребителей и повышения

конкурентоспособности стимулирует российский ретейл к ведению активной инновационной деятельности. Однако полноценная инновационная деятельность требует существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. А значит, более эффективно осуществлять поиск необходимых на данный момент ретейлерам инноваций, а также внедрять цифровые технологии в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как партнерства или коллаборации. В рамках коллаборации риски инновационной деятельности для отдельных компаний существенно снижаются и повышается вероятность конечного внедрения инноваций, а также их коммерциализации, результат — снижение затрат и рост прибыли. Таким образом, основным условием для эффективного управления инновационной деятельностью в ретейле сегодня является использование технологической коллаборации.

Установлено, что партнерами для ретейлеров чаще всего становятся технологические компании, производители, финансовые организации, бренды, фонды или другие ретейлеры. В состав коллабораций с ретейлерами в зависимости от целей входят от одного до двух межотраслевых игроков. На российском и международном рынках определены коллаборации, направленные на развитие инноваций и технологий. Управление инновационной деятельностью в технологической коллаборации в ретейле требует применения современных методов, которые позволяют эффективно координировать взаимодействие между ретейлерами и другими участниками экосистемы (Agile, MVP, Data-Driven Management, управление через платформы, Resource Sharing и т. д.).

Определено, что для вхождения в инновационные технологические коллаборации ретейлер должен обладать достаточно высокой степенью цифровизации и организации внутренних и внешних процессов для обеспечения инновационной деятельности. В противном случае нахождение компании в любом альянсе будет необоснованным, нецелесообразным и неэффективным как для самой компании, так и для остальных участников альянса.

Выявлено, что для каждой компании взаимодействие и сотрудничество с другими организациями дает определенные преимущества, поскольку такое

сотрудничество имеет целью выгодно и максимально качественно использовать совместные ресурсы, знания, экспертизу и опыт, таким образом снижая свои издержки и риски и повышая свою эффективность и прибыль.

Однако проведенное исследование показало, что существующие модели и примеры коллабораций в ретейле не обеспечивают долгосрочную эффективную инновационную деятельность, способную значимо и непрерывно развивать преимущество в конкуренции с технологическими экосистемами. Ключевыми причинами этого являются ограниченность целей участников, длительность партнерства, количество проектов, отсутствие необходимого объема взаимодополняющих компетенций, ограниченная прозрачность и открытость. Таким образом, можно утверждать, что для повышения эффективности инновационной деятельности требуется разработка более эффективных и сложных моделей коллабораций.

В **третьей главе**, «Совершенствование управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации» предложена авторская модель технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле, представлен процесс внедрения предложенной модели на примере альянса RITA (Retail Innovation Tech Alliance), предложена и обоснована методика оценки эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации.

Обеспечивая основные направления цифровой трансформации ретейла, разработанная авторская модель технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью (как технологическими, так организационными ее аспектами) включает в себя четыре крупных блока: организационный, процессный, структурный и ресурсный. Организационный блок представляет собой процессный подход к оформлению коллаборации за счет разработки стратегии, миссии, ценностей, позиционирования и целей, а также формирования организационной структуры партнерства и регламентов взаимодействия. Процессный блок описывает подходы и принципы ключевых процессов инновационной деятельности партнерства, закрепляя за ними участников с их ресурсами,

ключевыми компетенциями, навыками и знаниями. Структурный блок определяет состав и численность участников партнерства в зависимости от их отраслевой принадлежности и потребности для выполнения целей реализации стратегии. Ресурсный блок регламентирует взаимосвязь и распределение взаимодополняющих компетенций участников партнерства с целью их эффективного использования для получения положительного синергетического эффекта.

На основе процессного подхода предлагаемая нами модель технологической коллаборации представляет собой особую форму сотрудничества и совместной деятельности участников проекта, основанную на соединении различных взаимодополняющих компетенций участников проекта: ретейлеров, технологических компаний, венчурных компаний, акселерационных фондов, научных сообществ и прочих альянсов и союзов. Объединение большого количества взаимодополняющих компетенций позволяет достичь положительного синергетического эффекта в совместной деятельности в результате повышения качества инновационных проектов, увеличения доли успешных пилотных проектов, совместной разработки передовых технологических решений и снижения бюджетов на инновационную деятельность.

Авторская модель технологической коллаборации была апробирована в 2023 году на инновационном технологическом альянсе ретейлеров RITA. Практический опыт внедрения позволил определить и структурировать механизм организации и внедрения технологической коллаборации в ретейле, состоящий из большого количества межотраслевых участников. В результате своей деятельности альянс RITA сформировал комфортные условия для привлечения и развития предпринимательства и стартапов в направлении Retail Tech, обеспечивая их большим рынком сбыта, ресурсами, экспертизой, технологиями и инвестициями, что, в свою очередь, позволило участникам коллаборации повысить эффективность своей инновационной деятельности. Апробация авторской модели позволяет сделать выводы о ее практической реализуемости и эффективности.

Предложена и обоснована методика расчета эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации. Для оценки эффективности развития предприятия использовался системообразующий показатель — стоимость бизнеса, разносторонне характеризующий деятельность компании. Рентабельность собственного капитала (ROE) является наиболее важным с точки зрения оценки эффективности деятельности компании, поскольку именно повышение уровня доходности собственного капитала компании связано с ростом ее стоимости. Использование трехфакторной модели фирмы DuPont Analysis для расчета ROE позволило оценить операционную, финансовую и инвестиционно-инновационную деятельность компании. На примере деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Group) проведенный расчет ROE и анализ валовой прибыли, чистой прибыли и величины собственного капитала показали, что темпы их роста после внедрения авторской модели технологической коллаборации значительно выше, чем до ее использования. «Золотое правило» экономики в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Group) выполнилось, в отличие от периода, когда предложенная модель еще не была внедрена. Это позволило сделать выводы об эффективности участия в технологической коллаборации для ее участников.

Также было проведено сравнение динамики основных финансовых показателей ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Group) с основным конкурентом — ПАО «Магнит». Все показатели ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Group) имели положительную динамику, в то время как у ПАО «Магнит» показатели операционной прибыли, чистой прибыли и свободного денежного потока показывали отрицательную динамику.

Результаты проведенных расчетов по оценке эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации показали, что внедрение такой модели имеет следствием рост эффективности процесса внедрения технологических инноваций и повышения результативности деятельности компании в целом.

Дополнительно представлена оценка эффективности деятельности департамента инноваций ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Group),

отвечающего за инновационную деятельность в компании. Доля успешно реализованных и тиражированных пилотных проектов за 2023 год по сравнению с 2022 годом увеличилась в 2,5 раза.

Подтверждена эффективность совместной деятельности компаний-участниц альянса RITA в направлении поиска пилотирования и внедрения инновационных решений практическим опытом работы и внедрения конкретных решений.

Таким образом, можно считать, что цель диссертационного исследования достигнута, а поставленные задачи выполнены в полном объеме.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абаев А. Л. Направления и механизмы государственной научно-инновационной политики // Социальные и правовые проблемы экономического развития: межфакультетский сб. науч. трудов. М.: МАКС Пресс, 2012. С.23–37.
2. Абаев А. Л. Организационно-экономический механизм формирования научно-инновационной политики на региональном уровне: дисс. ... д-ра экон. наук / Абаев Алан Лазаревич; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет. М., 2008. 374 с.
3. Абаев А. Л. Особенности развития и регулирования продовольственного рынка в условиях глобализации // Развитие торговли и обеспечение продовольственной безопасности в условиях монополизации каналов сбыта: задачи бизнеса и власти: сб. мат. междунар. научно-практич. конф. (19–21 апреля 2017, Москва). М., 2017. С. 102–108.
4. Абалкин Л. И. Новый тип экономического мышления. — М.: Экономика, 1987. — 189, [2] с.
5. Абдуллина Г. В., Бунимович И. Д. Технологические инновации и их роль в развитии бизнеса малых и средних форм // Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы, перспективы: сб. науч. трудов XI научно-практической конференции: в 2 ч. М., 2023. С. 158–162.
6. Агафонова И. В., Корнильцева Е. Г. Тенденции и факторы трансформации современного российского ретейл-ландшафта // Глобальный научный потенциал. 2023. № 12–1 (153). С. 263–266.
7. Алексеев А. А. Современный продуктовый ретейл: анализ проблем управления маркетинговыми коммуникациями // Фундаментальные исследования. 2022. № 8. С. 7–12.
8. Анпилов С. М., Безлепкина Н. В., Тюкавкин Н. М. Экономика и управление в XXI веке: колл. моногр. / под общ. ред. Л. А. Сараева, А. Н. Сорочайкина, Н. М. Тюкавкина. Т. 9. Инновации в управлении: интеграционные формы и кластеры. Самара, 2011.

9. Антинескул Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ретейла // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22. № 3. С. 103–127.
10. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Управление конкурентоспособностью организации. 2-е изд. М., 2023.
11. Антонова А. Б., Пятковская Е. Ю. Магазины будущего — инновационная платформа развития сетевой розничной торговли // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/magaziny-buduschego-innovatsionnaya-platforma-razvitiya-setevoy-rozничnoy-torgovli/viewer> (дата обращения: 30.10.2024).
12. Анчишкин А. И. Наука — техника — экономика. М.: Экономика, 1986 (1-е изд.), 1989 (2-е изд.).
13. Бабкин А. В., Байков Е. А. Коллаборация промышленных и творческих кластеров в экономике: сущность, формы и особенности // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 4 С. 141–164.
14. Базилевич А. И. Инновационный менеджмент предприятия. М.: Юнити-Дана, 2012.
15. Баранова И. В., Черепанова М. В. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала. URL: <http://novinkor.com/biblioteka/innoworld/71> (дата обращения: 30.10.2024).
16. Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ретейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3 (22). С. 54–60.
17. Бедрашкевич А. П. Об основах инновационной политики и деятельности // Инновации. 2011. № 5. С. 22–25.
18. Бельтюкова С. М. Инновационная деятельность как объект налогового стимулирования // Креативная экономика. 2012. № 5. С. 14–17. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/23573> (дата обращения: 30.10.2024).
19. Бердиева Б. Технологические инновации и их роль в развитии цифровой экономики: анализ трендов и перспектив // Матрица научного познания. 2024. № 3–2. С. 153–155.

20. Богатов В. В., Сыроежкина Д. С. Коллаборация научных организаций как элемент инфраструктуры науки // Наука. Инновации. Образование. 2016. № 4. С. 31–44.
21. Богатырь В. М., Михайлюк М. В. FMCG-ритейл: особенности категорийного менеджмента в условиях обновления поведенческих паттернов потребления, роста онлайн-продаж, усложнения товарной дифференциации и цифрового изменения бизнес-моделей торгового бизнеса // Экономические науки. 2021. № 205. С. 22–28.
22. Богомолов О. Т. Размышления о насущном. М.: Экономика, 2003. 239 с.
23. Бодрунов С. Д. Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка. М.: Культурная революция, 2016. 352 с.
24. Боровикова Т. В. Concepts of the development of information and communication technologies and management of the effectiveness of investing in their development in the modern economy // Espacios. 2020. Т. 41. № 34. С. 14.
25. Боровикова Т. В., Ложкина С. Л., Ложкин В. А. Контрольно-аналитический механизм оценки цифровой зрелости организации: содержание, индикаторы, перспективы внедрения // Экономические и гуманитарные науки. 2022. № 11 (370). С. 52–63.
26. Боровикова Т. В., Тищенко Г. З. Методика оценки финансовой устойчивости предприятий с использованием интегрального показателя // Фундаментальные исследования. 2024. № 10. С. 71–75.
27. Ваганов П. И. Теория и методология инновационного управления и управленческих инноваций. М.: Экономика, 2020. 303 с.
28. Василенко Н. В. Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. № 4 (416). С. 21–28.
29. Германчук А. Н. Цифровые инновации в ритейле // Донецкие чтения — 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: мат. VII

Междунар. науч. конф., посвященной 85-летию Донецкого национального университета / под общ. ред. С. В. Беспаловой. Донецк, 2022. С. 22–24.

30. Герцева В. А. Слияния и поглощения как фактор создания крупных торговых сетей на примере ООО «Икс 5 ретейл групп» // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 42. С. 15–23.

31. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВладДар, 1993. 310 с.

32. Годовые отчеты компании X5 групп. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/annual-reports> (дата обращения: 30.10.2024).

33. Голос отрасли: как развиваются торговые ассоциации. Retail.ru о розничной торговле. URL: <https://dzen.ru/a/YKNhTTKSmVXFkgAn> (дата обращения: 30.10.2024).

34. Гохберг Л. М. Инновации развития и глобальная экономика роста. Инновации как основа экономического роста и укрепления позиций России в глобальной экономике // Вестник международных организаций. 2012. № 2. С. 101–117.

35. Гребенникова В. А., Смуткин О. А. Разработка механизма коллаборации подразделений и формирования инвестиционной программы с целью минимизации финансовых рисков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 4–2 (55). С. 184–191.

36. Гретченко А. А. Зарубежный опыт формирования инновационной политики // Инновации и инвестиции. 2009. № 3. С. 45–51.

37. Гринкевич А. М. Анализ зарубежных подходов к оценке степени инновационности экономики // Проблемы учета и финансов 2012. № 4 (8). С. 62–64.

38. Грудницкая Е. Н. Эффекты цифровизации в розничной торговле: опыт российских компаний // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024): сб. трудов X Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. СПб., 2024. С. 399–402.

39. Грязнова А. Г., Федотова М. А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2008. 736 с.
40. Гулгельдиева М., Агаев Н., Алламурадова А. Цифровизация и технологические инновации: новые возможности в цифровой экономике // Вестник науки. 2024. Т. 3. № 2 (71). С. 63–66.
41. Гусев Ю. В., Половова Т. А., Шацило Г. А. Управление предприятием: инновации, интеграционная деятельность и стратегия коллаборации // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 229–233.
42. Дежина, И. Г. Становление Российской национальной инновационной системы и развитие малого бизнеса / И.Г. Дежина, Б.Г. Салтыков // Проблемы прогнозирования. 2005. № 2. С. 118-129.
43. Декатлон экспериментирует с кассами самообслуживания при помощи RFID. URL: <https://rbblogger.ru/2019/03/11/dekatlon-eksperimentiruet-s-kassami-samoobsluzhivaniya-pri-pomoshhi-rfid> (дата обращения: 30.10.2024).
44. Денисова Е. В., Петрова Г. В. Онлайн-ритейл и потребительское поведение: взаимное влияние // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12–3. С. 395–401.
45. Др. Свен-Тор Холм. Инновационная цепь: в поисках недостающего звена российской инновационной системы // Инновационные тренды. 2010. № 1. С. 12–14.
46. Друкер, П. Классические работы по менеджменту: избранные статьи из журнала Harvard Business Review / Питер Друкер; пер. с англ. [И. Григорян, О. Медведь, С. Писарева]. – 2-е изд. – М.: Юнайтед Пресс, 2010. - 218 с.
47. Ендовицкий Д. А., Команденко С. Н. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта / под ред. Л. Т. Гиляровской. М.: Финансы и статистика, 2004. 272 с.
48. Ерофеева П. А., Щербакова Е. И., Эрлик А. А., Воищева О. С. Сбермаркет как ведущий цифровой ритейл // Электронный бизнес: проблемы, развитие и перспективы: мат. XXI Всеросс. науч.-практ. интернет-конф. Воронеж, 2024. С. 65–69.

49. Ерохина Е. В. Управление инновационной деятельностью в регионе: экономика, кластеры, логистика. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2013. 368 с.
50. Есипов В., Маховикова Г., Мирзажанов С. Оценка бизнеса: полное практическое руководство. М.: Эксмо, 2008. 352 с.
51. Жуковская И. Ф. Ретейл 4.0: розничная торговля в цифровом мире // Modern Economy Success. 2023. № 1. С. 325–331.
52. Жуковская И. Ф. Российский ретейл в условиях санкционного давления: проблемы и возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3–2. С. 198–203.
53. Захаров В. Я., Трофимов О. В., Фролов В. Г., Павлова А. А. Алгоритм принятия и реализации управленческих решений при согласовании интересов государства и хозяйствующих субъектов в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» // Лидерство и менеджмент. 2019. № 4. С. 409–424.
54. Звягина Н. Н. Цифровые инновации в ретейле // Экономика, управление и финансы в цифровом обществе: мат. междунар. науч.-практ. конф. Курск, 2021. С. 120–124.
55. Земскова Е. С., Горина В. В. Влияние цифровых технологий на характер и динамику потребления в России: региональная специфика // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12. № 2. С. 40.
56. Иванова Е. А. Современное состояние и тенденции развития продуктового ретейла в России // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2018. № 1 С. 23–27.
57. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы//Вопросы экономики. 2001. №7. - С. 59-70
58. Ильин А. Б., Торгашев Р. Е. Стратегические направления инновационного развития мезосистем. Наука и искусство управления // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 4. С. 8–17.
59. Инновации как эффективный инструмент развития экономических систем в Российской Федерации / И. Г. Салимьянова, М. Г. Трейман ; Санкт-

Петербургский государственный экономический ун-т. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петерб. гос. экон. ун-та, 2017. 111 с.

60. Инновационная деятельность: уч. пос. / Н. В. Киселева, Т. В. Боровикова, Г. В. Захарова и др.; под ред. Г. П. Подшиваленко и Н. В. Киселевой. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС. 2020. 432 с.

61. Инновационная экономика: институты, агенты, инструменты : монография / [Айвазов Александр Эрвинович, Беликов Владимир Александрович, Сальникова Инна Николаевна и др.] ; под общей редакцией доктора экономических наук, профессора П. Н. Машегова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева". — Орёл : ОГУ им. И. С. Тургенева, 2018. — 222 с.

62. Информационный портал о розничной торговле. URL: <http://www.newretail.ru> (дата обращения: 30.10.2024).

63. Каганов В.Ш. Корпоративное обучение в системе российского предпринимательства. - М.: Синергия Принт, МФПУ «СИНЕРГИЯ», 2011. 288с.

64. Как Walmart и Amazon преобразовывают розничную торговлю // Хабр. URL: <https://habr.com/ru/companies/payonline/articles/397369> (дата обращения: 30.10.2024).

65. Как будет развиваться рынок умных речевых технологий. URL: <https://spark.ru/startup/redaktsiya-spark-ru/blog/125569/kak-budet-razvivatsya-rinok-umnih-rechevih-tehnologij> (дата обращения: 30.10.2024).

66. Какая экономика может считаться инновационной. URL: <https://utmagazine.ru/posts/17612-kakaya-ekonomika-mozhet-schitatsya-innovacionnoy> (дата обращения: 30.10.2024).

67. Калашников Н. А. Стратегии цифровой трансформации российских ретейлеров: сравнительный анализ // Цифровизация: Россия и СНГ в контексте глобальной трансформации: сб. статей II Всеросс. науч.-практ. конф. Петрозаводск, 2021. С. 13–20.

68. Калинов С. И. Современные тенденции развития сетевого ретейла в России и за рубежом // Всероссийский журнал научных публикаций. 2012. № 2 (12). С. 24–28.
69. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. М. Павлова. М.: Олимп-бизнес, 2003. 282 с.
70. Карлик, А. Е. Концептуальные основы исследования меганауки как организационно-управленческой инновации / А. Е. Карлик, В. В. Платонов // Инновации. 2017. № 10. С. 11-16.
71. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков, А. Л. Абаев. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2025. 287 с.
72. Климанова Я. Д., Басаев З. В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 6. С. 1723–1742.
73. Ковальчук С.А., Поляков С.Г. Организационные основы ускорения процесса коммерциализации инноваций // Инновации. 2004. № 1. С. 89-97
74. Кокурин Д. И., Волков В. С., Сафиуллина Е. И., Назин К. Н. Инновационная экономика (управленческий и маркетинговый аспекты): монография. М.: Экономика, 2011. 532 с.
75. Контурсы инновационного развития мировой экономики. Руководитель и ответственный редактор чл.-корр. РАН Дынкин А.А. М., Наука. 2000. 143 с.
76. Коркин В. С. Механизм выбора наилучшей структуры управления инновациями при коллаборации университетов и производственных предприятий // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2024. Т. 16. № 1 (61). С. 151–162.
77. Королькова Н. А., Васютина Е. С. Коллаборация как источник трансформации бизнес-процессов // ЭКО. 2018. № 4. С. 176–189.
78. Корчагина Ю. Г. Коллаборация как метод продвижения современных брендов // Форум молодых ученых. 2018. № 3 (19). С. 74–77. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kollaboratsiya-kak-metod-prodvizheniya-sovremennyh-brendov/viewer> (дата обращения: 30.10.2024).

79. Кошкина А. А. Уникальность коллаборации: основные отличительные черты от других форм межорганизационных связей и их значимость в стратегическом менеджменте // Страховое дело. 2024. № 5 (374). С. 21–28.

80. Красюк И. Н. Основные тренды развития российской розничной торговли. URL: <https://naukovedenie.ru> (дата обращения: 30.10.2024).

81. Круглов В. Н., Пауков С. А. Вопросы становления и развития понятийного аппарата инновационного процесса // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2016. Т. 49. С. 1–10. URL: <http://e-koncept.ru/2016/76626.htm> (дата обращения: 30.10.2024).

82. Круглова Н. Ю., Львов Д. С. Инновационный менеджмент / [Под ред. Д.С. Львова]. М. : Ступень, 1996. 290 с.

83. Крупнейшие FMCG-ритейлеры в России по обороту по итогам 2023 года // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6561380> (дата обращения: 30.10.2024).

84. Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышлений. Нобелевская лекция // Нобелевские лауреаты по экономике: взгляд из России. СПб.: Гуманистика, 2003. 968 с.

85. Кузнецова С. А. Инновационный менеджмент. М.: СО РАН, 2004. С. 87.

86. Кузькина Д. Я., Сюбаева Ф. О., Труханович А. А. Цифровая трансформация и стратегическое управление в ретейле // Экономика и менеджмент инновационного пространства развивающихся рынков: сб. статей Междунар. молодежной науч.-практ. конф.: в 3 т. М., 2021. С. 149–153.

87. Куликова И. В., Соленая С. В., Андрющенко К. Д. Устойчивый рост: технологические инновации и факторы устойчивости в современной экономике // Технологии и человеческий капитал: ключевые факторы устойчивого роста. Ростов н/Д, 2024. С. 156–166.

88. Курец В. А., Тавпеко Ю. Ю. Технологические инновации и цифровая трансформация: вызовы и перспективы // Наука и образование: сб. трудов XVI Междунар. науч. конф. Красноярск, 2024. С. 514–519.
89. Лебедев А. В. Применение искусственного интеллекта в ритейл-бизнесе // Научно-исследовательский центр Technical Innovations. 2021. № 7. С. 142–145.
90. Лебедев А. Л., Секерин В. Д., Семикова О. Р., Горохова А. Е. Управление инновационной деятельностью в организации. М.: Научный консультант, 2018. 272 с.
91. Литвин Р. И. Бенчмаркинг: инновационный аспект развития в условиях корпоративной коллаборации предприятий // Торговля и рынок. 2022. Т. 1. № 4 (64). С. 278–284.
92. Лобашова А. Н., Мухамбеталиева О. Р. Финтех-инновации в ритейле: анализ необходимости внедрения финансовых технологий в розничной торговле и результат их применения // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2 (163). С. 1306–1309.
93. Лутфулоев М. Д. Преимущество и особенности цифрового ритейла // XIII Ломоносовские чтения: мат. междунар. науч.-практ. конф. Душанбе, 2023. С. 369–372.
94. Львова Т. Н., Семенова И. А. Инновации в торговом процессе ритейла // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2015. Т. 25. Вып. 6. С. 27–32.
95. Макаревич И. В. Цифровые двойники: инновации в ритейле и других сферах // Конкурс научно-исследовательских работ студентов Волгоградского государственного технического университета: тезисы докладов / отв. ред. С. В. Кузьмин [и др.]. 2020. С. 243–244.
96. Макин Е. А. Финансовая устойчивость компаний в сфере ритейла: понятие, факторы, значение // Финансовый менеджмент. 2024. № 7. С. 196–204.

97. Мамий Е. А., Мезох М. М. Особенности финансовой политики компаний-ритейлеров в современных условиях // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 10. С. 115–120.

98. Манько Н. Н. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент поддержки национальной инновационной системы // Российское предпринимательство. 2012. № 16 (214). С. 12–18.

99. Матраева Л. В., Васютина Е. С., Каурова О. В., Малолетко А. Н. Методический подход к разработке архитектурной модели системы мониторинга оптовых продовольственных рынков // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 1. С. 93–107.

100. Мельников О. Н., Шувалов В. Н. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. 2013. № 9. С. 13.

101. Менш Г. О динамике технического прогресса // Экономика предприятия. 1971. № 41. С. 295–314.

102. Меркулина И. А. Концептуальные подходы к управлению лояльностью в розничной торговле // Экономические науки. 2022. № 209. С. 267–269.

103. 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\\_рекомендации\\_по\\_цт.pdf](https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/044/Методические_рекомендации_по_цт.pdf). (дата обращения: 30.10.2024).

104. Миргородская О. Н., Иванченко О. В. Использование технологий искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности зарубежных и российских ритейл-компаний // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2021. № 3 (75). С. 84–93.

105. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО ИПЭВ, 2008.

106. Мызников И. А. Технологические инновации и их влияние на управление социально-экономическими системами // Пути повышения

эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: мат. VIII Междунар. науч.-практ. конф. Донецк, 2024. С. 79–81.

107. Наговицина 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.

108. Наговицина Л. П., Шнорр Ж. П. Развитие цифровых технологий в современном ретейле // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 5 (72). С. 9–25.

109. Наука. Инновации. Технологии // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 30.10.2024).

110. Наука. Технологии. Инновации: 2023: краткий статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2023. 102 с.

111. Нейросети в супермаркете: как команда инноваций X5 внедрила ИИ в кассы самообслуживания. URL: <https://kod.ru/ai-i-neiroseti-v-supermarkete-x5> (дата обращения: 30.10.2024).

112. Никулина О. В., Аянова И. В. Инновационные формы организации и развития розничных сетей // Экономический анализ: теория и практика. 2012. 42 (297). С. 9–17.

113. Никсон, Ф. Инновационный менеджмент: пер.с англ./ Ф. Никсон - М.: Экономика, 1997. 320с.

114. Новая концепция развития региональной экономики: кластерная основа: монография / Л. К. Агаева, В. Ю. Анисимова [и др.]; под общ. ред. Н. М. Тюкавкина. Самара: Самарский университет, 2014.

115. Ноговицин В. С. Новые бизнес-модели и технологические инновации в цифровой экономике // Вопросы развития, совершенствования экономики, социологии и политологии: сб. науч. ст. Краснодар, 2024. С. 36–38.

116. Онлайн-покупки становятся привычными. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-privykli-k-onlayn-pokupkam-i-gotovy-pereplachivat> (дата обращения: 30.10.2024).

117. Организация создания инноваций (горизонтальные связи и управление) / Мильнер Б. З., Орлова Т. М. Москва: ИНФРА —М.: 2013., 288с.

118. Отечественная и зарубежная практика IoT в ретейле. URL: <https://dzen.ru/a/YF8fqBiKn3NZ5QWY> (дата обращения: 30.10.2024).

119. Паскова А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020. Т. 16. № 6. С. 123–131.

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

121. Печенегов И. А. К вопросу о выборе финансовой стратегии предприятий сегмента онлайн-ритейл // Вестник Института деловой карьеры. 2024. № 1 (45). С. 39–42.

122. Пименов Н. А., Молчанова Е. С., Рожков Р. С. Минимизация рисков цифровой экономики как условие обеспечения цифрового суверенитета с учетом инновационной коллаборации, инновационной и технологической зрелости промышленных предприятий // Первый экономический журнал. 2023. № 9 (339). С. 127–135.

123. Питухина М. А., Гуртов В. А., Белых А. Д. Технологические инновации и применение искусственного интеллекта в развитии мирохозяйственных процессов: опыт стран БРИКС // Вестник Забайкальского государственного университета. 2024. Т. 30. № 1. С. 119–129.

124. Платформа корпоративных инноваций, или Как мы тестировали самую главную антикризисную гипотезу 2022 года — IIDF на vc.ru. URL: <https://vc.ru/u/iidf/622939-platforma-korporativnyh-innovacii-ili-kak-my-testirovali-samuyu-glavnuyu-antikrizisnuyu-gipotezu-2022-goda> (дата обращения: 30.10.2024).

125. Ползунова Н. Н., Рябова Д. О. Коллаборации как инновационный маркетинговый инструмент // Известия Юго-Западного государственного

университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14. № 2. С. 149–159.

126. Полушкина И.Н., Малявина И.Ю. Сущность инноваций и проблема перехода к инновационной экономике в России // Экономические науки. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2. С. 229–233

127. Полянина П. П., Саакови Р., Сазонов А. В., Те А. С. Мир RHYGITAL: как виртуальная и дополненная реальности делают коммуникацию с брендом более интерактивной? // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. 2023. № 23. С. 134–138.

128. Попов В. Л. Совершенствование системы управления процессом разработки инновационной продукции / В. Л. Попов // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – Т. 8, № 4. – С. 621-630.

129. Попова А. П., Копылов С. И. Инновации в ретейле и особенности покупательского поведения // Цифровизация: наука и образование в условиях современных вызовов: сб. мат. I Международной межфилиальной научной конференции. Ташкент, 2021. С. 198–201.

130. Попова Е. М. Становление и особенности развития российского продуктового ретейла: автореф. дисс. ... к. э. н. Хабаровск: Хабаровская краевая типография. 2015. 24 с.

131. Полтерович В. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации. Вопросы экономики. 2009. №6. С.4-23

132. Пороховский А.А. Вектор экономического развития М.ТЕИС, 2002г., 304с.

133. Придорогина А. Е. Технологические инновации и научные исследования: взаимосвязь и влияние // IV Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям: сб. статей. Екатеринбург, 2023. С. 480–482.

134. Продажи на маркетплейсах в 2020 году: аналитика Data Insight. URL: <https://e-pepper.ru/news/prodazhi-na-marketpleysakh-v-2020-godu-analitika-data-insight.html> (дата обращения: 30.10.2024).

135. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции / А. В. Шаркова, И. Н. Шапкин, Л. А. Чалдаева [и др.]. 4-е изд. М., 2023.
136. Ретейл будущего: технологии, которые меняют рынок уже сейчас. URL: <https://ediweb.com/ru-ru/media/blog/retail-future> (дата обращения: 30.10.2024).
137. Рогозина Е. А., Дмитриев Н. Д., Филимонихина Т. В. Построение инновационной системы менеджмента качества // Стратегии бизнеса. 2020. № 2. С. 45–49.
138. Россияне привыкли к онлайн-покупкам и готовы переплачивать // НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-privykli-k-onlayn-pokupkam-i-gotovy-pereplachivat> (дата обращения: 28.09.2024).
139. Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. URL: <http://old.mon.gov.ru/files/materials/7766/ruk.oslo.pdf> (дата обращения: 30.10.2024).
140. Рычев, М. В. Инновации и инвестиции в процессе становления рыночной экономики в современной России / М. В. Рычев // Вестник Самарского государственного университета. 2007. N 1. С. 85-94.
141. Сагинова О. В., Завьялов Д. В., Завьялова Н. Б. Готовность предпринимателей к цифровой трансформации бизнеса // Цифровая трансформация экономических систем: проблемы и перспективы (ЭКОПРОМ-2022): сб. трудов VI Всеросс. науч.-практ. конф. с зарубежным участием. СПб., 2022. С. 223–226.
142. Сагинова О. В., Завьялов Д. В., Завьялова Н. Б. Развитие экосистем на базе цифровых платформ в сфере товарного обращения // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сб. мат. XII Междунар. науч.-практ. конф. М., 2023. С. 94–102.
143. Сагинова О. В., Стегарева Е. В., Сагинов В. Л. Цифровые платформы для инклюзивного бизнеса // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 1. С. 195–208.
144. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / пер. с венг. М.: Прогресс, 1990. 367 с.

145. Сайт альянса RITA. URL: <https://rita.vc/#about>.
146. Сайт компании X5 групп. URL: <https://www.x5.ru/ru>.
147. Санталова М. С., Борщева А. В., Гладилина И. П., Соклакова И. В., Сурат И. Л. Технологические и управленческие инновации. М., 2025.
148. Секерин В. Д., Гайдук В. И., Горохова А. Е. Инструменты управления развитием предприятий в условиях цифровой экономики. Краснодар: КубГАУ, 2019. 131 с.
149. Секерин В. Д., Горохова А. Е., Семенова В. В., Скубрий Е. В. Инновация как ключевой фактор экономического развития // Друкеровский вестник. 2023. № 4. С. 24–30.
150. Секерин В. Д., Ефремов А. А., Семенова В. В. Актуальные проблемы формирования инновационной инфраструктуры российских промышленных предприятий // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 1. С. 71–79.
151. Секерин В. Д., Семенова В. В., Горохова А. Е., Волков В. В. Социальные тренды развития инновационной экономики: доверие как экономическая ценность // Экономические науки. 2024. № 238. С. 227–232.
152. Селищева Т. А. Механизм государственной поддержки высокотехнологичного сектора экономики России / Т.А. Селищева, Н.И. Ларионова // Россия и Санкт-Петербург: экономика и образование в XXI веке. XXXVIII научная конференция профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам научно-исследовательской деятельности университета за 2015 год. - Санкт-Петербург. 2017. С. 234-239.
153. Семенова А. А. Будущее цифрового ретейла: тренды для инноваций // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 64–69.
154. Семенова В. В., Секерин В. Д. Социальные эффекты становления цифровой экономики: цифровая трансформация и цифровая усталость // Друкеровский вестник. 2024. № 5. С. 50–58.
155. Семенова В. В., Секерин В. Д., Горохова А. Е. Особенности развития инновационной инфраструктуры в условиях цифровой экономики // Развитие

экономики Российской Федерации в условиях формирования технологического суверенитета: актуальные вопросы теории и практики: сб. докладов региональной науч.-практ. конф. М., 2023. С. 279–282.

156. Семин А. Н., Кислицкий П. М. Ретейл и логистика в контексте использования искусственного интеллекта // Вестник Национального института бизнеса. 2024. № 2 (54). С. 29–34.

157. Системные основы инновационной экономики в цифровом мире. Systemic foundations economy in the digital world Systemic foundations economy in the digital world : монография / Г. Б. Клейнер, С. Е. Щепетова, И. Н. Дрогобыцкий [и др.] ; под общей редакцией Г. Б. Клейнера, С. Е. Щепетовой. Москва : Научный мир, 2021. 209 с.

158. Соколова И. А. Современная методика финансового анализа в оценке эффективности деятельности предприятия. URL: <http://www.orelgiet.ru/monah/39.s.pdf> (дата обращения: 30.10.2024).

159. Солдатова А. С., Куделина А. А. Влияние финтеха на традиционный ретейл // Самоуправление. 2024. № 4 (143). С. 103–106.

160. Сопилко Н. Ю. Инвестиции в человеческий капитал как необходимое условие цифровой трансформации предприятия / Н. Ю. Сопилко, В. В. Горбачева // Актуальные направления повышения доходности социальных и бизнес-проектов — 2022: сб. науч. трудов по мат. II Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Москва, 23 мая 2022 года). М.: Государственный университет управления, 2022. С. 86–89.

161. Сотрудничество с X5 Retail Group даст стартапам возможность реализовать свои проекты в тысячах магазинах - GoTech Innovation. URL: <https://gotechinnovation.com/ru/сотрудничество-с-x5-retail-group> (дата обращения: 30.10.2024).

162. Степаненко Д. М. Классификация инноваций и ее стандартизация // Инновации. 2004. № 7. С. 77–79.

163. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 368 с.

164. Тарасова Е. Е., Матузенко Е. В., Глазунова О. А. Продуктовый ретейл в России: особенности функционирования и направления развития // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 4 (101). С. 177–188.
165. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / пер. англ.; авт. пред. и науч. ред. К.Ф. Пузыня. М.: Экономика, 1989. 272 с.
166. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
167. Телятьев А. С. Влияние цифровой трансформации в российском ретейле на финансовое поведение населения и уровень закредитованности: анализ и выводы // Измерение и анализ благосостояния: тезисы докл. Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием. СПб., 2024. С. 355–356.
168. Технологии и коллаборации: конгресс РБА в Нижнем Новгороде // Университетская книга. 2022. № 6. С. 22–27.
169. Тимофеева Ю. Г. Технологические инновации и новые рынки в XXI веке // XIII Чарновские чтения: сб. трудов XIII Всеросс. науч. конф. по организации производства. М., 2023. С. 146–156.
170. Торговля в России. 2021: стат. сб. / Росстат. М., 2021. 269 с.
171. Трунова А. Л., Сухина М. И. Технологические инновации и их влияние на структуру экономики // Современные вызовы и реалии экономического развития России: сб. мат. IX Междунар. науч.-практ. конф. Ставрополь, 2024. С. 377–379.
172. Тумин В. М., Зенкина Е. В., Пономаренко Е. А. Управление эффективным современным бизнесом электронной коммерции (на базе модели экосистемы) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2023. Т. 3. № 4. С. 529–537.
173. Турбан Г. В. Технологические инновации в целях устойчивого развития мировой экономики // Проблемы прогнозирования и государственного

регулирования социально-экономического развития: мат. XXIV Междунар. науч. конф.: в 3 т. Минск, 2023. С. 56–57.

174. Тюрина В. Ю., Ипполитова А. А. Наука, инновация, интеллектуальная собственность — основа перехода к инновационной экономике // Инновации. 2013. № 9. С. 66–70.

175. Удальцова Н. Л., Пиримова Л. С., Трубкина Я. Е. Современные проблемы национальной инновационной системы // Креативная экономика. 2013. № 6 (78). С. 40–44.

176. Ужиковская А. Н., Пилишвили Г. Д. Технологические инновации как фактор развития бизнеса // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сб. науч. статей участников XVIII Всеросс. науч.-практ. конф. Курск, 2024. С. 234–236.

177. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В. Н. Гунин [и др.]. М.: ИНФРА-М, 2000. 272 с.

178. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000. 624 с

179. Федеральная служба государственной статистики. Национальные счета. Произведенный ВВП. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>.

180. Федоров П. Ретейл против маркетплейса // Директор по маркетингу и сбыту. 2021. № 4. С. 62–69.

181. Федюнин Д. В. Методология и методы управления инновациями в розничной торговле: монография / под общ. ред. С. А. Лочана. М.: КноРус, 2013. 209 с.

182. Фомичев И. В., Ильин А. Б. Особенности маркетинговых инноваций и рынка инновационных продуктов // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2020. № 1. С. 9–12.

183. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: ИП Злыгостев А. С., 2006. 276 с.

184. X5 и Сбер масштабировали сервис оплаты покупок по лицу на 15 тыс. касс самообслуживания. URL: <https://tass.ru/ekonomika/18429115> (дата обращения: 30.10.2024).

185. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во СПбУ, 2007.

186. Христофорова И. В. Коллаборация в креативных индустриях как инновационная технология маркетинга // Креативные и инновационные образовательные технологии в вузах: сб. мат. XXIV Всеросс. науч.-метод. конф. завкафедрами маркетинга, рекламы, связей с общ. и смежных направлений / под общ. ред. В. А. Евстафьева. М., 2020. С. 105–110.

187. Христофорова И. В., Идилов И. И., Абрашкин М. С. Инновации в России: региональный и отраслевой аспекты // Вопросы региональной экономики. 2019. № 3 (40). С. 139–147.

188. Христофорова И. В. Теоретические и практические аспекты стратегии коллаборации брендов как инструмента эффективного партнерского маркетинга // Стратегические коммуникации: теория и практика: сб. мат. XXVII Всеросс. науч.-метод. конф. завкафедрами маркетинга, рекламы, связей с общ. и смежных направлений. М., 2023. С. 188–194.

189. Хромов Г.С. Инновации и вокруг них М.: Институт проблем развития науки РАН, 2007. 77 с.

190. Цветкова О. Н. Анализ использования искусственного интеллекта в российских ретейл-компаниях // Самоуправление. 2023. № 5 (138). С. 315–318.

191. Чеботарева А. А., Киреева Н. А. Российский продовольственный ретейл: угрозы и возможности развития // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2. С. 127–132.

192. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP менеджмент. Пер. с англ. М.: Поколение, 2007. С. 5-6.

193. Червова Н. В., Беседина Д. И. Технологии и инновации в ретейле в период пандемии // Современные проблемы экономического развития

предприятий, отраслей, комплексов, территорий: мат. Междунар. науч.-практ. конф. Хабаровск, 2022. С. 319–323.

194. Черницова К. А., Григорян Л. К., Морозов Е. А. Инновации и технологические тренды, способствующие развитию региональной экономики // Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 315–317.

195. Шарахина Л. В., Селянкина К. Д. Коллаборации бизнеса, государственных и некоммерческих организаций как эффективная коммуникативная технология в современных реалиях // Информация — Коммуникация — Общество. 2020. Т. 1. С. 283–290.

196. Шибаршина С. В. Научные коммуникации и коллаборации в сети как возможные зоны обмена // Социология науки и технологий. 2019. Т. 10. № 2. С. 75–92.

197. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2008. 864 с.

198. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века М.: Экономика, 2004.

199. Яковлев А.Е., Плеханов А.В. Научнотехнический прогресс и инновации в современной экономике: Учеб. пособие. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2003. 223с.

200. Якупова Н. М. Стратегическое управление стоимостью предприятия. Казань: Издательство КГУ, 2003. 223 с.

201. 112 Stats You Never Knew About Strategic Partnerships. URL: <https://breezy.io/blog/strategic-partnership-stats> (дата обращения: 30.10.2024).

202. 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.

203. Asos уменьшит число возвратов с помощью дополненной реальности. URL: <https://e-pepper.ru/news/asos-umenshit-chislo-vozvratov-s-pomoshchyu-dopolnennoy-realnosti.html> (дата обращения: 30.10.2024).

204. Bogers M., West J. Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation // *Creativity and Innovation Management*. 2012. Vol. 21. P. 61–75. doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00622.x
205. 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.
206. Christensen K., Clayton M.; Baumann, Heiner. Disruptive innovation for social change, *Harvard Business Review*. December 2006
207. Crunchbase, анализ 140 крупнейших сделок. URL: [https://innoagency.ru/files/Innovations\\_in\\_Retail\\_AIM\\_2020.pdf](https://innoagency.ru/files/Innovations_in_Retail_AIM_2020.pdf) (дата обращения: 30.10.2024).
208. Damanpour F. The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors // *Journal of Management*. 1987. № 4. P. 675–688.
209. DataInsight, «Рынок eCommerce: прогноз роста 2020–24»; АКИТ, «Рынок интернет-торговли в России: результаты I полугодия 2020 года», 2020; Statista, «E-commerce share of retail sales revenue in the UK 2019-2024», 2020; TechCrunch, «US eCommerce sales», 2020.
210. Emarketer, Statista, DataInsight, TechCrunch. URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 30.10.2024).
211. Everett M. Rogers : *Diffusion of innovations* : New York: Free Press. 2003.
212. Freeman C. *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin Modern Economic Texts. 1974. 322 p.
213. Global Trade Update (July 2024) | UN Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/publication/global-trade-update-july-2024> (дата обращения: 30.10.2024).
214. Home — Open Invention Network. URL: <https://openinventionnetwork.com/?ref=itsfoss.com> (дата обращения: 30.10.2024).

215. How KIWI.com is becoming the first virtual global supercarrier. URL: <https://www.phocuswire.com/Kiwi-story-virtual-globla-supercarrier> (дата обращения: 30.10.2024).

216. Hy-Vee introduces inventory management robots to stores. URL: <https://www.supermarketperimeter.com/articles/7184-hy-vee-introduces-inventory-management-robots-to-stores> (дата обращения: 30.10.2024).

217. Isaksen A., Tödtling F., Trippel M. Innovation policies for regional structural change: Combining actor-based and system-based strategies. In A. Isaksen, R. Martin, & M. Trippel (Eds.), *New avenues for regional innovation systems — theoretical advances, empirical cases and policy lessons*. Cham: Springer, 2018. PP. 221–238.

218. Jiang, P, Cai CX, Keasey K, Wright M, Zhang Q et al., 2014, The role of venture capitalists in small and medium-sized enterprise initial public offerings: Evidence from China, *International small business journal*, Vol: 32, Pages: 619-643.

219. Kamble S. S., Gunasekaran A., Parekh H., Joshi S. Modeling the internet of things adoption barriers in food retail supply chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2019. No. 48. PP. 154–168.

220. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance // *Harvard Business Review*. January-February 1992. PP. 70–79.

221. Kimberly J. R. Evanisko M. J. Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations // *Academy of Management Journal*. 1981. № 4. PP. 689–713.

222. KPMG, «The truth about online consumers», НАФИ, Всероссийский опрос, май 2020 г. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-privykli-k-onlayn-rokupkam-i-gotovy-pereplachivat> (дата обращения: 30.10.2024).

223. Krasnyuk I. A., Kirillova T. V., Kozlova N. A.. Network technologies as innovative solution in commodity circulation // *SHS Web of Conferences*. 2017. No. 35. P. 01055.

224. Lagorio A., Pinto R. Food and grocery retail logistics issues: A systematic literature review // *Research in Transportation Economics*. 2021. No. 87. P. 100841.

225. 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. PP. 275–285.

226. Mark van Osnabrugge, R. Robinson. *Angel investing : matching start-up funds with start-up companies : the guide for entrepreneurs, individual investors, and venture capitalists*. May 2000. Jossey-Bass 448 p.

227. Mason C.M., Harrison R.T. Barriers to investment in the informal venture capital sector // *Entrepreneurship and Regional Development*. 2002. Vol. 14. Issue 3. P. 271 -287.

228. Mensch G. *Stalemate in Technology- Innovations Overcame the Depression*. New York: Ballinger Publishing Company, 1979.

229. Microsoft и Nielsen ускоряют инновации в сфере розничной торговли, используя большие данные и ИИ, и объявляют о создании стратегического альянса. URL: <https://news.microsoft.com/ru-ru/microsoft-nielsen> (дата обращения: 30.10.2024).

230. Mian, S.A. (1996a), "The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 7 No. 2, - pp. 191-208.

231. Mobile contactless payments set to nearly double by 2023. URL: <https://www.techradar.com/news/mobile-contactless-payments-set-to-nearly-double-by-2023> (дата обращения: 30.10.2024).

232. Murray G. Early-stage venture capital funds, scale economies and public support // *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*. 1999. Vol. 1. Issue 4. P. 351-384.

233. Nestle продолжает внедрять решения компании CDC для мобильной торговли. URL: <https://www.idexpert.ru/news/nestle-prodolzhaet-vnedryat-resheniya-kompanii-cdc-dlya-mobilnoy-torgovli> (дата обращения: 30.10.2024).

234. Palmie M., Mieke L., Oghazi P., Parida V., Wincent J. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence

of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting & Social Change* 177 (2022) 121496

235. Paul S., Whittam G., Johnston J.B. The operation of the informal venture capital market in Scotland // *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*. 2003. Vol. 5. Issue 4. P. 313-335. Watson J. B. *Behaviorism*. New York: People's Institute Publishing Company, 1924/1925.

236. Politis D. Business angels and value-added: what do we know and where do we go? // *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*. 2008. Vol. 10. Issue 2. P. 127-147.

237. Retail.ru: компаниям и поставщикам. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/kompaniya-mondelez-international-zavershila-investitsionnyy-proekt-na-fabrike-biskvitov-vo-vladimirs> (дата обращения: 30.10.2024).

238. Ron Adner. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* 43(1), November, 2016. // URL: [https://www.researchgate.net/publication/310788892\\_Ecosystem\\_as\\_Structure\\_An\\_Actionable\\_Construct\\_for\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/310788892_Ecosystem_as_Structure_An_Actionable_Construct_for_Strategy) (дата обращения 30.10.2024)

239. San José A., Roure J., Aernoudt R. Business Angel Academies: Unleashing the Potential for Business Angel Investment // *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*. 2005. Vol. 7. Issue 2. P. 149-165.

240. Sidorovich A. S. Innovations in the retail in the post-covid-19 period // *Трансформация экономики и управления: новые вызовы и перспективы: сб. статей и тезисов докл. 1-й и 4-й секций XI Междунар. науч.-практ. конф. СПб., 2022. С. 288–293.*

241. Siegel, D.S., Phen, P. and Wright, M. (2003), "Science Parks and the Performance of New Technology-Based Firms: A Review of Recent U.K. Evidence and an Agenda for Future Research", *Small Business Economics*, Vol. 20 No.2

242. Sigurdsson V., Larsen N. M., Alemu M. H., Gallogly J. K., Menon R. G. V., Fagerstrøm A. Assisting sustainable food consumption: The effects of quality signals



## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



ООО «Корпоративный центр ИКС 5»

### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Ведущая продуктовая розничная компания России X5 Group, под управлением которой находятся федеральные торговые сети «Пятерочка», «Перекресток», «Чижик», «Красный Яр», «Слата» и такие цифровые сервисы, как «Vprok.ru», «5Post», «Food.ru» и «Много лосося» использует концепции, принципы, методы, исследований **Тимаева Романа Ивановича**, полученных в ходе его работы в компании и подготовки диссертационной работы на тему «Развитие инструментов управления организационными и технологическими инновациями в ритейле».

Руководство компании отмечает, что использование концептуальных положений и идей, заложенных в диссертацию, отражены в основе сформированного инновационного технологического альянса ритейлеров (RITA – Retail Innovation Tech Alliance) способствует успешному инновационному развитию компании. Уже на старте функционирования альянса зафиксировано значительное снижение бюджета управления скаутинга департамента инноваций на поиск инновационных технологических решений и привлечение стартапов. Кроме этого, обмен опытом между участниками альянса в работе с инновациями позволил сократить стоимость и длительность проектов, а также снизить риски неуспешности пилотных проектов и финансовых потерь при апробации решений. Дальнейшее расширение и развитие инновационного альянса RITA является для компании стратегическим направлением в работе департамента инноваций X5 Group.

Первый заместитель  
генерального директора  
X5 Group



Салахутдинов В.Н.

**ООО «Акселератор ФРИИ»**

Курский адрес: 111000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.13, стр.1В, этаж 2, пом.1, пом.19 Тел: +7 495 258 88 77  
 р/с: 40702810910000000310 в Филиале «Центральный Банк ВТБ (ОАО)» г. Москва, а/с 31091810545250000411  
 ИНН 7709958269 КПП 770801001 ЕЭСК 044525411 ОГРН 1147740780348

«12» сентября 2024 г. № 86

**СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Тимаша Роман Иванович проводил исследование по теме «Развитие инструментов управления организационными и технологическими инновациями в ритейле». В рамках своей работы со стороны X5 Group сформировал стратегическое видение по развитию инструментов внедрения и управления инновациями в крупных корпорациях за счет создания открытых коллабораций в различных сферах деятельности (стратегических альянсов в инновационной сфере).

В 2023 году Тимашевым было предложено «Акселератору ФРИИ»<sup>4</sup> выступать в качестве оператора созданной под управлением департамента инноваций X5 Group инновационный технологический альянс ритейлеров (RITA – Retail Innovation Tech Alliance). На сегодняшний день под общим операционным управлением в альянсе взаимодействуют около 10 партнеров из России и стран СНГ, включая как высокотехнологичные корпорации-лидеры (в том числе X5 Group, «Лента», «Рольф», Hoff, Яндекc), так и различные институты развития и платформы для поддержки предпринимательства и инноваций в Российской Федерации (например, Московский Инновационный Кластер).

Альянс RITA действительно показал себя на примере ритейла, как эффективный инструмент развития и внедрения инноваций в крупных корпорациях. Участию в альянсе позволяет корпорациям значительно сократить затраты на поиск, разработку, тестирование и внедрение инноваций. Обмен опытом и результатами пилотирования и внедрения инновационных решений увеличивает альянс обеспечивает комплексное снижение времени и рисков при выборе и внедрении инновационных технологий. Включением в альянс крупнейших технологических и венчурных партнеров, научных сообществ обеспечивается создание экосистемы точки для развития стартапов и предпринимательства в направлении Retail Tech в РФ и содействует существенному шагу к развитию технологического суверенитета российского ритейла.

<sup>4</sup> «Акселератор ФРИИ» является 100% дочерней компанией Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). ФРИИ был учрежден по инициативе Президента РФ В. В. Путина в марте 2013 года для поддержки предпринимательских инициатив. На текущий день ФРИИ (наряду с дочерними компаниями) представляет собой целостную систему, направленную на всестороннюю поддержку инициатив в области информационных технологий.

Генеральный директор

*Калин*  


**Д.В. Калин**

X5Group стратегический отчет | задачи стратегии | наши торговые сети

## Наши торговые сети

Мы постоянно развиваем ценностные предложения наших торговых сетей и адаптируем их, учитывая изменения потребительского спроса и поведения, а также конкурентного окружения.

Наш флагманский формат магазинов «у дома» «Пятёрочка» ориентирован на потребителей, для которых важны ценовая доступность, удобство и качество. «Перекрёсток», в свою очередь, предлагает более привлекательный покупательский опыт с расширенным выбором уникальных товаров, повышенным качеством обслуживания и обширным ассортиментом готовых блюд, которые пользуются особой популярностью в крупных городах. Сеть жестких дискаунтеров «Чижик» нацелена на работу в быстрорастущей рыночной нише, активно расширяет свою сеть для наиболее рациональных покупателей.

Мы также расширяем своё присутствие в сфере продуктового онлайн-ритейла: цифровые бизнес-кейсы X5 используют преимущества масштаба деятельности Компании для обеспечения нашего присутствия на всех этапах клиентского пути.

**5 Пятёрочка**  
21 308 МАГАЗИНОВ «У ДОМА»

**пакет**  
СЕРВИС ПОДПИСКИ

**5post**

**X5 Клуб**  
ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

**ЧИЖИК**  
1 500 ЖЕСТКОХ ДИСКАУНТЕРОВ

**Много лесов**

**Сплато** | **Красный Яр**

**Экспресс-доставка**

**X5 Digital**

**PerokLu**  
Перевозки

**Перекрёсток**  
972 СУПЕРМАРКЕТА

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчёт о финансовом положении

на 31 декабря 2023 года  
в миллионах российских рублей, если не указано иное

**Игорь Шехтерман**  
главный исполнительный директор  
21 марта 2024 года

	Прим.	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	10	364 326	375 672
Активы в форме права пользования	11	576 463	508 543
Инвестиционная недвижимость	12	4 580	4 573
Гудвилл	13	121 513	112 929
Прочие нематериальные активы	14	40 730	38 327
Прочие внеоборотные активы		4 724	4 304
Отложенные налоговые активы	30	30 063	27 482
		<b>1 142 469</b>	<b>1 071 830</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	15	236 826	208 061
Компенсирующей актив	7, 35	4 888	6 321
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	17	27 924	21 382
Текущий налог на прибыль к возмещению		823	1 622
НДС и прочие налоги к возмещению	18	13 290	9 007
Краткосрочные финансовые вложения	9	116 076	50 067
Денежные средства и их эквиваленты	9	40 775	43 255
		<b>440 602</b>	<b>340 385</b>
<b>Итого активы</b>		<b>1 583 071</b>	<b>1 352 015</b>

	Прим.	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>Капитал, принадлежащий на долю акционеров материнской компании</b>			
Акционерный капитал	22	2 458	2 458
Эмиссионный доход		46 127	46 127
Неразмешенная прибыль		162 406	84 125
Прочие капитальные резервы		(1 651)	432
		<b>209 340</b>	<b>133 142</b>
<b>Итого капитал</b>		<b>209 340</b>	<b>133 142</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	21	127 386	147 386
Долгосрочные обязательства по аренде	11	592 545	519 377
Отложенные налоговые обязательства	30	5 336	6 254
Прочие долгосрочные обязательства	7, 28	9 605	6 206
		<b>734 872</b>	<b>679 263</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая кредиторская задолженность		290 232	238 641
Краткосрочные кредиты и займы	21	100 833	87 346
Проценты начисленные		1 441	1 143
Краткосрочные обязательства по аренде	11	78 416	71 843
Краткосрочные обязательства по договорам	20	1 458	3 767
Текущий налог на прибыль к уплате		9 288	6 020
Резервы и прочие обязательства	19	157 071	130 450
		<b>638 649</b>	<b>539 010</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>1 373 721</b>	<b>1 218 273</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>1 583 071</b>	<b>1 352 015</b>

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчет о прибыли или убытке

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
в миллионах российских рублей, если не указано иное

**Игорь Шехтерман**  
главный исполнительный директор  
31 марта 2024 года

	Прим.	2023 год	2022 год
Выручка	24	3 145 859	2 605 232
Себестоимость продаж	25	(2 377 819)	(1 970 036)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>768 040</b>	<b>635 196</b>
Коммерческие, общедоступные и административные расходы	25	(603 385)	(519 757)
Чистый убыток от обесценения финансовых активов	17	(97)	(340)
Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы	26	23 643	23 025
<b>Операционная прибыль</b>		<b>178 201</b>	<b>138 118</b>
Финансовые расходы	27	(79 312)	(73 727)
Финансовые доходы	27	9 125	5 310
Чистый убыток от курсовых разниц		(4 154)	(2 032)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>103 860</b>	<b>67 669</b>
Расходы по налогу на прибыль	30	(25 267)	(22 481)
<b>Прибыль за год</b>		<b>78 593</b>	<b>45 188</b>
<b>Прибыль за год, приходящаяся на долю:</b>			
Акционеров материнской компании		78 281	45 199
Наконтпривлекший доли участия		312	(11)
Базовая прибыль на акцию, рассчитанная на основе прибыли, приходящейся на долю акционеров материнской компании (в рублях на акцию)	23	1 153,08	665,78
Разводненная прибыль на акцию, рассчитанная на основе прибыли, приходящейся на долю акционеров материнской компании (в рублях на акцию)	23	1 153,08	665,78