Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 3 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/organizaczionno-upravlencheskie-aspekty-omnikanalnoj-transformaczii-regionalnyh-kompanij-fashion-ritejla/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 658.6: 339.138
DOI: 10.54861/27131211_2026_3_99



ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОМНИКАНАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ FASHION-РИТЕЙЛА

Шадрина К.И., *магистрант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова», г. Ижевск, Россия*

Соколова Н.Г., *доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления организацией, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова», г. Ижевск, Россия*
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4198-7791

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты внедрения омниканальной модели в региональном fashion-ритейле. Актуальность исследования обусловлена разрывом между потребностью рынка в бесшовном клиентском опыте и фрагментарной цифровой зрелостью региональных торговых компаний. Цель работы – разработка теоретически обоснованных и практически значимых организационно-управленческих решений для внедрения омниканальной модели в региональных торговых компаниях. Методологическую базу составили общенаучные методы познания: анализ и синтез, системный подход, методы классификации и сравнения, а также методы стратегического анализа, сравнительного анализа и прогнозирования. Научная новизна заключается в систематизации организационно-управленческих барьеров («силосов») для мультибрендовых структур регионального ритейла и разработке концептуальной модели, объединяющей приоритетные сценарии клиентского пути с формированием единого профиля клиента. В результате исследования предложена поэтапная модель технологической и организационной трансформации, включающая архитектуру целевой IT-экосистемы и маркетинговую стратегию персонализации. Обоснована экономическая целесообразность предлагаемых решений на основе отраслевых бенчмарков. Практическая значимость заключается в возможности адаптации предложенного инструментария региональными компаниями для повышения конкурентоспособности.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Ключевые слова: омниканальность, региональный ритейл, цифровая трансформация, клиентский опыт, единый профиль клиента, fashion-ритейл.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шадрина К.И., Соколова Н.Г. Организационно-управленческие аспекты омниканальной трансформации региональных компаний fashion-ритейла // Прогрессивная экономика. 2026. № 3. С. 99–117. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_99.

Статья поступила в редакцию: 08.02.2026 г. Одобрена после рецензирования: 13.03.2026 г. Принята к публикации: 14.03.2026 г.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF OMNICHANNEL TRANSFORMATION OF REGIONAL FASHION RETAIL COMPANIES

Shadrina K.I., *Master's student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Izhevsk State Technical University named after M. T. Kalashnikov», Izhevsk, Russia*

Sokolova N. G., *Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Organization Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Izhevsk State Technical University named after M. T. Kalashnikov", Izhevsk, Russia*
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4198-7791

Abstract. The article discusses the theoretical and applied aspects of the implementation of an omnichannel model in regional fashion retail. The relevance of the research is due to the gap between the market's need for a seamless customer experience and the fragmented digital maturity of regional trading companies. The aim of the work is to develop theoretically sound and practically significant organizational and management solutions for the implementation of the omnichannel model in regional trading companies. The methodological base consists of general scientific methods of cognition: analysis and synthesis, a systematic approach, methods of classification and comparison, as well as methods of strategic analysis, comparative analysis and forecasting. The scientific novelty lies in the systematization of organizational and managerial barriers ("silos") for multi-brand structures of regional retail and the development of a conceptual model combining priority scenarios of the customer path with the formation of a single customer profile. As a result of the research, a step-by-step model of technological and organizational transformation is proposed, including the architecture of the target IT ecosystem and a marketing strategy for personalization. The economic feasibility of the proposed solutions based on industry benchmarks is substantiated. The practical significance lies in the possibility of adapting the proposed tools by regional companies to increase competitiveness.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Keywords: omnichannel, regional retail, digital transformation, customer experience, unified customer profile, fashion retail.

JEL classification: M31, L81, M15.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Shadrina K.I., Sokolova N.G. (2026). Organizacionno-upravlencheskie aspekty omnikanalnoy transformacii regionalnyh kompaniy fashion-retaila [Organizational and managerial aspects of omnichannel transformation of regional fashion retail companies]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 3, 99–117. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_99 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 08/02/2026. Approved after review: 13/03/2026. Accepted for publication: 14/03/2026.

Введение

Современная розничная торговля переживает фундаментальную трансформацию, вызванную стремительным развитием цифровых технологий и изменением потребительского поведения. Традиционные модели продаж, основанные на изолированном функционировании каналов, перестают отвечать требованиям рынка. Потребители ожидают бесшовного и персонализированного опыта, который позволял бы им свободно перемещаться между онлайн- и офлайн-пространством, сохраняя контекст взаимодействия. Ответом на этот вызов стала омниканальная модель, интегрирующая все каналы коммуникации и продаж в единую экосистему [1; 2].

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, российский рынок непродовольственных товаров демонстрирует ускоренный переход к омниканальности: доля онлайн-продаж в общем обороте розничной торговли достигла 15% в 2024 году, а по прогнозам на 2025 год может приблизиться к 20% [3]. Совокупный оборот крупнейших маркетплейсов за последние годы вырос в разы: по итогам 2024 года оборот Wildberries составил 3,75 трлн руб., Ozon – 2,87 трлн руб. [4]. Во-вторых, происходит кардинальное изменение потребительских привычек: согласно исследованиям Google, 87% российских покупателей используют минимум два канала для совершения одной покупки, что на 35% больше, чем в 2020 году [5]. В-третьих, региональные торговые компании, обладая развитой физической инфраструктурой и лояльной аудиторией, демонстрируют критическое отставание в цифровой зрелости, сталкиваясь с падением офлайн-трафика и снижением рентабельности.

Особую остроту проблема приобретает для региональных мультибрендовых структур, где цифровые каналы развиты фрагментарно и не интегрированы с офлайн-сетью, что приводит к формированию информационных «силосов» и не позволяет реализовать потенциал синергии между направлениями бизнеса. При наличии централизованных учетных

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

систем и налаженных бизнес-процессов такие компании часто не имеют CRM, полнофункциональных интернет-магазинов и механизмов сбора клиентских данных, что делает невозможным создание единого клиентского опыта.

Цель настоящего исследования – разработка теоретически обоснованных и практически значимых организационно-управленческих решений по внедрению омниканальной модели в деятельность региональных торговых компаний.

Обзор литературы

Теоретическую основу исследования составляют фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, ритейла и цифровой экономики. Вопросы эволюции каналов продаж рассматриваются в работах М. Акулича [1], О. В. Чкалова [6], Е.В. Сухостава [7]. Исследователи выделяют четыре последовательные модели: уникальную (моноканальную), мультиканальную, кросс-канальную и омниканальную. Чкалов О. В. подчеркивает, что мультиканальность обеспечивает больший охват аудитории, но отсутствие интеграции приводит к фрагментации данных и снижению эффективности [6]. Сухостав Е. В. определяет омниканальность как комплексное применение каналов коммуникации, формирующее единое общение с клиентом [7].

Количественные преимущества омниканальной модели подтверждены исследованиями международных консалтинговых компаний. По оценкам McKinsey, омниканальные компании фиксируют рост выручки на 15–30%, а к 2025 году 75% розничных продаж будут проходить через омниканальные модели [8]. Исследование Bain & Company показывает, что лояльные клиенты, взаимодействующие с брендом через несколько каналов, тратят на 67% больше по сравнению с покупателями, использующими один канал [9]. Forrester Research подтверждает, что персонализация на основе данных из всех каналов позволяет повысить ROI маркетинговых кампаний на 25% [10]. Gartner отмечает, что омниканальность повышает удержание клиентов на 30% и обеспечивает рост среднего чека на 40–60% по сравнению с уникальной моделью [11].

Современное состояние российского рынка розничной торговли анализируется в отчетах Министерства экономического развития РФ [3], исследовательских агентств Data Insight [12] и НКР [13], а также в годовых отчетах крупнейших маркетплейсов [4]. В исследованиях отмечается, что маркетплейсы Wildberries и Ozon контролируют 65% рынка e-commerce, что создает высокое конкурентное давление на региональных игроков [14]. Как отмечают Красильников А. Б. и другие исследователи, развитие омниканальных сетей российских ритейлеров демонстрирует устойчивую динамику, однако региональные компании значительно отстают в этом процессе [27].

Проблемы внедрения омниканальности и организационные барьеры исследуются в работах А. В. Баранова [15], Л. А. Марковой [16], С. Шикулы

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

[17], А.Б. Красильников [31]. Исследователи выделяют такие барьеры, как функциональная разобщенность подразделений, отсутствие единой CRM-системы, не оцифрованные программы лояльности, что приводит к формированию информационных «силосов». Маркова Л. А. подчеркивает, что именно организационные барьеры часто становятся более серьезным препятствием, чем технологические ограничения [16].

Анализ зарубежного опыта представлен в исследованиях European Retail Trends [18], Journal of Retailing [19], Harvard Business Review [20], где рассматриваются успешные кейсы омниканальной трансформации европейских и американских ритейлеров, а также факторы, определяющие успех цифровой трансформации. Проведенный обзор литературы позволяет сделать вывод, что исследования подтверждают высокую эффективность омниканальных моделей для крупных федеральных и международных игроков. Однако недостаточно проработанным остается вопрос организационно-управленческих аспектов внедрения омниканальности в специфических условиях региональных мультибрендовых компаний, имеющих развитую офлайн-сеть, но низкий уровень цифровой зрелости. Настоящее исследование направлено на восполнение этого пробела.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики о динамике розничной торговли и доле онлайн-продаж, аналитические отчеты Министерства экономического развития РФ, материалы отраслевых агентств Data Insight, АКИТ и НКР, годовые отчеты крупнейших маркетплейсов Wildberries и Ozon, научные публикации в рецензируемых журналах по проблемам цифровизации ритейла, а также аналитические обзоры международных консалтинговых компаний McKinsey, Deloitte, Forrester и Gartner.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов познания. Системный подход позволил рассматривать каналы продаж не как изолированные элементы, а как взаимосвязанные компоненты единой экосистемы, что дало возможность выявить синергетический эффект от их интеграции. Методы анализа и синтеза применялись при исследовании эволюции моделей розничной торговли и выявлении ключевых характеристик каждой из них. Метод классификации и сравнения использовался для сопоставления различных моделей (уникальной, мультиканальной, кросс-канальной и омниканальной) и определения преимуществ омниканального подхода. Метод стратегического анализа (SWOT-анализ) позволил систематизировать факторы, влияющие на готовность региональных компаний к омниканальной трансформации, и выявить соотношение внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами. Методы сравнительного анализа применялись для сопоставления различных подходов к внедрению омниканальности и оценки эффективности применяемых инструментов. Метод прогнозирования

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

использовался для оценки перспектив развития регионального ритейла и определения потенциальных результатов внедрения предлагаемых решений.

Применение указанных методов в их совокупности позволило обеспечить достоверность полученных результатов, обоснованность выводов и практическую значимость разработанных рекомендаций.

Текущее состояние и тенденции развития российского рынка fashion-ритейла

Российский рынок розничной торговли непродовольственными товарами демонстрирует устойчивую динамику цифровой трансформации. Согласно данным Министерства экономического развития РФ, доля онлайн-продаж в общем обороте розничной торговли выросла с 6,1% в 2020 году до 15% в 2024 году, а совокупный объем онлайн-продаж за этот период увеличился более чем в три раза – с 2,7 до 9,0 трлн рублей [3]. По прогнозам аналитического агентства Data Insight, к 2025 году объем рынка e-commerce может достичь 12 трлн рублей [12].

Ключевым трендом становится рост продаж сложных товарных категорий. По данным Ozon, в 2024 году продажи крупной бытовой техники выросли на 75%, мебели – на 60%, автомобильных товаров – на 90% [4]. Это свидетельствует о росте доверия потребителей к онлайн-каналам и развитии специализированной логистики. Регионы становятся основным драйвером роста онлайн-торговли. Согласно исследованию Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), доля заказов из регионов (исключая Москву и Санкт-Петербург) в общем объеме e-commerce достигла 77%, а количество пунктов выдачи заказов в малых городах увеличилось более чем в два раза [13]. При этом маркетплейсы активно инвестируют в логистическую инфраструктуру в регионах: количество ПВЗ Wildberries достигло 50 тыс., Ozon – 60 тыс. [4].

Изменение потребительского поведения является основным драйвером внедрения омниканальных стратегий. Согласно исследованию Deloitte, 85% покупателей ожидают бесшовного опыта взаимодействия с ритейлерами [30]. В российском контексте 87% покупателей используют минимум два канала для совершения одной покупки, при этом типичные сценарии включают «webrooming» (изучение товаров онлайн с последующей покупкой в офлайн-магазине) и «showrooming» (изучение товаров в офлайн-магазине с последующей покупкой онлайн) [5].

Типологические характеристики и ключевые проблемы региональных компаний fashion-ритейла

На основе анализа открытых источников, отраслевых обзоров и исследований можно выделить типологические характеристики, свойственные региональным компаниям в сегменте fashion-ритейла, сталкивающимся с необходимостью цифровой трансформации.

Типичная региональная торговая компания, функционирующая на рынке продолжительное время, обладает следующими характеристиками:

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

– развитая сеть физических магазинов (в среднем 20–30 точек), расположенных преимущественно в торговых центрах и ключевых локациях города;

– централизованная ERP-система на базе платформ семейства «1С» для операционного учета, управления товарными запасами и финансами;

– налаженные бизнес-процессы закупок, логистики и управления ассортиментом;

– сформированная лояльная аудитория, привыкшая к офлайн-покупкам;

– наличие (в ряде случаев) мультибрендовой структуры с несколькими направлениями или форматами магазинов.

При этом цифровые каналы развиты фрагментарно: сайты часто выполняют исключительно информационную функцию, отсутствуют полнофункциональные интернет-магазины с возможностью онлайн оплаты и доставки, не внедрены CRM-системы, программа лояльности существует в аналоговой форме (физические дисконтные карты), данные о клиентах не собираются и не анализируются.

Отраслевые исследования фиксируют устойчивые тенденции, создающие давление на региональных игроков. С 2024 года наблюдается падение физического трафика в торговых центрах в среднем на 10–15% [13]. Одновременно растет доля онлайн-продаж в непродовольственном сегменте, достигшая 15% [3]. При этом региональные компании, не имеющие собственных цифровых каналов, вынуждены либо терять эту аудиторию, либо выходить на маркетплейсы, что сопряжено с высокой комиссией (10–20%) и потерей контроля над клиентским опытом [4].

Анализ финансовой динамики региональных компаний, представленный в отраслевых обзорах [12; 13], демонстрирует характерную картину: при сохранении или незначительном росте выручки происходит снижение рентабельности из-за опережающего роста затрат (аренда, фонд оплаты труда, логистика) и стагнации офлайн-канала.

Ключевой проблемой является наличие информационных и организационных «силосов» – изолированных подразделений, каналов и данных, которые не обмениваются информацией и не координируют свои действия. В терминологии организационного управления «силосы» описывают ситуацию, когда различные функциональные подразделения компании функционируют изолированно, не обмениваясь информацией и не координируя свои действия [16; 19].

Применительно к региональным торговым компаниям можно выделить следующие типы «силосов», которые графически представлены на рис. 1.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

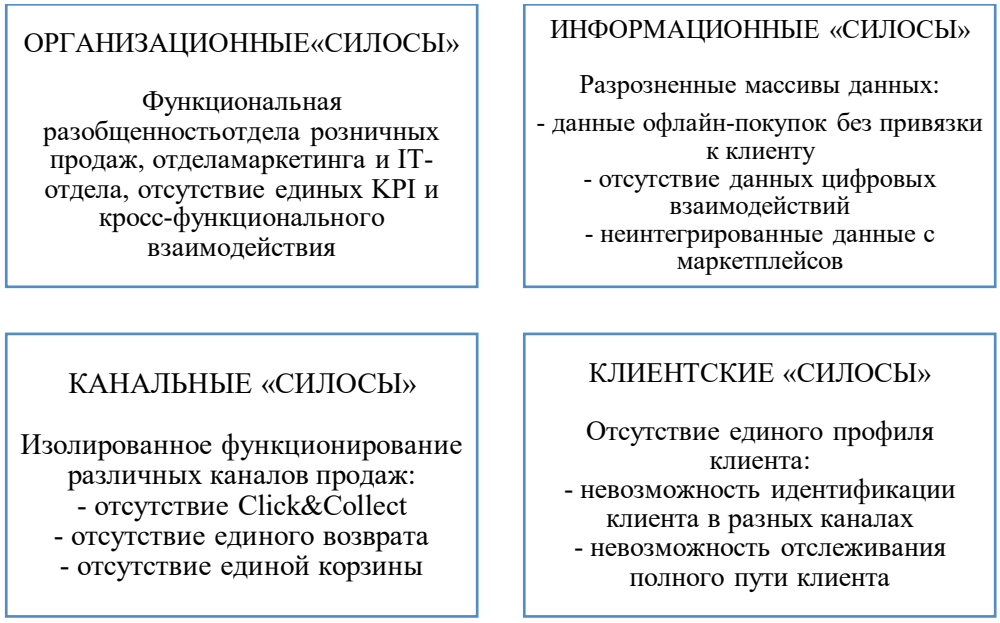


Рис. 1. Типология организационно-информационных «силосов» в региональных торговых компаниях

Источник: составлено авторами по данным [16; 19]

Fig. 1. Typology of organizational and informational "silos" in regional retail companies

Source: compiled by the authors based on [16; 19]

Негативные последствия «силосов» включают: дублирование функций и неэффективное использование ресурсов; противоречивую коммуникацию с клиентами из разных каналов; потерю информации о клиентском пути и невозможность его сквозного анализа; отсутствие единой базы данных, необходимой для персонализации; невозможность реализации современных сервисов, ожидаемых потребителями.

Для систематизации факторов, влияющих на готовность региональных компаний к омниканальной трансформации, проведен SWOT-анализ, результаты которого представлены на рис. 2.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.



Рис. 2. SWOT-анализ готовности региональной компании fashion-ритейла к омниканальному переходу

Источник: составлено авторами по данным [3; 4; 8; 12; 13; 15; 31]

Fig. 2. SWOT analysis of a regional fashion retail company's readiness for omnichannel transition

Source: compiled by the authors based on [3; 4; 8; 12; 13; 15; 31]

Концептуальная модель омниканальной стратегии

На основе выявленных типологических проблем разработана концептуальная модель омниканальной стратегии для региональных

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

компаний fashion-ритейла, базирующаяся на принципах клиентоцентричности, бесшовности и персонализации. Ядром модели является формирование единого профиля клиента, объединяющего данные из всех каналов и направлений бизнеса. Концептуальная модель представлена на рис. 3.



Рис. 3. Концептуальная модель омниканальной стратегии региональной компании fashion-ритейла

Источник: составлено авторами по данным [8; 17; 19; 20; 21; 22]

Fig. 3. Conceptual model of omnichannel strategy for a regional fashion retail company

Source: compiled by the authors based on [8; 17; 19; 20; 21; 22]

Сценарий 1: Click&Collect (заказ онлайн – получение в магазине). Данный сценарий позволяет объединить преимущества цифрового удобства (просмотр всего ассортимента, сравнение цен, формирование заказа в любое время) с ключевым преимуществом физического ритейла – возможностью тактильной оценки товара и примерки. Для fashion-ритейла этот сценарий особенно важен, так как позволяет снизить барьеры при покупке одежды и

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

обуви онлайн. По данным исследований, до 60% покупателей предпочитают использовать эту опцию при покупке одежды [21].

Сценарий 2: Консультация в чате – покупка в магазине. Значительная часть клиентов, особенно в возрастной группе 35–55 лет, нуждается в консультации перед совершением покупки. Внедрение чат-ботов и мессенджеров с возможностью подключения живого консультанта позволяет проверить наличие, забронировать товар и передать информацию о клиенте в выбранную торговую точку, создавая бесшовный переход из цифрового канала в физический. Исследования показывают, что чат-боты способны обрабатывать до 80% рутинных вопросов, повышая конверсию на 20% [22].

Сценарий 3: Единая корзина и бесшовный возврат. Клиент получает возможность добавлять товары из разных категорий в единую корзину и оформлять один заказ с единой доставкой или самовывозом. Критически важна возможность возврата товара, купленного онлайн, в любой физический магазин сети. Согласно исследованиям, наличие этой опции повышает лояльность клиентов на 30% [20].

Сценарий 4: Персонализированный омниканальный маркетинг. Использование данных о поведении клиента во всех каналах для формирования единого профиля и последующей персонализированной коммуникации, включая кросс-продажи и реактивацию «спящих» клиентов. Персонализация на основе данных позволяет повысить конверсию на 20–30% и увеличить LTV на 15–25% [8; 17].

Формирование единого профиля клиента требует решения следующих задач:

1. Цифровизация программы лояльности – замена физических дисконтных карт на цифровые, привязанные к номеру телефона или email клиента. При каждой покупке информация о ней автоматически фиксируется в CRM и связывается с профилем клиента.
2. Сбор данных из всех точек контакта – внедрение механизмов сбора данных с сайтов (просмотры, клики, брошенные корзины), из социальных сетей (комментарии, обращения), из мессенджеров (история переписки), с маркетплейсов (данные о продажах через API). Вся информация стекается в единое хранилище.
3. Идентификация и дедупликация клиентов – разработка механизмов, позволяющих идентифицировать одного и того же клиента в разных каналах и связывать все его действия с единым профилем.
4. Обогащение профиля данными – постепенное накопление демографических данных (пол, возраст, дата рождения), поведенческих паттернов (предпочитаемые категории, средний чек, частота покупок), истории взаимодействий [23].

План технологической и организационной трансформации

Предлагаемый план трансформации разбит на три этапа с последовательным наращиванием функционала и параллельной

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

реорганизацией бизнес-процессов. Дорожная карта трансформации представлена на рис. 4.

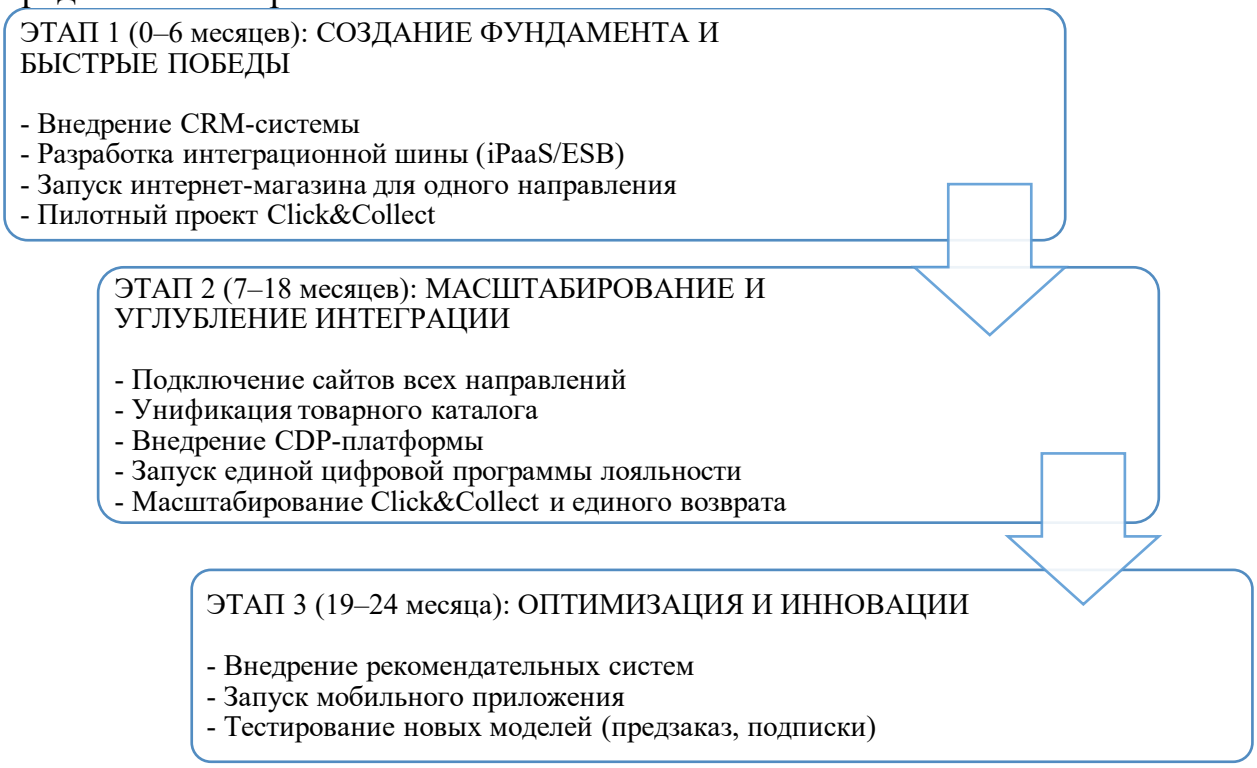


Рис. 4. Дорожная карта омниканальной трансформации региональной компании fashion-ритейла

Источник: составлено авторами по данным [8; 20]

Fig. 4. Roadmap of omnichannel transformation of a regional fashion retail company

Source: compiled by the authors based on [8; 20]

Параллельно с технологической трансформацией должна происходить реорганизация бизнес-процессов. Ключевые изменения затрагивают следующие области:

1. Логистика и складское хозяйство:

– переход от учета товара «по магазинам» к учету «по единому пулу» (Single Stock Pool) с возможностью видеть и резервировать товар с любого склада;

– определение источников комплектации онлайн-заказов (центральный склад или склады магазинов);

– внедрение процесса единого возврата с автоматическим инициированием возврата денежных средств.

2. Работа персонала магазинов:

– расширение функционала продавцов-консультантов: обслуживание онлайн-заказов, работа с планшетами для демонстрации всего ассортимента (Endless Aisle), оформление возвратов;

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

– пересмотр системы мотивации: KPI должны учитывать вклад каждого магазина в общие результаты онлайн-продаж и качество обслуживания клиентов из онлайн-канала.

3. Процессная синхронизация между отделами:

– создание кросс-функциональных команд для управления омниканальным развитием, включающих представителей всех ключевых департаментов;

– разработка единых стандартов и регламентов взаимодействия (SLA) – время реакции на онлайн-запрос, время резервирования товара, время обработки возврата.

Важной частью стратегии является оптимизация офлайн-сети. Отраслевые исследования показывают, что при переходе к омниканальной модели целесообразно проводить ревизию физической сети с закрытием наименее эффективных магазинов, перераспределяя трафик в онлайн-канал и оставшиеся точки [8; 20]. Экономия от закрытия одного магазина в среднем составляет 4–5 млн руб. в год (аренда, заработная плата, коммунальные услуги), что при закрытии 5–7 точек может обеспечить до 25–35 млн руб. ежегодной экономии.

Маркетинговая стратегия омниканального взаимодействия

Разработанная маркетинговая стратегия базируется на переходе от массовых коммуникаций к персонализированному взаимодействию на основе данных из единого профиля клиента [17; 23]. Структура маркетинговой стратегии представлена на рис. 5.

Принципы коммуникации:

– единый тон коммуникации (Voice of Brand);

– сквозная атрибуция сообщений;

– координация кампаний по времени и каналам;

– триггерные коммуникации (подтверждение заказа, уведомление о готовности, напоминание о брошенной корзине, поздравление с днем рождения).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

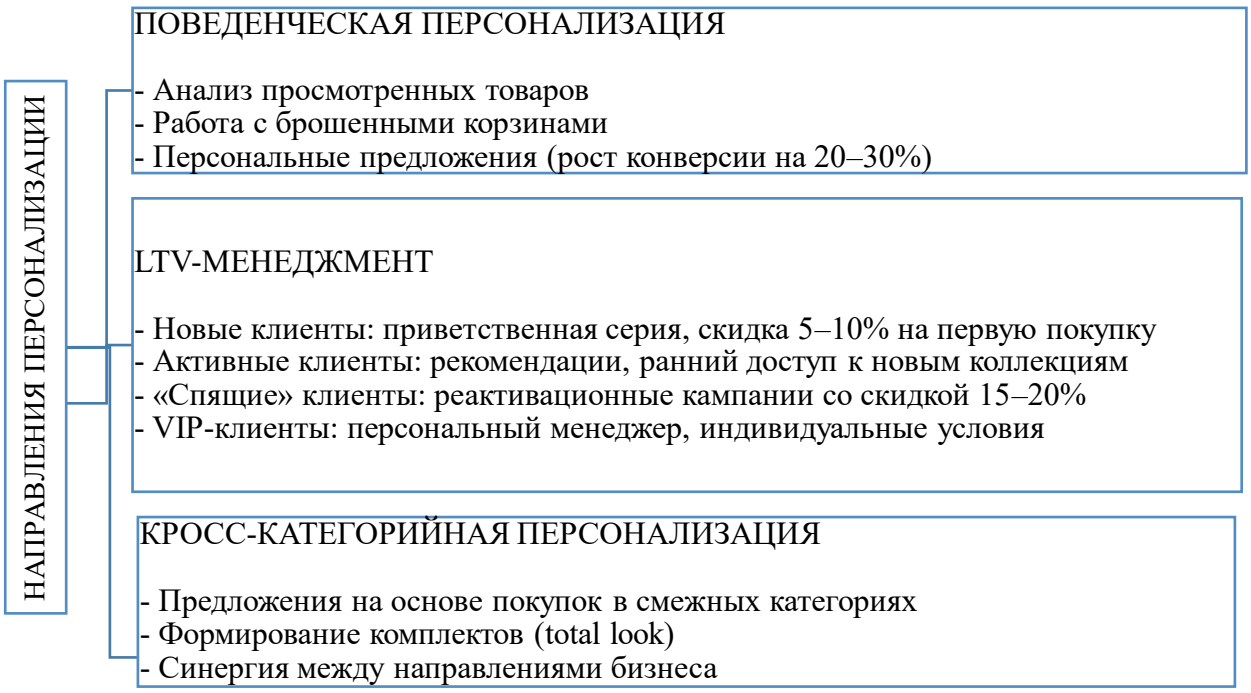


Рис. 5. Структура персонализированной маркетинговой стратегии

Источник: составлено авторами по данным [17; 23]

Fig. 5. Structure of personalized marketing strategy

Source: compiled by the authors based on [17; 23]

Экономическая целесообразность омниканальной трансформации

Оценка экономической целесообразности омниканальной трансформации производится на основе отраслевых исследований и бенчмарков компаний, прошедших аналогичную трансформацию [8; 10; 11; 20].

Общий объем инвестиций, необходимых для полноценной омниканальной трансформации региональной компании со средней сетью магазинов, составляет определенную сумму на период 2–2,5 года. Структура инвестиций включает затраты на программное обеспечение, оборудование, обучение персонала и организационные изменения.

Согласно отраслевым исследованиям, реализация омниканальной стратегии приводит к следующим улучшениям ключевых метрик:

– рост среднего чека за счет кросс-продаж между категориями;
– повышение конверсии в онлайн-канале;
– увеличение частоты покупок у лояльных клиентов;
– рост пожизненной ценности клиента за счет персонализации и снижения оттока.

Совокупная экономия на издержках обращения достигается за счет оптимизации сети, товарных запасов, централизации маркетинга и оптимизации логистики.

Ожидаемые финансовые результаты включают:

– рост выручки;

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

– увеличение доли онлайн-продаж;
– рост чистой прибыли;
– повышение рентабельности.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются стандартные показатели, которые демонстрируют экономическую целесообразность омниканальной трансформации и соответствие проектов критериям инвестиционной привлекательности.

Кроме прямых финансовых выгод, внедрение омниканальной стратегии приносит ряд качественных эффектов, имеющих стратегическое значение: повышение конкурентоспособности – создание уникального для региона бесшовного клиентского опыта становится барьером для входа новых игроков; устойчивость к изменениям рынка – диверсификация каналов продаж снижает зависимость от любого одного канала; рост капитализации бренда – цифровая трансформация повышает инвестиционную привлекательность компании.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

1. Омниканальность представляет собой высшую стадию эволюции каналов продаж, характеризующуюся полной интеграцией всех точек контакта с потребителем в единую экосистему, обеспечивающую бесшовный, персонализированный клиентский опыт, централизованное управление данными и синхронизацию товарных запасов. Преимущества модели подтверждены отраслевыми исследованиями.
2. Российский рынок непродовольственных товаров демонстрирует ускоренный переход к омниканальности: растет доля онлайн-продаж, маркетплейсы консолидируют значительную долю рынка, большинство покупателей используют несколько каналов для совершения покупки. Эти тенденции создают высокое конкурентное давление на региональных игроков.
3. Ключевыми барьерами при внедрении омниканальности в региональных компаниях являются организационные, информационные и канальные «силосы» – изолированные подразделения, данные и каналы, не обменивающиеся информацией. Выявлен критический «цифровой разрыв» между развитой операционной инфраструктурой и клиентскими цифровыми сервисами.
4. Концептуальная модель омниканальной стратегии для региональной торговой компании должна включать приоритетные сценарии взаимодействия и основываться на формировании единого профиля клиента.
5. Предложен поэтапный план технологической и организационной трансформации, включающий внедрение CRM и CDP-платформ, интеграционной шины, создание интернет-магазинов, цифровизацию программы лояльности, реорганизацию бизнес-процессов и создание кросс-функциональных команд.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

6. Экономическая целесообразность омниканальной трансформации подтверждается отраслевыми бенчмарками, демонстрирующими рост ключевых финансовых показателей и высокую эффективность инвестиций.

Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией предложенной модели на практике в различных региональных компаниях, ее адаптацией для других сегментов розничной торговли, а также углубленным исследованием влияния конкретных инструментов персонализации на пожизненную ценность клиента в условиях региональных рынков.

Литература

1. Акулич М. Omnichannel (омниканальность) и омниканальный маркетинг. М.: Издательские решения, 2021. 312 с.
2. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. М.: Эксмо, 2021. 432 с.
3. Министерство экономического развития РФ. Прогноз социально-экономического развития на 2023–2025 гг. М., 2023.
4. Ozon Annual Report 2024. Ozon Holdings, 2025.
5. Google Consumer Insights. 2023.
6. Чкалов О. В. Систематизация маркетинговых каналов в цифровой экономике // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 3. С. 15–24.
7. Сухостав Е.В. Реализация омниканального маркетинга: практический опыт // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 8 (114). С. 205–207.
8. Omnichannel Retail: Creating Seamless Customer Experiences. McKinsey & Company, 2023.
9. Customer Loyalty in Omnichannel Retail. Bain & Company Report, 2023.
10. Персонализация маркетинга: краткие тезисы доклада «Forrester Research»: по материалам www.internetretailer.com // LPgenerator. URL: https://lpgenerator.ru/blog/2014/10/10/personalizaciya-marketinga-kratkie-tezisy-doklada-forrester-research/ (дата обращения: 05.02.2026).
11. Omnichannel Customer Retention. Gartner Research, 2023.
12. Data Insight: E-com в России 2024. URL: https://datainsight.ru/ecom2024 (дата обращения: 06.02.2026).
13. Национальные кредитные рейтинги. Розничная торговля в России в 2025 году. М., 2025.
14. Бетанов А.П., Юйцзин Ци, Бахарев В.В. Розничная торговля Российской Федерации: современное состояние // Экономический вектор. 2024. № 3 (38). С. 37–43.
15. Баранов А.В. Цифровая трансформация ритейла: стратегии и кейсы. М.: Юрайт, 2020. 300 с.
16. Маркова Л. А. Управление клиентским опытом в цифровой среде. М.: Инфра-М, 2020. 280 с.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

17. Шикула С. Р. Омниканальный маркетинг как ключевой инструмент трансформации бизнеса // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 12 (76). С. 197–201.
18. European Retail Trends 2023. EuroCommerce Report, 2023.
19. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 174–181.
20. Rigby, D. The Future of Shopping / D. Rigby // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 12. P. 64–75. URL: https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping
21. Click & Collect in the UK, 2018-2023: Market Report / GlobalData. London: GlobalData, 2019. 76 p. URL: https://www.globaldata.com/store/report/click-collect-in-the-uk-2018-2023/ (дата обращения: 07.02.2026).
22. Chatbot Effectiveness in Retail. Gartner Research, 2023.
23. Шевчук В. П. Управление клиентской базой в розничной торговле. М.: Альпина Паблишер, 2019. 260 с.
24. Яцюк Н. А. Оценка финансовых результатов деятельности предприятия / Н. А. Яцюк, Е. Д. Халевинская // Аудит и финансовый анализ. 2002. № 1. С. 82–96. URL: https://auditfin.com/fin/2002/1/fin_2002_11_rus_02_02.pdf
25. The Future of Retail: Omnichannel Strategies. McKinsey Global Institute, 2024.
26. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб.: Питер, 2020. 432 с.
27. Красильников, А. Б. Развитие омниканальных сетей российских ритейлеров / А. Б. Красильников // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 222–235. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_222. URL: https://progressive-economy.ru/vypusk_1/razvitie-omnikanalnyh-setej-rossijskih-ritejlerov/
28. Omnichannel retail management with the Stores API // Commerce Layer: [сайт]. 2024. 10 Dec. URL: https://commercelayer.io/blog/omnichannel-retail-management-with-the-stores-api
29. Operational Efficiency in Omnichannel Retail. Deloitte Insights, 2023.
30. Consumer Expectations in Digital Age. Deloitte Digital Consumer Survey, 2023.

References

1. Akulich M. (2021). Omnichannel (omnikanalnost) i omnikanalnyi marketing [Omnichannel and omnichannel marketing]. Moscow: Izdatelskie resheniya, 312. (In Russ.)
2. Kotler F., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). Marketing 4.0. Razvorot ot traditsionnogo k tsifrovomu [Marketing 4.0: Moving from traditional to digital]. Moscow: Eksmo, 432. (In Russ.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

3. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF (2023). Prognoz sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya na 2023–2025 gg. [Forecast of socio-economic development for 2023–2025]. Moscow. (In Russ.)
4. Ozon Holdings (2025). Ozon Annual Report 2024. (In Eng.)
5. Google (2023). Google Consumer Insights. (In Eng.)
6. Chkalov O.V. (2021). Sistematizatsiya marketingovykh kanalov v tsifrovoi ekonomike [Systematization of marketing channels in the digital economy]. Marketing v Rossii i za rubezhom [Marketing in Russia and Abroad], 3, 15–24. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Sukhostav E.V. (2024). Realizatsiya omnikanalnogo marketinga: prakticheskii opyt [Implementation of omnichannel marketing: practical experience]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice], 8(114), 205–207. (In Russ., abstract in Eng.)
8. McKinsey & Company (2023). Omnichannel Retail: Creating Seamless Customer Experiences. (In Eng.)
9. Bain & Company (2023). Customer Loyalty in Omnichannel Retail. (In Eng.)
10. LPgenerator (n.d.). Personalizatsiya marketinga: kratkie tezisy doklada «Forrester Research» [Marketing personalization: key тезes of the Forrester Research report]. Retrieved from: https://lpgenerator.ru/blog/2014/10/10/personalizaciya-marketinga-kratkie-tezisy-doklada-forrester-research/ (Date of access: 05.02.2026). (In Russ.)
11. Gartner Research (2023). Omnichannel Customer Retention. (In Eng.)
12. Data Insight (n.d.). E-com v Rossii 2024 [E-commerce in Russia 2024]. Retrieved from: https://datainsight.ru/ecom2024 (Date of access: 06.02.2026). (In Russ.)
13. Natsionalnye kreditnye reitingi (2025). Roznichnaya torgovlya v Rossii v 2025 godu [Retail trade in Russia in 2025]. Moscow. (In Russ.)
14. Betanov A.P., Yuijing Qi, Bakharev V.V. (2024). Roznichnaya torgovlya Rossiiskoi Federatsii: sovremennoe sostoyanie [Retail trade of the Russian Federation: current state]. Ekonomicheskii vektor [Economic Vector], 3(38), 37–43. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Baranov A.V. (2020). Tsifrovaya transformatsiya riteila: strategii i keisy [Digital transformation of retail: strategies and cases]. Moscow: Yurait, 300. (In Russ.)
16. Markova L.A. (2020). Upravlenie klientskim opytom v tsifrovoi srede [Customer experience management in the digital environment]. Moscow: Infra-M, 280. (In Russ.)
17. Shikula S.R. (2022). Omnikanalnyi marketing kak klyuchevoi instrument transformatsii biznesa [Omnichannel marketing as a key tool for business transformation]. Skif. Voprosy studencheskoi nauki [Skif. Student Science Issues], 12(76), 197–201. (In Russ.)
18. EuroCommerce (2023). European Retail Trends 2023. (In Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

19. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181. (In Eng.)

20. Rigby D. (2011). The Future of Shopping. Harvard Business Review, 89(12), 64–75. Retrieved from: https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

21. GlobalData (2019). Click & Collect in the UK, 2018–2023: Market Report. London: GlobalData, 76. Retrieved from: https://www.globaldata.com/store/report/click-collect-in-the-uk-2018-2023/ (Date of access: 07.02.2026). (In Eng.)

22. Gartner Research (2023). Chatbot Effectiveness in Retail. (In Eng.)

23. Shevchuk V.P. (2019). Upravlenie klientskoi bazoi v roznichnoi torgovle [Customer base management in retail trade]. Moscow: Alpina Pablisher, 260. (In Russ.)

24. Yatsyuk N.A., Khalevinskaya E.D. (2002). Otsenka finansovykh rezultatov deyatelnosti predpriyatiya [Assessment of financial performance of an enterprise]. Audit i finansovyi analiz [Audit and Financial Analysis], 1, 82–96. Retrieved from: https://auditfin.com/fin/2002/1/fin_2002_11_rus_02_02.pdf (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

25. McKinsey Global Institute (2024). The Future of Retail: Omnichannel Strategies. (In Eng.)

26. Sysoeva S.V., Buzukova E.A. (2020). Kategoriinyi menedzhment. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse [Category management: course of assortment management in retail]. Saint Petersburg: Piter, 432. (In Russ.)

27. Krasilnikov A.B. (2024). Razvitie omnikanalnykh setei rossiiskikh riteilerov [Development of omnichannel networks of Russian retailers]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 11, 222–235. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_222. (In Russ., abstract in Eng.)

28. Commerce Layer (2024). Omnichannel retail management with the Stores API. Retrieved from: https://commercelayer.io/blog/omnichannel-retail-management-with-the-stores-api (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

29. Deloitte Insights (2023). Operational Efficiency in Omnichannel Retail. (In Eng.)

30. Deloitte (2023). Consumer Expectations in Digital Age. Deloitte Digital Consumer Survey. (In Eng.)

© Шадрина К. И., Соколова Н.Г., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.