

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Донецкий государственный университет»

На правах рукописи



Комарницкая Елена Владимировна

**ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, доцент
Германчук Алла Николаевна

Донецк-2026

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	18
1.1 Гносеология бизнес-модели в условиях цифровой экономики	18
1.2 Трансформация розничной торговли: этапы, драйверы и смена парадигм.....	41
1.3 Современный маркетинговый инструментарий формирования и развития бизнес-моделей.....	59
Выводы к разделу 1.....	83
РАЗДЕЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	87
2.1 Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным.....	87
2.2 Ценностная основа формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели	103
2.3 Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели.....	119
Выводы к разделу 2.....	134
РАЗДЕЛ 3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСЛЯЦИИ ЦИФРОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ В МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ	138
3.1 Концепт цифровой идентичности потребителя: атлас потребительского поведения и ключевые аспекты взаимодействия	138
3.2 Механизм трансляции цифровой идентичности и проектирование ценностного предложения.....	153
3.3 Оценка удовлетворения ценностных ожиданий потребителей различных поколенческих групп	174
Выводы к разделу 3.....	190
РАЗДЕЛ 4 ДИАГНОСТИКА ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	194

4.1 Мониторинг рынка розничной торговли	194
4.2 Оценка готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР	216
4.3 Анализ ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях	232
Выводы к разделу 4.....	262
РАЗДЕЛ 5 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ	
МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	
ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	267
5.1 Моделирование взаимосвязей между ценностной архитектурой маркетинг-ориентированной бизнес-модели и лояльностью потребителей.....	267
5.2 Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей	289
5.3 Стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.....	311
Выводы к разделу 5.....	323
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	326
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	331
Приложение А Формирование теоретических подходов к термину «бизнес-модель».....	388
Приложение Б Кластеризация зависимостей ключевых слов в научных статьях по бизнес-моделям в программа PolyAnalyst	390
Приложение В Анкета «Потребительское поведение представителей поколений X, Y, Z»	393
Приложение Г Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели.....	397
Приложение Д Результаты оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.....	412
Приложение Ж Данные для проведения корреляционно-регрессионного анализа ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели	446
Приложение З Справки о внедрении	460

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики характеризуется масштабным распространением цифровых технологий и проникновением процессов цифровизации во все сферы экономической деятельности, изменением предпочтений, привычек и моделей принятия решений потребителями, повышением значимости потребительского участия в процессах создания ценности, что с одной стороны, создает новые возможности для предприятий в направлении повышения эффективности их функционирования, а с другой – требует переосмысления вопросов, связанных с разработкой бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики. Именно сфера розничной торговли в наибольшей степени подвержена воздействию перечисленных тенденций, поскольку находится в непосредственном взаимодействии с конечным потребителем. Это подтверждается устойчивой положительной динамикой показателей развития отрасли. Так, оборот розничной торговли в России в 2025 году составил 61,315 трлн руб., что на 2,6% больше, чем в 2024 году. При этом наиболее высокие темпы роста демонстрирует сегмент электронной коммерции: объем интернет-торговли в 2025 году достиг 11518 млрд руб., увеличившись на 28% по сравнению с 2024 годом, а ее доля в общем объеме розничного товарооборота составила 18,8%.

В Донецкой Народной Республике восстановление и развитие торговой инфраструктуры является одним из стратегически значимых направлений социально-экономического развития региона. Вместе с тем деятельность розничных предприятий осуществляется в условиях ряда специфических территориально-экономических ограничений, связанных с ограниченной емкостью рынка, трансформацией логистических цепочек, изменением структуры потребительского спроса и высокой степенью неопределенности внешней среды. В сложившихся условиях обеспечение устойчивого развития предприятий розничной торговли требует формирования принципиально новых

подходов к организации процессов создания и доставки ценности потребителю, а именно разработки маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, обеспечивающих высокую адаптивность предприятий к изменениям внешней среды и потребительского поведения. Это позволит обеспечить повышение конкурентоспособности местных предприятий розничной торговли, будет способствовать повышению уровня потребительской удовлетворенности и улучшению качества обслуживания населения, что подтверждает актуальность данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Основой данного исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные теоретическим, методическим и практическим аспектам развития бизнес-моделей, среди которых: Е.М. Азарян, Р. Амит, И.А. Аренков, Б.С. Бадмаева, Н.Н. Бек, А.Д. Бусалова, Д.В. Бутусов, М.М. Брутян, Э. Велинов, А.В. Веретехин, К. А. Витер, Л. Р. Гаджаева, О. В. Година, И.В. Денисов, С. Зотт, Л.М. Капустина, Ф. Котлер, Л.С. Максименко, В.Д. Маркова, М. Моррис, М. Портер, Н.Д. Стрекалова, А.И. Титов, О.А. Третьяк. Изучению вопросов создания ценности в бизнес-моделях посвящены работы С. Баден-Фуллера (С. Baden-Fuller), Е.В. Бирюкова, И.В. Белинской, С.Г. Божука, Ж. Валлса (J.Valls), Б. М. Гарифуллина, О. Гассманна (О. Gassmann), Ф. Геннари (F. Gennari), К.В. Евдокимова, В.В. Зябрикова, И.А. Красюк, Я.Д. Климановой, И. В. Кординой, Ю.Ю. Медведевой, С.А. Неганова, Е. В. Неходы, Н. Нокканена (Н. Nokkanen), Р. Нормана (R. Norman), Н. А. Плетневой, Д. И. Хлебович, О.У. Юлдашевой, О.И. Юдина.

Влияние цифровой трансформации на создание бизнес-моделей нашло отражение в трудах таких ученых, как Э.Б. Адельсеитова, Р.С. Айгунова, О.Н. Антипина, Н. Боскен, В.В. Герасименко, Е.В. Ефременко, А.Н. Курбацкий, У.А. Курбанова, Д.Н. Куркова, К.Б. Костин, Е.А. Нигай, П. Рана (M. Rappa), А.Н. Субоч, А.В. Трачук, Б.А. Тхорилов, В. Флиегнер (W. Fliegner).

Различные теоретические и методические подходы омниканальности и анализа больших данных как направлений в развитии бизнес-моделей, были

изучены В.И. Алешниковой, Е.А. Антинескул, Д.С. Баженовым, Т.А. Береговской, Ю. В. Корокошко, Г. Р. Сафиной, М. Р. Сафиуллиным, Е.В. Сумароковой, Ю.М. Осиповым, Г. Ю. Паничкиным, В. Г. Ткаченко, М.Н. Шевченко, Т. Н. Юдиной.

Отдельные вопросы, направленные на решение проблемы по созданию ценностного предложения были рассмотрены Д. Бернардо (D. Bernardo), А.Б. Борисовым, Л. Н. Даниловой, К. М. Ильенковой, Т. В. Ледовской, Е.С. Петренко, А. Остервальдером (A. Osterwalder), Д. Б. Ореховым, И. Пинье (Y. Pigneur), М. Б. Щепакимым, А. В. Юдиным. Весомое влияние на характер данного исследования оказали работы, посвященные концепции совместного создания ценности, среди которых труды В. Э. Багдасарян, Л. В. Балабановой, А.Н. Германчук, Н. Н. Давидчук, К.А. Маковейчук, А. В. Олифирова, К.К. Прахалад, В. Рамасвами.

Изучению потребительского поведения в условиях цифровой трансформации посвящены работы С. Б. Алексиной, Р. Блэкуэлл, О.И. Вапнярской, А. А. Волохова, Е. Ю. Депутатовой, Е. С. Земсковой, И.Д. Котлярова, Г. А. Коржовой, Е. В. Носковой, М. С. Стариковой, а отдельные вопросы, связанные с поколенческим подходом рассмотрены Ю.В. Асташовой, Р. М. Байгуловым, И. М. Гуровой, М. Н. Кондратьевой, Е.Ю. Русяевой, Л.Ю. Шадриной.

Отмечая высокую значимость имеющихся научно-практических разработок по данной тематике, необходимо отметить, что отдельные аспекты формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей остаются недостаточно разработанными как в теоретико-методологическом, так и в методическом отношении. Существующие исследования преимущественно сосредоточены на изучении отдельных составляющих рассматриваемой проблематики: архитектуры и трансформации бизнес-моделей, цифровизации бизнес-процессов, механизмов создания ценности, омниканального взаимодействия с потребителями, применения технологий больших данных и искусственного интеллекта, а также изменений потребительского поведения под

влиянием цифровой среды. Однако данные направления исследований развиваются преимущественно обособленно, что ограничивает возможности формирования комплексного научного представления о механизмах интеграции маркетингового подхода в структуру современных бизнес-моделей.

В частности, недостаточно исследованными остаются вопросы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей как особого типа бизнес-моделей, в которых процессы создания, доставки и присвоения ценности базируются на системном учете потребительских потребностей, предпочтений и поведенческих характеристик. Не в полной мере разработаны теоретические и методические аспекты управления процессами создания и доставки потребительской ценности в условиях цифровой трансформации экономики. Несмотря на активное развитие концепций ценностного предложения и совместного создания ценности, вопросы идентификации факторов, определяющих формирование ценности для различных категорий потребителей с учетом особенностей цифрового потребительского поведения, требуют дальнейшего научного осмысления и систематизации.

Таким образом, научная проблема исследования обусловлена наличием противоречия между объективной потребностью предприятий в формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, обеспечивающих персонализацию создаваемой ценности и адаптацию к динамично изменяющемуся потребительскому поведению, и отсутствием комплексного теоретико-методологического инструментария, позволяющего трансформировать данные о цифровой идентичности потребителей в управленческие решения по проектированию и развитию бизнес-моделей. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость дальнейшего развития теории маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, разработки концептуальных положений и методического инструментария их формирования в условиях цифровой трансформации экономики, что предопределило выбор темы, цель, задачи и логику настоящего диссертационного исследования.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что трансформация потребительского поведения под воздействием цифровизации экономики обуславливает необходимость перехода от традиционных к маркетинг-ориентированным бизнес-моделям, в которых ключевым источником конкурентных преимуществ выступает ценностная архитектура, интегрирующая рыночные знания, цифровую идентичность потребителей и механизмы создания ценностного предложения, что обеспечивает повышение адаптивности бизнес-модели к изменениям внешней среды и способствует росту эффективности функционирования предприятий.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.

Достижение поставленной в диссертационной работе цели обусловило решение следующих задач:

развить теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей;

обосновать ценностную архитектуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели;

разработать концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели;

сформировать механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели;

предложить научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации;

усовершенствовать научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей;

сформировать матричную модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн-, онлайн- и смешанного формата;

разработать карту стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

Объектом исследования выступает процесс формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли в условиях цифровизации экономики.

Предметом исследования выступает комплекс теоретических, методических и практических аспектов формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей розничной торговли в условиях цифровизации экономики.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретико-методологической основу исследования составили фундаментальные положения экономической теории, теории маркетинга и стратегического маркетинга, теории потребительского поведения и цифровой трансформации экономики, а также научные положения и подходы к формированию, развитию и трансформации бизнес-моделей предприятий. Концептуальную основу исследования составил маркетинговый подход к управлению предприятием, предполагающий ориентацию всех бизнес-процессов на выявление, создание и удовлетворение потребностей потребителей.

В процессе исследования использованы системный, ценностно-ориентированный, клиентоориентированный, процессный и экосистемный подходы. Достижение цели и решение задач исследования обеспечивалось применением общенаучных и специальных методов: анализа, синтеза, сравнения, индукции, дедукции (в процессе уточнения понятий «маркетинг-ориентированная бизнес-модель», «адаптивные паттерны потребительского поведения» и «готовность бизнес-моделей к цифровой трансформации»); метода экспертных оценок (при проведении диагностики удовлетворенности ценностных ожиданий представителями поколений; при проведении анализа

ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях), метода парных сравнений с использованием шкалы относительной важности (для оценки значимости адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей); матричного метода, методов сравнений и аналогий (при разработке матрицы готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР; при разработке матрицы приоритетов ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей; при разработке матрицы оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на примере торговых предприятий ДНР); методов экономико-статистического моделирования; метода логического обобщения (при разработке концептуальных основ по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики). Обработка данных, расчёт интегральных показателей, построение таблиц, графиков и диаграмм, визуализация графов связей и зависимостей, а также результатов моделирования выполнялись с использованием современных пакетов прикладных программ.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие ведение хозяйственной деятельности торговыми предприятиями на территории Российской Федерации, при проведении мониторинга рынка розничной торговли использовались статистические данные из официальных источников: Федеральной службы государственной статистики, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Донецкой Народной Республике, а также результаты анкетирования руководителей и профильных специалистов отдела маркетинга торговых предприятий.

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в основу которых положено создание и устойчивое воспроизводство воспринимаемой потребительской ценности, в условиях цифровизации экономики. К наиболее важным результатам, определяющим научную новизну диссертации, относятся следующие:

1. Определено, что трансформация потребительского поведения в условиях цифровизации экономики, развития персонализированных форм взаимодействия с потребителями, расширения использования цифровых данных и усиления значимости ценностно-ориентированных механизмов взаимодействия с рынком формирует предпосылки переосмысления содержания бизнес-модели предприятия с позиции интеграции маркетинговой логики в процессы создания и воспроизводства ценности, что позволило разработать теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей посредством уточнения их содержания, определения ключевых характеристик и выявления векторов трансформации традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики (п. 10.2 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

2. Обоснована ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленная в виде цепочки создания ценности, которая в отличие от классических подходов, включает основные процессы создания ценности (идентификация, создание, донесение, доставка и поддержка ценности) и вспомогательные процессы создания ценности (информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендирования ценности, процессы координации и адаптации ценности). В отличие от классических подходов, ориентированных преимущественно на внутренние операционные процессы предприятия, разработанная модель обеспечивает адаптацию ценностной архитектуры к изменениям потребительского поведения и рыночной

среды, что способствует повышению гибкости бизнес-модели и устойчивости создаваемых конкурентных преимуществ (п. 10.3 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

3. Разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, которые отличаются смещением акцента с организации внутренних процессов предприятия на управление процессами формирования и воспроизводства потребительской ценности и основаны на ценностной триаде «ценность – ценностная архитектура – ценностное предложение», в рамках которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных основных и вспомогательных процессов создания ценности, что способствует повышению соответствия ценностного предложения изменяющимся потребностям и ожиданиям потребителей различных поколенческих групп, росту их лояльности и удовлетворенности, а также укреплению рыночных позиций предприятий розничной торговли в динамичной внешней среде (п. 10.3 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

4. Сформирован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, предусматривающий интерпретацию характеристик цифровой идентичности посредством атласа потребительского поведения и их последующее преобразование в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения с учетом поколенческих особенностей потребителей, что позволяет обеспечить более высокий уровень соответствия создаваемой потребительской ценности ценностным ожиданиям целевых сегментов рынка и повысить адаптивность бизнес-модели к изменениям потребительского поведения (п. 10.9 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

5. Предложен научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации, основанный на анализе инновационной компоненты бизнес-модели (кадровые инновации, инновации в клиентский опыт,

финансовые инновации, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации), что позволяет выявить проблемы и возможности предприятия в направлении внедрения цифровых технологий, а также определить стратегические приоритеты и расстановку акцентов в процессе разработки маркетинговой стратегии для создания инновационного ценностного предложения и удовлетворения потребностей потребителей (п. 10.2 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

6. Усовершенствован научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, который в отличие от существующих, основан на анализе ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели и процессов создания и воспроизводства потребительской ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, что позволило рассчитать интегральные показатели уровня маркетинговой ориентированности бизнес-модели и качества основных и вспомогательных процессов создания ценности, а также диагностировать их взаимосвязь с показателями удовлетворенности и лояльности. В результате сделан вывод, что эффективная маркетинг-ориентированная бизнес-модель строится на ценностной ориентированности, которая через три ключевых процесса (доставку, поддержку и адаптацию) приводит к высокой удовлетворенности и, как следствие, к высокой лояльности потребителей, а наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений (п. 10.4 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

7. По результатам диагностики удовлетворенности ценностных ожиданий сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн-, онлайн- и смешанного формата, что позволило выявить различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных поколенческих групп и выделить направления адаптации ценностного

предложения к формату потребительского взаимодействия (п. 10.9 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

8. Разработана карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, которая в отличие от существующих, построена на оценке основных и вспомогательных процессов создания ценности и направлена на разработку маркетинговой стратегии предприятиями розничной торговли (базовая, операционная, функциональная, интегрированная, экосистемная и адаптивная), что позволит определить приоритетные направления трансформации бизнес-модели и повысить эффективность формирования, адаптации и воспроизводства потребительской ценности в условиях цифровизации и динамических изменений рыночной среды (п. 10.3 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (маркетинг) в части пунктов паспорта: 10.2. Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности; 10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; 10.4. Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений; 10.9. Поведение потребителей как фактор определения маркетинговых стратегий.

Теоретическая значимость результатов диссертационной работы заключается в развитии теоретико-методологических положений маркетинга в части формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики и возрастающей роли потребительской ценности как ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В ходе исследования расширены научные представления о сущности и содержании маркетинг-ориентированной бизнес-модели посредством разработки ее концептуальных основ, базирующихся на ценностном подходе и рассматривающих бизнес-модель как динамическую систему создания, доставки, адаптации и воспроизводства воспринимаемой

потребительской ценности; представлена модель ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели, расширяющая существующие научные представления о процессах создания ценности; обоснован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, обеспечивающий теоретическое обоснование взаимосвязи между характеристиками цифрового потребителя, процессами формирования потребительской ценности и параметрами бизнес-модели предприятия; развиты теоретические положения стратегического маркетинга посредством разработки карты стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

Практическая значимость полученных результатов определяется высоким уровнем адаптивности разработанных методик и рекомендаций к реальным условиям ведения хозяйственной деятельности предприятиями розничной торговли Донецкой Народной Республики и Российской Федерации. Разработанные в диссертации подходы к оценке готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации, а также анализ ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях представляют особую практическую ценность, т.к. позволяют торговым предприятиям совершенствовать процесс создания ценности. Среди наиболее ценных с практической точки зрения научно-прикладным разработкам следует отнести: методологический подход к оценке потребительского поведения в контексте теории поколений; методику оценки ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях; матричную модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей; разработанные стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертационная работа выполнена в соответствии с учетом комплексного научно-

исследовательского плана работ федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет» в соответствии с инициативной госбюджетной научно-исследовательской темой «Цифровая трансформация как инструмент управления социально-экономическими системами» (шифр Фв-22/5).

Основные идеи, положения и рекомендации диссертационной работы прошли апробацию на двадцати трех международных научно-практических конференциях: «Инновационные перспективы Донбасса» (г. Донецк, 2021 г.), «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2021 г.), «Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы» (г. Донецк, 2021 г., 2022 г., 2023 г., 2024 г.), «Фотинские чтения – 2022» (г. Ижевск, 2022 г.), «Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства» (г. Ялта, 2023 г.), «Проблемы управления – 2022» (г. Москва, 2022 г.), «Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий» (г. Тюмень, 2022 г.), «Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития» (г. Воронеж, 2023 г.), «Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем» (г. Симферополь, г. Судак, 2023 г., 2024 г., 2025 г.), «Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу» (г. Орёл, 2023 г.), «Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики» (г. Москва, 2024 г., 2025 г.), «Экономика и менеджмент: новые вызовы и возможности» (г. Ростов-на-Дону, 2024 г.), «Государственное управление и менеджмент» (г. Нижний Новгород, 2024 г.), «Донецкие чтения: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2024 г., 2025 г.), «Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества» (г. Москва, 2024 г.), «Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы» (г. Майкоп, 2025 г.).

Представленные в диссертационной работе научно-методологические разработки и практические рекомендации прошли проверку, одобрены и

внедрены в деятельность Министерства промышленности и торговли Донецкой Народной Республики (справка №12 от 24.03.2026 г.), ООО «ДЛ-В» (справка №178-ОК от 17.03.2026 г.), ООО «Премииум Бонус» (справка №254-474 от 03.04.2026 г.), ООО «Первый республиканский супермаркет» (справка №25 от 03.04.2026 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликованы 46 научных работ, в том числе: 18 статей в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК; 3 прочих статей; 3 монографии, в том числе 1 единоличная; 22 работы апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 39,80 п.л., из них 37,56 п.л. принадлежит лично автору.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, пяти разделов, раскрывающих содержание темы исследования, заключения, списка литературы (462 источника) и приложений. Общий объем диссертации составляет 463 страницы.

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

1.1 Гносеология бизнес-модели в условиях цифровой экономики

Изменения, которые характеризуют современную экономику, в первую очередь затрагивают деятельность современных предприятий. Проблематике, связанной с проведением анализа и проектированием организационно-экономических систем все больше уделяется внимания как в работах зарубежных ученых, так и отечественных. Бизнес ежедневно сталкивается с новыми вызовами и ограничениями, что связано как с политической ситуацией в стране, с изменяющимися предпочтениями и новыми требованиями у потребителей, их стилем жизни, новыми привычками, так и в целом развитием цифровых технологических решений, которые ежедневно все больше проникают во все уровни социально-экономической жизни общества и вынуждают приспосабливаться к ним.

Проблематика бизнес-модели вызвала интерес в виду развития электронной коммерции, именно это стало отправной точкой для многих исследователей. П. Тиммерс (P. Timmers) был в числе первых исследователей, заявивших о развитии новой бизнес-модели, которая развивалась на электронных рынках, и, по его мнению, выступала началом новой эпохи в розничной торговле [453]. Продолжая данное направление, Н. Е. Терешкина отмечает преимущества новой бизнес-модели: «...некоторые услуги могут быть предоставлены сначала бесплатно, привлекая новых клиентов, а потом часть прибыли восполнится за счет других сервисов...» [327, с. 182].

Необходимо отметить, что развитие бизнес-моделей тесно связано с уровнем технологического развития общества (рисунок 1.1).

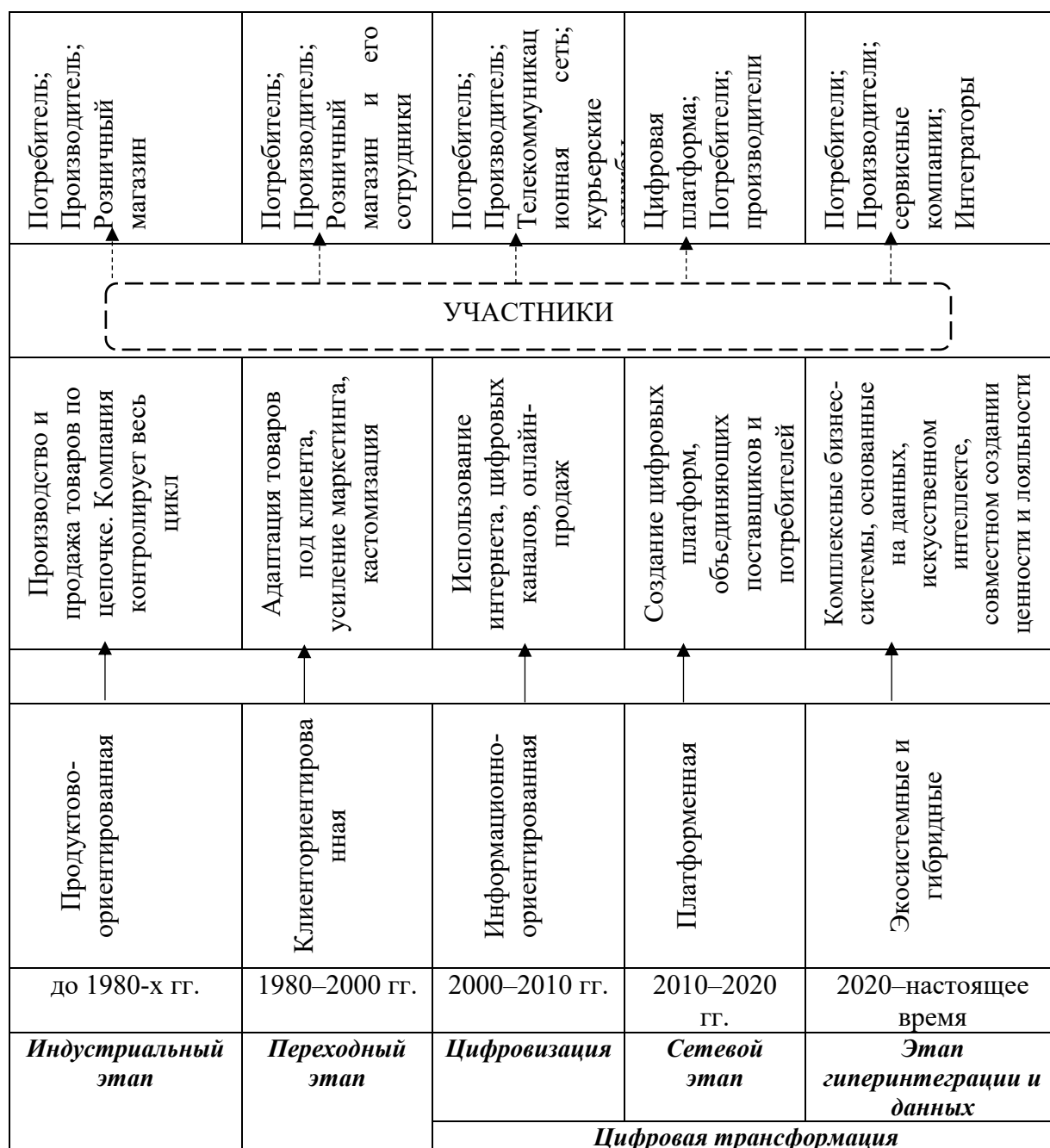


Рисунок 1.1 – Общая схема изменения бизнес-моделей с учетом технологического развития общества (разработано автором)

Вопросы эволюция бизнес-моделей от внутренних структур до цифровых экосистем нашли отражение в работах Р. С. Айгуновой, У. А. Курбановой, З.И. Шахбановой [9], А. И. Семенова, А. Д. Губайдуллиной [316], Ж. Ибыжановой, Б. Николя [111], А. Г. Пригульного [276], А. А. Кошелева [200], Т. Байгарин [32] и др.

Для индустриального периода характерна ориентация на продукт. Основная задача для предприятий заключалась в производстве товаров, что было обусловлено дефицитом выбора товаров, стабильным спросом на товары и высокой стоимостью информации для потребителя ввиду ее ограниченности. Бизнес-модели предприятий были направлены на внутреннюю эффективность, увеличение объемов производства и снижение издержек. Клиент при этом выступал в качестве пассивного потребителя произведенной продукции, а маркетинг был направлен на узнаваемость бренда и продукции [289].

Следующий – переходной этап – был обусловлен исчезновением дефицита продукции и появлением множества конкурентов с товарами-аналогами. Для данного периода характерно развитие Всеобщего управления качеством (TQM) и смещение фокуса на удовлетворенность клиента как индикатора качества. Потребителю стал доступен более широкий круг информации и выбора товаров.

Для периода цифровой трансформации характерно четкое разграничение на жизнеспособные и нежизнеспособные бизнес-модели. Устойчивость компаний во многом зависела от разработки бизнес-модели, которая была сформирована вокруг информации как ключевого актива. Информация стала выступать как источник знаний и инструментом для привлечения массовой аудитории потребителей [68].

Сетевой этап развития бизнес-моделей характеризовался переходом от внутриорганизационной логики ведения бизнеса к обеспечению взаимодействия множества участников рынка, включая поставщиков, партнеров, посредников и потребителей. В этот период ключевое значение приобрели процессы кооперации, интеграции ресурсов и компетенций, развития стратегических партнерств, управления цепями создания стоимости и совместного формирования потребительской ценности. Одновременно происходило смещение акцента с владения ресурсами на управление отношениями и доступом к ресурсам партнерской сети, что создало предпосылки для возникновения платформенных бизнес-моделей. Именно в рамках сетевого этапа начали формироваться цифровые платформы, выступающие посредниками между

различными группами участников рынка и обеспечивающие условия для масштабируемого взаимодействия, обмена ценностью и формирования сетевых эффектов, которые впоследствии стали основой развития платформенной экономики.

Этап формирования экосистемных и гибридных бизнес-моделей характеризуется переходом от платформенной логики организации бизнеса к созданию комплексных бизнес-систем, объединяющих производителей, поставщиков, потребителей, партнеров и цифровые сервисы в рамках единого пространства создания и воспроизводства ценности. В отличие от платформенных моделей, ориентированных преимущественно на обеспечение взаимодействия участников рынка, экосистемные бизнес-модели предполагают формирование устойчивой сети взаимосвязанных продуктов, услуг, технологий и коммуникационных каналов, обеспечивающих непрерывное сопровождение потребителя на всех этапах его взаимодействия с компанией. Ключевую роль на данном этапе играют большие данные, искусственный интеллект, технологии машинного обучения, предиктивная аналитика и интеллектуальная автоматизация, позволяющие в режиме реального времени анализировать поведение потребителей, персонализировать предложения и адаптировать бизнес-процессы к изменяющимся условиям внешней среды. При этом для предприятий открываются новые возможности, связанные с появлением алгоритмов кластеризации без наставника, что приводит к выявлению скрытых направлений, ранее не изученных [76; 351].

Необходимо отметить влияние Covid-19, который выступил катализатором выстраивания цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Персонализация перестала быть преимуществом, а стала необходимым условием для выживания компаний. В современных условиях использование элементов искусственного интеллекта также становится все более используемым направлением, что позволяет говорить об о постоянном самообучении и развитии бизнес-модели, которая объединяет производителя и потребителя, тем самым увеличивая ценность для клиента и прибыль для предприятий. Каналы для взаимодействия

– интерфейсы приложений, сайтов, которые позволяют обмениваться информацией, финансовыми средствами, что породило многоканальность и омниканальность.

Изучение вопросов, направленных на сущностную характеристику бизнес-модели, было связано с появлением новых и быстро растущих предприятий [305]. Организации, которые ставят среди основных целей достижение устойчивого развития, вынуждены адаптироваться к происходящим изменениям и выстраивать свои бизнес-модели в соответствии с тем, как того требует современная обстановка [405]. Анализ научной литературы позволил выделить несколько подходов к трактовке сущности и содержания бизнес-моделей, различающихся доминирующим объектом исследования: структурно-логический, финансовый, операционный, стратегический и ценностно-ориентированный (рис. 1.2).

В рамках *структурно-логического подхода* бизнес-модель принято рассматривать через изучение определенных блоков, к примеру, отношения с клиентами, ключевые ресурсы, каналы взаимодействия и т.д. К основным преимуществам данного подхода следует отнести наглядность и простоту подхода, что становится возможным благодаря разработанной схеме (к примеру, канва Остервальдера), а также позволяет выявить слабые места в короткие сроки. Для всех сотрудников информация одинаково доступна, структурирована, понятна. Однако, необходимо отметить, что данный подход направлен на получение оценки в текущем моменте и не позволяет оценивать ситуацию во времени, что требует регулярного заполнения и уточнения уже разработанной канвы. Также необходимо отметить, что структурно-логический подход не дает оценку важности каждого из разработанных блоков, а соответственно, не определяет приоритетные проблемные направления.

Финансовый подход к определению бизнес-модели несет в своей основе разработку такой модели, которая несет предприятию прибыль, т.е. основной упор направлен на потоки доходов, структуру затрат, а также скорость оборота капитала. Среди основных преимуществ данного подхода следует выделить

ориентир на инвестиционную привлекательность проектов, а также их финансовую эффективность. Однако следует отметить, что существуют и недостатки, среди которых отсутствие контроля за клиентским опытом и внедрением инноваций, что может оказать негативное влияние на формирование бренда предприятия.

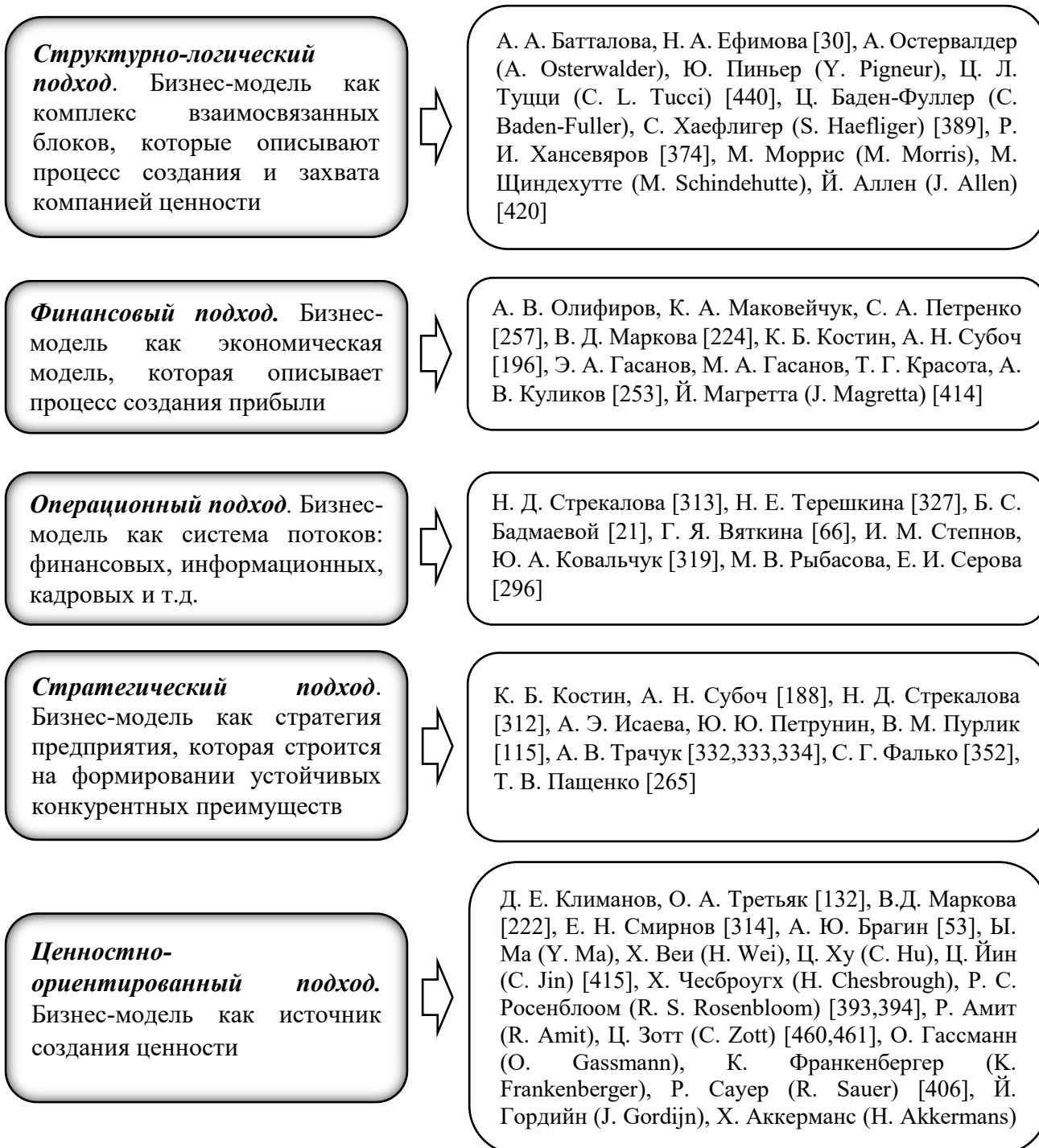


Рисунок 1.2 – Научные подходы к определению бизнес-модели

При *операционном подходе* бизнес-модель рассматривается через анализ системы потоков (материальных, финансовых, человеческих и т.д.), т.е. основное направление связано с контролем за внутренними процессами и их взаимодействием с внешней средой. Для данного подхода характерно быстрое выявление проблем мест в работе предприятия, разработанный операционный цикл без задваивания операций и ненужных задач, что приводит к высокому качеству производимой продукции. Однако для реализации данного подхода требуются высококвалифицированные специалисты, которые вовлечены в процесс на всех его этапах. Также необходимо отметить высокий риск бюрократизации, который может привести к цели по созданию идеальной операционной модели, но не интересной рынку.

При *стратегическом подходе* бизнес-модель направлена на формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Среди преимуществ данной модели следует выделить долгосрочную перспективу развития, которая положена в основу подхода, и позиционирование на рынке. Однако, для данного подхода также выделены и недостатки, среди которых следует выделить сложность разработки высокоэффективной стратегии и риск ошибочного стратегического планирования. Для стратегического подхода свойственна медленная адаптация к происходящим изменениям во внешней среде.

Для *ценностно-ориентированного подхода* ценность выступает основой разработки бизнес-модели. Предоставление ценности формирует долгосрочные отношения с клиентами, укрепляет их и формирует лояльность. Ценность работает в тех случаях, когда потребитель не просто получает товар и удовлетворяет потребности, а когда чувствует себя создателем, частью единой системы. В рамках данной работы будет рассмотрена архитектура бизнес-модели, в основу которой положена ценность.

Различные экономические процессы, которые сопровождают общество, формируют новые направления в привлечении и удержании потребителя. Формирование теоретических подходов к термину «бизнес-модель» в хронологическом порядке представлено в Приложении А.

Проблематика бизнес-моделирования связана с работой П. Друкера, который впервые описал ключевые вопросы, связанные с поведением потребителя, ценностью и экономической логикой видения бизнеса, что связано было с активным развитием системного анализа, теории игр и стратегического планирования. Однако, особую популярность и интерес к бизнес-моделям связан с работой П. Тиммерс (P. Timmers) [453], который дал описание бизнес-модели как явлению с акцентом на доступные каналы продаж и потокам доходов. Однако, описательного подхода было недостаточно, требовались новые подходы, которые связаны были с проектированием и проведением анализа бизнес-моделей, что стало возможным и достижимым благодаря работам А. Остервалдера (A. Osterwalder), Ю. Пиньер (Y. Pigneur), Ц. Л. Туцци (C. L. Tucci) [440], Ц. Баден-Фуллер (C. Baden-Fuller), С. Хаефлигер (S. Haefliger) [388]. Данный подход связан с возможностью представлять бизнес-модель как универсальный инструмент, который связывает ключевые элементы ведения бизнеса, объясняя логику его построения. Однако, появление agile-технологий и развитие конкурентной среды стали новыми вызовами для предприятий и требовало новых бизнес-моделей. Работа Д. Й. Тееце (D. J. Teece) позволила прийти к пониманию, что «...бизнес-модель является динамичной моделью, которая должна адаптироваться к происходящим изменениям...» [452, с.180].

Развитие ценностно-ориентированного подхода к пониманию сущности бизнес-модели связано с изучением потребительской ценности, что нашло отражение в работах следующих ученых: Т. Т. Иову [121], О. У. Юлдашевой, О.И. Юдина, В. Е. Прокопцова [378], Д. А. Чуркина, В. И. Абрамова [358] и др. Таким образом, создание бизнес-модели напрямую связано с ценностной составляющей, которую организации доставляют потребителю. Ценность – важнейший критерий оценки удовлетворенности потребителей, то, за, что они готовы платить. Она может быть направлена на удовлетворение определенных потребностей. Таким образом, можно говорить, что ценность является ядром успешной бизнес-модели. Успешным организациям необходимо понимать, что важно для их клиентов, умение создавать уникальную ценность через продукт

или услугу, а также эффективно прорабатывать способы получения прибыли в ходе реализации бизнес-модели. Создаваемая организацией ценность должна совпадать с потребностями клиента, в противном случае, продукт или услуга не будут иметь успеха, что приведет к провалу. Также необходимо помнить о ценовой составляющей разработанных предложений, если организации создают товар с одинаковой ценностью, то клиент всегда уйдет туда, где дешевле, соответственно, будет более конкурентоспособен.

Отметим подход И.С. Краевского, который связывает бизнес-модель с разработкой стратегий по следующим направлениям: портфельная стратегия, стратегия роста и конкурентная стратегия [204, с. 30], что связывает бизнес-модель с стратегией предприятия.

Развитие цифровых платформ, экосистем, сервисизации и устойчивого развития вызвал изменения в бизнес-моделях, акцент в которых направлен на архитектуру ценностей в сетях и экосистемах. Развитие ESG-трансформации, в основе которой выстроена логическая цепочка компонентов по созданию экологической и социальной ценности, а также управления рисками. Научная дискуссия привела к тому, что ряд ученых отмечают, что для современных бизнес-моделей свойственно слияние таких направлений как IT и стратегическое управление [306]. Сторонники операционного подхода отмечают, что современные бизнес-модели необходимо рассматривать с позиции возможностей минимизации операционных издержек [95].

Современные бизнес-модели формируются с учетом влияния со стороны стейкхолдеров. Они выступают не только со стороны, кто является получателем ценности, но выступают ее создателями [354; 399]. И особую важность в данном направлении приобретают взаимоотношения с заинтересованными сторонами компанией, скорость обмена информацией, ее обработка и обратная реакция [112]. Среди основных направлений необходимо выделить возможности идентификации и управления цифровой идентичностью, изучение влияния социальных сетей и сообществ в них, двухсторонний диалог в динамике, формирование лояльного отношения среди лидеров общественного мнения, что

приводит к созданию новых моделей, которые формируют ценность через анализ данных [447].

Несмотря на широкое использование термина «бизнес-модель», остаются спорные вопросы, связанные с ее сущностной характеристикой. Большая часть современных организаций оперирует данным термином, обосновывая стратегии развития и способы доставки ценностного предложения к потребителю. Идеологом и разработчиком теории бизнес-модели и ее компонентов принято считать А. Остервальдера [441]. Он представил онтологию бизнес-модели и составляющие единой сбалансированной системы. Дальнейшие исследования по данной тематике были связаны с вопросами развития электронной торговли и бизнес-модели как формы успешной разработки ценностного предложения [383; 431; 437; 455; 460;].

В современной научной литературе единого подхода к сущности бизнес-модели не существует [395], однако следует выделить несколько направлений, формирующих представление о бизнес-модели и раскрывающих ее содержание. Преимущественно в качестве содержательного наполнения бизнес-модели рассматривается достижение стратегических целей организации через создание ценности. Ученые придерживаются мнения о том, что «...в основе бизнес-модели лежит структура, которая описывает создание организацией выгоды для всех заинтересованных сторон...» [442, С.45]. Кроме того, бизнес-модель рассматривается через создание ценностного предложения и сегментацию рынка, доказывая, что согласованные потребности клиентов с разработанным предложением позволяют оптимизировать стратегии организации и ее операционную деятельность [412], однако в основе по-прежнему лежит ценность [385; 407]. Следовательно, «...основной задачей бизнес-модели является разработка такой экономической логики, которая позволяет организации создать и обеспечить ценность, формирующуюся через «...финансовые и нефинансовые переменные» [400, С. 54].

Выделим подход Б. С. Бадмаевой к описанию сущности бизнес-модели через четыре ключевых компонента, которые позволяют предприятиям

создавать ценность: область услуг, организационная область, область технологий, финансовая область [21, с. 291]. Однако, необходимо отметить, что именно ценность является основой для разработки бизнес-модели. Э. Б. Адельсеитова, продолжая исследование в этом направлении отмечает, что «...в основе бизнес-модели положены архитектура продукта, выявление необходимых бизнес-сообществ для взаимодействия, выделение потенциальных выгод для всех участников процесса, описание источников дохода...» [3, с. 48]. Изучение работ авторов, придерживающихся структурно-логического подхода позволило определить, что нет единого подхода также и к определению составляющих бизнес-модели (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Теоретические подходы, описывающие компоненты бизнес-модели

Автор	Компоненты бизнес-модели
Остервальдер и Пинье [286]	– ценностное предложение; – ключевые партнёры; – клиенты; – каналы взаимодействия с клиентом; – ключевые ресурсы; структура издержек; структура прибыли; – каналы сбыта; бизнес-процессы.
Е. В. Ширинкина [370, с. 123]	– ценностное предложение; – потребители и взаимодействие с ними; – бизнес-структура компании, ее внешние и внутренние ресурсы; финансовые потоки
Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова [203]	– контент, – клиентский опыт, – ресурсы, платформа
Й. Гордийн (J. Gordijn), Х. Аккерманс (H. Akkermans) [404]	– субъект и объект ценности, – порт ценности, – интерфейс ценности, – обмен ценностями, – предложение ценности, сегмент рынка, составной субъект, деятельность по созданию ценности.
Б. С. Бадмаева [21]	– область услуг, – организационная область, – область технологий, финансовая область
Е. В. Бирюков [41]	– предложения ценности; – создание ценности; – использование ценности
Н. Д. Стрекалова [312]	– функция и цели бизнеса; – предложение ценности; – рынок; – процессор; – конкурентная стратегия; – сеть бизнеса; экономическая модель

Продолжение таблицы 1.1

Автор	Компоненты бизнес-модели
А. А. Коляда, Ю. О. Плехова [187]	– способы и каналы продаж; – продуктовый портфель; – способ и технические особенности производства; – целевой рынок; – целевая рыночная ниша
А.Д. Бобрышев, Н.Л. Пирогов, В.П. Хайдуков [47]	– сегменты потребителей, ключевые ценности, каналы доставки ценности, – взаимоотношения с сегментами потребителей, объём и структура потоков доходов, – ключевые ресурсы, ключевые действия, партнёры, расходы, – организационная культура
М. Моррис (M. Morris) [420]	– ценностное предложение, клиент, – внутренние процессы/компетенции, – внешнее позиционирование, – экономическая модель, – личные/инвестиционные факторы

Исследование теоретических вопросов, связанных с содержательной характеристикой бизнес-моделей, предполагает рассмотрение их классификации с акцентом на применимости для предприятий розничной торговли. Так, И.С. Пушкин предлагает классифицировать бизнес-модели в зависимости от основных задач, которые ставит перед собой организация: ориентация на оптимизацию затрат, ориентация на увеличение продаж, поиск возможностей для выхода на новые рынки [277]. С.Б. Алексина делает акцент на том, что на трансформацию бизнес-моделей предприятий розничной торговли оказывают влияние потребительский спрос и поведение отечественного покупателя [11].

Ряд ученых отмечает, что особую важность для торговых предприятий приобретает гибкость и адаптивность [91; 128]. С.В. Ратнер, М. В. Арутюнян отмечают, что виды бизнес-моделей в розничной торговле разнятся в зависимости от ценовой категории товаров и их жизненного цикла [284], а В. Л. Цыбовский, Т. П. Горелова делают акцент на том, что торговля - это такая отрасль экономики, которая не может позволить себе длительного принятия решений, т.к. это зачастую приводит к потере конкурентных позиций [362]. А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, Ш.М. Мунши отмечают, что структурные изменения в розничной торговле связаны с изменением современного формата

торговли и направлены на открытие торговых организаций федеральных сетей [243]. А. А. Бажанов выделяет магазинные и внемагазинные форматы розничной торговли, а также выделяет дистанционную торговлю, которая делится на посылочную и электронную [28]. Необходимо отметить подход А. М. Ткачевой и Л.А. Зосимовой, которые классифицируют бизнес-модели в зависимости от сегментации потребителей [341], что позволяет учитывать, как миграционные процессы, происходящие в регионе, так и ограниченность времени у отдельных категорий потребителей. Изучение научной литературы по данному вопросу позволило разработать классификацию бизнес-моделей предприятий розничной торговли, что представлено на рисунке 1.3.

Важным компонентом бизнес-модели, требующим более детального рассмотрения, является инновационная составляющая бизнес-моделей. Выяснение того, как извлечь выгоду из инноваций, является ключевым элементом разработки бизнес-модели [452], которая не только использует в качестве базиса технологические инновации, но и выступает как «предмет инноваций» [391; 461; 462]. Трансформация бизнес-модели, связанная с происходящими изменениями вокруг организаций, неотвратима [452]. Это побуждает их использовать новые технологические решения ввиду неизбежности внедрения данного процесса, а также влечет за собой изменение базовой доминирующей логики бизнес-моделей и обычно требует обновления всех ее элементов [436; 401]. Многие успешные компании переосмыслили свои бизнес-модели в ответ на рыночные изменения, продемонстрировав, что упреждающая адаптация посредством инноваций приводит к появлению новых источников дохода и роста [394].

Таким образом, инновационные изменения направлены на создание и развитие устойчивых бизнес-моделей, которые в своем содержании несут синергетический эффект как для производителей, так и для потребителей [386]. Это также подтверждают исследователи [408; 421], развившие данную идею и утверждающие, что для достижения устойчивого конкурентного преимущества

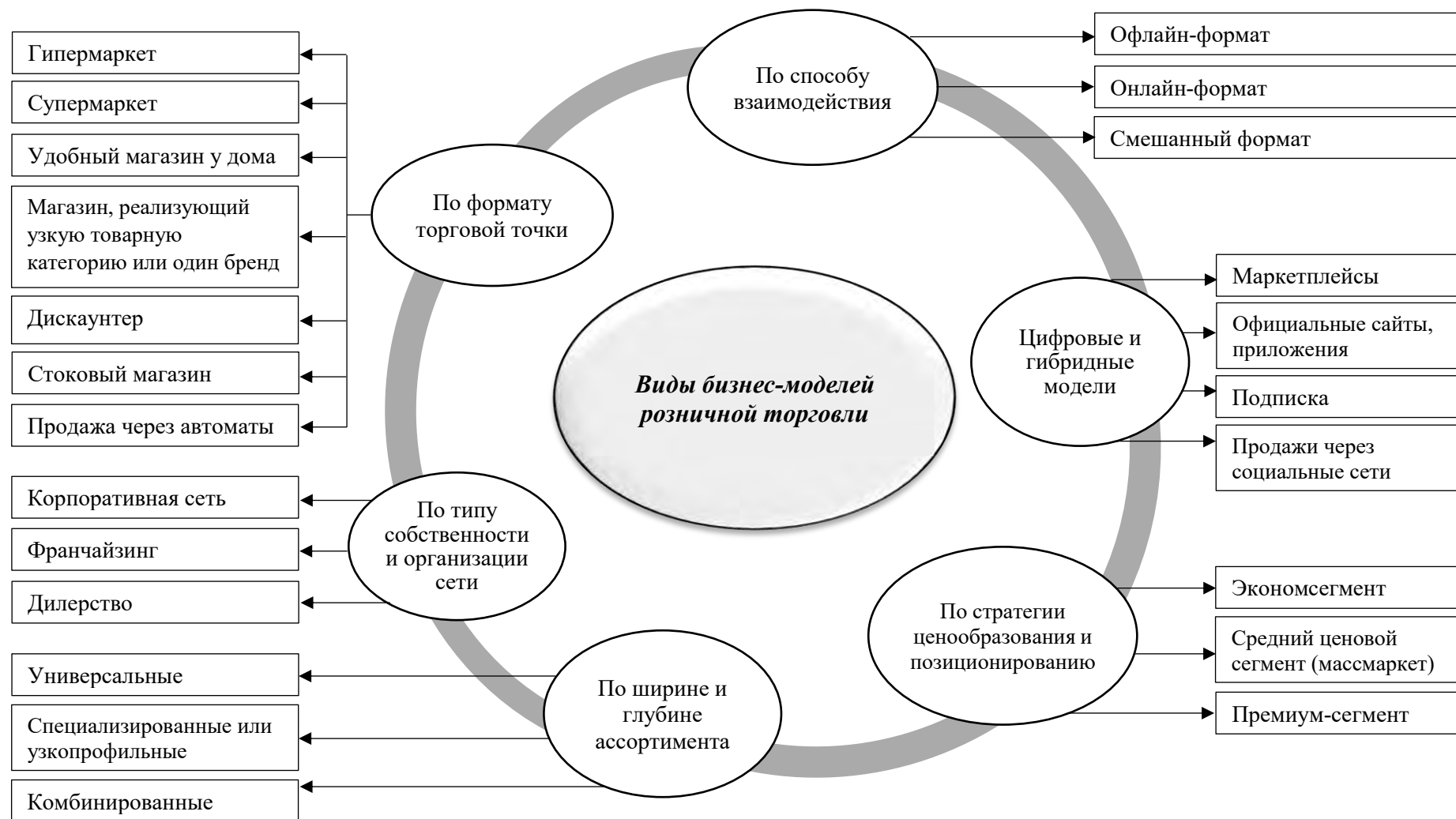


Рисунок 1.6 – Классификация бизнес-моделей розничной торговли (разработано автором)

организациям необходимо расширение инновационных возможностей бизнес-модели и совершенствование организационных стратегий.

В качестве отдельного направления исследования, связанного с развитием устойчивого ценностного предложения для заинтересованных сторон, следует выделить использование инноваций, ориентированных на пользователя [386]. Это связано с возрастанием интереса к совершенствованию бизнес-моделей предприятий розничной торговли, обусловленного интенсивной конкуренцией и растущими ожиданиями потребителя в связи с доступностью информации. Для поддержания собственной конкурентоспособности традиционные ритейлеры вышли в онлайн, разработали веб-магазины и мобильные приложения, увеличили количество цифровых точек соприкосновения с потребителем и начали интегрировать офлайн- и онлайн-бизнес-модели создания ценностного предложения. В связи с этим появляется значительное количество научных работ, посвященных разработке стратегий цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли [131], формированию экосистемных перспектив для развития межфирменных отношений в процессе создания и предоставления ценности [444], а также перспективам адаптации бизнес-моделей предприятий розничной торговли к условиям цифровой экономики [237]. Цифровые технологии, рассматриваемые в качестве инноваций, позволяют организациям в реальных условиях улучшать ресурсные потоки, совершенствовать рекламные стратегии, внедрять новые каналы коммуникации с потребителем [54; 63; 79] и получать выгоду. Это способствует появлению инновационных бизнес-моделей организаций в современных условиях [395; 430]. Цифровизация бизнес-моделей также обеспечивает создание инновационных ценностных предложений за счет добавления элементов обслуживания к физическим продуктам [410], использования цифровых рычагов продвижения продукции и ценности в бизнес-моделях [335].

Для подтверждения своевременности исследования вопросов, связанных с цифровой трансформацией бизнес-моделей, были изучены статистические данные по поисковым запросам «бизнес-модель» и «цифровая трансформация»

с использованием сервиса «Яндекс Вордстат» за период: январь 2018 г. – декабрь 2024 г. (рис. 1.4).

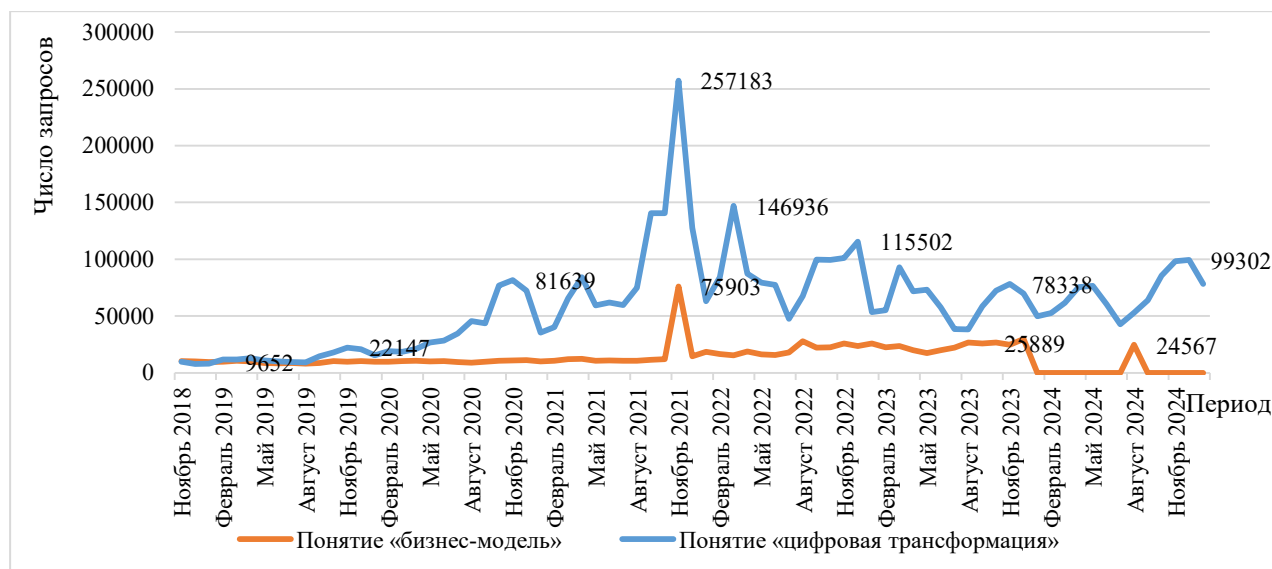


Рисунок 1.4 – Динамика запросов по ключевым понятиям «бизнес-модель» и «цифровая трансформация»: «Яндекс»

Среднее число запросов по понятию «бизнес-модель» в месяц – 50 636, а «цифровая трансформация» – 60 202. Соответственно, ежедневно по каждому из них осуществляется около 20 000 запросов, что свидетельствует о востребованности и актуальности данного направления.

Цифровые технологии способствовали трансформации традиционных бизнес-моделей, обеспечивая переход от классического линейного подхода к появлению платформенных бизнес-моделей, основанных на взаимодействии рыночных субъектов (производителей, логистических операторов, маркетинговых партнеров, потребителей) в процессе создания ценности, которые отличаются наличием сетевого эффекта, активным вовлечением потребителя в процесс создания ценности, формированием определенной цифровой инфраструктуры [225]. Если первые платформенные бизнес-модели представляли собой площадку для взаимодействия с продавцом и покупателем с использованием цифровых каналов (маркетплейсы), то современные платформы характеризуются экосистемным подходом с вовлечением партнёров, сторонних разработчиков и потребителей в создание ценности с использованием различных

способов монетизации. Среди них: бизнес-модели экономики совместного потребления [335; 366]; краудсорсинговые бизнес-модели [37]; экосистемные бизнес-модели [330]; платформенные бизнес-модели для рынка B2B [235]. Можно отметить, что исследователи придерживаются клиентской или технологической перспектив трансформации бизнес-моделей в розничной торговле, акцентируя внимание на изучении последствий внедрения цифровых технологий для создания инновационного ценностного предложения и на их последствиях для внутренних процессов создания ценности [409].

Современные предприятия ежедневно сталкиваются с необходимостью интеграции новых цифровых инструментов в архитектуру бизнес-модели. Отдельные подходы к оценке готовности предприятий к цифровой трансформации нашли отражение в работах отечественных ученых. Так, для промышленных предприятий предлагается проводить оценку готовности на основании цифрового потенциала и рисков цифровизации, с которыми может столкнуться организация [202], анализа цифровых продуктов и цифровых решений, которые внедрены в деятельность организаций [94], а также необходимости учета роли региональных и отраслевых особенностей предприятий в условиях цифровой трансформации экономики [186]. Д. В. Смердова, Д. С. Бурцев отмечают, что «...цифровая трансформация включает активное внедрение и использование цифровых технологий в деятельность организаций, что активно рассматривается учеными и используется в качестве набора инициатив цифровой трансформации...» [317, с. 22].

По нашему мнению, готовность к цифровой трансформации представляет собой совокупность инновационных возможностей предприятия, обеспечивающих его способность эффективно внедрять цифровые технологии, создавая уникальное ценностное предложение, направленное на своевременное удовлетворение потребностей потребителей.

Готовность к цифровой трансформации затрагивает не только анализ активного внедрения цифровых технологий в деятельность организаций [336], но и такие организационно-управленческие аспекты, как клиентоцентричность,

партнерство и коллаборацию, использование данных, поиск и внедрение инноваций, управление ценностью [138]. В качестве отдельного направления выделяется также подход, который связан с анализом бизнес-процессов и позволяет проводить оценку цифровой зрелости предприятий в качестве результата готовности к цифровой трансформации [1; 77; 101]. Вместе с тем современным предприятиям не хватает грамотного и четкого инструментария для оценки возможностей цифровых бизнес-моделей [413]. Преобладающая часть исследований сосредоточена на разработке и проектировании новых моделей, их адаптации к современным условиям, формировании новых ценностных предложений. Однако их авторы не предлагают структурированных методик оценки готовности бизнес-моделей к цифровой трансформации, что вызвано недостатком ресурсов, отсутствием квалифицированного персонала или низкой вовлеченностью потребителя в процесс взаимодействия с брендом предприятия.

Среди факторов, влияющих на уровень готовности предприятия к цифровой трансформации, следует выделить состояние технологической инфраструктуры, компетентность персонала, достаточность финансовых ресурсов, уровень зрелости и адаптивности бизнес-моделей, технологии взаимодействия с клиентами (покупателями). При этом именно инновационная составляющая, присутствующая в каждом из них, позволяет обеспечить качественное улучшение бизнеса в цифровой среде.

А. В. Куликов отмечает, что именно цифровая трансформация является основной причиной для изменения современных бизнес-моделей [209]. На выбор бизнес-модели оказывает влияние огромное количество факторов, среди которых имеющие в организации ресурсы, стратегические цели, текущие возможности и ограничения [321]. Также ряд авторов отмечают, что цифровая трансформация является инструментом долгосрочного планирования [68].

Цифровая трансформация экономики в последние годы оказала влияние на ведение бизнеса и способы управления им, сформировала новые модели,

открывая новые возможности и создавая новые риски [248], а современные предприятия вынуждены адаптироваться к происходящим изменениям.

Е. В. Ширинкина отмечает, что «...базовые бизнес-модели тоже сохраняются, но потребуют постоянных нововведений с учетом влияния времени и развития новых технологий...» [370, с. 123]. Г. Д. Камаева, Л. С. Шаховская выделяют три драйвера изменений: «...вовлечение клиента на всех этапах жизненного цикла продукта (услуги) в процесс его эксплуатации; использование информации как коммерческого объекта; переход от продуктовой к сервисной модели...» [123, с. 123]. Н. С. Мрочковский, Ю. В. Ляндау, И. С. Пушкин, М. А. Федосимова делают акцент на использовании современных цифровых технологий: «...Цифровая бизнес-модель может быть определена как модель, которая использует цифровые технологии для трансформации модели генерации прибыли компании...» [360, с. 69]. С. В. Комаров, А. В. Молодчик рассматривают бизнес-модель через использование организациями цифровых платформ для взаимодействия с клиентами. Они отмечают «...аккумуляцию знаний о потребителях на основе их обращения к платформе, и использование технологической возможности самой платформы для формирования под выявленные запросы потребителей новых сервисов...» [135, с. 184].

Цифровые платформы оказывают значительное влияние на развитие бизнес-моделей, что связано с новыми открывающимися возможностями по масштабированию, снижению издержек, созданию новых форм ценности. Так, масштабируемость связана с возможностями расти организациям без больших капитальных вложений. Создаются новые формы ценностей – чем больше пользователей платформ, тем ценнее пребывание на этой платформе. Цифровая платформа объединяет производителей и потребителей, облегчая их взаимодействие и возможность приобретения/продажи товаров, услуг или информации. Цифровые платформы позволяют получить потребителю и клиенту всю информацию друг о друге, а также использовать для принятия решений на всех уровнях взаимодействия.

Цифровые платформы позволяют бизнес-моделям становится более гибкими, масштабируемыми и клиентоориентированными. Организации, которые не применяют стратегию адаптации, все больше подвержены риску проиграть более успешным инновационным конкурентам. Успешная интеграция платформенных моделей требует детального изучения сетевых эффектов, анализа больших данных, поиска новых способов монетизации. Г. Я. Вяткина выделяет основные факторы, которые связаны с цифровизацией и отмечает их влияние на бизнес-модель (рисунок 1.5).

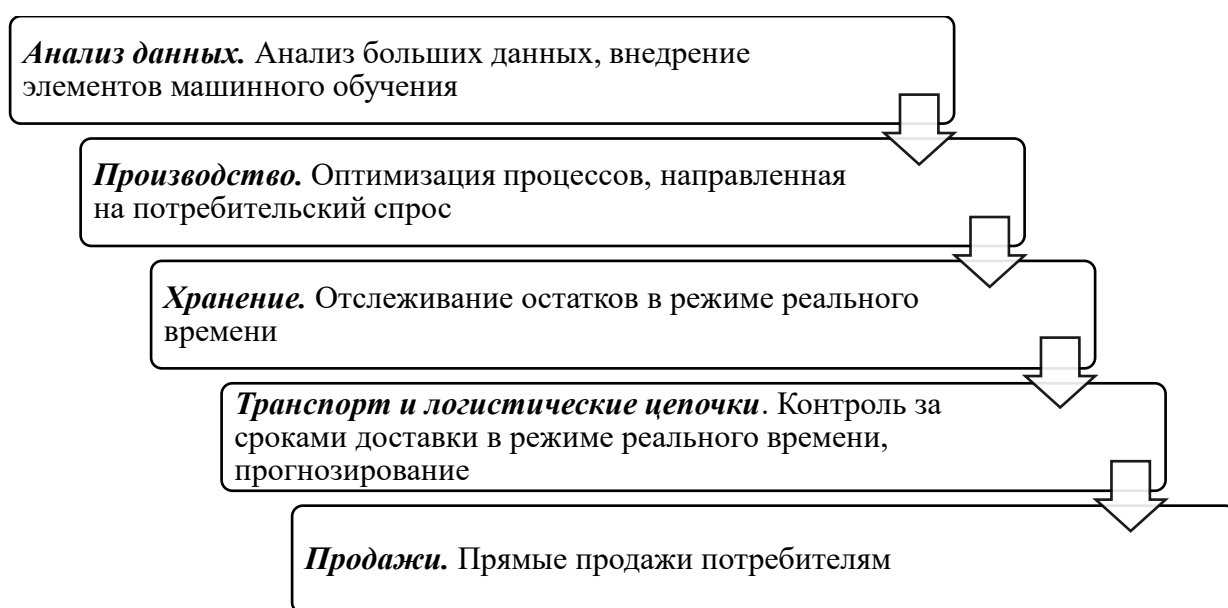


Рисунок 1.5 – Факторы цифровизации, оказывающие влияние на бизнес-модели (составлено автором на основе источника [66])

Ряд авторов отмечает следующие преимущества цифровой бизнес-модели от традиционной: быстрое и эффективное взаимодействие между производителями и потребителями и снижение транзакционных издержек [125; 331; 367]. Т. С. Бойко, Н. С. Фролова отмечают, что для современной экономики Российской Федерации характерно развитие бизнес-моделей импортозамещения [44]. Э. А. Гасанов, М. А. Гасанов и др. отмечают, что бизнес-модель формируется на основе инновационных процессов, которые в итоге создают инновационную инфраструктуру [253]. А. М. Богданов выделил следующие

факторы, которые оказывают влияние на трансформацию бизнес-моделей: «...развитие телекоммуникационных сетей и сети Интернет, использование сети Интернет как канала продвижения и продаж товаров, изменяющаяся конкурентная среда, изменение ценностей общества, уровень жизни населения, состояние бизнес-модели компании...» [42, С. 110].

Особенности бизнес-моделей в цифровой среде представлены на рисунке 1.6.

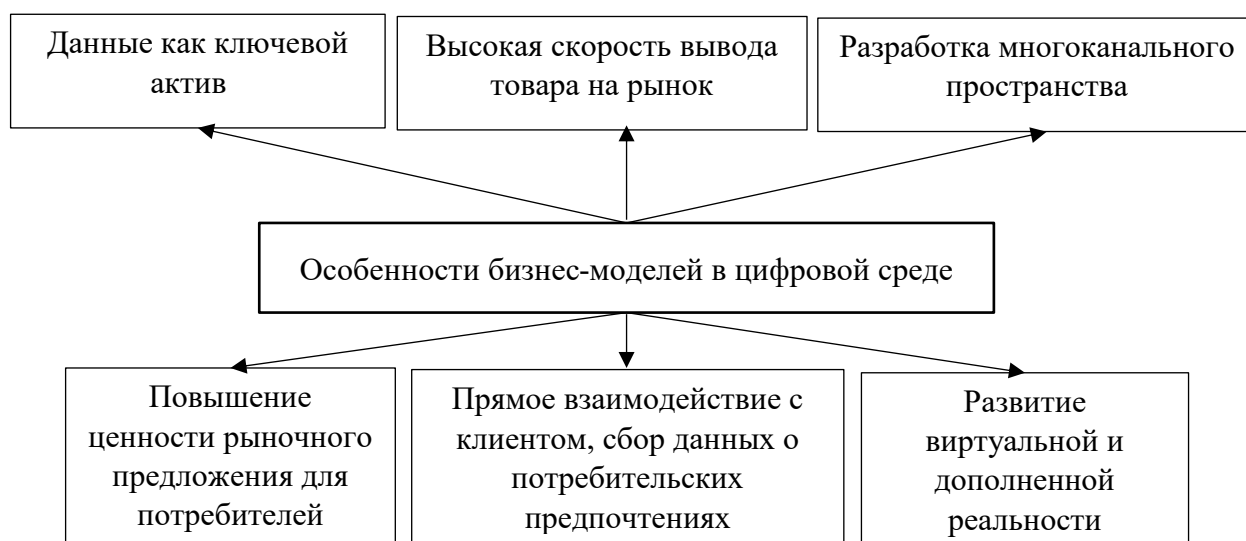


Рисунок 1.6 – Особенности бизнес-модели в цифровой среде (составлено на основе источников [46], [289])

Ряд авторов отмечают, что развитие цифровых технологий позволяет совершенствовать ряд операционных и технологических процессов, укрепляются отношения с клиентами за счет прямого контакта и возможности обмениваться информацией, становится возможным продавать свои товары на удаленных рынках, которые ранее были недоступны, а также позволяет принимать управленцам более эффективные решения в короткие сроки [61; 249; 250].

Данные тенденции обусловили переход к цифровым бизнес-моделям, в которых ключевыми факторами создания ценности становятся данные, цифровые платформы, сетевые эффекты и технологии искусственного интеллекта (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Виды цифровых бизнес-моделей

Автор	Виды
П. Тиммерс[453]	– интернет-магазин; – интернет-интеграторы; – интернет-аукционы; – интернет-сервис; – информационные посредники; – коллаборативная платформа; – трастовые модели
Г. Р. Сафина[302]	– цифровые платформы; – краудсорсинговые модели; – сервисные бизнес-модели; – модели, основанные на монетизации персональных данных
И. А. Самофеев [300]	– бизнес-модель подписки; – платформенная бизнес-модель; – комбинированная бизнес-модель; – бизнес-модель жизненного цикла изделий; – бизнес-модель экосистемности
А. Г. Пригульный [276]	– бизнес-модель поставщика материальных или нематериальных ресурсов; – омниканальная бизнес-модель; – модель модульного производителя или продавца; – бизнес-модель драйвера экосистемы ценностного пространства
Ю. А. Олейникова [261]	– электронная торговля; – краудсорсинг; – бесплатные услуги; – партнерство; – дополнительные предложения; – персонализированный массовый продукт; – услуги аренды автомобилей, велосипедов, электросамокатов, скутеров и пр. с использованием цифровых технологий

В настоящей работе выделены три формата бизнес-моделей предприятий розничной торговли: офлайн-, онлайн-, смешанный. Это основано на теоретическом подходе к определению термина: «...бизнес-модель описывает содержание, структуру и управление транзакциями, разработанными таким образом, чтобы создавать ценность за счет использования возможностей для бизнеса» [384, 2001, с. 511], что связано с видами транзакций в торговле в современных условиях. Такое разделение на группы позволяет рассмотреть каждый формат отдельно, учитывая их специфику и особенности.

Таблица 1.3 – Характеристика форматов бизнес-моделей организаций

Характеристика	Бизнес-модели		
	Офлайн-формат	Онлайн-формат	Смешанный формат
Личное общение	есть возможность общения с консультантом	чат-бот, онлайн-сообщества	используются в гибридном формате
Внешний вид товара	есть возможность лично ознакомиться с товаром	видео-обзоры, фотокарточки товара	
Географическое расположение	торговая точка	отсутствие торговой точки с ассортиментом, пункт выдачи товара	
Скорость покупки	в момент покупки	ожидать доставку	
Персонализация	предложения для всех покупателей	уникальное предложение для каждого	
Сбор данных о потребителях	возможен при наличии дисконтных карт	активно используется	
Самообслуживание	кассы самообслуживания	сайт, онлайн-приложение	
Цены на различные группы товаров	наценки за аренду, коммунальные услуги и др.	ближе к закупочной	
Реклама	преимущественно традиционная (наружная, печатная, телевизионная, событийная), частичное применение цифровой рекламы	преимущественно цифровая, имеется больше возможностей для размещения рекламной информации, но связана со значительными расходами на ее реализацию	

Следует отметить, что интенсивная цифровизация торговой сферы обуславливает глубокую трансформацию традиционных каналов и механизмов взаимодействия с конечными потребителями. В современных экономических условиях наблюдается устойчивая тенденция к развитию цифровых и гибридных бизнес-моделей, которые реализуются преимущественно в следующих форматах: электронные маркетплейсы, корпоративные веб-ресурсы и мобильные приложения, модели на основе подписки, а также продажа товаров через социальные сети. При этом указанные модели характеризуются непрерывной технологической и организационной эволюцией, что формирует существенное конкурентное давление на традиционные торговые предприятия и способствует перераспределению рыночных долей в цифровой среде.

Среди характеристик выделены следующие: личное общение, внешний вид товара, географическое расположение, скорость покупки, персонализация, сбор данных о потребителях и самообслуживание, цены на различные группы товаров, реклама. Смешанный формат является более гибким и использует лучшие подходы.

Как отмечалось, инновации в бизнес-модели представляют особую важность, а в условиях цифровой трансформации выступают сопровождающим «спутником». А. Сельсабила отмечает, что современная концепция бизнес-модели в условиях цифровизации российской экономики имеет ряд трудностей и ограничений, среди которых: «...взаимодействия между действиями и соответствующим выбором; отношения между организационными и когнитивными аспектами бизнес-модели; отношения между заинтересованными сторонами; встраивание в цифровые процессы...» [306; с. 152]. Однако, несмотря на трудности, необходимо отметить, что благодаря санкционному воздействию открылись и новые перспективы, среди которых новые рынки ввиду ухода зарубежных компаний, новые рабочие, новые технологические решения [34].

Таким образом, следует говорить о необходимости проводить оценку существующих бизнес-моделей в каждой отдельной отрасли, появлению новых и их изучению, что позволит своевременно оценить текущее состояние конкретной бизнес-моделей определенного предприятия и учесть происходящие изменения.

1.2 Трансформация розничной торговли: этапы, драйверы и смена парадигм

Возникновение Интернета и его повсеместное проникновение во все сферы социально-экономической жизни общества повлияло на развитие цифрового ритейла, поскольку часть проводимых бизнес-операций стала доступна в цифровой среде. Основные этапы развития цифрового ритейла на российском рынке и их характеристика представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Развитие цифрового ритейла на российском рынке (составлено автором на основе [14], [371])

Как итог, внедрение инноваций стало частью развития цифровой торговли. Цифровизация розничной торговли становится ключевым фактором при разработке стратегий для предприятий, стремящихся адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Т. Л. Коновалова выделяет четыре основных направления, которые сопровождают современное развитие розничной торговли: возвращение потребителей к мелким магазинам у дома и прямое взаимодействие покупателя и продавца; маркетплейсы вытесняют ритейлеров; внимание потребителя на возможности многоканального взаимодействия; цифровые и инновационные методы шопинга [194, с.60].

Внедрение цифровых платформ и технологий позволяет предприятиям розничной торговли оптимизировать свои бизнес-процессы, улучшить взаимодействие с клиентами и повысить эффективность операций. Концепция технологического развития на период до 2030 года утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р как одно из направлений для развития указано на «...создание цифровых платформ (маркетплейсов) для взаимодействия крупных заказчиков и разработчиков высокотехнологичной продукции...» [133, с.38].

Экосистемы как основа разработки стратегии организаций становятся все более актуальными в условиях быстроменяющихся рыночных реалий и глобальных вызовов. Они представляют собой сложные сети взаимодействий, где ключевыми акторами являются не только сами организации, но и партнеры, клиенты, государственные органы и даже конкуренты. Таким образом, понимание и использование принципов экосистемного подхода становятся ключевыми для достижения устойчивого развития и конкурентных преимуществ организаций в динамично меняющемся цифровом ландшафте розничной торговли. Вопросы внедрения цифровых экосистем становятся все более важным элементом, который положен в основу разработки стратегии развития организаций в сфере розничной торговли, что связано не только с улучшением клиентского опыта, но и позволяет расширять границы ведения бизнеса. Таким

образом, данная проблема не является новой и ей уделяется достаточно много внимания со стороны ученых.

О проблемах цифровой трансформации розничной торговли говорится в трудах Д. В. Васина [56], А. Н. Германчук [72], В. М. Тиунова (V. M. Tiunov) [451] и др. Проблемы новых технологий в цифровой трансформации розничной торговли изучены Н. И. Денисовой [89]. М. М. Курилов в своей работе определил драйверы роста рынка продуктового ритейла [212]. Так, часть работ ученых посвящена вопросам развития цифровых технологий, что прослеживается в работах В. И. Захарова [107], И. Ю. Цветковой, Н. Г. Копасовской, И.В. Большаковой, Л. Ю. Кундиной [119], А. С. Краснова [216], В.В. Кручининой, М. В. Андрияновой [217], Е. В. Носковой, Е. С. Терещук [254], А. В. Рожковой, Э. В. Степановой, А. А. Ступиной, П. Е. Анисимова [304], М.А. Калининой (M. A. Kalinina) [425]. О важности регулирования электронной торговли в рамках управления отраслью отражено ученым Е. А. Красильниковой [201]. Рубцов С. В. рассматривает развитие цифровой розничной торговли через развитие технологий и персонала предприятий [291]. Т. Б. Рыжкова рассматривает потенциальные возможности и ограничения управления клиентским опытом покупателей [294]. Соответственно, отметим интерес к данной проблематике со стороны ученых-экономистов, однако по-прежнему происходят изменения в цифровых платформах и поведении потребителей, которые требуют изучения.

Исследования показывают, что создание и интеграция цифровых экосистем могут значительно повысить конкурентоспособность организаций, обеспечивая новые каналы продаж и улучшая клиентский опыт. Рассмотрим некоторые актуальные работы, связанные с разработкой экосистем, внедрением платформенных решений, направленных на более тесное взаимодействие с потребителем.

Несомненно, проблемы цифровой трансформации в Российской Федерации приобретают все большее значение в условиях санкций и ограничений. О важности цифровой трансформации в сфере розничной торговли

говорится в работе А. В. Ремиги таким образом: «...цифровая трансформация позволяет ритейлерам находить новые пути для предупреждения потребностей клиента, благодаря сбору информации можно персонально подойти к каждому клиенту...» [288, с. 40], что позволяет говорить о важности персонализации. Аналогичного мнения придерживаются Ю. М. Осипов, Т. Н. Юдина, И.З. Гелисханов отмечают, что «...ресурсы и возможности онлайн-платформ существенно превышают аналогичные характеристики офлайн-платформ и рынков...» [264, с. 24]. Е. А. Красильникова, которая отмечает важность взаимодействия с потребителем: «...цифровые платформы в современных экономических условиях становятся актуальным, эффективным инструментом взаимодействия продавца и покупателя...» [201, с. 219]. Именно платформы позволяют розничной торговле собрать всю необходимую информацию о потребителе: частоте его покупок, вкусовых предпочтения, объемах приобретения того или иного товара и т.д.

С. М. Головки, отмечая важность внедрения цифровых экосистем, указывает, что «...цифровые экосистемы помогают компаниям сократить издержки, улучшить качество продуктов и услуг, оптимизировать бизнес-процессы и повысить эффективность работы...» [80, с. 2]. В данном случае необходимо отметить, что автор делает акцент на важности платформ не только потребителю, но и торговому предприятию. Е. А. Авдеева, А. А. Борисова рассматривают экосистемы со стороны потребителя и выделяют экосистему лояльности, «... основанную на правильном сегментировании, персонализации предложений, предиктивной аналитике на основе больших данных и постоянном мониторинге результатов... за счет создания системы долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентом...» [2, с. 30], что подчеркивает важность формирования системы лояльных взаимоотношений с потребителем в долгосрочной перспективе. О важности инноваций в розничной торговле также говорит А.Н. Германчук, отмечая, что «... использование цифровых инноваций в практике ритейла будет способствовать эффективному взаимодействию с

потребителем, более полному удовлетворению его запросов и повышению конкурентоспособности предприятия...» [72, с. 26].

Рассмотрим статистические данные, отслеживающие использование экосистем. Количество пользователей экосистем в Российской Федерации по состоянию на третий квартал 2023 г. представлено на рисунке 1.8.

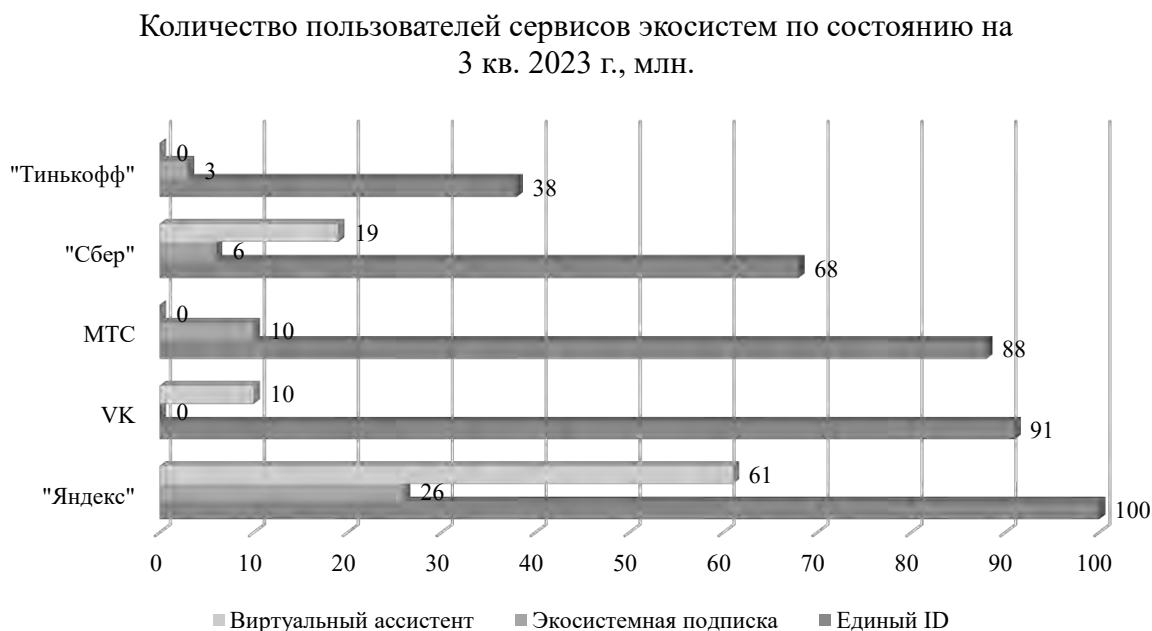


Рисунок 1.8 – Количество пользователей экосистем в Российской Федерации по состоянию на III квартал 2023 г, млн. (составлено автором на основе источника [361])

Цифровые платформы становятся основой для создания интегрированных экосистем, объединяющих различные аспекты бизнеса – от управления запасами до взаимодействия с клиентами. Это требует от торговых предприятий не только инвестиций в технологии, но и переосмысления своей бизнес-модели:

- в современных условиях ритейлеры инвестируют от 1,6% до 5% своей выручки в цифровизацию, что может привести к экономическому эффекту до 20%. Эти инвестиции направлены на развитие собственных IT-команд и создание программных продуктов;

- адаптация к происходящим изменениям: рынок требует от розничной торговли быстрой адаптации к изменениям как в поведении

потребителей, так и в конкурентной среде, что связано со способностями компаний применять новые технологические и разрабатывать инновационные решения;

– создание сообщества клиентов: предприятия розничной торговли начинают осознавать потенциал создания сообществ вокруг своих брендов, что позволяет не только укреплять лояльность, но и собирать ценную информацию о предпочтениях клиентов.

Таким образом, следует отметить важность внедрения платформенных решений и экосистем в деятельность предприятий сферы торговли, что позволит развить долгосрочные лояльные отношения с потребителем и улучшить конкурентную позицию на рынке. Цифровая среда стала частью жизни современного человеческого общества. Возможность выбора совершать покупки онлайн или офлайн, возможность сравнения цен на товары в различных магазинах, изучение товара в онлайн, а покупка офлайн или оценка товара в магазине, а покупка в онлайн-магазине – это современные реалии, которыми невозможно удивить современного потребителя. Традиционные подходы к формированию лояльного потребительского поведения оказывают все меньшее воздействие и приносят меньшие результаты, что говорит о необходимости новых подходов. Привычные программы лояльности, которые разрабатывались для определенных сегментированных групп, все меньше становятся интересными потребителям, поскольку не учитывают их персональные потребности и нужды. Необходимо отметить тот факт, что количество брендов, которые предлагают свои товары и услуги растут, и их задача заключается в поиске своей новой ниши на рынке и своих клиентов.

Цифровизация вносит новые ориентиры в потребительское поведение, выступая ключевым объектом изучения для социально-экономических наук. В условиях стремительного технологического прогресса и интеграции цифровых технологий в повседневную жизнь, предпочтения и привычки потребителей претерпевают значительные изменения. Интернет-магазины, мобильные приложения и социальные сети стали неотъемлемой частью процесса выбора и

покупки товаров и услуг. Виртуальная среда предлагает уникальные возможности для персонализации предложений, что, в свою очередь, требует от организаций более гибкого и адаптивного подхода к стратегии маркетинга.

Кроме того, аналитика данных играет ключевую роль в выявлении трендов и коронавирусных изменениям в потребительских предпочтениях. Инновационные технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, позволяют не только предсказать, но и формировать спрос, что делает исследование данного явления особенно актуальным для участников рынка. Таким образом, понимание потребительского поведения в условиях цифровизации становится основой успешной бизнес-деятельности в современных условиях. Следует отметить, что потребительскому поведению уделяется достаточно внимания в работах многих ученых. Так, родоначальник данной категории принято считать Ф. Котлера [426]. Особое внимание изучению поведения потребителей, разработке маркетинговых стратегий, ориентированных на потребителя и описание процесса принятия решений потребителем рассмотрено коллективом авторов Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. [55]. Именно его исследования принято считать отправной точкой в изучении данной проблемы.

Исследованию потребительского поведения посвящены работы следующих ученых: Р. М. Байгулова, М. Н. Кондратьевой [31], А. Н. Германчук [74], Е. В. Комаровой [134], Е. А. Лысовой [221], Н. А. Наумовой и О.В. Шуваловой [244], Е. И. Толстихиной и С. К. Демченко [339], Л.В. Хасановой и Е. А. Ференц [359]. Вопросы потребительского поведения с позиции психологии рассмотрены в работе В. В. Семеновой и А. Б. Круглова [315]. В.О. Покуль рассматривает поведение потребителей как объект междисциплинарных исследований [381]. Цифровые аспекты потребительского поведения изучены Н. И. Денисовой, А. Ю. Штезель, К. Э. Раевским [90], Е.Ю. Рябовой [299] и др. Однако несмотря на достаточно глубокую проработанность данной темы, поведение потребителя продолжает изменяться ввиду происходящих изменений во внешней среде, что становится особенно

актуально в виду развития цифровых платформ и других цифровых решений, доступных современному потребителю. Среди основных задач данной статьи является уточнение в части существующих подходов к потребительскому поведению в условиях цифровой среды и выделение факторов влияния на потребительское поведение.

Для управления потребительским поведением и разработки маркетинговой стратегии следует изучить ряд работ, посвященных этому вопросу. Так, Н.И. Денисова, А. Ю. Штезель, К. Э. Раевский отмечают, что «...интернет стал источником сведений о товарах и услугах, возможностью анализа и сравнения их характеристик. Интернет стал для них каналом продаж, коммуникаций не только с компаниями, но и с другими потребителями...» [90, с. 60]. Таким образом, авторы отмечают, что современный потребитель стал избирателен ввиду доступности информации, его потоки информации доступны в любое время суток. Это позволяет говорить о новых преобразованиях в мышлении потребителя, что требует проведения социологического анализа в рамках институционального диалога между производителем и потребителем товаров.

Отдельно заслуживают внимания выводы профессора М. В. Петровича, который утверждает, что поведение потребителя во многих случаях иррационально, «... т. е. реализует свои социально-экономические цели вопреки экономичности, эффективности и здравому смыслу...» [274, с. 136], что позволяет утверждать, что во многих случаях спрогнозировать поведение потребителя становится сложной, а зачастую и невозможной задачей. Е.И. Толстихина и С. К. Демченко предлагают рассматривать поведение потребителя на трех уровнях: «...на микроуровне (где индивид формирует потребности, основанные на системе ценностей), на мезоуровне (отражение потребностей региона) и на макроуровне (представитель домашнего хозяйства взаимодействует с другими представителями домашних хозяйств, организациями и хозяйствующими субъектами) ...» [339, с. 287]. Управление поведением потребителя через изучение ценностных ориентиров базируется на

ряде социальных факторов, что связано с общественными институтами человеческого общества, нормами и правилами, установленными в них.

И. В. Казанская, С. В. Ямщиков, А. П. Ромашкина рассматривают потребительское поведение в цифровую эпоху, отмечая новую цифровую культуру потребления, «... для которой характерны цифровой покупательский имидж, определённые нормы, правила, принципы виртуального поведения (кибер-этика), цифровые процедуры, феномены и артефакты: цифровая идентификация, цифровая цензура, кибербезопасность...» [124, с.44]. Отдельно необходимо отметить вопросы защиты персональных данных, цифровой безопасности и уникальности поведения потребителей в цифровой среде. В основу обеспечения цифровой безопасности положены элементы триады CIA «confidentiality – integrity – availability» (конфиденциальность – целостность – доступность). Триада CIA – это модель, которая в своей основе содержит три основные цели, необходимые для обеспечения информационной безопасности. Хотя на безопасность информационных систем и сетей влияет множество факторов, некоторые из них являются наиболее значимыми. Предполагается, что есть несколько факторов, которые всегда будут важны для информационной безопасности, что и положено в основу указанной модели и выступает в качестве институционального фактора [454].

Рассмотрим основные подходы к экономической категории «потребительское поведение» (табл. 1.4). Проведенный анализ позволяет выделить следующие ключевые направления, которые оказывают влияние на потребительское поведение: социальный аспект, удовлетворение потребностей потребителей, развитие экономической системы, приобретение товара, цифровой аспект.

Исследование потребительского поведения в контексте институциональных факторов демонстрирует, как различные организации и нормы влияют на выбор и предпочтения потребителей. Важнейшими институтами, формирующими потребительские привычки, являются законодательные структуры, культурные ценности и экономические условия.

Культурные аспекты, такие как традиции и социальные нормы, также играют ключевую роль, так как они формируют восприятие брендов и товаров. Интересно, что институциональная среда, в которой действуют потребители, может как способствовать, так и ограничивать их выбор.

Таблица 1.4 – Сущность экономической категории «потребительское поведение»

Автор	Сущность	Ключевые направления
Е. А. Лысова [221, с.25]	Потребительское поведение – это комплекс действий и реакций социального субъекта в сфере потребления, включающий экономический интерес и социальное взаимодействие.	Социальный аспект
Л. В. Хасанова, Е. А. Ференц [359, с.386]	Под потребительским поведением понимается поведение индивида, связанное с покупкой, использованием и распоряжением товарами и услугами и включающее в себя рациональные, эмоциональные, психические и поведенческие реакции потребителя, которые предшествуют этим действиям или следуют за ними.	Удовлетворение потребностей
Е. В. Комарова [134, с.128]	Потребительское поведение рассматривается как способ удовлетворения базисных человеческих потребностей посредством разового или длительного уничтожения товаров	
Р. М. Байгулов, М. Н. Кондратьева [31, с.45]	Под потребительским поведением в экономике подразумевается ни что иное как действия покупателей в ходе их участия в функционировании экономических систем.	Часть экономической системы
В. О. Покуль [281, с.122]	В понимании поведения потребителей основной акцент ставится на приобретении товара и принятии решения о покупке.	Приобретение товара
Наумова Н. А., Шувалова О. В. [244, с.316]	Современный потребитель окружен большим предложением товаров и услуг и должен в нем определиться, т.е. собрать информацию.	Цифровой аспект

Например, наличие альтернативных источников информации о товарах и услугах повышает уровень образования потребителей, а значит, и их способность делать осознанные решения. Таким образом, понимание этих аспектов позволяет компаниям адаптировать свои стратегии маркетинга и продаж, что подчеркивает необходимость комплексного анализа в области потребительского поведения. Основные факторы влияния на потребительское поведение представлены на рисунке 1.9.

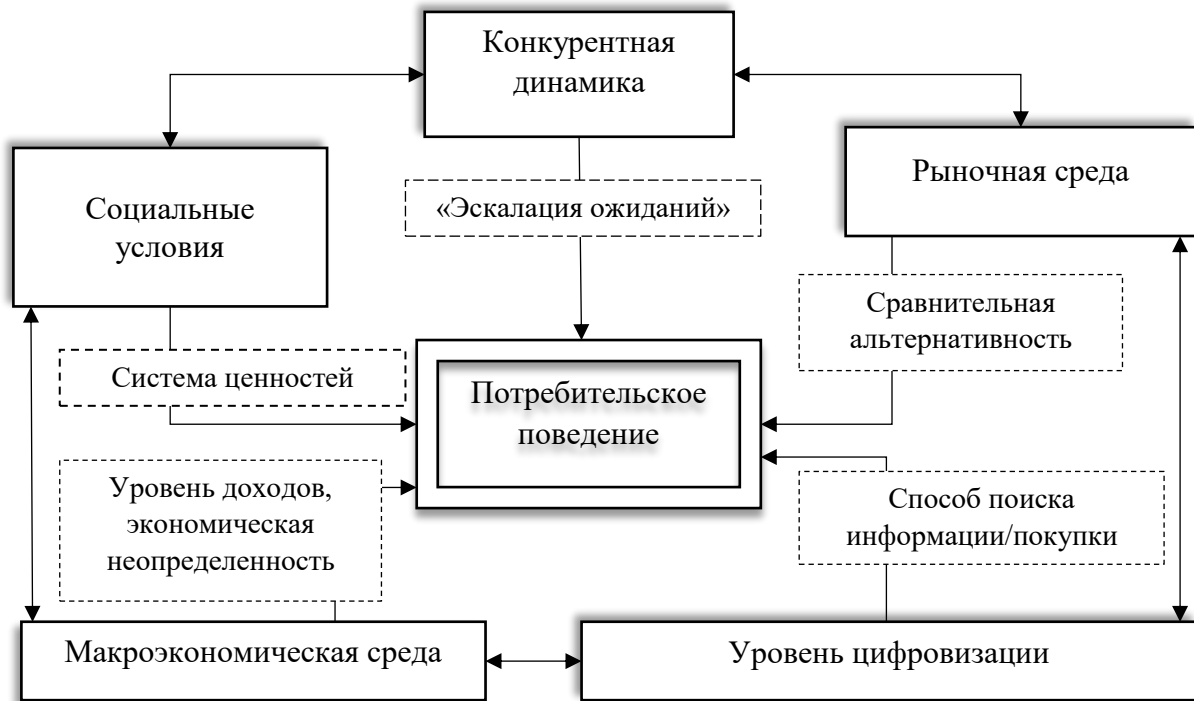


Рисунок 1.9 – Факторы влияния на потребительское поведение

Отдельные вопросы потребительского поведения в цифровой среде изучены такими учеными, как М. В. Войтюк-Ченакал [73], А. Ю. Евсеева, Д.Д. Нечаев, Е. А. Черникова [97], В. В. Груздева, Ю. С. Ключева, Л. А. Пятко, В.В. Конова [279], Н. С. Полусмакова, О. Ф. Серова, А. А. Чернова [281]. Некоторые аспекты цифрового портрета потребителя представлены следующими учеными: Е. С. Земсковой [109], М. А. Калининой [130], М.Р. Сафиуллиным, А. Р. Бургановой [303], А. Е. Умниковым, Н.Д. Самсоновым [349]. Однако, несмотря на наличие работ по исследуемому вопросу, в научной литературе не в полной мере дана характеристика цифрового поведения потребителя, позволяющая торговым предприятиям разрабатывать персонализированные стратегии.

Поведение потребителя в цифровой среде и в офлайн отличаются [262], что связано и с предпочтениями потребителя, и с группами, приобретаемых товаров. Проведенный анализ научной литературы позволил представить сравнение характеристик товаров в офлайн и онлайн-средах по таким характеристикам, как ассортимент; качество; упаковка; сервис; бренд; свойства (табл.) 1.5.

Таблица 1.5 – Сравнение характеристик товаров в офлайн и онлайн-средах

Характеристика	Товар в офлайн-среде	Товар в онлайн-среде
Ассортимент	Ограниченность площадью магазина и территориальным расположением	Безграничные виртуальные магазины, доступность в любое время и любом месте
	Преобладание быстрооборачиваемых категорий товаров	Цифровые товары
	Универсальный набор товаров для всех посетителей	Уникальное предложение
Качество	Визуальный осмотр, тест-драйв	Цифровые инструменты доверия
	Добросовестность персонала	Эффективность платформенных алгоритмов
Упаковка	Предотвращение повреждений на полке	Защита при транспортировке
	Привлечение внимания, брендинг	Идентификация заказа, упрощение транспортировки
	Состав, срок годности, штрих-код	Номер заказа, QR-код для отслеживания
Сервис	Взаимодействие с персоналом	Алгоритмы, удобный поисковый интерфейс
	Уровень квалификации персонала	Сайт, приложение, чат-боты, сайт
	Точки взаимодействия	Скорость работы приложения
Бренд	Физическое взаимодействие (тактильный контакт)	Доверие строится на цифровых индикаторах (оценки потребителей) AI-аналитика
	Эмоциональный опыт	Прозрачность информации, качественная визуализация
	Карты лояльности	LTV- анализ: Push-уведомления, кэш-бек в приложении, скидки от продавца
	Персональные консультации	Онлайн-эксклюзивы
Свойства	Физический контакт	Доступность описания, фото, видео-обзор
	Реальная оценка размеров и форматов товара	Рейтинги товара; несоответствие ожиданиям, возможность возврата

Таким образом, изучение характеристик товаров в цифровой среде позволяет определить основные предпочтения клиентов при совершении покупок и определить те факторы, которые оказывают наибольшее влияние. Рассмотрим некоторые направления, которые отмечают современные ученые, занимающиеся данным вопросом.

Е. С. Земскова отмечает, что «... «стабильность» противоречит по своей сути цифровой трансформации, которую в данный момент переживает общество...» [109, с. 47]. Это подтверждает постоянные изменения в поведении потребителей, поскольку данный процесс продолжает происходить, что связано

с новыми технологическими решениями, которые проникают в жизнь. Соответственно, следует отметить, что используемые характеристики поведения потребителя в офлайн среде изменились и требует изучения цифровые приоритеты и интересы. В. В. Груздева, Ю. С. Ключева, Л. А. Пятко, В. В. Конова дают такое определение термину: «...Цифровой портрет – это перечень цифровых параметров аудитории, схожих по своему потребительскому поведению...» [279, с. 132]. А. В. Рожкова, Э. В. Степанова, А. А. Ступина, П.Е. Анисимов отмечают, что сегментацию потребителей необходимо проводить не только в офлайн-сегменте, но и онлайн среде, отмечая, что «...сегментация потребителей является важнейшим звеном маркетинга любой компании...» [304, с. 337]. М. Р. Сафиуллин и А. Р. Бурганова разработали комплексный цифровой социальный портрет индивида, учитывая характеристики интернет-сообществ, количественные показатели просмотров онлайн и другие показатели контента интернет-сообществ [303].

Соответственно, необходимо проводить изучение тех факторов, которые формируют цифровой портрет потребителя (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Факторы, оказывающие влияние на цифровой портрет потребителя (составлено автором на основе источника [279, 303])

Необходимо отметить, что в первую очередь на цифровой портрет потребителя оказывает особое влияние тот уровень знаний и навыков, или так называемая цифровая грамотность, которыми обладает потребитель. Это связано с умением взаимодействовать и использовать те цифровые технологии, которые становятся доступными благодаря владению смартфонами и планшетами. Такие навыки позволяют своевременно устанавливать необходимые приложения, дают возможность регистрации и использования приложения. Современный потребитель имеет неограниченный доступ к каналам коммуникации и информации о товарах, отзывах на них [97]. Таким образом, следует отметить, что представленные критерии выступают основой для разработки цифрового портрета потребителя, который представлен на рисунке 1.11.

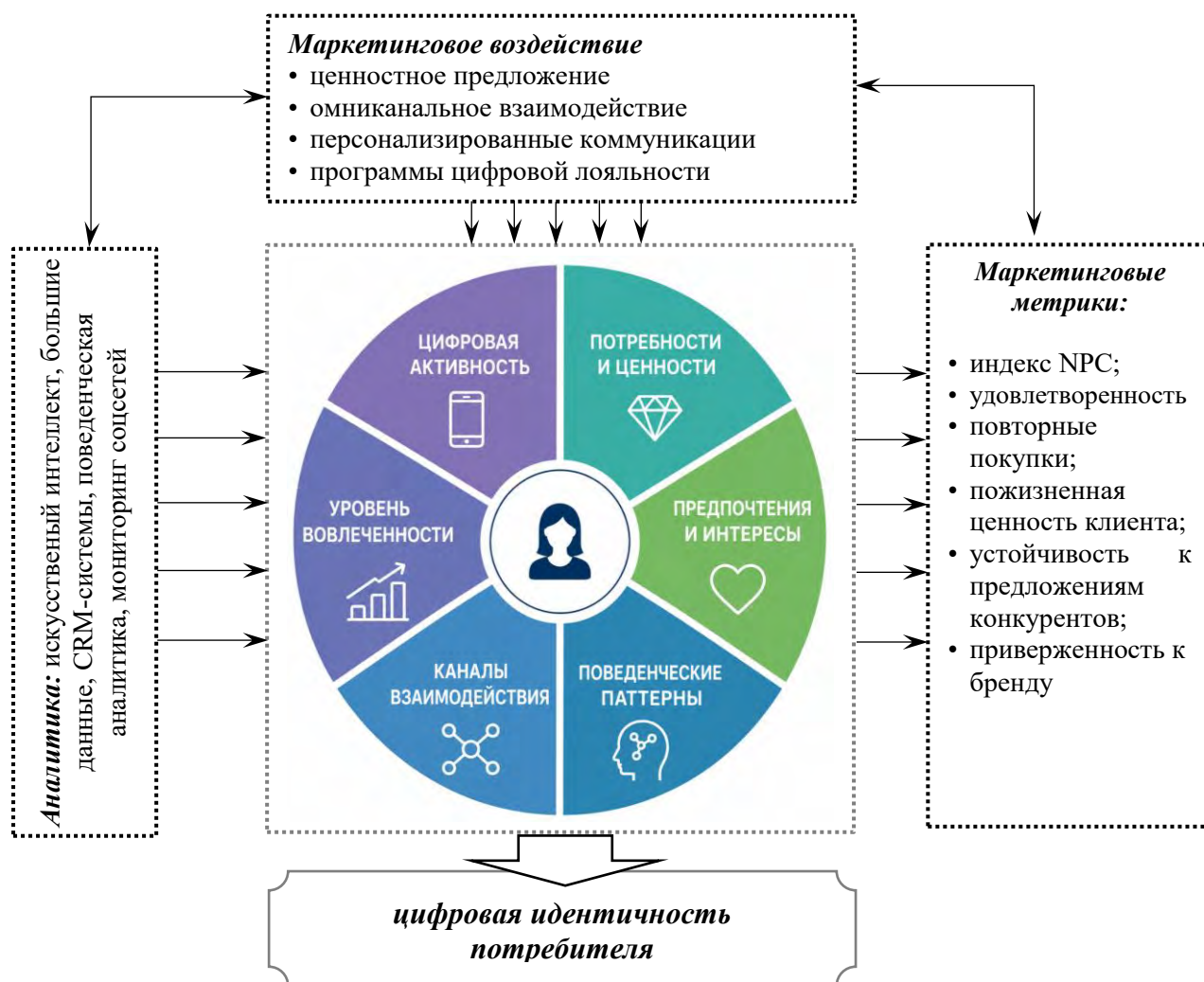


Рисунок 1.11 – Цифровой портрет потребителя (разработано автором)

В авторском понимании *цифровой портрет потребителя* – это систематизированное представление о потребителе, сформированное на основе анализа цифровых следов, поведенческих данных, социально-демографических характеристик, предпочтений, интересов и моделей взаимодействия с цифровой средой, которое позволяет прогнозировать его потребительское поведение и персонализировать маркетинговое воздействие.

В научной литературе цифровой портрет рассматривается как результат интеграции данных, получаемых из различных цифровых источников: веб-сайтов, мобильных приложений, социальных сетей, поисковых систем, программ лояльности, CRM-систем, онлайн-покупок и других каналов взаимодействия потребителя с организацией.

Возрастающая роль цифрового потребителя обусловила распространение платформенных бизнес-моделей, обеспечивающих интеграцию различных участников рынка в единое цифровое пространство и создающих условия для непрерывного взаимодействия. В современных условиях количество пользователей цифровых платформ растёт ежедневно. В соответствии с прогнозными значениями к концу 2027 г. более 70% всей организаций внедрят платформенные модели в ведение бизнеса, что позволяет говорить об усилении конкуренции в данном направлении и привлекательности для дальнейшего участия, и развития в данном направлении.

Вопросы ведения платформенного бизнеса в последние годы рассматриваются отечественными учеными с различных подходов, что связано с ростом бизнеса в цифровой среде. О цифровой трансформация экономики говорили авторы В. Г. Ларионов, Е. Н. Шереметьева, Л. А. Горшкова [218], о влиянии цифровой экономики на бизнес описано В.Д. Марковой [223] и др. Так, проблематика сущностной характеристики цифровых платформ в экономике рассмотрена А. В. Бабкиным и П.А. Михайловым [22], вопросы функционирования платформенных бизнес-модели компаний представлены в работе Е. Ю. Благова и Н. И. Кулаева [49], проблемы цифровой лояльности потребителей изучены Е. А. Коршуновой [71], о возможностях и рисках

экономики совместного потребления описано в работе К. А. Татаринова, С. М. Музыки и др. [62], цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва рассмотрена Ю. М. Осиповым, Т. Н. Юдиной, И. З. Гелисхановым [264].

Таким образом, востребованность цифровых платформ, позволяющих объединять производителей, поставщиков, потребителей и иных участников рынка в рамках единой цифровой экосистемы, не вызывает сомнения, однако в настоящее время не в полной мере разработан единый подход к пониманию процесса принятия потребительских решений в цифровой среде, что затрудняет эффективность использования их возможностей.

Рассмотрим более детально современные подходы к цифровым платформам среди отечественных ученых. Ю. М. Осипов отмечает, что «...цифровые платформы обладают уникальными конкурентными преимуществами, что позволяет им в краткосрочном периоде при грамотном управлении достигать значительного рыночного влияния...» [264, с. 28]. Это позволяет говорить о многопользовательском рынке, как со стороны продавца, так и со стороны покупателя. В. Д. Маркова отмечает, что в современных условиях цифровая платформа является новой моделью бизнеса, объединяя независимые компании и частные лица [223], что свидетельствует, как минимум, о двух основных участниках, которые задействованы в процессе взаимодействия на платформе. А. В. Бабкин отмечает непрерывность взаимодействия на цифровой платформе, что направлено на «...улучшения взаимодействия с клиентами, сотрудниками и партнерами...» [22, с. 28]. Данная характеристика цифровых платформ свидетельствует о тех новых возможностях коммуникаций для участников платформ.

Одним из ключевых факторов успешного функционирования платформенных бизнес-моделей выступает доверие потребителей, поскольку большинство взаимодействий осуществляется в цифровой среде и предполагает отсутствие непосредственного контакта между участниками обмена. В отличие от традиционных бизнес-моделей, где основой доверия преимущественно выступают репутация производителя, качество продукции и длительность

присутствия компании на рынке, в платформенных бизнес-моделях доверие формируется на основе цифровых механизмов подтверждения надежности участников взаимодействия. В работе представлена архитектура доверия потребителя на платформенных бизнес-моделях (рисунок 1.12), в основе которой положены принципы функционирования цифровых платформ и основные условия, определяющие принятие потребительских решений в цифровой среде.

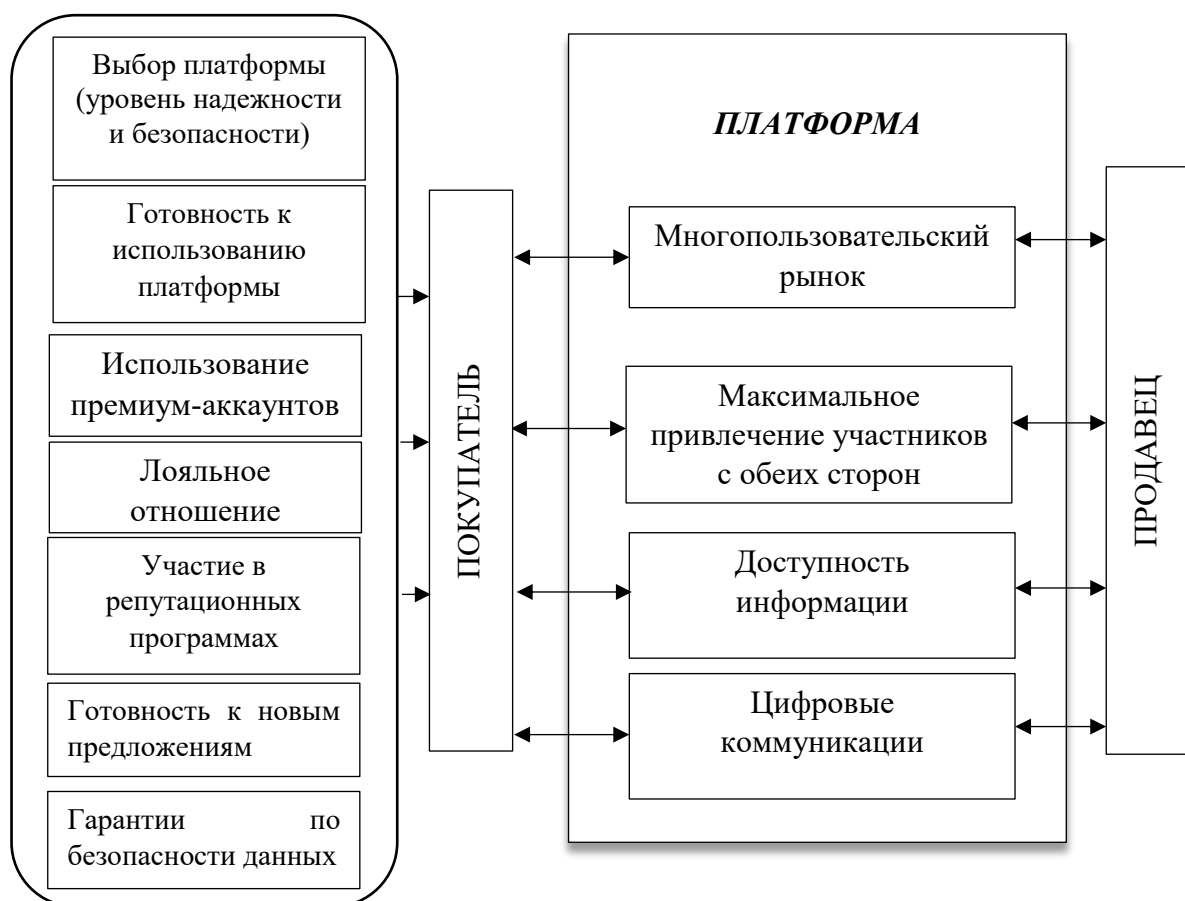


Рисунок 1.12 – Архитектура формирования доверия потребителя на платформенных бизнес - моделях (авторская разработка)

Высокий уровень доверия оказывает влияние на частоту совершаемых покупок и частоту обращения к платформам, обеспечивает снижение транзакционных издержек, способствует укреплению лояльности пользователей и повышению интенсивности взаимодействия участников платформы. В результате доверие трансформируется в стратегический ресурс платформы, определяющий ее способность привлекать и удерживать пользователей,

обеспечивать устойчивый рост клиентской базы и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Таким образом, цифровая трансформация экономики, изменение характеристик потребительского поведения и развитие платформенных механизмов взаимодействия оказывают существенное влияние на условия функционирования предприятий розничной торговли, что приводит к изменению источников формирования конкурентных преимуществ и необходимости интеграции механизмов и инструментария маркетинга в практику формирования бизнес-моделей розничных торговых предприятий.

1.3 Современный маркетинговый инструментарий формирования и развития бизнес-моделей

Современные бизнес-модели все в большей степени ориентируются на потребителя, его потребности, ожидания и особенности поведения, что требует интеграции маркетингового инструментария в структуру бизнес-моделей, обеспечивающего реализацию грамотных маркетинговых решений в области содержания ценностного предложения, конфигурации каналов взаимодействия, механизмов формирования лояльности и подходов к управлению рыночным взаимодействием, а также быстрой адаптации к происходящим изменениям во внешней среде.

В настоящее время существует достаточно разнообразный маркетинговый инструментарий работы с потребителями в розничной торговле [82, 230, 240, 278, 285], характер и содержание которого зависят от формата функционирования предприятия розничной торговли и особенностей взаимодействия с потребителями. Для предприятий офлайн-формата ключевое значение приобретают инструменты управления торговым пространством, мерчандайзинг и программы лояльности, тогда как для онлайн-формата приоритетными являются цифровые коммуникации, контент-маркетинг, персонализация предложений и сквозная аналитика. В свою очередь

предприятия смешанного (омниканального) формата используют интегрированный маркетинговый инструментарий, обеспечивающий согласованное управление взаимодействием с потребителями во всех точках контакта (рис. 1.13).



Рисунок 1.13 – Маркетинговая основа создания бизнес-моделей торговых предприятий

Таким образом, в настоящее время формируется новый комплекс маркетинговых инструментов, к числу наиболее значимых которых относится: цифровое стратегирование, омниканальность и мультиканальность взаимодействия с потребителями, формирование бесшовного потребительского

опыта, использование гибридных моделей дистрибуции, маркетинг категорий, контент-маркетинг, бренд-маркетинг, единые программы лояльности и сквозная маркетинговая аналитика.

Цифровое стратегирование. В условиях жесткой конкуренции интернет-среда стала базовой площадкой для торговли, продвижения бренда компании и поиска новых ниш рынка сбыта. Однако, деятельность маркетологов в интернете в большинстве случаев не имеет четко выстроенной стратегии, что вызывает трудности по достижению целей организации. А разработка стратегий маркетинга по продвижению бренда через каналы интернет-маркетинга становится важнейшей задачей для современных компаний. Использование различных инструментов маркетинга должно быть направлено на достижение общей стратегии развития бизнес-единицы.

Онлайн-пространство используется большинством современных компаний для продвижения товаров или услуг, что позволило определить новый вектор развития – интернет-маркетинг. Высокий охват целевой аудитории, возможность предоставить покупателю максимум информации о товаре, доступность интернета в любое время суток, широкий выбор каналов продвижения – все это способствует развитию интернет торговли и требует новых инструментов, что позволит разработать современные маркетинговые стратегии. Несмотря на все вышесказанное, интернет-маркетинг не вытесняет традиционный маркетинг, но дополняет его.

Анализ научных статей показал актуальность проблематики стратегии маркетинга в условиях цифровой розничной торговли. Развитие современных цифровых технологий меняет тренды и многие цифровые воздействия на потребителя, что способствует их изменениям. Реализация маркетинговой стратегии становится более проработанной за счет предварительной аналитики и изучения целевой аудитории. Такие цифровые инструменты позволяют компаниям получить конкурентные преимущества и разрабатывать коммуникации с потребителем с целью долгосрочного удержания в качестве покупателя и для формирования повышения общей лояльности к бренду. Среди

современных научных работ следует выделить отдельные труды, посвященные исследованию особенностей рынка розничной торговли, а также способов и методов оценки эффективности работы предприятий этой сферы, однако представленные работы не дают возможности охарактеризовать теоретическую базу как достаточную в связи с отсутствием системного подхода к решению теоретических вопросов розничной торговли. К тому же большинство ученых недостаточно глубоко освещают данный вопрос, не уделяя пристального внимания развитию маркетинговой стратегии в цифровизации розничной торговли.

Вопросы стратегии маркетинга в цифровой среде рассматриваются в трудах современных ученых: Д. А. Бутусовой [51], Б. Б. Бекмурзаева [36], Л.В. Балабановой и А. Н. Германчук [24, 27], В. В. Ивахнишиной [116], М.М. Горохова [81] и др. Вопросы стратегии повышения эффективности интернет-маркетинга на предприятии рассмотрены в научных трудах И.В. Пеньковой [275]. Проблемы цифровой экономики в розничной торговле занимались такие ученые, как В. Н. Женжебир [105], Л. П. Наговицина [245], В. В. Никишкин, Т. Н. Самарина [251], О. К. Орешина [260], Рыжих А. И. [295], Е. В. Емельянова [99], А. Н. Костецкий, Н. Р. Чекашкина [189] и др.

Розничная торговля, в отличие от других составляющих экономики, более подвержена внедрению цифровых технологий, что повлияло на ее развитие и позволило удовлетворять потребности каждого клиента в любое время в любом доступном месте. Происходящие качественные преобразования в сфере IT-технологий, программах лояльности покупателей, форматах и методах торговли приобрели цифровой формат, что требует более углубленного изучения и рассмотрения данной проблематики. В период становления маркетинга как науки стратегии изменялись синхронно в соответствии с изменениями в поведении потребителя и основывались на рынке и его емкости, а на основании целей компании использовалась определенная стратегия. Особое влияние на современном этапе на развитие стратегии организации оказывают цифровые технологии, и розничная торговля не является исключением.

В настоящее время в розничной торговле выделяется четыре основополагающих направления цифровизации (рисунок 1.14).

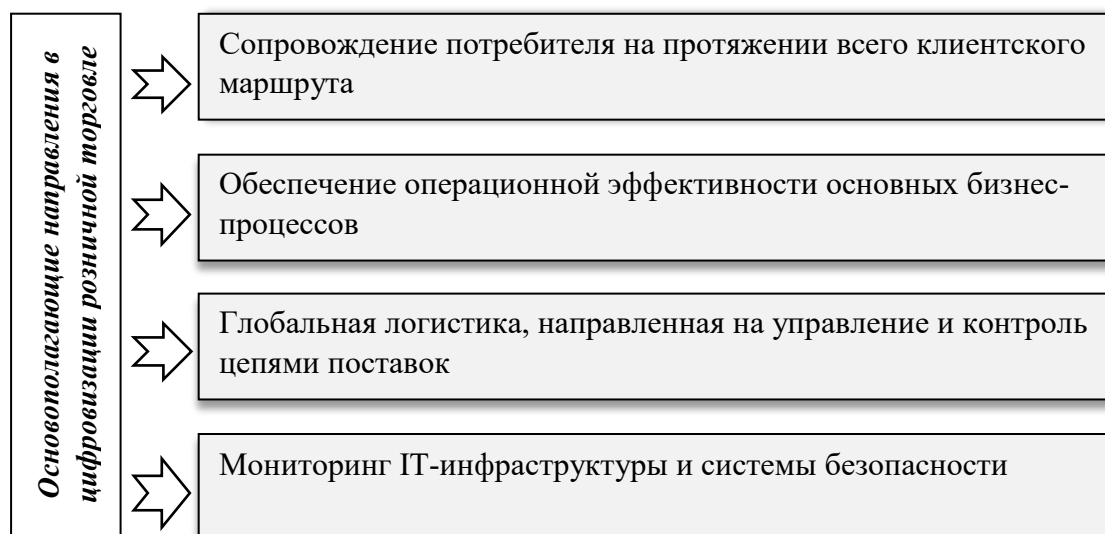


Рисунок 1.14 – Основные направления в цифровизации розничной торговли (составлено автором на основе [193], [210])

Благодаря цифровым системам стало возможным получать и использовать объективные данные для формирования аналитических отчетов и планирования маркетинговых стратегий и формирования персонализированных предложений. С помощью аналитики возможно дать оценку эффективности новой рекламной кампании или управленческим решениям и выявить направления, которые требуют оптимизации, а также спрогнозировать покупательский спрос.

Между тем, в деятельности отечественных розничных предприятий имеется ряд проблем по внедрению цифровых технологий в розничную торговлю: 55 % организаций считают, что пользователи не в полной мере подготовлены с технологической точки зрения, а 47 % утверждают, что пользователи не заинтересованы. Кроме того, показателем недостаточного уровня организации процесса цифровой трансформации отечественных компаний является отсутствие определенных стратегий, связанных с цифровизацией. По статистике это характерно для 83 % организаций [255; 256]. Большинство компаний не имеют четкого маркетингового плана, связанного с внедрением цифровых решений. В большинстве случаев дальнейшее развитие и

активное использование цифровых технологий затруднено больше из-за внешних факторов, нежели внутренних. К внешним факторам относятся: экономическая нестабильность в стране и регионе, неразвитая информационно-коммуникационная инфраструктура, отсутствие специалистов по использованию цифровых систем. К внутренним факторам следует отнести вопросы финансирования: высокая стоимость цифровых проектов, отсутствие бюджета, эксплуатация решений.

Статистика подтверждает, что всё большее число пользователей приходят в интернет за информацией или за покупками, что, соответственно, способствует развитию электронной коммерции, как одного из самых перспективных каналов роста продаж и способа получения прибыли, что несомненно, вынуждает предприятия внедрять маркетинговые стратегии в онлайн-среде, позволяющие быстро привлечь внимание потенциальных покупателей. Это актуализирует вопросы применения цифровых инструментов в процессе маркетингового воздействия на потребителя, которые рассматривались в работах А. К. Кулик, Е. С. Чех [207], М. Б. Щепакин и К. М. Ильенкова [373], Л. А. Пасечко [268], Я. Вэньбо [65], О.В. Гоновой [83], Е. Е. Прушковской [271] и др.

Маркетинговые коммуникации в интернет-среде позволяют результативно использовать различные инструменты цифрового маркетинга, которые обладают высокой интерактивностью, что позволяет сделать процесс взаимодействия между покупателем и компанией более открытым и взаимовыгодным. Сотникова Е. А. отмечает, что «...если брать в учет специфику и сферу деятельности компании, то инструментарий интернет-маркетинга может состоять из следующих действий: участие в работе электронных торговых площадок (электронных фондовых и товарных бирж), создание оптовых и розничных интернет-магазинов, регистрация в тематических каталогах, работа на отраслевых порталах и в электронных изданиях, управление web-сайтом компании, разработка интернет-рекламы...» [322, с.7].

По данным GWI (британская компания по исследованию аудитории СМИ), почти 6 из 10 интернет-пользователей трудоспособного возраста (58,4%) теперь

покупают что-то в интернете каждую неделю, эта цифра продолжает расти. В России каждую неделю покупки онлайн совершают 42,5% пользователей интернета в возрасте от 16 до 64 лет. Информация по приобретению товаров сети Интернет в других странах представлена на рисунке 1.15.

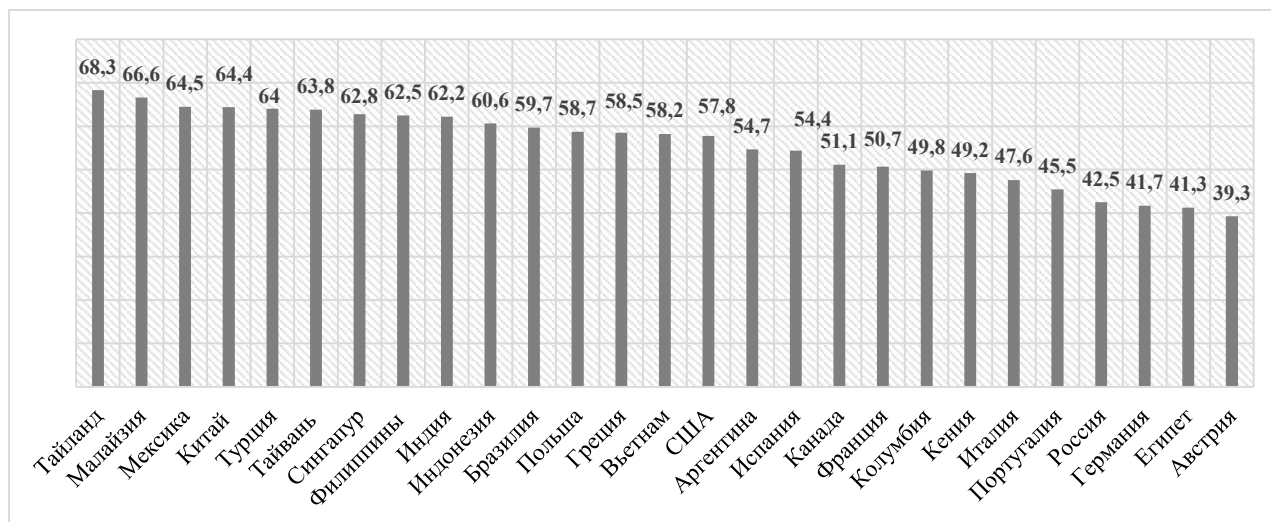


Рисунок 1.15 – Еженедельные покупки в интернете пользователей в возрасте от 16 до 64 лет, % от всех покупок [308]

В соответствии со статистическими данными GWI каждый четвертый интернет-пользователь в возрасте от 16 до 64 лет (27,6%) получает информацию о новых брендах, продуктах и услугах через рекламу, предоставляемую в социальных сетях, а телевизионная реклама действенна в 31,1% и остается популярной [308]. Онлайн-поиск через поисковые системы занимает 31,7% опрошенных GWI и является основным источником получения информации о новых брендах для интернет-пользователей со всего мира. Сарафанное радио также является одним из самых популярных способов узнать о новом бренде, в условиях цифровой среды оно приобретает другой вид. Распространение информации происходит через возможность поделиться информацией с аудиторией через мессенджеры, социальные сети и личные сообщения. Продолжая анализ статистических данных, следует отметить активность брендов в социальных сетях на всех этапах цикла покупки. Так, более 4 из 10 пользователей интернета трудоспособного возраста утверждают, что поиск

информации о новых брендах и продуктах начинается с изучения данного вопроса в социальных сетях. А среди всех пользователей интернета от 16 до 24 лет таких около половины.

На рисунке 1.16 представлено онлайн-взаимодействие с брендом в процентном соотношении интернет пользователей в возрасте от 16 до 64 лет, которые совершают покупки ежемесячно.

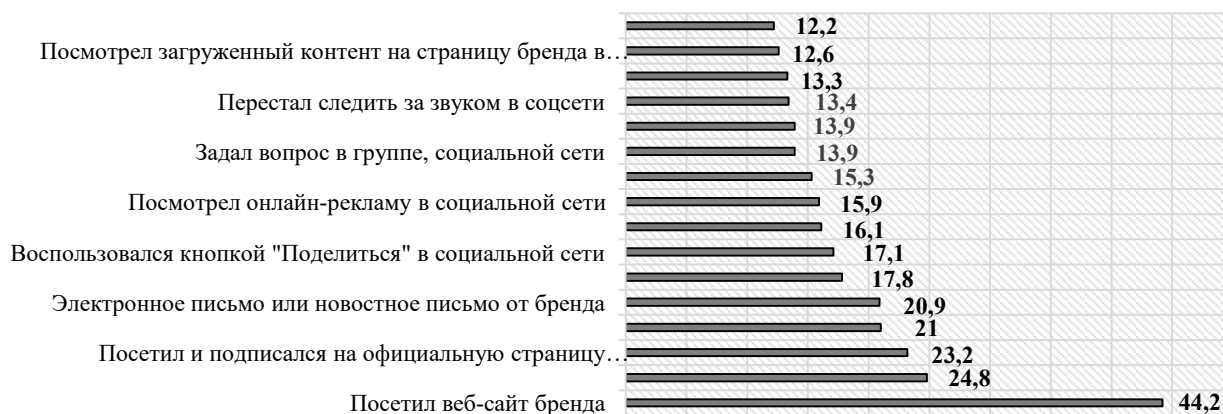


Рисунок 1.16 – Онлайн-взаимодействие с брендом в процентном соотношении интернет пользователей в возрасте от 16 до 64 лет, которые совершают покупки ежемесячно, % опрошенных [308]

Наиболее популярным инструментом онлайн-взаимодействия выступает посещение сайта организации (44,2%), просмотр видео на сайте интересует 24,8% опрошенных пользователей, 23,2% отмечают, что посещают официальный сайт и подписываются на него. Все описанное свидетельствует о необходимости рассмотрения маркетинговых стратегий в цифровой среде (таблица 1.6).

Омниканальность / мультиканальность. Среди современных трендов маркетинга особое развитие приобретает инструментарий нейромаркетинга, маркетинга взаимоотношений, вирусного маркетинга, мобильного маркетинга и др. Ключевое положение в данных исследованиях отводится потребителю, который не просто желает приобрести товар, а должен быть заинтересован в получении других неудовлетворенных благ. Создаются маркетинговые стратегии с акцентом на то, о чем думают и что хотят приобрести потребители.

Отказ от данных подходов свидетельствует о добровольном отказе от потребителя, и добровольный отказ от конкурентных преимуществ.

Таблица 1.6 – Сравнительный анализ стратегий маркетинга в цифровой среде

Модель	Содержание	Составляющие маркетинговой стратегии	Каналы охвата аудитории
RACE	Модель планирования коммуникации с пользователем	охват (reach), исследование (research) – сначала аудитория попадает на ваше рекламное объявление; действие (act) – затем заходит на ваш сайт и изучает товары; конверсия (convert) — делает заказ; вовлечённость (engage) — попадает в вашу программу лояльности или подписывается на ваши соцсети.	поисковые системы; соцсети; публикации в медиа; контекстная реклама; email-рассылки.
Модель 4C	Ориентир на потребителя	customer value – потребительская ценность; cost to the customer – затраты покупателя; communications – обмен информацией; convenience to buy – удобство при покупке.	электронная почта, социальные сети, рассылки и т.д.
PESO	Модель стратегического планирования интегрированных маркетинговых коммуникаций	Paid – каналы с возможностью разместить контент «на правах рекламы». Earned – каналы, в которых упоминают бренд. Shared – каналы в соцсетях и в блогах на внешних ресурсах. Owned – собственные каналы бренда	платные публикации в медиа, партнёрские материалы, размещение у инфлюенсеров, нативные статьи, сайт, корпоративный блог, email-рассылки.
Лестница Ханта	Лестница узнавания – маркетинговая модель	клиент проходит путь от полной неосведомлённости до покупки за пять шагов: неосведомленность, осведомлённость, сравнение, выбор, покупка.	использование внешнего контент-маркетинга, посадочные страницы на сайте
RFM-анализ	Метод анализа для сегментирования клиентов по частоте и сумме покупок	recency – время с последней активности клиента; frequency – частота покупок клиента; monetary – сумма денег, которую он потратил на товары и услуги компании.	Битрикс-24, 1С и amoCRM
AIDA	Модель скрытого управления покупателем	Внимание (attention); интерес (interest); желание (desire); действие (action).	Продажи через колл-центр, рекламные ролики, сайт, онлайн-магазины
SOSTAC	Модель эффективного планирования маркетинговых стратегий	situation analysis – анализ текущей ситуации; objectives – цель, к которой должны прийти; strategy – стратегия как достичь цели; tactics – тактика; action – конкретные действия, задачи и сроки; control – контроль.	Сервисы для мониторинга цен, репрайсинга, настройка CRM и ERP систем

Продолжение таблицы 1.6

Модель	Содержание	Составляющие маркетинговой стратегии	Каналы охвата аудитории
HAДИ-циклы	Один из инструментов agile-технологии.	HAДИ – цикл, состоящий из четырёх блоков: формирование гипотезы (hypothesis), её проверка (action), получение измеряемого результата (data) и выводы (insights), на основании которых выявляются эффективные каналы продвижения	Яндекс.Метрика и Google Analytics
2P+2C+3S	Комплекс электронного маркетинга (e-marketing)	Personalisation - персонализация, privacy - приватность, customer service - обслуживание клиентов, community - сообщество, site - сайт, security - безопасность, sales promotion - стимулирование продаж.	управление веб-сайтом, возможность обмена мнениями потребителей на сайте

Развитие современных технологий является основой формирования бизнес-среды, в том числе потребительского рынка, что вынуждает организации подстраиваться под происходящие изменения. Изменения поведения потребителей в рамках омниканальной стратегии рассматриваются в трудах И. А. Аренкова, Я. М. Шагиевой [20], Д. С. Баженова [29], А. М. Кузьмина [213], А. К. Кочиевой, А. Н. Далаковой [191], Н. Ю. Кониной [136], О. А. Морозовой, А. О. Царева [241], Н. Ю. Черченко [357] и др. Однако вопросы взаимодействия каналов коммуникации по-прежнему остаются не раскрыты в полной мере.

Основной отличительной чертой омниканального маркетинга выступает взаимодействие пользователя с брендом, который всегда на связи в любом удобном для клиента канале. Отчет аналитиков Ассоциации компаний интернет-торговли в своем отчете за 2021 год говорит о том, что объем интернет-продаж за 2021 год в России превысил показатели предыдущего периода на 12% и составил 3,6 трлн рублей. Доля e-commerce в общем объеме розничных продаж по итогам года составила 9,2%. При этом прогноз АКИТ еще три месяца назад был на 100 млн ниже: в ассоциации считали, что по итогам года оборот достигнет 3,5 трлн рублей [17]. В настоящее время рост доверия к интернет-торговле, особенно к отечественной, растет. Из 3,6 трлн рублей общего оборота 3,1 трлн приходится на отечественные интернет-магазины и маркетплейсы, а трансграничные продажи составили лишь 478,6 млрд руб. Соответственно, и

растут объемы внутренней e-commerce быстрее (+13% год к году), чем трансграничной (+9%) [17].

В. И. Алешникова дает следующее определение «...стратегии омниканального маркетинга – набор действий, выполняемых производителем в маркетинговом канале и направленных на создание условий, учитывающих интересы сторон для выстраивания долговременных взаимовыгодных отношений, предполагающих свободный переход потребителя с канала на канал и непрерывную обратную связь...» [12, с. 41]. Кузьмин А. М. делает акцент на воронку продаж в омниканальной стратегии, отмечая, что именно омниканальность позволяет отслеживать воронку продаж [213]. Так, Д. В. Кузин отмечает «...определенным объединением тенденций является «накапливаемый потребительский опыт» — элемент новой концепции маркетинга Knowledge Marketing (маркетинг на основе знания потребителей)» [210, с. 51]. Таким образом, компания не только продает товар, но производит сбор знаний о потребителе (его особенностях, вкусах, интересах и т.д.), что позволяет выстраивать более четкую стратегию развития организации.

Омниканальность – это комплекс каналов коммуникации между потребителем-клиентом и организацией, во главе которого находится клиент с его потребностями и желаниями, а вокруг него создается «паутина» взаимосвязей онлайн- и офлайн-каналов. Каналы коммуникации между потребителем и организацией представлены на рисунке 1.17.

Возможности взаимодействия между каналами для потребителя становятся доступными и взаимно дополняемы, а это выступает основой для получения необходимой информации потребителем о товаре, а также о возможности его дальнейшего приобретения. Омниканальная стратегия позволяет получать информацию клиентом о товаре любым удобным для него способом, в удобное время, в удобном месте; для бренда она дает возможность сопровождать клиента на всех этапах от заинтересованности в покупке товара до послепродажного сопровождения; а также иметь возможность отслеживать статистические данные по покупательской заинтересованности по разным

каналам, что позволяет создавать единую интегрированную систему взаимодействия между клиентом и компанией.

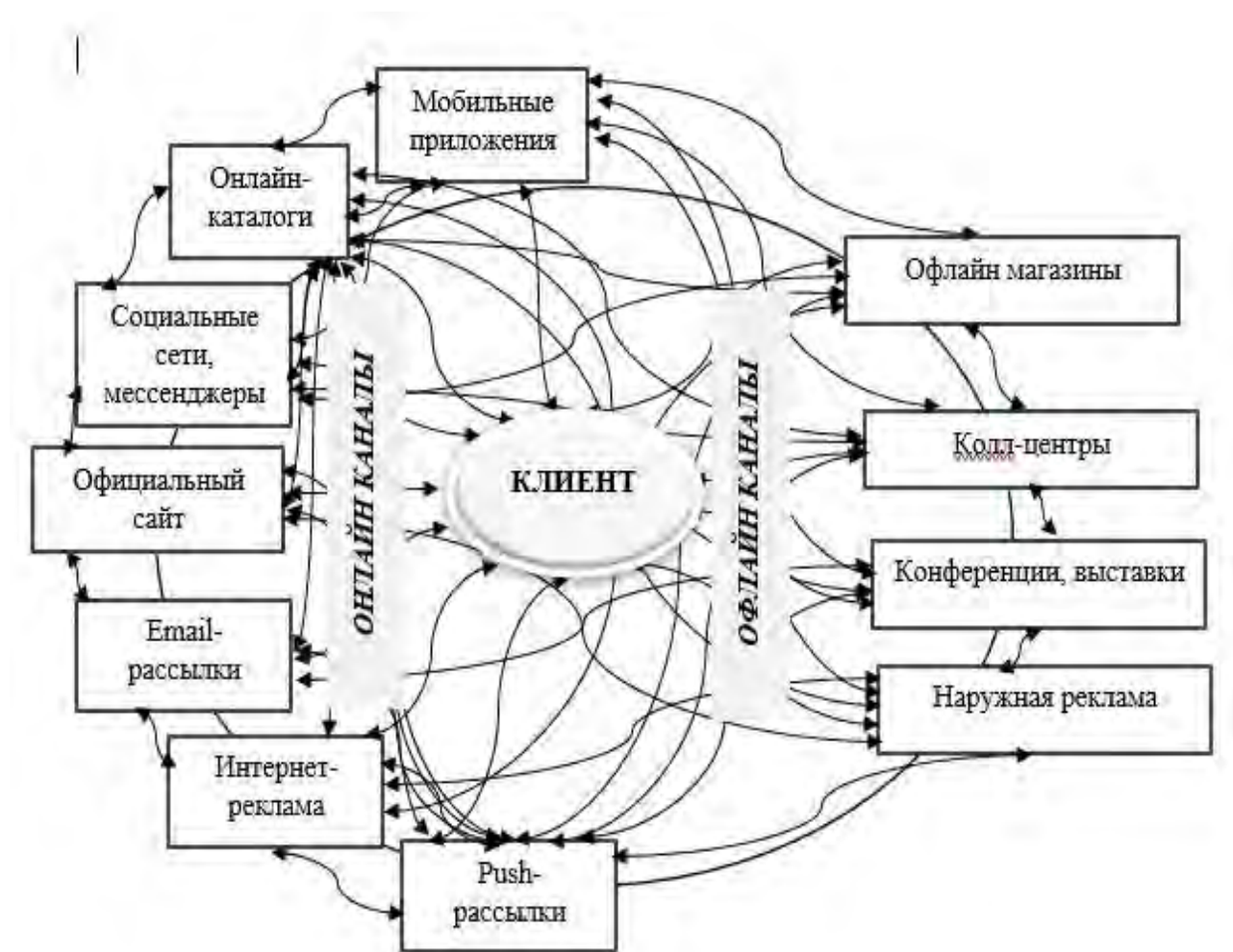


Рисунок 1.17 – Каналы коммуникации в омниканальном маркетинге

Бренд-маркетинг. Использование современных технологических средств коммуникаций, которые формируются на основе передачи информации через цифровые каналы, привело к развитию новых подходов к брендированию, а цифровизация коммуникаций с потенциальными и существующими клиентами обеспечила формирование цифрового бренда организации, как совокупности образов, ассоциаций, ценностей и впечатлений о компании, продукте или территории, формирующихся преимущественно в цифровой среде под воздействием онлайн-коммуникаций, пользовательского опыта и цифрового взаимодействия с целевыми аудиториями.

Проблематика внедрения инновационных технологий в практику

формирования бренда рассмотрена коллективом авторов во главе с Л. П. Вовк [10], С.Г. Божук [43], И. Л. Литвиненко [220] и др. Е. Н. Александрова изучает вопросы влияния цифровизации на развитие брендов [13], а также отражено в работе А. Н. Германчук [69]. Е. П. Бурун рассматривает цифровые тренды создания бренда в системе маркетинга в розничной торговле [52], Т. В. Васильева и Е. Н. Лазарева проводят анализ направлений развития бренда в цифровой экономике [57], Ю. В. Вейс и Л. М. Зайдуллиной изучают использование цифровых инструментов для развития бренда [59], А. В. Веретехиним представлены аспекты управления брендингом [60]. Н. Н. Давидчук рассматривает влияние цифровых технологий на брендинг [88], Т. В. Журавлева изучает инструменты цифрового брендинга [106], А. С. Коньковым и В.Н. Парахиной рассмотрены инструменты цифрового брендинга [195], Т.Л. Мищенко изучает бренд-маркетинг в цифровой экономике [233], А.С. Тирабян проводит анализ цифровых инструментов брендинга организации [329], М. Б. Яненко, М. Е. Яненко рассматривает проблемы и перспективы бренд-менеджмента в виртуальной среде [382], Б.А. Тхорики [345, 346, 347, 348] и др.

Проблемы развития бренд-маркетинга в условиях цифровых изменений затронуты в работах таких ученых, как А.М. Азарян [4, 5, 7, 8], И. А. Балакирева [33], О. А. Егоровой [98], А. Б. Карпыкбаевой [129], О.А. Кусраевой [215], И. Панковой [266], Л.Ю. Шадринной [363], С. О. Бабаатунде (S. O. Babatunde), П. А. Окелеке (P. A. Okeleke), Т. И. Ийомах (T. I. Ijomah) [390], Д. Моравщикова (D. Moravcikova), Й. Клиестикова (J. Kliestikova) [418], Ц. Меле (C. Mele), Т. Руссо-Спена (T. Russo-Spena), Марзулло (Marzullo) [419], Н. Сакьюиб (N. Saqib), С. Агравал (S. Agrawal) [435], Ж. Ёианг (Zh. Jiang) [424] и др. Проблематике оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий посвящены работы Балабановой Л.В. [25]. Изучение бренд-маркетинга в рамках стратегического развития нашло отражение в работе М. К. Чен (M. K. Chen) [392]. Вопросы бренд-маркетинга на

макроэкономическом уровне через изучение архетипов стран нашли отражение в работе А.В. Половяна и К.И. Сеницыной [283].

В основе понятия бренд лежит «... позиционирование разнообразных товаров, услуг, товаропроизводителей, которые разбросаны в разных сегментных точках и ... потребителям иногда сложно бывает выбрать тот или иной товар, услугу» [220, с. 564]. Исследователи подчеркивают, что потребитель может не владеть четкими предпочтениями в выборе тех или иных товаров, поэтому использование бренда позволяет формировать и осведомленность потребителей относительно определенного товара, и развивать лояльность потребителей, которая позволяет организации быть устойчивой на рынке и отличаться от конкурентов. Продвижение бренда необходимо осуществлять регулярно, что позволит целевой аудитории не забывать о существующем бренде, помнить о конкурентных преимуществах, на которых должен делаться акцент [59]. Бренд имеет свои стадии жизненного цикла и при формировании стратегии развития бренда это должно быть учтено командой маркетологов. Для бренда особую важность приобретают знания о целевой аудитории. В настоящее время недостаточно только знаний демографических показателей, на первый план выходит удовлетворение ценностных ориентиров потребителей, удовлетворение их ожиданий [60].

По мнению Ю. В. Вейс и Л. М. Зайдуллиной «...брендинг – длительный процесс создания и управления развитием бренда, созданный для информирования и стимулирования интереса целевой аудитории...» [59, с. 93]. Е. Н. Александрова отмечает отличительную особенность цифрового брендинга, которая заключается в «...обеспечении ценности и стимулировании лояльности и узнаваемости бренда... стремится выстроить взаимодействие компании с ее потребителями...» [13, с. 34]. Бренд в классическом понимании, которое заключалось в одностороннем взаимодействии с клиентом организации, перешел в стадию взаимного сотрудничества, когда потребитель выступает частью формирования бренда.

Цифровизация позволяет использовать новые каналы связи, такие как социальные сети, электронные рассылки, индивидуальные приложения для смартфонов и т.д. с одной стороны, а потребитель в свою очередь делится своим потребительским опытом с другими клиентами и самой организацией, что позволяет формировать образ бренда в мыслях клиентов. Однако, преимущества использования цифровых технологий в онлайн среде не останавливаются на двухстороннем взаимодействии. Следует отметить, что современный потребитель в особой степени ценит свое время и возможность в любое удобное время получить доступ к информации о товаре, его характеристиках, отзывам текущих клиентов. Скорость загрузки сайта и предоставление информации может выступить как конкурентным преимуществом, так и способствовать потере клиента. При этом продвижение бренда в онлайн-ресурсах имеет достаточно низкую стоимость, и больше интересует потребителя, чем ранее использованная реклама в печатных изданиях или теле-, радио-каналах.

В отличие от традиционного бренда, цифровой бренд характеризуется высокой интерактивностью, персонализацией коммуникаций, возможностью оперативного управления контентом и активным участием потребителей в формировании его репутации через социальные сети, отзывы, цифровые платформы и другие онлайн-каналы (рис. 1.18).

Доступность современных цифровых платформ для потребителей различных регионов позволяет охватывать тех потребителей, возможность взаимодействия с которыми раньше была возможна только при наличии офлайн-магазинов. Таким образом, потребитель получает доступ к тем товарам, к которым ранее не имел возможности, а это формирует в сознании потребителя мысль о том, что в нем заинтересованы, а предоставляемый ему товар соответствует всем заявленным ожиданиям, цена соответствует качеству, что способствует росту доверия потребителя к определенному бренду и формирует сильный бренд.

Отдельно необходимо отметить ряд работ авторов, которые уделили особое внимание разработке проблем фиджитал – маркетинга, среди которых

труды И. В. Долговой, направленной на изучение phygital-маркетинга через взаимодействие с потребителями [96]; М. А. Кузьменковой, которая рассматривает phygital-технологии как инновация в мире коммуникаций [211] и др. Однако несмотря на представленные научные работы, развитие цифровых технологий происходит значительно быстрее их изучения и влияния на развитие организаций и их взаимодействия с потребителями. Клиенты становятся все более осведомленными и опытными пользователями интернета, доступность и обширность информации позволяет рассмотреть все имеющиеся варианты, оценить предложения различных организаций и сделать выбор.



Рисунок 1.18 – Составляющие цифрового бренд-маркетинга (составлено автором)

Д. Моравчикова (D. Moravcikova), Й. Клиестикова (J. Kliestikova) делают акцент на фиджитал-маркетинговых коммуникациях, которые могут помочь создать конкурентный потенциал бренда за счёт увеличения взаимодействия с клиентами. Данные авторы делают особое внимание взаимодействию «...онлайн, цифровых и маркетинговых каналов в социальных сетях, является фантастической средой для брендинга продукта или услуги. И то, и другое,

потому что это работает как канал продаж и маркетинга, предлагая компаниям возможность удовлетворять потребности и ожидания клиентов на протяжении всего цикла покупки...» [418, с. 149]. Отметить, что использование доступных маркетинговых каналов позволяет формировать у потребителя лояльное отношение, а компании формировать бренд, который запоминается и приобретает большее значение.

И. В. Долгова рассматривает фиджитал - маркетинг с позиции выгод не только для потребителей, но и предприятий розничной торговли. Автор отмечает, что фиджитал- маркетинг «... не только оказывает влияние на вовлеченность и удовлетворенность потребителей, но и приносит стратегические выгоды ритейлерам и брендам...» [96, с. 35]. М. А. Кузьменкова говорит о phygital-маркетинг как о новом направлении, в основе которого положено «...срастании двух реальностей – физической и виртуальной, что приводит к возникновению нового смысла «phygital-маркетинг» и нового типа контента в phygital-коммуникациях...» [211, с. 8]. Таким образом, следует говорить о тех современных изменениях, которые происходят в обществе на фоне цифровой трансформации и доступности информации. Цифровой мир трансформирует способы общения людей, обмена информацией, а, следовательно, и методы взаимодействия между потребителем и продавцом.

Меле Ц. (Mele С.) рассматривает фиджитал-маркетинг через омниканальность взаимодействия с потребителями, отмечая, что «...технологические решения стирают границы между реальностью и виртуальностью, позволяя клиентам полностью погрузиться в себя и воспользоваться преимуществами желаемого уровня общения, где бы они ни находились. Это происходит в синергетическом онлайн и офлайн-контексте, обеспечиваемом интеллектуальными технологиями. Опыт покупок phygital определяется как омниканальный...» [419, с. 330]. Когда виртуальная и физическая реальность объединяются, такой союз может оказать положительное влияние на интерес потребителей.

Влияние phygital-маркетинга оказывает влияние на развитие не только бренда компаний, но и их бизнес-моделей. Это связано с объединением физического и цифрового опыта клиентов, что позволяет повысить их уровень вовлеченности и адаптивности. Составляющие фиджитал-маркетинга, оказывающие влияние на формирование бренд-маркетинга представлены на рисунке 1.19.

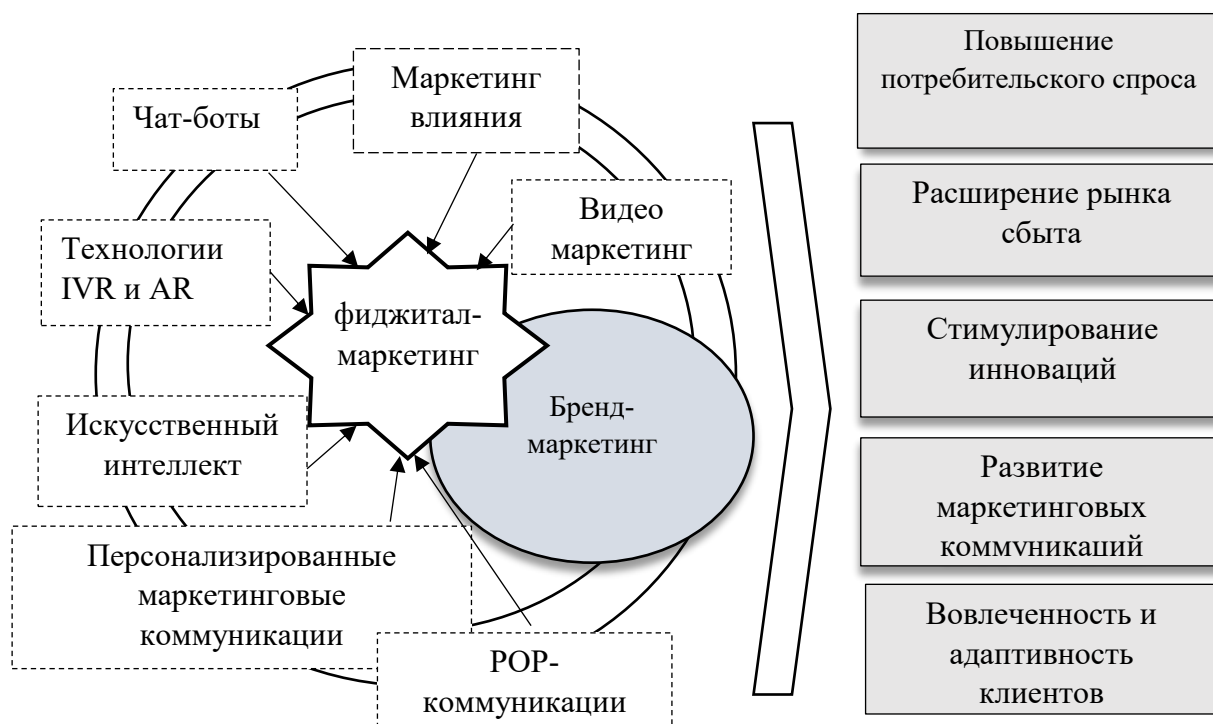


Рисунок 1.19 – Составляющие фиджитал-маркетинга, оказывающие влияние на формирование бренд-маркетинга

Следует отметить, что все большее количество потребителей рассчитывает, что компании разработают индивидуальное предложение. Так, по итогам анализа Forbes среди потребителей было установлено, что 66% рассчитывают на анализ уникальных потребностей, а 52% ожидают от компаний разработку персонализированных предложений [457]. Коммуникационные технологии на базе искусственного интеллекта позволяют компаниям проводить сбор и анализ данных о своих клиентах, сегментировать их и формировать предложения для разных целевых групп. Искусственный интеллект в диджитал-маркетинге позволяет предоставлять более релевантный контент для

потребителей и максимизировать маркетинговые усилия. Эпоха цифровых технологий побуждает компании внедрять новые модели взаимодействия с клиентами в фиджитела-маркетинге, устраняя границы между физическим и цифровым взаимодействием. Среди наиболее распространенными них является видеомаркетинг, маркетинг на базе клиентского профиля, маркетинг влияния.

Видеомаркетинг – это продвижение товара через использование видеороликов для продвижения товаров, услуг или бренда. Следует отметить, что рост просмотра видеороликов растет ежегодно. Потребителя намного легче привлечь к взаимодействию через видео обзоры, что позволяет экономить время, зачастую не требует похода в офлайн-магазин. Продолжением взаимодействия с потребителем выступает такой тренд как визуализация контента. При использовании AR- и VR- технологий клиент может опробовать предлагаемый товар, испытать его и применить перед покупкой. Девелопер GloraX открыл в Москве и Санкт-Петербурге в 2022 г. мобильные phygital-офисы. Данные офисы предлагали клиентам с помощью VR- и AR-технологий совершить виртуальные экскурсии по проектам компании, знакомиться с их архитектурой и инфраструктурой района, изучать интерьер выбранной квартиры и виды из окон, что представляет дополнительное конкурентное преимущество для потенциальных потребителей. Применение данных технологий позволило компании увеличить количество сделок на 15%.

Маркетинг на базе клиентского профиля (ABM – account based marketing) осуществляется с целью увеличение продаж и укрепление отношений с наиболее ценными клиентами и потенциальными партнёрами. Активное использование ABM особенно актуально для B2B-компаний, т.к. количество ключевых клиентов ограничено, и именно они обеспечивают основную часть выручки.

Маркетинг влияния. Основной принцип маркетинга влияния – нативная и ненавязчивая реклама, которая подается в виде дружеской рекомендации от известного лица, которое имеет определенную степень влияния на потребителя. С помощью маркетинга влияния можно повысить узнаваемость бренда, увеличить уровень доверия и вовлечённость аудитории, повысить охват и

конверсию, увеличить продажи, что соответственно, положительно скажется на общем мнении об организации.

Маркетинг категорий. Изучение потребительских категорий способствует пониманию сегментации рынка и позволяет выявлять потребности целевых групп. Маркетинг категорий включает в себя анализ товаров, их размещение, ценообразование, что в свою очередь непосредственно связано с улучшением покупательского опыта. Это способствует разработке стратегий, основанных на данных о продажах и предпочтениях потребителей, что выступает основой для успешного позиционирования бренда и товара, а также создает устойчивые конкурентные преимущества. Однако, несмотря на достаточно большое количество научных работ в данной сфере, по-прежнему нет единого представления в данном научном направлении, что вызывает сложности с практическим применением и внедрение в региональные структуры. Проблемы внедрения категорийного менеджмента в традиционной рознице затронуты в работах К. М. Ильенковой [118]. Косарева О. А. изучала современные тренды управления взаимоотношениями с клиентами в розничной торговле [193]. Вопросы стратегии развития категории положены в основу работ В. С. Матюшкина [229], Мантрала М. К. (Mantrala M. K.), Камран-Дисфани О. (Kamran-Disfani O.) [416], Dr. John (Др. Джон), L. Stanton (Л. Стантон) [438] и др.

Как отмечалось выше, деятельность современных предприятий розничной торговли осуществляется в условиях санкций и ограничений. Следует учитывать тот факт, что российский потребитель вынужден был подстроиться к условиям, в которых часть привычных товаров стала недоступна. Умение своевременно адаптироваться к происходящим изменениям со стороны розничной торговли позволило максимально привлекательно и в кратчайшие сроки предложить товары-заменители с учетом категоризации товаров.

Так, Dr. John (Др. Джон), L. Stanton (Л. Стантон), исследуя проблематику внедрения категоризации товаров, отмечает, что основной целью является удовлетворение ключевых потребностей потребителей [438]. М.Б. Щепакин, делая акцент на необходимости использования маркетингового инструментария

категоризации для достижения стратегических целей в розничной сети, выделяет два основных направления по расширению товаров и ассортиментных рядов: «...эффективным использованием вовлекаемых ресурсов в рамках ассортиментной политики субъектов, разрабатываемой под принимаемые стратегии развития бизнеса, а с другой – расширением и развитием рекламномаркетингового инструментария, сопровождаемого повышением соответствующей активности субъектов в среде Интернет (включая социальные сети), а также адаптацией инструментов к интересам субъектов...» [373, с. 2450].

Таким образом, следует отметить, что недостаточно только сегментировать товары, необходимо четко понимать ценности и потребности потребителей, формировать бренд организации, который позволит сформировать работающую систему потребительской лояльности.

Предлагается рассматривать маркетинг категорий, включающий три основных составляющих, которые необходимо активно развивать предприятиям розничной торговли: управление взаимоотношениями с клиентами (sumply customer menegment); портфель брендов; маркетинговые инициативы.

Рассмотрим данные составляющие более детально. Отдельно необходимо рассмотреть вопрос управления взаимоотношениями с клиентами. А.М. Кузьмин и Е.А. Высоковская, исследуя концепцию CRM отмечают, что она направлена на «...ориентированность бизнеса на клиента, а основными направлениями деятельности – меры по поддержанию эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов...» [6, с. 214]. Авторы отмечают, что взаимодействие с клиентами - это целая система, которая нуждается в регулярном контроле и анализе. Данная концепция направлена на реализацию четырех основных процессов, среди которых отбор клиентов, определение прибыльных и неприбыльных групп; поиск и привлечение новых клиентов, что является основой для расширения клиентской базы; формирование лояльности клиентов и управление ей; разработка ценностного предложения для каждого клиента с целью удержания.

Проблема удержания клиентов требует детального рассмотрения, проблемы «брошенных корзин» в приложениях нуждаются в тщательной проработке и новых предложениях. В настоящее время российские разработчики получили ряд конкурентных преимуществ, обусловленных санкциями и уходом с отечественного рынка иностранных конкурентов, что позволит разрабатывать актуальные системные интеграторы, направленные на автоматизацию бизнес-процессов различных уровней. Я. Вэньбо подчеркивает уникальность разработки технических решений для каждой организации, утверждая, что «... выбор системных технических решений на фоне сети должен адаптироваться к бизнес-модели предприятия и полностью реализовать идею управления клиентами...» [65, с. 34]. Сбор, анализ и хранение полученной информации о клиентах, их предпочтениях является базой для принятия стратегических решений организациями. Сегментация клиентов на различные группы по таким факторам как демографические, географические и другие позволяет организациям разрабатывать такие предложения, которые будут максимально актуальны для каждой из выделенных групп.

Следующее направление в рамках маркетинга категорий – портфель брендов, который направлен на решение определенных стратегических бизнес задач, связанных с предлагаемыми товарами организацией. Так, С. А. Рыбченко отмечает, что стратегическое расширение существующих брендов достигается через «...растягивание бренда на новые товарные категории (brand expansion) – формирование ассортиментных брендов...» [297, с. 69]. Данная стратегия направлена на расширение лояльности потребителей на другие товарные группы, которые производятся брендом, что несомненно позволяет расширять положительное представление о бренде.

Е. Б. Шведина продолжает идею о стратегиях в рамках категорий товаров, рассматривает портфель брендов через внедрение портфельной стратегии, которая в своей основе содержит глубину ассортиментного портфеля, длину товарного ассортимента, расширение бренда по отношению к решению о его ширине, об уровне конкуренции в ассортиментном портфеле и

позиционировании, которое зависит от потребительского восприятия качества и цены бренда [372]. Таким образом, автор затрагивает проблемы повышения конкурентоспособности организации через улучшение позиций бренда на рынке товаров, однако не учитывает сложности, связанные с товарами-заменителями.

Следующим направлением является маркетинговые инициативы, которые могут разниться для каждой организации, среди которых особое место отводится внедрению категорийного мерчандайзинга. Данное направление позволяет четко сформировать требования к выкладке различных групп товаров, что становится возможным благодаря четкому контролю за представленным ассортиментом и своевременному реагированию на изменения в потребительском спросе. Отдельно необходимо отметить эффективное расположение товаров на полках как основной принцип категорийного мерчандайзинга, который позволяет определить приоритетное место для размещения востребованного товара в категории, соблюдать требования по размещению выкладки товаров одного бренда, регулярно отслеживать состояние товаров на полках розничных сетей и своевременно исправлять ситуацию.

В интернет-среде все большее распространение получает цифровой категорийный мерчандайзинг, который можно определить, как систему управления представлением, структурированием и продвижением товарных категорий в цифровой среде (интернет-магазинах, маркетплейсах, мобильных приложениях и других онлайн-платформах), направленную на повышение удобства поиска товаров, улучшение пользовательского опыта и стимулирование покупательской активности. В отличие от традиционного категорийного мерчандайзинга, он использует инструменты анализа данных, алгоритмы персонализации, интеллектуальный поиск, рекомендательные системы, цифровую навигацию и динамическое управление ассортиментом с целью формирования оптимальной цифровой структуры категорий и подкатегорий, обеспечивающей эффективное взаимодействие потребителя с ассортиментом и повышение конверсии продаж.

Контент-маркетинг рассматривается в качестве деятельности, основанной на создании, распространении и управлении ценным, релевантным и полезным контентом для целевых аудиторий с целью формирования долгосрочных отношений с потребителями посредством предоставления информации, способствующей решению их проблем и удовлетворению потребностей. Роль контент-маркетинга в продвижении товаров и услуг тзучена Т.П. Гореловой, М. А. Петряевой [84], В. Д. Тазовой, И. А. Стояновым [326], А.И. Степановым [320], А. А. Умаровой [350], Е. Г. Ершовым [100], С. Гао (S. Gao) [402], В. А. Тутовой и Ш. У. Ниязбековой [337] и др.

В. Д. Тазова и И. А. Стоянов рассматривают контент-маркетинг, как «...совокупность маркетинговых приемов, основанных на создании и / или распространении полезной для потребителя информации с целью завоевания доверия и привлечения потенциальных клиентов...» [326, С. 34]. А. А. Умарова делает акцент на необходимости внедрения новых подходов для привлечения клиентов, отмечая, что «...контент-маркетинг является привлечение клиентов, установление доверительных отношений с большим количеством людей и завоевание авторитета, чтобы стать ближе к своим клиентам, развеять их заблуждения и мифы...» [350, С. 106]. Таким образом, именно контент-маркетинг выступает тем самым инструментом, который соединяет клиентов и тех, кто предоставляет различного рода услуги, в том числе брокерские. Аналогичного мнения придерживается Е.Г. Ершов, утверждая, что «...контент-маркетинг помогает строить долгосрочные взаимоотношения с целевой аудиторией (потенциальными и существующими клиентами)» [100, С. 24].

В современных бизнес-моделях контент-маркетинг выполняет стратегическую функцию создания и трансляции потребительской ценности на всех этапах клиентского пути, способствуя повышению узнаваемости бренда, формированию доверия, вовлечению потребителей в коммуникационное взаимодействие и развитию лояльности. Благодаря цифровым технологиям контент становится самостоятельным элементом ценностного предложения, обеспечивая постоянный контакт компании с потребителями через веб-сайты,

социальные сети, блоги, видеоплатформы, мобильные приложения и другие цифровые каналы, на основе аналитики данных и обработки пользовательских профилей.

Таким образом, расширение возможностей маркетингового инструментария обуславливают переход от функционального понимания маркетинга к его рассмотрению в качестве ключевого элемента формирования бизнес-модели предприятия. Современные маркетинговые инструменты оказывают непосредственное влияние на процессы создания, доставки и воспроизводства потребительской ценности, что создает предпосылки для формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в которых потребитель и создаваемая для него ценность становятся центральными элементами системы управления и стратегического развития предприятия.

Выводы к разделу 1

В ходе изучения теоретических основ формирования бизнес-модели в условиях цифровизации экономики была представлена гносеология бизнес-модели в условиях цифровой экономики, рассмотрена трансформация розничной торговли: этапы, драйверы и смена парадигм, изучен современный маркетинговый инструментарий формирования и развития бизнес-моделей, что позволило сделать следующие выводы:

1. Развитие бизнес-моделей тесно связано с уровнем технологического развития общества. На индустриальном этапе бизнес-модели несли продуктово-ориентированный характер, что было связано с острой необходимостью производства и продажи товаров. В переходный период смещается акцент на создание клиентоориентированных бизнес-моделей, основная задача которых заключалась в смещении акцентов на адаптацию товаров под клиента. Период цифровой трансформации связан с появлением интернета и цифровых каналов связи, что привело к появлению бизнес-моделей информационно-ориентированных. Дальнейшее развитие бизнес-моделей связано с появлением

цифровых платформ, что привело к появлению платформенных бизнес-моделей. В настоящий момент на бизнес-модели оказывает влияние развитие больших данных и искусственного интеллекта, созданию ценности, что приводит к формированию экосистем.

2. В современной научной литературе к определению сущности бизнес-моделей выделено пять основных подходов: ценностно-ориентированный подход: бизнес-модель как источник создания ценности; стратегический подход: бизнес-модель как стратегия предприятия, которая строится на формировании устойчивых конкурентных преимуществ; операционный подход: бизнес-модель как система потоков: финансовых, информационных, кадровых и т.д.; финансовый подход: бизнес-модель как экономическая модель, которая описывает процесс создания прибыли; структурно-логический подход: бизнес-модель как комплекс взаимосвязанных блоков, которые описывают процесс создания и захвата компанией ценности.

3. В современных условиях на формирование бизнес-моделей существенное влияние оказывает цифровая трансформация. Готовность бизнес-модели к цифровой трансформации представляет собой совокупность инновационных возможностей предприятия, обеспечивающих его способность эффективно внедрять цифровые технологии, создавая уникальное ценностное предложение, направленное на своевременное удовлетворение потребностей потребителей. Среди факторов, влияющих на уровень готовности предприятия к цифровой трансформации, следует выделить состояние технологической инфраструктуры, компетентность персонала, достаточность финансовых ресурсов, уровень зрелости и адаптивности бизнес-моделей, технологии взаимодействия с клиентами (покупателями). При этом именно инновационная составляющая, присутствующая в каждом из них, позволяет обеспечить качественное улучшение бизнеса в цифровой среде.

4. Разработана классификация бизнес-моделей предприятий розничной торговли: по способу взаимодействия (офлайн-формат, онлайн-формат, смешанный формат), цифровые и гибридные модели (маркетплейсы,

официальные сайты, приложения, подписка, продажи через социальные сети), по стратегии ценообразования и позиционированию (экономсегмент, средний ценовой сегмент (массмаркет), премиум-сегмент), по ширине и глубине ассортимента (комбинированные, специализированные или узкопрофильные, универсальные), по типу собственности и организации сети (дилерство, франчайзинг, корпоративная сеть), по формату торговой точки (гипермаркет, супермаркет, удобный магазин у дома, магазин, реализующий узкую товарную категорию или один бренд, дискаунтер, стоковый магазин, продажа через автоматы).

5. Бизнес-модели рассмотрены по способу взаимодействия (офлайн-формат, онлайн-формат, смешанный формат). Среди характеристик выбранных форматов розничной торговли выделены следующие: личное общение, внешний вид товара, географическое расположение, скорость покупки, персонализация, сбор данных о потребителях и самообслуживание, цены на различные группы товаров, реклама. Смешанный формат является более гибким и использует лучшие подходы.

6. Изучение трансформации розничной торговли позволило выделить основные этапы развития: ритейл 1.0, ритейл 2.0, ритейл 3.0, ритейл 4.0, ритейл 5.0. Было определено, что распространение сети интернет выступило основой для развития цифровой торговли, а также способствовало развитию платформенных бизнес-моделей и экосистем, а также изменения в потребительском поведении в условиях цифровой среды. Ключевые направления экономической категории «потребительское поведение» связано со следующими направлениями: социальный аспект, удовлетворение потребностей, часть экономической системы, приобретение товара, цифровой аспект. Определены основные факторы влияния на потребительское поведение, среди которых макроэкономическая среда, конкурентная динамика, социальные условия, рыночная среда и уровень цифровизации.

7. Изучение факторов, оказывающих влияние на потребительское поведение в цифровой среде, позволило дать авторское определение: цифровой

портрет потребителя – это систематизированное представление о потребителе, сформированное на основе анализа цифровых следов, поведенческих данных, социально-демографических характеристик, предпочтений, интересов и моделей взаимодействия с цифровой средой, которое позволяет прогнозировать его потребительское поведение и персонализировать маркетинговое воздействие.

8. Определен маркетинговый инструментарий функционирования бизнес-моделей торговых предприятий. Для бизнес-моделей офлайн-формата он представлен следующими инструментами: визуальный мерчандайзинг; комфортная атмосфера в магазине; сервисное обслуживание; наружная реклама и уличные конструкции; мероприятия и выставки; офлайн-акции; партнерства и коллаборации; инфлюенс-маркетинг. Для бизнес-моделей онлайн-формата: SEO-оптимизация; контекстная реклама; таргетированная реклама; партнерский маркетинг; контент-маркетинг; email-маркетинг; маркетинг в социальных сетях; CRM-маркетинг; инфлюенс-маркетинг. Для бизнес-моделей смешанного формата: цифровое стратегирование; омниканальность и мультиканальность; бесшовный потребительский опыт; гибридная дистрибуция; маркетинг категорий; контент-маркетинг; бренд-маркетинг; единая программа лояльности; сквозная аналитика.

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [139; 140; 141; 142; 147; 148; 149; 159; 161; 163; 165; 171; 175].

РАЗДЕЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

2.1 Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным

Эволюция бизнес-моделей неразрывно связана с изменением источников создания ценности, характера взаимодействия с потребителями и механизмов обеспечения конкурентных преимуществ. Если традиционные бизнес-модели преимущественно ориентировались на эффективную организацию внутренних процессов и управление материальными ресурсами, то современные условия хозяйствования обуславливают смещение акцента в сторону формирования потребительской ценности с использованием современного маркетингового инструментария. В результате происходит трансформация бизнес-моделей в направлении усиления их маркетинговой ориентации, что требует теоретического осмысления содержания, особенностей и закономерностей данного процесса.

Трансформация бизнес-моделей сопровождается расширением и усложнением научного дискурса, что находит отражение в изменении содержания исследовательских направлений и определении взаимосвязи между основными концептуальными категориями. Для выявления современных тенденций развития научных представлений о бизнес-моделях и определения ключевых тематических кластеров исследования представляется целесообразным провести анализ научной литературы по ключевым словам, характеризующим основные направления изучения данной проблематики.

При проведении исследования были использованы данные по публикационной активности, которые в своей основе содержат изучение проблематики бизнес-моделей, из научных библиотек Scopus и Russian Science Citation Index (RSCI). Для построения графов связей ключевых слов и

кластеризация зависимостей ключевых слов (Приложение Б) была использована программа PolyAnalyst. Данное исследование было проведено на основе обширного анализа как зарубежной, так и отечественной литературы по вопросам бизнес-моделей организаций, их сущности и специфики в условиях цифровой трансформации экономики, оказывающей существенное влияние на деятельность организаций. Поиск литературы по проблематике бизнес-моделей проводился по публикациям двух баз данных: Scopus и Russian Science Citation Index (RSCI).

На первом этапе проводился анализ публикаций по базе Scopus. В ходе работы были использованы поисковые слова «business model». В ходе изучения были отобраны 344 научных статьи, которые в общей сложности имеют более 8 тысяч цитирований. Следующим шагом стала работа с публикациями, которые входят в Russian Science Citation Index. Это позволило отобрать 100 статей, на которые в общей сложности приходится более 6 тысяч цитирований.

Исследование проводилось на базе российской платформы для анализа данных и текстовых документов PolyAnalyst. В работе были использованы ключевые слова из выборки научных работ, что позволило сформировать граф ключевых слов, посвященных изучению бизнес-моделей по данным базы Scopus (рис. 2.1). Анализ карты ключевых слов по проблематике бизнес-моделей свидетельствует о том, что центральное место в исследовательском поле занимают категории «бизнес» («business»), «модель» («model») и «инновации» («innovation»), что указывает на доминирующее внимание ученых к вопросам разработки, трансформации и совершенствования бизнес-моделей как инструмента обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности предприятий. Существенная концентрация связей вокруг понятий «развитие» («development»), «технологии» («technology»), ценность («value»), «фирма» («firm») и «предпринимательство» («entrepreneurship») подтверждает тесную взаимосвязь исследований бизнес-моделей с проблематикой инновационного развития, технологических изменений, предпринимательской деятельности и процессов создания ценности.

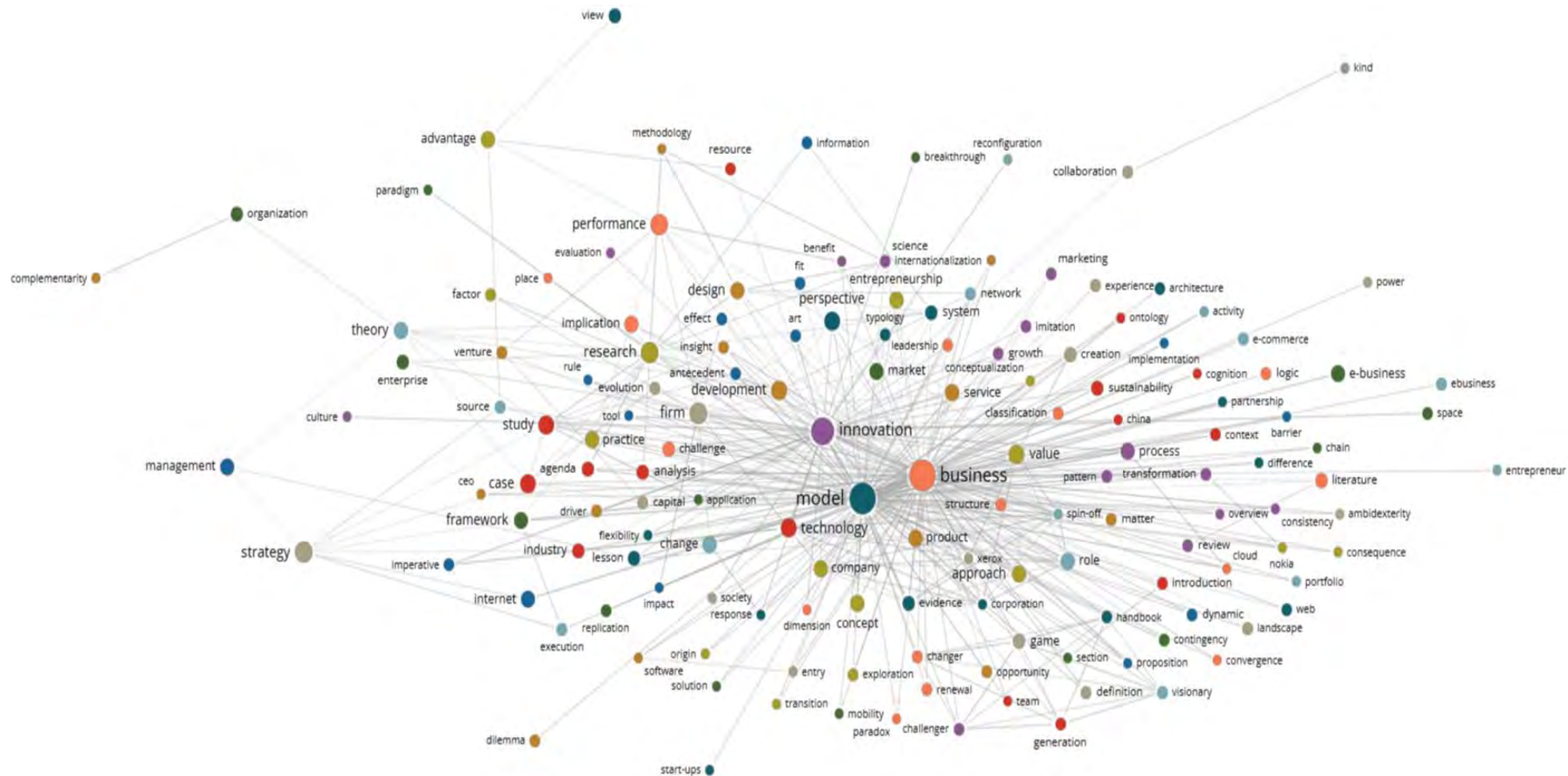


Рисунок 2.1 – Граф ключевых слов, посвященных изучению бизнес-моделей (по данным базы Scopus)

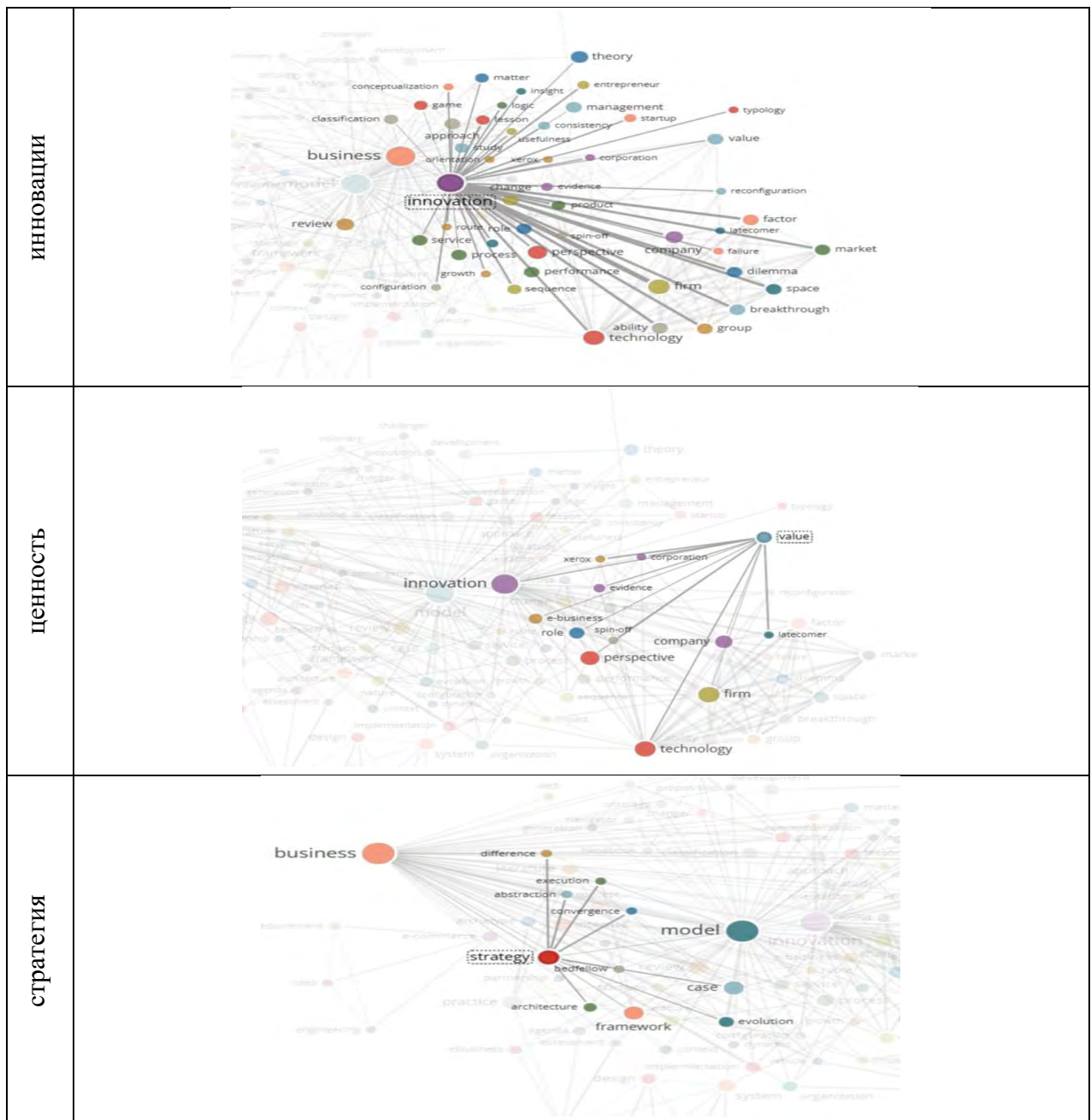
Отдельный кластер исследований формируют категории, связанные с цифровизацией и развитием электронной коммерции («e-business», «e-commerce», «internet», «technology», «digital»), что отражает возрастающее влияние цифровой трансформации на процессы формирования и функционирования бизнес-моделей. Важное направление исследований связано с изучением процессов создания ценности, что подтверждается наличием в структуре карты категорий «value», «service», «customer», «experience», «process» и «transformation». Это позволяет сделать вывод о постепенном смещении научного интереса от изучения внутренних механизмов функционирования предприятий к исследованию вопросов формирования потребительской ценности и управления взаимоотношениями с потребителями. Данная тенденция особенно усиливается в условиях цифровой экономики, где потребитель становится активным участником процессов создания ценности.

Проведенный анализ графов основных зависимостей, выявленных в зарубежных исследованиях бизнес-моделей (табл. 2.1), позволяет сделать вывод о том, что развитие научных представлений в данной области осуществляется преимущественно вокруг трех взаимосвязанных направлений: инноваций, создания ценности и стратегического развития. Это свидетельствует, что инновации выступают одним из центральных факторов трансформации бизнес-моделей, обеспечивая их адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Категория ценности рассматривается в качестве ключевого результата функционирования бизнес-модели и основы формирования взаимоотношений между компанией, потребителем и другими участниками рынка, а показывает возрастающую значимость ценностно-ориентированного подхода, в рамках которого процессы создания, доставки и присвоения ценности становятся определяющими элементами архитектуры бизнес-моделей.

Результаты анализа подтверждают, что в зарубежной научной литературе бизнес-модель рассматривается как механизм стратегического управления процессами создания ценности на основе инноваций, однако вопросы интеграции маркетингового подхода в структуру бизнес-моделей и исследования

роли потребителя как активного участника процессов создания ценности – представлены недостаточно, что определяет перспективность дальнейшего развития концепции маркетинг-ориентированных бизнес-моделей.

Таблица 2.1 – Графы основных зависимостей, установленные в работах зарубежных ученых по бизнес-моделям

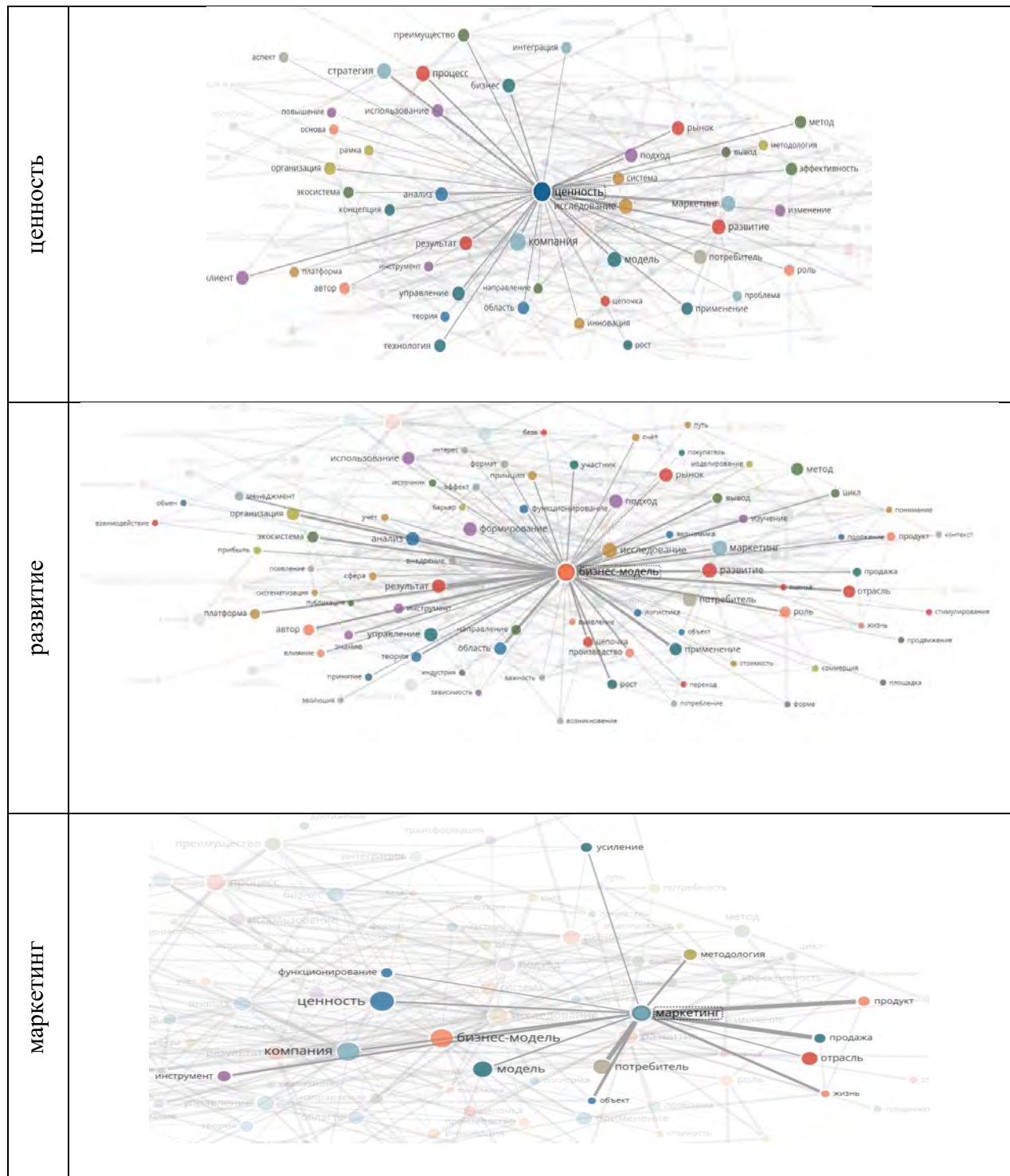


Аналогичным образом проанализированы ключевые слова по научным статьям, посвященных изучению бизнес-моделей по данным базы RSCI (рис. 2.2).

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что центральное положение в структуре исследований российских ученых занимают категории «ценность», «компания», «бизнес-модель», «модель», «маркетинг», «развитие», «потребитель», «рынок» и «эффективность», что свидетельствует о высокой значимости вопросов формирования потребительской ценности и применимости маркетингового инструментария для дальнейшего развития предприятий. Существенная плотность связей вокруг категории «ценность» позволяет сделать вывод о значимости анализа процессов создания, доставки и воспроизводства ценности, а наличие тесных взаимосвязей между понятиями «ценность», «потребитель», «маркетинг», «рынок» и «развитие» указывает на возрастающее внимание отечественных ученых к вопросам формирования ценностных предложений и повышения потребительской привлекательности бизнес-моделей. Значительное место занимают также категории «стратегия», «процесс», «результат», «организация», «управление», «ресурс» и «эффективность», что характеризует преобладание управленческого подхода к исследованию бизнес-моделей и их тесная взаимосвязь с проблематикой стратегического развития предприятий.

Анализ графов основных зависимостей, установленных в работах отечественных ученых по проблематике бизнес-моделей (табл. 2.2), позволяет выделить три ключевых исследовательских направления, формирующих современное научное поле: создание ценности, развитие и маркетинг. Полученные результаты свидетельствуют о том, что в отечественной литературе бизнес-модель рассматривается преимущественно как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятия, формирования конкурентных преимуществ и повышения эффективности взаимодействия с потребителями. Наиболее высокая плотность связей наблюдается вокруг категории «ценность», которая интегрирует широкий спектр понятий, связанных с компанией, потребителем, рынком, стратегией, инновациями и цифровизацией.

Таблица 2.2 – Графы основных зависимостей, установленные в работах отечественных ученых по бизнес-моделям



Большая часть работ была опубликована в период до 2020 г., соответственно, не были учтены изменения, которые принес COVID-19. Пандемия оказала значительное влияние на развитие цифровой экономики, поэтому организации были вынуждены приспосабливаться к новым условиям,

что способствовало разработке новых бизнес-моделей. Изменения на геополитическом фоне, которые происходят после 2022 г., также вносят коррективы в бизнес-модели организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации.

Сопоставительный анализ карт ключевых слов, сформированных на основе международных и отечественных публикаций по проблематике бизнес-моделей, позволяет выявить различия в исследовательских приоритетах и направлениях развития научного знания. Международный научный дискурс преимущественно сосредоточен на вопросах инновационного развития бизнес-моделей, внедрения цифровых технологий, предпринимательства, электронного бизнеса и процессов создания ценности, что отражает стремление исследователей к изучению механизмов адаптации бизнеса к условиям цифровой экономики и технологических преобразований. В свою очередь, отечественные исследования характеризуются более выраженной ориентацией на категории ценности, маркетинга, потребителя, стратегического развития и эффективности функционирования предприятий, что создает теоретические предпосылки для формирования концепции маркетинг-ориентированных бизнес-моделей.

В основу данного исследования положены концепции Ф. Котлера «Маркетинг 5.0» [226], «Маркетинг 6.0» [227], «Торговля 4.0» Р. Глэсса и Б. Лейкерт [340]; научные труды, посвященные бизнес-моделям, их сущностным характеристикам и особенностям, таких ученых как Б.М. Гарифуллин, В. В. Зябриков [68], А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В.М. Пурлик [115], К. Б. Костин, А. Н. Субоч [188], С. М. Микалут, К.Н. Абоагье, С. Н. Игнатов [232], Д.Б. Орехова [259], А. В. Трачук [333], Ц. Баден-Фуллер (C. Baden-Fuller), Хаефлигер С. (Haeffliger S.) [389], Пало Т. (Palo T.), Тахтинен Й. (Tahtinen J.) [443]; научные работы, освещающие проблематику ориентации на потребителя при разработке бизнес-моделей, которые отражены Е. Е. Пискуновой, И. Ю. Мельниковой [273], М.С. Чесноковой, А. А. Кирилловской [356], О. У. Юлдашевой, И.Н. Трефиловой, О. А. Погребовой [379], Мд. С. Миах (Md. S. Miah) [417] и др.

Отдельно необходимо отметить подход к бизнес-моделям, который выделяют И. А. Красюк и Ю. Ю. Медведева: «... маркетинговая ориентация бизнес-модели заключается в фокусе на организационной логике того, как создается и присваивается ценность... чтобы достичь отличительного конкурентного преимущества и максимально эффективно удовлетворить потребности покупателей...» [205, с. 144]. Важность маркетинговой составляющей в рамках бизнес-моделей отражена А. Сундстром (A. Sundström), А.С. Хыдер (A.S. Hyder), Е.Х. Човдхуры (E.H. Chowdhury) [434].

Авторская позиция в данном вопросе связана с определением векторов трансформации традиционных бизнес-моделей к современным с акцентом на маркетинг-ориентированные бизнес-модели (рисунок 2.3). Рассмотрим более детально отдельные направления, которые характеризуют трансформацию бизнес-моделей.

В первую очередь, для традиционных бизнес-моделей характерна линейность, для которой свойственно создание ценности на протяжении всей цепочки поставок, что достигается через устранение потерь, улучшение качественных характеристик и ускорение процессов, что в итоге способствует снижению операционных издержек, повышению оборачиваемости капитала, улучшению рентабельности, повышению конкурентоспособности и устойчивости к различным видам рисков для организаций. Именно эффективность цепочки поставок определяла успешность ведения бизнеса и была определяющим конкурентным преимуществом для организаций.

Однако необходимо отметить, что современное развитие маркетинг-ориентированных бизнес-моделей сопровождается активным внедрением динамичных сетевых форм взаимодействия и постепенным переходом от линейных и платформенных структур к экосистемной логике организации бизнеса. Отдельное внимание следует уделить онлайн-платформам, которые произвели революцию в сфере розничной торговли [16; 190; 429] и оказали существенное влияние на трансформацию сферы розничной торговли и стали одним из ключевых драйверов развития цифровой экономики.

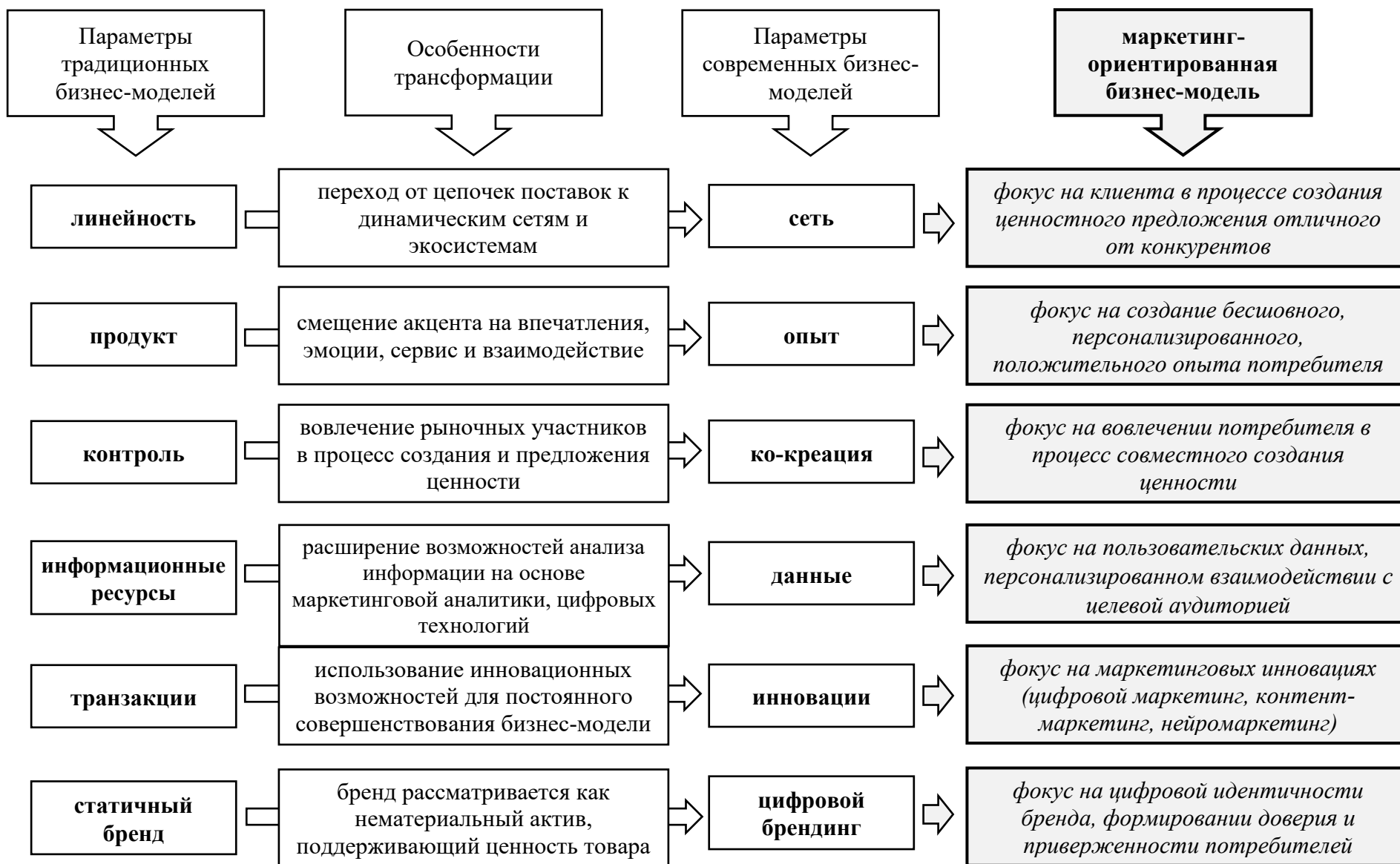


Рисунок 2.3 – Ключевые векторы трансформации бизнес-моделей

Платформы создают ценность через взаимодействие между пользователями, потребителями и производителями, и чем больше участников задействовано, то тем большую ценность для всех участников эта платформа представляет. Платформы умело собирают и формируют вокруг себя сообщества и создают новые рынки, предоставляя возможности для взаимодействия и осуществления транзакций для всех участников платформ. Отличие платформенных бизнес-моделей от традиционных заключается в том, что в собственности платформы нет активов, а основная задача заключается в развитии и поддержке инфраструктуры. Рост количества проведенных транзакций требует меньшее количество используемых ресурсов, чем в традиционном бизнесе. Сетевое взаимодействие является ключевым ресурсом. Чем больше производителей с одной стороны платформы, тем больше возрастает ее ценность для другой стороны-потребителей, т.к. предоставляет более широкие возможности и меньше ограничений. Уникальность платформенных бизнес-моделей также заключается в их способности адаптироваться и подстраиваться под происходящие изменения. Платформа может быстро тестировать и добавлять новые услуги, категории товаров или новые востребованные функции среди потребителей, что позволяет быстро реагировать на спрос и при этом нет необходимости в перестраивании производственной цепочки [450].

Также необходимо отметить, что для платформ преимуществом являются большие объемы данных о поведении, предпочтениях и взаимодействиях всех пользователей. А также платформа имеет возможность устанавливать свои правила, инструменты и среду для взаимодействия для всех участников (разработчиков, пользователей, продавцов), что способствует увеличению инновационного потенциала и формирует разнообразные предложения.

Стоит подчеркнуть, что платформы могут с минимальными издержками предлагать широкий ассортимент нишевых товаров и услуг, которые не были бы рентабельны для традиционного бизнеса. Эффект сети, накопленные данные и репутационные системы, а также привычки пользователей создают высокие затраты на уход с платформы для всех ее участников. Продавцам трудно уйти с

маркетплейса, где есть покупатели, а покупатели не хотят уходить с платформы, где есть широкий ассортимент товара и отзывы о них. Доход платформы получают с нескольких сторон: комиссии с проводимых транзакций, подписки, плата за листинг, реклама, продажи данных или полученных результатов в ходе аналитики, премиум-услуги.

Однако, платформы сталкиваются с рядом трудностей и рисков, которые связаны с ее деятельностью. В первую очередь это трудности, обусловленные вопросами налогового статуса, ответственностью за предоставляемый контент или продаваемые товары, защите персональных данных и трудовых правах исполнителей. Проблемой по-прежнему остаются сложности с управлением экосистемой, в которой необходимо умело сбалансировать интересы всех участников процесса, а также вопросы борьбы с мошенничеством, поддержание работоспособности платформы на высоком уровне. Это связано с проблемами, которые могут возникнуть в виду недовольства высокими комиссиями и правилами пользования платформами. Часть покупателей и продавцов могут покинуть платформу.

Для традиционных бизнес-моделей характерен акцент на продукт, т.е. на функциональные характеристики самого продукта, его внешний вид, цену, характеристики и т.д. Ценность представлялась в виде самого товара (услуги) и доводилась до потребителя. Однако маркетинг-ориентированные бизнес-модели смещают фокус внимания в сторону бесшовного, персонализированного, положительного опыта потребителя. Такой вид потребительского опыта подразумевает системное взаимодействие между всеми точками взаимодействия потребителя и организации. Потребитель не просто пользователь, он – часть процесса, он вовлечен в сам процесс создания ценности, его опыт взаимодействия бесценен и обязательно должен быть учтен организацией на всех этапах взаимодействия. В рамках данного направления особое развитие приобретает маркетинг впечатлений, который вовлекает потребителя в мир продукта, что позволяет сократить дистанцию между ними.

Следующий рассматриваемый параметр – переход от контроля к ко-креации. Для традиционных бизнес-моделей характерна ориентация на создание, продвижение продукта на рынке и продажу продукта, что говорит об одностороннем потоке создания ценности. Маркетинг-ориентированные бизнес-модели имеют фокус на вовлечение всех рыночных участников в процесс создания и предложения ценности, при котором особое внимание уделяется потребителю. Ценность создается совместно через взаимодействие и клиентский опыт. Изучение потребительских предпочтений начинается задолго до производства продукта, что позволяет выявить неудовлетворенные потребности потребителей, что становится достижимо через создание онлайн-сообществ и хакатонов.

Информационные ресурсы в традиционных бизнес-моделях принято рассматривать как вторичный ресурс, который используется исключительно для поддержки операционной эффективности. Однако, в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях информация расширяет свои границы и модернизируется в стратегический актив, происходит расширение возможностей для проведения анализа информации с помощью маркетинговой аналитики, на основе больших данных и цифровых технологий. Данные о клиентах, о текущем состоянии рынка, агрегированные данные – все это позволяет разрабатывать актуальное персонализированное предложение для потребителей. Отметим, что данные выступают в качестве самостоятельного драйвера развития маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в основе которого положено персонализированное взаимодействие с целевой аудиторией.

Также следует отметить, что реклама является источником финансирования контента, двигателем для бизнеса любого масштаба и ключевым каналом диалога с потребителем в реальном времени, однако в рамках данного направления следует отметить необходимость соблюдения баланса между персонализацией/гиперперсонализацией и приватностью, между креативом и аналитикой, между развлечением и полезностью. Несоблюдение

данных границ приводит к отталкиванию потребителей, а иногда вызывает и негатив.

Транзакции, которые в традиционных бизнес-моделях представляются как разовые финансовые операции в локальных базах данных и полное отсутствие учета персонализированных данных, смещают акцент в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на использование инновационных возможностей для постоянного совершенствования. Транзакции выступают основой для персонализации и сегментации потребителей. Использование инструментов цифрового маркетинга позволяет разрабатывать трекинг поведения потребителя, что в дальнейшем используется для разработки и оптимизации рекламных компаний.

Прогнозная аналитика позволяет определить группы рисков, чем повышает точность принятых управленческих решений, позволяет формировать такую ассортиментную матрицу в соответствии с имеющимися запросами и потребностями потребителей. Прогнозная аналитика позволяет формировать конкурентную стратегию с учетом понимания рынка, изучать деятельность конкурентов и предсказывать их дальнейшие действия, что позволяет открывать новые возможности для развития предприятий, а также находить и занимать новые перспективные ниши на рынке. Прогнозная аналитика позволяет сопоставлять спрос и предложение, а также разрабатывать новые продукты или услуги на основе поведенческих прогнозов, открывает возможности по управлению экосистемой, а также предсказывать мошенничество, выявлять наиболее ценных участников платформы и разрабатывать комплекс мероприятий по их удержанию. Также благодаря такому инструменту открываются возможности по созданию цифровых двойников, которые создают виртуальные копии бизнес-процессов или активов для проактивного управления.

Создавая качественный продукт, организациям следует помнить о роли коммуникационного взаимодействия, улучшении обслуживания потребителей и усилении присутствия как в онлайн, так и офлайн-каналах.

Сущность контент-маркетинга заключается в предоставлении образовательной информации потребителям. Благодаря образовательным мероприятиям происходит сбор необходимой персонализированной информации о клиентах, что позволяет разработать уникальный продукт с более широкой информационной базой в соответствии с интересами потребителя, что делает его привлекательным для приобретения. Нейромаркетинг открывает доступ к пониманию истинных мотивов покупок потребителями. Таким образом, фокус на маркетинговые инновации превращает транзакции в основу для долгосрочных отношений и повышают лояльность потребителей. Маркетинговые инновации позволяют не только изучать поведение потребителя, но и управлять им, что является основным направлением для большинства предприятий.

Изменения в бизнес-моделях коснулись управления брендами. Если в традиционных бизнес-моделях бренд является статичным, фокус направлен на узнаваемость торговой марки, которая выражается в основном через фиксированный имидж, узнаваемый логотип или слоган, то в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях фокус смещается на создание цифровой идентичности бренда, формировании доверия и приверженности потребителей.

Цифровой бренд выступает в качестве динамичной системы, которая учиться у аудитории, адаптируясь под потребности потребителей в реальном времени, совмещая элементы офлайн и онлайн миров. В цифровых условиях становится доступен анализ текущего состояния маркетинговой среды, что позволяет уменьшить риски конкурентной среды, а также своевременно корректировать стратегические и тактические цели организации. Среди рисков необходимо выделить сложности по привлечению в цифровую среду двух групп пользователей, а также проблемы с киберугрозами, которым подвергается все больше компаний и информационными рисками, которые подрывают уровень доверия потребителей. Это требует от предприятий в цифровой среде регулярного мониторинга и ответа аудитории, что позволит удерживать лояльное отношение потребителей, т.е. особое внимание в рамках данной работы

следует уделить внутренним уязвимостям. Особое внимание следует направить на действия сотрудников, что позволит предотвратить преднамеренную деятельность инсайдеров. Внутренние утечки информации и данных оказывают влияние и подрывают репутацию как надежного партнера, а также увольнению сотрудников и сложностями в поиске их замены. Это приводит к необходимости обучения персонала по вопросам кибергигиены, а также поддержания единой корпоративной культуры и системы контроля. В цифровой экономике именно репутация и доверие клиентов выступают самыми ценными активами предприятий и требуют детальной проработки и регулярного контроля. Также особую важность приобретает мониторинг угроз и тестирование систем защиты, что должно проводиться регулярно и до наступления таких событий.

Таким образом, маркетинг-ориентированные бизнес-модели по своей сущности фокусируются на клиента в процессе создания ценностного предложения отличного от конкурентов, направлены на создание бесшовного, персонализированного, положительного опыта потребителя, сосредоточены на вовлечении потребителя в процесс совместного создания ценности, основаны на пользовательских данных, инновации, использовании современного маркетингового инструментария воздействия на потребителя, а также сфокусированы на формировании доверия, лояльности и приверженности потребителей.

2.2 Ценностная основа формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели

В условиях VUCA-мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) бизнес-модели должны стать адаптивными и устойчивыми. Соответственно, бизнес-модели, которые концентрируются на создании ценности, более итеративны, ориентированы на работу с обратной связью, способны быстро адаптироваться, поскольку изначально направлены на постоянный поиск и валидацию новых ценностных предложений. Также

необходимо отметить, что современные бизнес-модели функционируют в сетях и создают экосистемы. Понимание того, как создается, распределяется и захватывается ценность в условиях многостороннего взаимодействия (между предприятиями, партнерами, потребителями, разработчиками платформы, сообществами) позволяет разрабатывать эффективные бизнес-модели.

Проблематика ценности в рамках формирования бизнес-моделей нашли отражение в ряде работ следующих ученых: И. А. Красюк, М. В. Кольган [206], Е. С. Петренко, И. В. Денисов, Г. К. Кошебаева, А. А. Королева [270], Е.В. Нехода, Н. А. Редчикова, Н. А. Тюленева [247], А. В. Трачук, Н. В. Линдер, В. О. Туаев [334] С. Н. Болгов, И. А. Бородин, Д. В. Пшиченко, Г. А. Андреев [375], Т. И. Товарищай [338] и др. Отметим, что ряд ученых уделили внимание в работах элементам бизнес-моделей, среди которых ими были выделили ценность и создание ценностного предложения: Е. М. Азарян [6], Е. В. Бирюков [40], Е. А. Ананичев, Г. О. Ганоцкий, А. К. Рыбина [15], О. Ю. Гавель [67], Н. С. Швалев [368], Д.С. Куликова [208], Е. А. Ткаченко, А. А. Хуажев [342], А. В. Трачук, Н.В. Линдер [343], Д. Климанов, О. Третьяк, У. Горен, Т. Уайт [344] и др. Как было отмечено ранее, часть исследователей в рамках изучения бизнес-моделей делают акцент на ценностной основе как базовом направлении. В рамках данной работы исследование термина «ценность» будет проводится с акцентом на маркетинговую направленность.

Проблемам ценностей уделяется достаточно внимания в работах отечественных ученых, среди которых следует отметить работы В. Э. Багдасарян [23], Е.В. Лебедевой [219], М. Н. Морозова [242]. Отметим, что цифровая экономика также оказывает влияние на потребительскую ценность, внося новые коррективы и направления [263]. Наиболее распространенный подход к данному определению дают В.Д. Маркова, А. И. Курцевич: «... ценность – это свойство продукта (услуги) удовлетворять определенные потребности субъекта, в качестве которого могут выступать индивидуальные потребители, группы людей, общество в целом...» [224, с. 48].

Рассмотрим отдельные подходы к характеристике сущностного содержания ценности. С. А. Неганов дает такое определение: «...ценность как результат использования товара или услуги включает в себя такие аспекты, как соотношение результатов и затрат, различные виды ценности, ценность как потребительский опыт, который формируется под воздействием на потребителя множества внутренних и внешних факторов...» [246, с. 20]. В рамках данного подхода ценность представляется результатом пользования товаром или услугой. Д. Б. Орехов в своей работе выделяет ряд отличительных особенностей потребительской ценности: ценность относительна, что связано с проведением сравнительной оценки с аналогичными предложениями; ценность характеризуется многомерностью, что связано с множественным предоставлением преимуществ, выгод и затрат; ценность субъективна, что связано с тем, что для каждого потребителя она характеризуется уникальным перечнем критериев и характеристик; ценность динамична, что связано с изменениями в обществе, новыми направлениями и технологическим развитием общества [259].

В современной научной экономической литературе можно выделить три основных подхода к вопросу ценности и ее создания [246]:

1. Создание ценности – это основная составляющая деятельности предприятий (Ф. Котлер [426], М. Портер [282]);
2. Совместное создание ценности, в котором участвуют и производители, и потребители [48; 272; 381];
3. Потребитель выступает творцом ценности, а производители должны реализовывать этот процесс [396; 423].

Идеологом, который положил в основу конкурентного преимущества созданную ценность выступил М. Портер [446], указывающий, что именно ценности во многом формируют подход потребителей к выбору и условиям существования. В основу его концепции была положена идея о необходимости создания стоимости на каждом этапе с минимальными издержками, а, следовательно, ориентация направлена только на внутренние процессы [282], а ценность уже встроена в продукт и предоставляется потребителю.

Создание ценности по Портеру включает в себя разработку цепочки ценности в виде компонентов взаимосвязанных процессов. Каждый из этих процессов приносит ценность на пути создания товара/услуги, создается через реализацию всех операций, по итогу накапливается и предоставляется в итоговом виде потребителю.

Отечественные ученые отмечают, что ценность должна создаваться через совместные усилия потребителей и производителя, через совместный диалог, и потребитель- сотворец, активный участник данного процесса. О. У. Юлдашева отмечает, что «...компании, способные создавать центральные элементы ценности, являются лидерами рынка и максимизируют свои доходы...» [380, с.97]. А. Б. Борисов также отмечает, что данный процесс несет двустороннее взаимодействие: «...совместное создание ценности с потребителями – это процесс создания товара или услуги, в котором клиент выполняет активную роль, формируя предложение или даже создавая продукт самостоятельно, исходя из своих текущих потребностей, предпочтений, целей и задач...» [48, с.3478]. Таким образом, изучение ценностей является способом повышения конкурентоспособности для многих организаций.

При этом, ряд ученых придерживаются мнения, что потребительская ценность должна создаваться самим потребителем, поскольку именно он дает оценку в конечном итоге товару. Задача компаний состоит в том, чтоб создать такие условия, при которых потребитель сам озвучит все свои желания, а компания должна максимально полно реализовать эти идеи с учетом имеющихся ресурсов [396; 423].

А. Остервальдер, И. Пинье, Г. Бернарда, А. Смит предложили концепцию ценностного предложения и разработали специальный шаблон [286]. В соответствии с данной концепцией ценностное предложение создается только при условии, что произведенный продукт соответствует желаниям клиента. Однако, развитие цифровых технологий привело к тому, что современный потребитель перестал быть пассивным получателем. Он умеет исследовать, сравнивать, делиться опытом, кастомизировать и имеет возможность

критиковать публично, что соответственно достигается в ходе использования. Для компаний становится возможным прямое взаимодействие и обмен информацией с потребителем, а потребитель вносит свой вклад, который позволяет улучшать предложение для всех.

Е. В. Сологуб выделяет несколько уровней в цепочке создания ценности: «...система управления компанией – видение бизнеса, миссия; стратегические области управления в компании – маркетинг, НИОКР, логистика, управление финансами и персоналом; создание потребительской ценности с учетом минимизации затрат; контроль и уменьшение потерь...» [323, с. 1197]. Создание потребительской ценности напрямую зависит от того, как глубоко организации знают своих потребителей, их особенности покупок, способы потребления, предъявляют требования и т.д.

В современных условиях происходит смещение акцента в парадигме конкурентной борьбы и устойчивого развития предприятий в условиях постиндустриальной, цифровой и ориентированной на опыт экономической системы. Традиционные бизнес-модели, которые зачастую фокусируются на разработке эффективной операционной деятельности и ориентированности на создании продукта утрачивают свои лидирующие позиции. На смену данному подходу приходит переориентация на создание ценности, которая представляется как комплексная и воспринимаемая выгода, получаемая всеми заинтересованными сторонами, и прежде всего конечными потребителями. Цифровая трансформация разрушает традиционные отраслевые границы, приводит к появлению новых рынков, которые не имеют территориальных границ. Устойчивое конкурентное преимущество формируется способностью проектировать, доставлять, забирать ценность уникальным и трудно повторяемым способом. Запросы потребителей смещаются от обладания материальными ценностями к персонализированным решениям, опыту, эмоциональной вовлеченности и разделению ценностей бренда, что выступает основой построения бизнес-моделей.

Ю. Ю. Медведева, М. В. Кольган в ходе изучения бизнес-моделей, отмечают, что «... необходимо адаптировать бизнес-модели, обеспечивая через них синергию экономии средств, удобство омниканального доступа и потребления продуктов и услуг, прозрачность цепей поставок, персонализацию ценности для потребителя...» [238, с. 207]. Таким образом авторы подчеркивают необходимость развития омниканальности, что будет способствовать развитию адаптивности бизнес-модели.

Вопросы создания ценности в рамках формирования бизнес-моделей рассматриваются также зарубежными учеными: Т. Пенцарелли (T. Pencarelli), Е. Цонти (E. Conti), Л. Габбианелли (L. Gabbianelli) [445], П. Х. В. ван Вестервелд (P. H. W. van Westerveld), Е. Фиелт (E. Fiel), К.Ц. Десоуза (K. C. Desouza), Г. Г. Габле (G. G. Gable) [458], К. Ронг (K. Rong), Ы. Лин (Y. Lin), В. Ду (W. Du), С. Янг (S. Yang) [449], Б. Фреуденрейч (B. Freudenreich), Ф. Лүдеке-Фреунд (F. Lüdeke-Freund), С. Щалтеггер (S. Schaltegger) [399] и др.

Геннари Ф. (Gennari F.) выделяет инновационную составляющую бизнес-моделей, отмечая, что «...инновации в бизнес-модели - это новый способ создания и закрепления ценности...» [403, с. 30]. Година О. В., Максименко Л.С., Титов А. И. также делают акцент на инновациях: «...ключевым фактором ... успеха выступает обнаружение точек инновационного прорыва на ранних этапах за счет цифровизации и платформизации бизнес-процессов...» [78, с. 93].

Й. Барнес (J. Barnes), П. Хансен (P. Hansen), Т. Камин (T. Kamin), У. Голоб (U. Golob), С. Ц. Дарбы ван дер Н. М. Грийп (S. C. Darby van der N. M. Grijp) и Д. Петровиц (D. Petrovics) рассматривают «...процессы создания ценности как основу бизнес-моделей, связанных с созданием и получением ценности, и как совокупность отдельных и/или взаимосвязанных, взаимозависимых видов деятельности, осуществляемых в рамках различных структур и механизмов управления...» [387, с. 3].

Проведенный анализ научной литературы позволяет утверждать, что создание ценности представляет собой фундаментальную основу бизнес-модели, которая позволяет описывать способности предприятия по созданию

материальной и нематериальных ценностей [411; 456]. Ценностное предложение занимает ведущее положение в современных бизнес-моделях и выступает в качестве связующего звена между созданием, доставкой и захватом ценности [427]. Преимущественно в работах, рассматривающих проблематику бизнес-моделей выделяют следующие компоненты: создание ценности, ценностное предложение, доставка ценности и захват ценности. В современной экономической литературе акцентируется, что создание ценности направлено на формирование внутренних способностей предприятий, оценку имеющихся ресурсов и уровень их использования; ценностное предложение определяет ценность, интегрирует потоки, описывает связь создания-доставки и захвата ценности; доставка ценности направлена на создание каналов по взаимодействию, зачастую направлена на внедрение омниканальных стратегий; захват ценности описывает процесс ценообразования, присвоения, монетизации и распределения.

Указанные компоненты не существуют и функционируют отдельно друг от друга, а должны формироваться в единую интегрированную систему, в которой ценностное предложение выступает унификатором, связывающим создание, доставку и захват ценности [427; 428], а случае изменений в одном компоненте происходят изменения во всей системе.

Несмотря на возрастающее внимание исследователей к проблематике создания ценности в бизнес-моделях, в научной литературе отсутствует целостный подход к ее формированию на основе принципов маркетинговой логики. Большинство существующих концепций рассматривают ценность как самостоятельный элемент бизнес-модели, не обеспечивая достаточной связи между процессами ее создания, характеристиками потребителей, маркетинговой стратегией предприятия и механизмами формирования ценностного предложения. Вследствие этого возникает необходимость разработки теоретико-методологических положений формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в которых создание и воспроизводство потребительской ценности выступают основополагающими компонентами, формирующими

ценностную архитектуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленную в виде цепочки создания ценности (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Цепочка создания ценности маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Ценностная архитектура с одной стороны выступает как способность организации выявлять, формировать и адаптировать ценность в соответствии с изменяющимися потребительскими ожиданиями и условиями рыночной среды, а с другой – представляет собой систему взаимосвязанных процессов, обеспечивающих реализацию ценности посредством координации действий участников создания ценности, управления ресурсами и формирования устойчивых механизмов взаимодействия с потребителями.

Таким образом, *ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели* представляет собой структурированную систему процессов создания ценности, обеспечивающих преобразование потребительских ожиданий в потребительскую ценность посредством её идентификации,

создания, донесения, доставки и поддержки, формируя основу для разработки и адаптации ценностного предложения предприятия.

В предлагаемом подходе ценностная архитектура представлена в виде цепочки создания ценности, что концептуально соотносится с моделью цепочки ценности М. Портера, но имеет определенные отличия. Если в модели М. Портера основное внимание уделяется внутренним бизнес-процессам предприятия как источникам снижения издержек и формирования конкурентных преимуществ, то в маркетинг-ориентированной бизнес-модели объектом создания ценности выступает потребитель и его ценностные ожидания. Соответственно, ключевым критерием эффективности процессов становится не только экономическая результативность операций, но и степень соответствия создаваемой ценности потребностям и предпочтениям целевых потребителей.

Цепочка создания ценности формируется из основных и вспомогательных процессов создания ценности.

Основные процессы создания ценности представлены в виде пяти сквозных процессов, формирующих поток маркетинговой ценности:

1) *идентификация ценности* – предполагает выявление потребностей и ожиданий потребителей, изучение особенностей потребления, воспринимаемой клиентом ценности, а также интерпретации и приоритизации полученной информации. Данный этап является критически важным, поскольку направлен на выявление именно тех потребностей, о которых потребитель не говорит, а думает, на выявление тех проблем, которые он на самом деле надеется решить. Ценность на данном этапе ещё не создана, но уже распознана, а ошибка в определении ценности (не та ценность) является критической. Определение воспринимаемой ценности позволяет сформировать представление о том, о чем думает потребитель еще до приобретения товара;

2) *создание ценности* – обеспечивает процесс совместного (с клиентами и партнёрами) формирования с одной стороны ценностного предложения, а с другой клиентского опыта. Ценностное предложение на данном этапе формируется с учетом потребностей и желаний потребителя, т.е.

производитель со своей стороны создает определенный продукт, а потребитель его совершенствует, дает уточняющие пожелания в соответствии со своими желаниями и потребностями, а производитель со своей стороны готов вносить корректировки. Другими словами, ценность формируется как результат ко-креации, т.е. в возможности взаимодействия предприятия и клиента на всех этапах взаимодействия;

3) *донесение ценности* – предполагает формирование и управление восприятием ценности, смысловым содержанием бренда, коммуникационными сигналами. Без умения правильно донести клиенту ценность даже самая лучшая ценность может остаться незамеченной, поэтому на данном этапе компании обязаны переходить от транслирования объективных характеристик товара к субъективной значимости. Бренд перестает быть просто логотипом, он работает на формирование смысла существования, направленного на создание ценности в умах клиентов (к примеру, принадлежность к определенной группе потребителей, избранным клиентам, предоставление дополнительной свободы, безопасности или возможность самореализации). Формирование лояльности клиента происходит не только через удовлетворение его физических желаний или потребностей, а через предоставление тех эмоций, которые клиент получает каждый раз, используя товар или взаимодействуя с предприятием. Ценность приобретает символическое и эмоциональное измерение;

4) *доставка ценности* – процесс фактической реализации обещанной ценности через каналы, сервис, точки контакта. Это подразумевает, что именно на данном этапе происходит подтверждение или опровержение обещанной ценности компанией в сознании потребителя через конкретные действия, т.е. в момент получения клиентского опыта при взаимодействии с продуктом или услугой. Каналы доставки выступают основным способом, через которые клиент получает ценность: чем больше каналов для взаимодействия, тем больше вероятность, что клиент не уйдет к конкуренту, который сможет предложить удобный канал взаимодействия. Сервис обязан быть доступен на всех этапах взаимодействия с клиентом, начиная от момента консультации по выбору товара

до постпродажного обслуживания и работы с претензиями и возвратами, а своевременная работа с негативными отзывами позволит избежать потери клиентов и негативной репутации;

5) *поддержка ценности*, т.е. сопровождение клиента в процессе использования товара, оказание сервисных услуг, управление ожиданиями, обновление и персонализация, развитие отношений, работа с сообществами, предотвращение разрушения ценности, т.е. разработка сервисного партнерства. После совершения покупки клиент остается наедине с товаром и может столкнуться с рядом проблем, а сопровождение будет способствовать тому, чтобы заложенная ценность была реализована в полном объеме. Сопровождение клиента в этом случае направлено на предотвращение разрыва ценности, т.е. тех ситуаций, когда клиент обладает товаром, но не ощущает его ценности. Особенно это важно в тех ситуациях, когда клиент уже столкнулся с трудностью при использовании продукта, такое взаимодействие с клиентом позволит не только устранить возникшие сложности, но и восстановить доверие и вернуть ценность. Необходимо отметить, что ожидания потребителей свойственно меняться с течением времени, что также должно быть учтено в процессе взаимодействия с клиентом и позволит перерасти в глубокую связь, когда клиент идентифицирует себя с конкретным брендом и готов расширять взаимодействие.

Вспомогательные процессы создания ценности. В отличие от базовых процессов, непосредственно направленных на идентификацию, создание, донесение, доставку и поддержку ценности, вспомогательные процессы формируют институциональные, информационные и технологические условия, необходимые для их эффективной реализации. В отличие от положений концепции М. Портера, вспомогательные процессы не обслуживают производство, а поддерживают воспроизводство клиентской ценности за счет реализации пяти процессов:

1) *информационно-аналитические процессы* представляют собой совокупность систематических действий по сбору, обработке, интерпретации и использованию данных о рынке, клиентах, конкурентах и внешней среде с целью

снижения неопределённости управленческих решений и повышения обоснованности формирования клиентской ценности. В маркетинг-ориентированной бизнес-модели данные процессы выступают основой для идентификации ценности, обеспечивая своевременное выявление изменений в потребностях клиентов, поведенческих паттернах и конкурентных стратегиях. В отличие от традиционного маркетингового анализа, информационно-аналитические процессы носят непрерывный и интегрированный характер, опираясь на использование цифровых инструментов, аналитических платформ и методов прогнозирования. Если традиционный маркетинговый анализ привязан к конкретным временным ограничениям (квартал, год), то цифровая аналитика работает в текущий момент времени, что позволяет решать проблемы в максимально короткие сроки.

Данные процессы направлены на снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений за счет получения более достоверной информации, а не ориентации на интуицию или опыт, что позволяет повысить обоснованность формирования клиентской ценности. Более полной предоставляется информация о потребностях клиентов и их поведении, о деятельности фирм-конкурентов, в целом о состоянии внешней среды, а также информации об эффективности принятых решений в прошлом, а аналитика выступает фундаментом идентификации ценности. *Результат* – формирование аналитических инсайтов, трансформируемых в управленческие решения и служащих входом для последующих процессов создания и развития ценности.

2) *процессы управления рыночными знаниями* направлены на формирование, накопление, распространение и использование знаний, получаемых в результате взаимодействия предприятия с рынком и потребителями. Эти процессы обеспечивают трансформацию разрозненной информации и опыта в структурированные знания, способствующие организационному обучению и развитию маркетинг-ориентированных компетенций. Необходимо отметить, что знания должны храниться таким образом, чтобы они были доступны и своевременно использованы, это особенно

важно в текущих условиях, когда база знаний может устареть в короткие сроки ввиду изменений во внешней и геополитической среде. Использование знаний ценно в тех случаях, когда приводит к определенным действиям и достижению желаемых результатов.

Так, знания используются на оперативном и тактическом уровне. Для оперативного характерно использование знаний между сотрудниками отделов при устранении текущих проблем (к примеру, разработка писем, заголовков, название рекламных компаний, которые были успешно реализованы другими коллегами в аналогичном сегменте). Для стратегического использования характерна разработка стратегических решений на основе прошлых удачных или неудачных решений (к примеру, знания об удачных или нет рекламных компаниях позволяют строить планы на следующий год, знания о конкретных приоритетах для сегментированных групп формировать ценностное предложение).

В контексте маркетинг-ориентированной бизнес-модели управление рыночными знаниями выполняет связующую функцию между аналитическими процессами и практической реализацией ценности. Эффективность данных процессов определяется степенью межфункциональной интеграции, наличием механизмов внутренней коммуникации и способностью организации к рефлексии и адаптации на основе полученного рыночного опыта. *Результат в долгосрочной перспективе* – формирование динамической способности предприятия к обновлению ценностного предложения и поддержанию конкурентных преимуществ.

3) *процессы инновационно-технологической поддержки* охватывают совокупность организационных и технологических механизмов, обеспечивающих разработку, внедрение и использование инноваций, направленных на повышение ценности для клиента. В маркетинг-ориентированной бизнес-модели данные процессы ориентированы на усиление способности предприятия к адаптации ценностной архитектуры в соответствии с изменяющимися ожиданиями рынка. Инновационно-технологическая

поддержка включает использование цифровых платформ, маркетинговых технологий, инструментов автоматизации и аналитики, а также развитие инновационной культуры и экспериментальных тактик. Однако, необходимо отметить, что главным критерием успеха является не количество внедренных инноваций, а то, как эти инновации оказали влияние на скорость и точность адаптации ценностной архитектуры, т.е. способность быстро меняться в соответствии с новыми рыночными знаниями, а также формировать предсказуемо высокую ценность для клиентов. *Результат* – обеспечение гибкости и масштабируемости основных процессов создания и доставки ценности, что способствует формированию устойчивых и воспроизводимых ценностных решений.

4) *процессы брендирования ценности* представляют собой совокупность стратегических и коммуникационных действий, направленных на формирование, закрепление и поддержание устойчивого восприятия ценности в сознании клиентов и других стейкхолдеров. В отличие от традиционного понимания брендинга как инструмента продвижения, в маркетинг-ориентированной бизнес-модели брендирование рассматривается как механизм институционализации ценности и согласования ожиданий рынка с фактическим содержанием ценностного предложения. Данный процесс дает возможность клиенту не только слышать, что бренд говорит о себе, но и чувствовать и помнить ту ценность, которую он получил. Брендирование ценности направлено на закрепление в сознании и клиентов, и других стейкхолдеров устойчивого восприятия ценности, снижает потенциальные риски. Данные процессы обеспечивают трансляцию ценностного предложения через систему маркетинговых коммуникаций, точек контакта и клиентского опыта, формируя доверие и эмоциональную привязанность. *Результат* – снижение воспринимаемого риска, усиление лояльности потребителей и поддержание долгосрочной ценности отношений.

5) *процессы координации и адаптации ценности* представляют собой совокупность управленческих и организационных механизмов, направленных на

обеспечение согласованности формирования, трансляции и воспроизводства клиентской ценности в рамках маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятия. Указанные процессы выполняют интеграционную функцию, связывая основные и вспомогательные процессы в единую ценностную архитектуру и обеспечивая её устойчивость в условиях динамичной рыночной среды. В маркетинг-ориентированной бизнес-модели координация ценности предполагает согласование стратегических установок, ценностного предложения, операционных процессов и точек взаимодействия с клиентами с целью формирования целостного и непротиворечивого клиентского опыта.

Адаптация ценности отражает способность предприятия своевременно корректировать содержание и способы реализации ценностного предложения в ответ на изменения рыночных условий. В отличие от разовых изменений, адаптация ценности носит непрерывный характер и основывается на систематическом использовании результатов информационно-аналитических процессов, рыночного обучения и обратной связи от клиентов. Благодаря данным процессам компания не боится рыночных изменений, а использует их как возможности для улучшения ценности. *Результат* – обеспечение трансформацию рыночных сигналов и клиентского опыта в управленческие решения, направленные на развитие ценностной архитектуры.

Таким образом, отличия авторской модели цепочки создания ценности от модели М. Портера представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Отличия авторской модели цепочки создания ценности

Критерий	М. Портер	Авторская модель
Объект ценности	Продукт	Клиентский опыт
Источник ценности	Внутренние процессы	Взаимодействие с клиентом
Начало цепочки	Закупки	Идентификация ценности
Конец цепочки	Сервис	Проверка восприятия ценности
Логика	Производственная	Маркетинг-ориентированная

Взаимосвязь рассмотренных процессов формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Матрица формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Основные процессы создания ценности	Вспомогательные процессы создания ценности				
	Информационно-аналитические процессы	Процессы управления рыночными знаниями	Процессы инновационно-технологической поддержки	Процессы брендинга ценности	Процессы координации и адаптации ценности
Идентификация ценности	сбор и анализ данных о потребностях потребителей, рыночных трендах и конкурентной среде	формирование первичных рыночных знаний о потребительских сегментах	использование аналитических и цифровых инструментов для выявления латентных потребностей	формирование брендовых ценностей и ассоциаций	согласование выявленных ожиданий потребителей с корпоративными целями и стратегией
Создание ценности	анализ альтернативных вариантов ценностных решений и их экономической целесообразности	интеграция рыночных знаний в процессы разработки ценностного предложения	поддержка разработки предложений на основе инновационных и цифровых решений	интеграция брендовых ценностей в содержание ценностного предложения	координация межфункционального взаимодействия при формировании ценности
Донесение ценности	оценка эффективности коммуникационных каналов и точек контакта	трансляция накопленных знаний в маркетинговые коммуникации	использование маркетинговых технологий и цифровых платформ для донесения ценности	формирование целостного образа ценности в сознании клиентов	обеспечение согласованности коммуникаций и фактического содержания ценностного предложения
Доставка ценности	мониторинг качества исполнения и удовлетворенности потребителей	использование знаний о потребительском опыте для оптимизации процессов доставки	технологическая поддержка процессов доставки, сервиса и взаимодействия	подтверждение брендовых обещаний через потребительский опыт	координация операционных и сервисных процессов для обеспечения целостного восприятия ценности
Поддержка ценности	анализ обратной связи, поведения и долгосрочной ценности клиентов	накопление и обновление знаний о ценности в использовании	поддержка сервисных решений, персонализации и обновлений	поддержание устойчивого восприятия ценности и доверия к бренду	адаптация ценностного предложения и архитектуры на основе потребительского опыта и рыночных изменений

Анализ взаимосвязей между основными и вспомогательными процессами позволяет выявить проблемные участки цепочки создания ценности, определять направления совершенствования отдельных ее элементов, а также формировать управленческие решения по развитию маркетинговой аналитики, улучшению процессов управления рыночными знаниями, внедрению инновационных технологий, развитию механизмов брендинга ценности и повышению адаптивности бизнес-модели, благодаря чему обеспечивается более качественная реализация процессов создания, донесения, доставки и поддержки ценности, что в целом способствует удовлетворению ожиданий и потребностей потребителя.

2.3 Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели

В условиях цифровой трансформации экономики к современным предприятиям предъявляются новые требования, связанные с созданием новой архитектуры бизнес-моделей. Существующая управленческая парадигма подвергается изменениям ввиду более активного проникновения цифровых инструментов во все отрасли экономики, с одной стороны открывая новые возможности, связанные со скоростью сбора и обработки информации, предоставления ее и более основательных аргументов для принятия управленческого решения, а с другой стороны создает новые вызовы, которые обусловлены сложностью по обработке полученных данных, повышенными требованиями к защите безопасности данных, новым навыкам и компетенциям к сотрудникам.

Все перечисленное вынуждает предприятия пересматривать структуру бизнес-моделей с учетом происходящих изменений и ограничений. Все больше предприятий осознают, что именно маркетинг во главе с потребительской ценностью выступает в качестве новой парадигмы, которая стирает границы между потребителем и продавцом, формируя новые успешные бизнес-модели.

Обзор научной литературы по вопросам создания бизнес-моделей показал, что данному направлению уделяется большое внимание среди ученых. Среди авторов данной проблематики следующие: И. В. Денисов, Э. Велинов, К.А. Витер, А. Д. Бусалова [39], Д. А. Бутусова [50], О. В. Година, Л.С. Максименко, А. И. Титов [78], Е. Б. Жайлауов, Е. Б. Белик [104], О.Е. Каленов [122], Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк [132], Г. Ю. Паничкин, Т.Г. Попадюк [267], А. М. Руст, В. Н. Суязов [293], О. В. Слугин, Т.Н. Белентьева [311], М.Н. Шевченко, Т.С. Быстрова [369], О. У. Юлдашева, И. Н. Трефилова, О. А. Погребова [379], И. Нг (I. Ng), Д. К. Динг (D. K. Ding), Н. Ыип (N. Yip) [422], М. Раппа (M. Rappa) [448] и других. Проблематика потребительского поведения и его влияние на создание бизнес-моделей рассмотрены Е. М. Азарян [5], В. В. Герасименко, А. Н. Курбацким, Д. Н. Курковой [75], Д. С. Куликовой [208] и др.

Рассмотрим отдельные направления в формировании бизнес-моделей, которые нашли отражение в научных работах. Некоторые ученые отмечают важность и необходимость изучения влияния внешней среды на бизнес-модель. Так, А. В. Трачук, Н. В. Линдер, Н. В. Убейко отмечают, что бизнес-модели должны учитывать «... изменение внешней среды, что достижимо за счет динамических способностей...» [333, с. 71]. В рамках данного направления необходимо ответить изученность темы в направлении динамической составляющей бизнес-модели.

Важность формирования ценности в бизнес-моделях отражена в работах Д. Е. Климанова и О. А. Третьяк, которые отмечают, что «...процессы совместного создания ценности, непосредственное включение потребителя в цепочку ценности, ... ставят новые задачи...» [132, с. 122]. Данные авторы делают акцент на важности создания ценности и формирования цепочки ценности, что является основой бизнес-модели. Также необходимо отметить, что цифровые технологии вносят коррективы при разработке бизнес-моделей. О.У. Юлдашева, Г. В. Халиков, А. В. Цой делают акцент на изменении потребительского поведения под влиянием диджитализации [381].

Отдельно выделим, создание платформенных бизнес-моделей, которые становятся все более распространёнными и позволяют продавцам напрямую контактировать с покупателями, делая общение более доступным и взаимно интересным. О. В. Година, Л. С. Максименко, А. И. Титов делают акцент на том, бизнес-модель выступает в качестве источника инноваций: «...бизнес-модели, позволяющие в условиях цифровой трансформации обеспечивать ускорение воспроизводственных инновационных процессов и непрерывный рост ценности для всех акторов, входят в разряд важных инновационных инструментов роста и конкуренции в соответствующих пространственных и временных масштабах...» [78, с. 93]. Именно инновации создают то привлекательное ценностное предложение, которое позволяет отличаться бизнес-моделям успешных компаний [386, 408, 452]. В современных условиях возможность повторить или скопировать идею является самым простым способом ввиду доступности и открытости информации, однако умение таким образом выстроить отношения и в целом коммуникацию между торговым предприятием и потребителем становится тем уникальным связующим звеном, которое выступает в качестве конкурентного преимущества.

Но несмотря на то что в большинстве современных концепций бизнес-моделей ценность рассматривается в качестве их ключевого элемента, вопросы организации и управления процессами её формирования для потребителя остаются недостаточно разработанными. Существующие подходы преимущественно концентрируются на характеристиках ценностного предложения и механизмах извлечения экономической выгоды, уделяя ограниченное внимание архитектуре создания потребительской ценности. Маркетинг-ориентированная бизнес-модель направлена на устранение данного теоретического пробела посредством системного обоснования процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности как основы формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Под *маркетинг-ориентированной бизнес-моделью* предлагается понимать динамическую систему создания и воспроизводства потребительской

ценности, в которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности, формируя основу устойчивого рыночного развития предприятия и получение им долгосрочных конкурентных преимуществ.

Принципиальное отличие данного определения от традиционных подходов, рассматривающих бизнес-модель преимущественно через призму внутренних ресурсов, процессов и механизмов получения прибыли, маркетинг-ориентированная бизнес-модель исходит из приоритета потребительской ценности, делает акцент на выявлении и удовлетворении потребностей, ожиданий и предпочтений потребителей, интегрируя рыночные знания и механизмы разработки ценностного предложения в единую систему создания и воспроизводства ценности и обеспечивая непрерывную его адаптацию к изменениям рыночной среды и запросов потребителей.

В ходе исследования были выделены следующие ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели: ценностная центрированность; конкурентно-инновационная способность; динамичность ценностной архитектуры; глубина рыночной интеграции; способность к накоплению и использованию рыночных знаний (рис. 2.5.), которые в совокупности позволяют оценить степень ориентированности бизнес-модели на потребителя, ее адаптивность к изменениям внешней среды, инновационный потенциал, уровень интеграции с рыночными субъектами и способность трансформировать рыночные знания в конкурентные преимущества предприятия.

С учетом указанных характеристик предложен *конструкт маркетинг-ориентированной бизнес-модели*, в основе которого положена ценностная триада (ценность, ценностная архитектура, ценностное предложение), направлен на создание высокой воспринимаемой потребительской ценности, что достигается через субъективную оценку потребителем той ценности, которую он получает при взаимодействии с товаром или предприятием и выступает базисом

обоснования концептуальных основ формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели.



Рисунок 2.5 – Ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Конструкт маркетинг-ориентированной бизнес-модели представлен на рисунке 2.6.

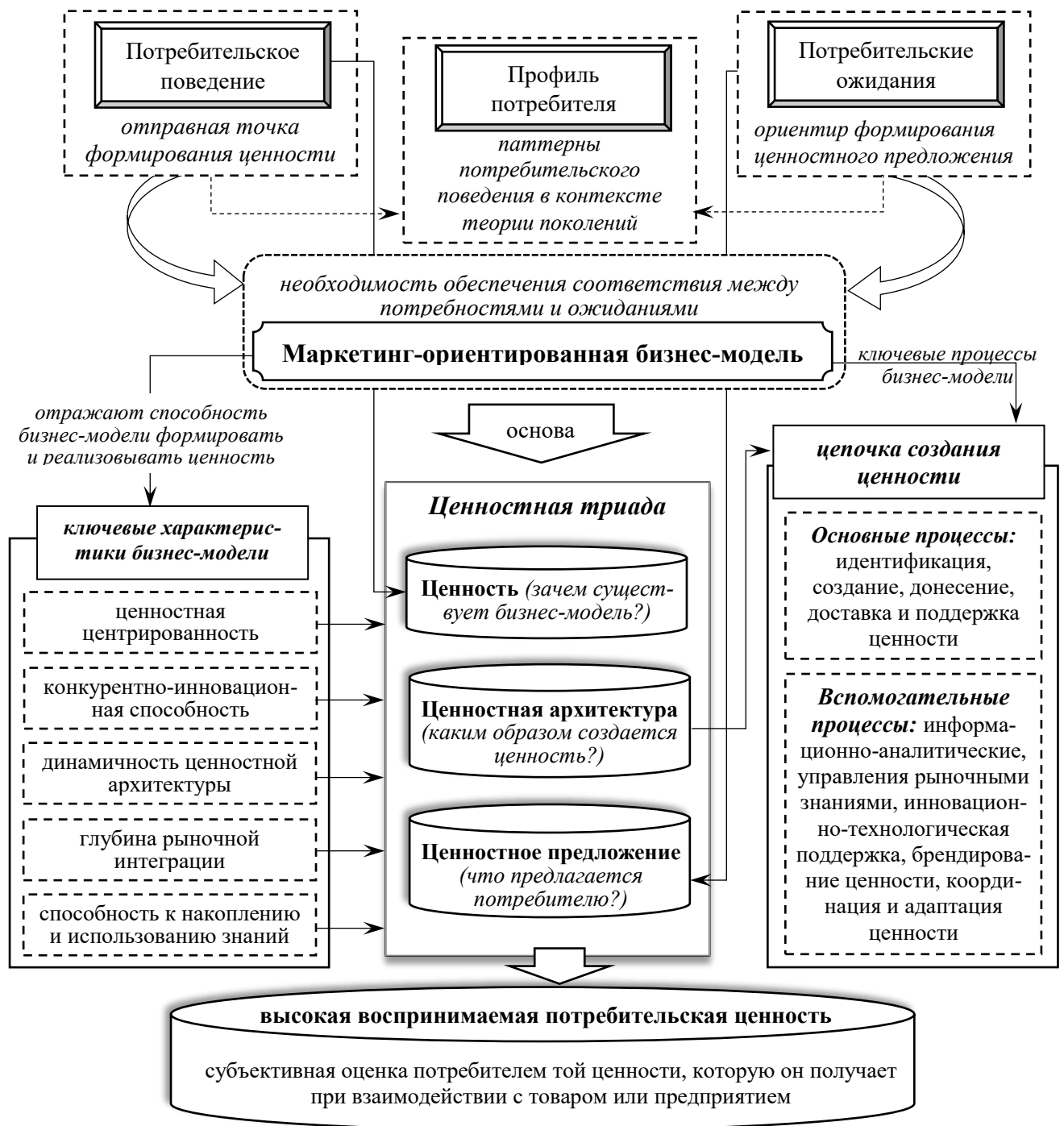


Рисунок 2.6 – Конструкт маркетинг-ориентированной бизнес-модели
(разработано автором)

Маркетинг-ориентированная бизнес-модель позволяет разрешить проблему необходимости обеспечения соответствия между потребностями и ожиданиями потребителей. В ней потребительское поведение выступает в качестве отправной точки по формированию ценности, а потребительские ожидания выступают ориентиром формирования ценностного предложения. Отметим, что изучение потребительского поведения требует регулярного и системного подхода, что связано с влиянием различных трендов и изменениями структуры потребительской ценности [378; 380].

Теория поколений занимает важное место в концепции маркетинг-ориентированной бизнес-модели, поскольку позволяет учитывать устойчивые различия в ценностях, мотивах, моделях потребительского поведения, предпочтительных каналах взаимодействия и восприятии потребительской ценности представителями различных поколенческих групп. А в условиях цифровой трансформации экономики потребители различных поколений демонстрируют неодинаковый уровень цифровой активности, различную чувствительность к инновациям, персонализации, цифровым сервисам и формам коммуникационного взаимодействия, что обуславливает необходимость адаптации процессов создания ценности к их специфическим ожиданиям.

В соответствии с поколенческой теорией поколение предлагается рассматривать не как группу людей определенного возраста, а как группу, которую объединяет исторический опыт, формирующий базовые потребительские ценности, которые объединены такими характеристиками как социально-демографические, психологические и поведенческие. Рассмотрение таких характеристик как возвратные показатели, уровень дохода и уровень образования приобретает более глубокую направленность и связан с изучением отношения к работе и досугу, условиям выбора предпочтений при коммуникации, уровню цифровой грамотности, мотивации к покупкам и способам покупок и т.д. Именно установки, которые были сформированы в ходе определенных событий на группу людей выступают связующим звеном между

принадлежностью к конкретному поколению и реальными паттернами потребительского поведения.

Паттерны потребительского поведения позволяют определить предпочтения потребителей определенного поколения к выбору канала покупок (офлайн или онлайн магазины), чувствительность к ценовой политике, условия формирования лояльности к определенным брендам, уровень склонности к импульсивным и рациональным покупкам, уровень вовлеченности и заинтересованности в совместном потреблении и т.д. Именно теория поколений позволяет объяснить, почему представители разных поколений демонстрируют похожие паттерны находясь в одном возрасте, или же наоборот, позволяет определить, почему между представителями одной возрастной группы поведение оказывает более подобным, чем между представителями, возраст которых разнится годами.

Основой маркетинг-ориентированной бизнес-модели является ценностная триада: ценность, ценностная архитектура и ценностное предложение.

Ценностная архитектура дает ответ на вопрос: Каким образом создается ценность? А также выступает в качестве системной способности предприятия к формированию ценности на протяжении всего жизненного цикла взаимодействия с клиентом. В маркетинг-ориентированной бизнес-модели ценностная архитектура предшествует ценностному предложению (выступает как способность) и обеспечивает реализацию ценности (представляется как система).

Ценностное предложение позволяет определить и ответить на вопрос: Что предлагается потребителю? Ценностное предложение – это сформулированное предприятием обещание ценности, отражающее её представление о том, какие выгоды потребитель получит в результате приобретения товаров предприятия. Отдельно выделим роль ценностного предложения в бизнес-модели, которая заключается в том, что оно выступает в качестве медиатора между предприятием и рынком, переводит понимание ценности в управляемую форму, а также задает ориентиры для разработки продукта, коммуникации и сервиса.

Существует ряд отличий при разработке ценностного предложения в цифровой среде и офлайн. В первую очередь необходимо отметить, что для офлайн характерна сегментная персонализация, которая в своей основе делит всех потребителей на категории, и товар производится с учетом выявленных характеристик, которые выделены в каждой группе. Однако, если рассматривать разработку предложения в цифровой среде, то необходимо отметить, что персонализация проникла во все сферы жизни потребителя, сопровождая его и направляя на приобретение товаров. С одной стороны, цифровой потребитель ожидает, что его желания будут предугаданы и оправданы по итогу совершения покупки, с другой стороны потребители отмечают, что присутствует ощущение постоянного влияния с внешней стороны. Персонализация позволяет создавать потребителю свою уникальную корзину, в которой формируется индивидуальная скидка и со стороны продавца предлагаются уникальные товары и предложения.

Ценность дает ответ на вопрос: Зачем существует бизнес-модель? Ценность – воспринимаемый потребителем результат использования и взаимодействия с ценностным предложением предприятия, реализуемый в конкретном контексте потребления.

Результатом формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели является создание и устойчивое воспроизводство воспринимаемой потребительской ценности, которая формируется в сознании потребителя и зависит от личного опыта, ожиданий, сравнения с конкурентами, бренда, политики маркетинговых коммуникаций.

Потребительская ценность отражает совокупность выгод, создаваемых компанией в рамках ценностной архитектуры бизнес-модели, тогда как воспринимаемая потребительская ценность представляет собой субъективную оценку этих выгод потребителем, формирующуюся в процессе взаимодействия с ценностным предложением и определяющую поведенческие реакции потребителей. Другими словами, воспринимаемая потребительская ценность – это ценность, которую видит и ощущает потребитель (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Сравнительная характеристика потребительской ценности и воспринимаемой потребительской ценности

Критерий	Потребительская ценность	Воспринимаемая потребительская ценность
уровень формирования	бизнес-модель	сознание потребителя
характер формирования	объективный	субъективный
основа	характеристики продукта и сервисного обслуживания	ожидания и восприятие потребителя ценности
значение	результат создания ценности	результат оценки ценности

Высокая воспринимаемая потребительская ценность создается через ряд составляющих: функциональная (способность продукта решить конкретную задачу клиента), эмоциональная (чувства, которые вызывает у потребителя бренд при взаимодействии, желание совершать повторную операцию), социальная (клиент осознает свою причастность к конкретной группе, товар дает ощущение определённого статуса, доступного не всем), ценности времени (возможность экономии времени и усилий при поиске и приобретении товара). Необходимо отметить, что в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях представленные составляющие высокой воспринимаемой потребительской ценности между собой несут синергетический эффект.

Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели представлены на рисунке 2.7, в основу которых положены три базиса: теоретический, методический и практический.

Теоретический базис построен на авторском определении маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, ценностной триаде маркетинг-ориентированной бизнес-модели, предмете и объекте исследования, задачах исследования, категориях, принципах, ключевых концепциях.

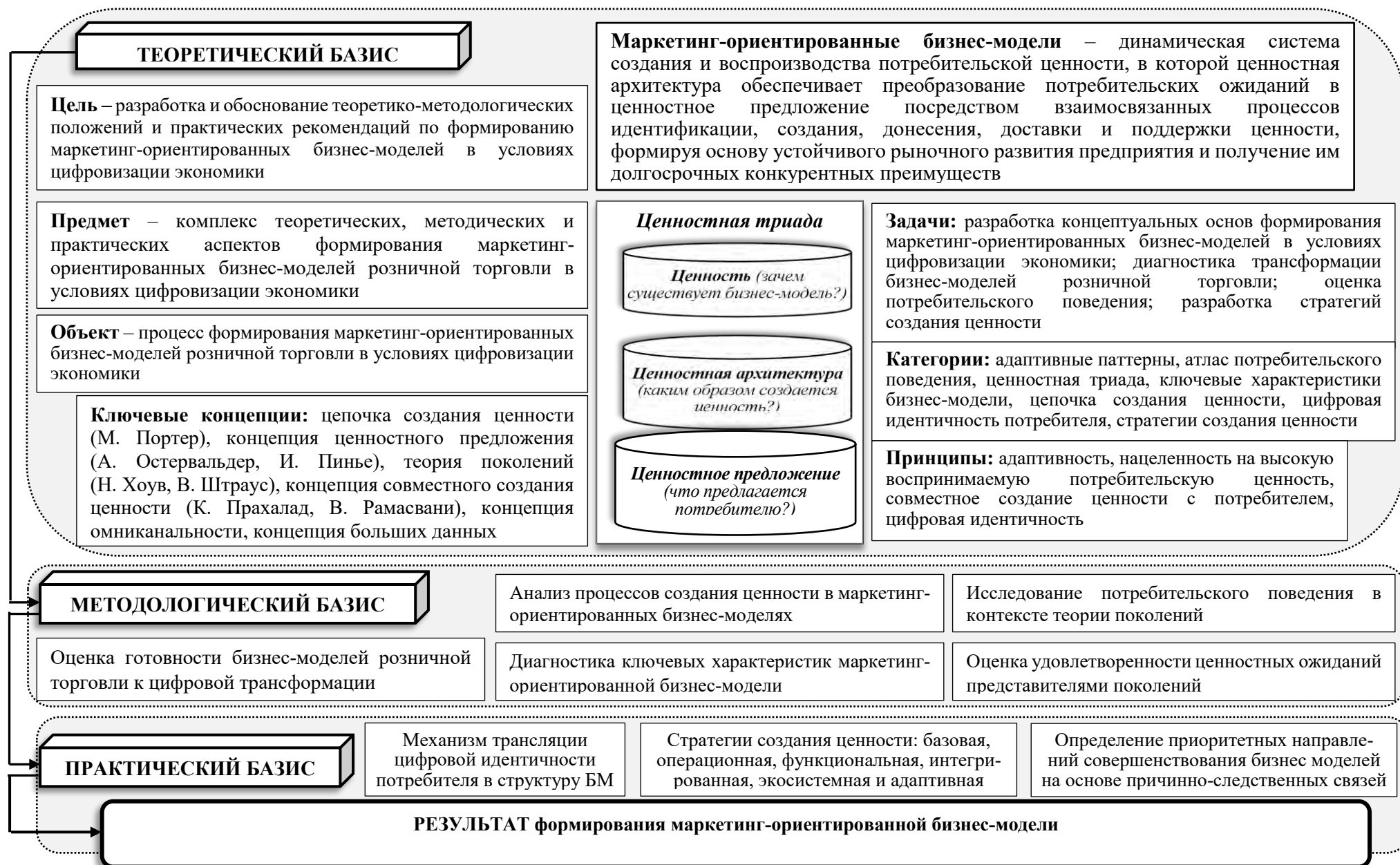


Рисунок 2.7 – Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли (разработано автором)

Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей отличаются смещением акцента с организации внутренних процессов предприятия на управление процессами формирования и воспроизводства потребительской ценности и основаны на ценностной триаде «ценность – ценностная архитектура – ценностное предложение», в рамках которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных основных и вспомогательных процессов создания ценности, что способствует повышению соответствия ценностного предложения изменяющимся потребностям и ожиданиям потребителей различных поколенческих групп, росту их лояльности и удовлетворенности, а также укреплению рыночных позиций предприятий розничной торговли в динамичной внешней среде.

Разработанные *концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели* являются интеграцией целостного подхода к созданию единой системы взаимосвязанных базисов: теоретического, методологического и практического.

Теоретический базис определяет научную платформу формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели, раскрывая ее концептуальные положения, категориальный аппарат, закономерности и принципы функционирования, а также обеспечивая интеграцию современных маркетинговых, управленческих и поведенческих концепций в единую систему научных представлений.

Концепция ценностного предложения направлена на удовлетворение потребностей конкретной группы потребителей. Так, предприятие создает такой набор продуктов, услуг и выгод, которые доносятся непосредственно той целевой группе, которая нуждается в данном товаре. Ценностное предложение в рамках данной концепции описывает то, как предприятие решает проблемы клиента, удовлетворяет его потребности и формирует уникальную привлекательность для клиента. Ценностное предложение рассматривается как связующее звено между клиентами и бизнес-моделью.

В рамках традиционного подхода принято считать, что ценность создается внутри предприятия и передается потребителю, однако в основу концепции совместного создания ценности положена логика, где ценность становится активом, который создается совместно с потребителем. Взаимодействие между предприятием и потребителем это не только непосредственно сам процесс передачи товара от одного к другому, и как итог потребитель со своей стороны отдает свои финансовые средства, а взамен получает товар и удовлетворяет свои потребности, получая некую ценность, а взаимодействие имеет более широкий спектр. Взаимодействие между потребителем и предприятием рассматривается как место для возможностей по созданию персонализированного опыта, который не ограничен только готовым товаром.

Концепция омниканальности позволяет предприятиям создавать бесшовную интеграцию всех каналов взаимодействия с клиентом, объединяя в единую систему физический магазин, интернет-сайт, мобильное приложение, социальные сети и контактный центр. Основная задача омниканальности состоит в создании единого клиентского опыта, который заключается в возможности потребителя переключаться между каналами в любой момент, при этом контекст взаимодействия не теряется. Омниканальность направлена на повышение удобства и лояльности потребителей, а предприятию позволяет собирать сквозные данные о поведении клиентов на всех этапах их пути.

Концепция больших данных или Big Data направлена на работу с высокими объемами, скоростью накопления и разнообразием структурированной и неструктурированной информации. Объемы данных настолько велики, что традиционные инструменты обработки информации перестают работать или требуют слишком много времени на обработку. Маркетологи научились использовать данную концепцию с целью выявить скрытые закономерности в поведении потребителей, прогнозировать спрос на основе полученных данных, разрабатывать персонализированные предложения в реальном времени и оптимизировать бизнес-процессы. Использование

больших данных позволяет современным предприятиям быстро реагировать на изменения рынка и своевременно реализовывать адаптационные мероприятия.

Методологический базис представляет собой совокупность методов, инструментов и аналитических процедур, обеспечивающих исследование состояния и особенностей функционирования бизнес-моделей предприятия, выявление факторов их развития, диагностику потребительского поведения и оценку соответствия характеристик бизнес-модели требованиям цифровой трансформации и изменениям рыночной среды.

Методологический базис включает оценку готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации, анализ создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, диагностику ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели, исследование потребительского поведения в контексте теории поколений, оценку удовлетворенности ценностных ожиданий представителями поколений. Представленные направления для анализа позволяют определить, какие из составляющих бизнес-модели имеют наибольшую важность и могут быть использованы торговыми предприятиями при создании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей.

Практический базис ориентирован на разработку и реализацию управленческих решений, направленных на совершенствование бизнес-модели предприятия посредством адаптации процессов взаимодействия с потребителями, выбора стратегических направлений развития, проектирования механизмов создания ценности и формирования инструментов повышения эффективности функционирования предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Он основан на моделировании, направленном на выявление причинно-следственных связей между ключевыми элементами маркетинг-ориентированной бизнес-модели, а также формирует стратегии создания ценности.

Для предприятий разработка стратегии является одним из важнейших направлений, а в условиях формирования маркетинг-ориентированных бизнес-

моделей стратегия задает целевое направление, которое определяет для кого, каким образом и с какой ценностью будет действовать предприятие. Для операционного управления свойственна работа с текущими задачами, а стратегическое направлено на долгосрочные принципы взаимодействия с потребителями, сегментацию клиентов, управление имеющимися ресурсами, которые нужны для создания и удержания ценности в долгосрочной перспективе. При отсутствии четко разработанной стратегии тактические мероприятия, начиная от выбора каналов взаимодействия и заканчивая ценообразованием, теряют свою системность и адаптивность при создании бизнес-модели, способной к своевременной адаптации к изменяющимся внешним условиям.

Таким образом, стратегия позволяет предприятию существовать в таких условиях, когда выделены потребительские потребности, на них сформировано ценностное предложение, определены ключевые характеристики продукта, выстроена четкая цепочка по взаимодействию с клиентом на всех этапах, начиная от привлечения, удержания до создания систематического взаимодействия.

Маркетинг-ориентированные бизнес-модели требуют постоянной оценки изменений в потребительском поведении и предпочтениях, технологической среде, рыночной среде, а также задает ограничения, в которых предприятие может внедрять инновации и преумножать успешные управленческие решения. Отсутствие четкой стратегии может повлечь сложности с фокусом на ключевых потребительских сегментах, несвоевременность инвестиций в перспективные проекты, внутренней дезинтеграцией, что может привести к разрушению уже сформированного клиентского опыта. Таким образом, разработка стратегии выступает основой для создания успешной маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

Выводы к разделу 2

Исследование вопроса концептуальных основ формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики включало три основных направления: трансформацию бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным, изучение ценностной основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели, разработку концептуальных основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели, что позволило сделать следующие выводы:

1. В ходе проведенного исследования были разработаны графы основных зависимостей внутренних составляющих бизнес-моделей. Было установлено, что зарубежные ученые связывают бизнес-модель с инновациями, ценностью, стратегией, а отечественные ученые уделяют больше внимания вопросами ценности, развития и маркетинга в бизнес-моделях. Проведенный анализ теоретической литературы позволил выделить следующие ключевые векторы трансформации бизнес-моделей: переход от цепочек поставок к динамическим сетям и экосистемам; смещение акцента на впечатления, эмоции, сервис и взаимодействие; вовлечение рыночных участников в процесс создания и предложения ценности; расширение возможностей анализа информации на основе маркетинговой аналитики, цифровых технологий; использование инновационных возможностей для постоянного совершенствования бизнес-модели; бренд рассматривается как нематериальный актив, поддерживающий ценность товара.

Дано авторское определение термину: **маркетинг-ориентированная бизнес-модель** – это динамическая система создания и воспроизводства потребительской ценности, в которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности, формируя основу устойчивого рыночного

развития предприятия и получение им долгосрочных конкурентных преимуществ.

2. В работе предложена авторская модель цепочки создания ценности маркетинг-ориентированной бизнес-модели, в которой ценность рассматривается как результат динамического взаимодействия компании и клиента, а маркетинг выступает не функцией, а сквозной логикой формирования конкурентного преимущества. Разработанная цепочка создания ценности включает основные и вспомогательные процессы создания ценности. Основные процессы создания ценности представлены пятью процессами: идентификация, создание, донесение, доставка и поддержка ценности. Вспомогательные процессы представлены также пятью процессами: информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендирования ценности, процессы координации и адаптации ценности. Разработана матрица, которая отражает логику формирования ценностной архитектуры как результата системного взаимодействия основных процессов создания ценности и вспомогательных процессов, обеспечивающих их аналитическую, когнитивную, технологическую, коммуникационную и координационную поддержку.

3. В рамках исследования сформулировано авторское определение: ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели представляет собой структурированную систему процессов создания ценности, обеспечивающих преобразование потребительских ожиданий в потребительскую ценность посредством её идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки, формируя основу для разработки и адаптации ценностного предложения предприятия.

4. Разработана матрица формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели, которая отражает логику формирования ценностной архитектуры как результата системного взаимодействия основных процессов создания ценности и вспомогательных процессов, обеспечивающих их аналитическую, когнитивную,

технологическую, коммуникационную и координационную поддержку. Анализ взаимосвязей между основными и вспомогательными процессами позволяет выявить проблемные участки цепочки создания ценности, определять направления совершенствования отдельных ее элементов, а также формировать управленческие решения по развитию маркетинговой аналитики, улучшению процессов управления рыночными знаниями, внедрению инновационных технологий, развитию механизмов брендинга ценности и повышению адаптивности бизнес-модели

5. На основе обобщения существующих в современной экономической и управленческой литературе взглядов и подходов к изучению концептуальных положений бизнес-моделей был сформирован конструкт маркетинг-ориентированной бизнес-модели, в основе которого положена ценностная триада (ценность, ценностная архитектура, ценностное предложение), направлен на создание высокой воспринимаемой потребительской ценности, что достигается через субъективную оценку потребителем той ценности, которую он получает при взаимодействии с товаром или предприятием и выступает базисом обоснования концептуальных основ формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

6. В ходе данного исследования были выделены следующие ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели: ценностная центрированность; конкурентно-инновационная способность; динамичность ценностной архитектуры; глубина рыночной интеграции; способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

7. С учетом авторского конструкта маркетинг-ориентированной бизнес-модели, разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, которые отличаются смещением акцента с организации внутренних процессов предприятия на управление процессами формирования и воспроизводства потребительской ценности и основаны на ценностной триаде «ценность – ценностная архитектура – ценностное предложение», в рамках которой ценностная архитектура обеспечивает

преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных основных и вспомогательных процессов создания ценности, что способствует повышению соответствия ценностного предложения изменяющимся потребностям и ожиданиям потребителей различных поколенческих групп, росту их лояльности и удовлетворенности, а также укреплению рыночных позиций предприятий розничной торговли в динамичной внешней среде.

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [146; 150; 154; 157; 158; 160; 176; 179; 180; 181; 182].

РАЗДЕЛ 3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСЛЯЦИИ ЦИФРОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ В МАРКЕТИНГ- ОРИЕНТИРОВАННУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

3.1 Концепт цифровой идентичности потребителя: атлас потребительского поведения и ключевые аспекты взаимодействия

В современных условиях концепт цифровой идентичности потребителя в контексте маркетинг-ориентированной бизнес-модели выступает основным ключевым элементом современной цифровой среды, в которой формируется ценность, поскольку именно через цифровую идентичность предприятия получает возможность персонализировать взаимодействие и прогнозировать поведение потребителей, а также разрабатывать адаптированное ценностное предложение.

Текущая ситуация в онлайн среде позволяет говорить о том, что большая часть организаций использует современные технологии для анализа поведения покупателей, активно внедряют персонализацию предложений, активно применяют социальные медиа и возможности социальных сетей в целом, активно отслеживаются предпочтения пользователей, внедряются алгоритмы машинного обучения, которые позволяют прогнозировать будущие потребительские действия.

Отдельно необходимо отметить, что использование эмоционального подтекста в онлайн среде становится все более популярным. Так, контент, отзывы и взаимодействие с брендом становятся важными факторами, которые позволяют формировать лояльность и доверие потребителей. Следует учитывать многообразие каналов коммуникации и их интеграцию в стратегию организации, чтобы создать положительный опыт взаимодействия с продуктом. В результате эффективно выстраиваемая маркетинговая стратегия формирует долгосрочные отношения с клиентами и способствует росту бизнеса.

Современные условия выдвигают новые задачи перед торговыми организациями, вынуждая учитывать тот факт, что именно потребитель выступает в качестве ориентира, и именно он выдвигает те требования, которые должны быть удовлетворены, что позволяет утверждать, что именно он выступает в качестве создателя той потребительской ценности, которая должна быть разработана и предложена на современном рынке товаров и услуг. Учитывая данное направление в маркетинге следует рассматривать потребителя как ту категорию, которую следует изучать и разрабатывать такие методы управления, которые позволят достичь гармоничного результата. Изучение современных возможностей маркетингового управления поведением потребителя лежит в основе данного исследования.

О том, что маркетинг в современных условиях приобретает все более важное значение в деятельности предприятия говорится во многих научных работах, которые посвящены управленческой и экономической науке. О важности маркетинговой составляющей в управлении потребительским поведением говорит Лысова Е.А. Она отмечает, что «...маркетинговые составляющие модели потребительского поведения дают представление о реакции потребителя в зависимости от применяемых маркетинговых инструментов: виды услуг, их качество, ценовые характеристики, место оказания услуг, применяемые маркетинговые коммуникации...» [221, с. 25].

Ряд ученых рассматривают потребительское поведение через создание ценности [126, 278, 307]. Так, Л. М. Капустина и Г. С. Тимохина в своем исследовании отмечают, что «...ценность как ключевое понятие в концепции холистического маркетинга является движущей силой мотивации потребителя и основой формирования его жизненного стиля, обуславливающего потребительское поведение...» [126, с. 100]. А. Р. Рахматуллина отмечает, что «...главной особенностью маркетинговой политики является способность быстро адаптироваться к динамичной коммерческой среде, реализовать перспективы экономического роста предприятия и улучшить его положение на рынке...» [285, с. 72].

Обзор научной литературы позволил выявить ключевые тренды маркетингового управления поведением потребителя, характеристика и примеры реализации в онлайн-среде представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные тенденции маркетингового управления поведением покупателя в онлайн-среде

Тенденции	Характеристика	Примеры реализации
Цифровизация процессов взаимодействия с потребителями и принятия маркетинговых решений	Улучшение работы онлайн-платформ; совершенствование интерфейсов приложений; внедрение систем отслеживания запасов в режиме реального времени; системы оплаты	Виртуальная и дополненная реальность (VR & AR), обеспечивающие интерактивный опыт. Внедряя VR и AR, предприятия могут создавать виртуальные примерочные, 3D-рекламу и интерактивные 3D-каталоги, позволяя покупателям взаимодействовать с продуктами до принятия решения о покупке.
Обеспечение удобства приобретения и доступности товаров для потребителя	Стратегия удержания клиентов, направленная на обеспечение доступности точек самовывоза, мобильные приложения для заказа товаров и формирования заказов	Сервис продвижения Target. Сервис позволяет клиентам размещать заказы через приложение Target и получать товары в течение двух часов. Сервис Drive Up представляет стратегическое решение на растущий спрос на бесконтактные решения для покупок.
Рост значимости ценностей здоровья, безопасности и качества жизни в структуре потребительского выбора	Расширение ассортимента продукции, ориентированной на потребителей, заботящихся о своем здоровье, внедрение понятной маркировки и создание специальных разделов в магазинах	Бренд Kroger's Simple Truth. Компания выпустила бренд Simple Truth, который предлагает широкий ассортимент органических и натуральных продуктов. Благодаря четкой маркировке этих продуктов и созданию специальных разделов в магазинах Kroger сделала так, чтобы потребители, заботящиеся о своем здоровье, могли легко находить и покупать товары, соответствующие их ценностям.
Инновации, ориентированные на клиента	Внедрение алгоритмов машинного обучения с целью усовершенствования системы рекомендаций для различных групп потребителей.	Target использует машинное обучение и аналитику данных для предоставления персонализированных предложений и рекомендаций своим клиентам. Анализируя поведение покупателей и прошлые покупки, Target может адаптировать рекламные акции и предложения к индивидуальным предпочтениям клиентов.
	Вознаграждение за опыт: внедрении элементов опыта в программы лояльности: эксклюзивные мероприятия или геймифицированные задачи, которые создают запоминающиеся взаимодействия и способствуют сплочению сообщества вокруг бренда.	Технологические инновации Albertsons. Компания Albertsons в сотрудничестве с Google стала первопроходцем в области новой технологии онлайн-заказов, получившей название «прогнозируемое составление списка покупок». Эта технология, основанная на искусственном интеллекте Google Cloud, в том числе Vision AI и Recommendations AI, разработана для автоматизации составления списка покупок для клиентов.

Продолжение таблицы 3.1

Тенденции	Характеристика	Примеры реализации
Развитие моделей прямого взаимодействия производителя с конечным потребителем (D2C)	Преимущества перехода на модель D2C (Direct-to-Consumer): более эффективный контроль над брендом, ценными данными о потребителях	Ускорение D2C Nike. Nike служит ярким примером успешного перехода на модель D2C. В рамках своей стратегии «Ускорение прямых продаж потребителям» Nike ускорила переход на D2C, укрепив свою цифровую платформу и расширив каналы прямых продаж.
Усиление влияния цифровых коммуникаций, социальных сетей и пользовательского контента на потребительское поведение	Ориентир на аутентичные описания бренда, которые в большей степени соответствуют опыту и ожиданиям клиентов.	Lush Cosmetics' представила в социальных сетях опыт и истории реальных покупателей, Lush прославляла искреннее взаимодействие людей со своей продукцией.
	Работа с отзывами клиентов: как с положительными, так и отрицательными	Best Buy внедрила эффективную стратегию взаимодействия с отзывами. Активно реагируя на отзывы клиентов и решая их проблемы, Best Buy демонстрирует свою приверженность удовлетворению потребностей клиентов, а также поощряет отзывы о товарах, предлагая клиентам дополнительные бонусы.
Автоматизация маркетинговых процессов	Использование цифровых технологий, искусственного интеллекта и аналитических инструментов для оптимизации коммуникаций с потребителями и персонализации взаимодействия на всех этапах потребительского пути.	Компания Kroger представила технологию EDGE Shelf (усовершенствованный дисплей для продуктовой среды), заменив бумажные ценники цифровыми дисплеями. Эта автоматизация позволяет обновлять цены в режиме реального времени, сокращая ручной труд и обеспечивая точность цен, а также повышая вовлеченность клиентов с помощью интерактивного контента и целевой рекламы.
Развитие предиктивной аналитики для управления потребительским поведением	Ориентирование в непредсказуемом ритейл-ландшафте требует тройственного подхода - дальновидности, гибкости и клиентоориентированности.	Стратегии адаптивного выполнения Target. Во время пандемии Target быстро внедрила стратегии цифровой доставки, оптимизировав свои магазины так, чтобы они служили центрами выполнения онлайн-заказов, сократило время доставки и снизило расходы.
Укрепление эмоциональной вовлеченности потребителей и развитие долгосрочной лояльности к бренду	Превращение клиентов в пропагандистов бренда и формирование у них чувства общности способствуют формированию устойчивой привязанности к бренду и лояльности к нему.	Магазин Whole Foods Market занял свою нишу, поддерживая взаимодействие с местным сообществом и уделяя особое внимание местным продуктам, которые закупаются у близлежащих фермеров и производителей. Организуя ярмарки местных поставщиков, фермерские рынки на своей территории и рекламируя местные продукты на своих полках, Whole Foods создал платформу для процветания местных производителей.
Экосистемная интеграция потребительского опыта и сервисов	Предполагает объединение товаров, услуг, цифровых платформ и партнерских решений в единое пространство взаимодействия, обеспечивающее комплексное удовлетворение потребностей потребителей	Платформы, не зависящие от продавца: Instacart, DoorDash и Fetch, превращаются в важнейшие связующие звенья между розничными продавцами и покупателями. Использование информационно-аналитических возможностей цифровых платформ, обладающих развитыми экосистемами данных, обеспечивает повышение эффективности маркетинговых стратегий

Остановимся более детально на отдельных позициях, представленных выше. Особое значение в последнее время приобретает умение работать с отзывами клиентов: как положительными, так и отрицательными. Положительные отзывы потребителей целесообразно стимулировать посредством использования механизмов нематериального и материального поощрения, включая начисление бонусных баллов в рамках программ лояльности, обеспечивая повышение вовлеченности потребителей в коммуникацию с продавцом. В то же время необходимо эффективное управление негативной обратной связью, основанное на оперативном реагировании и конструктивном разрешении конфликтных ситуаций, позволяющее снижать репутационные риски и укреплять доверие со стороны целевой аудитории.

Отдельно необходимо отметить умение организации прогнозировать, что будет способствовать повышению устойчивости и гибкости. Необходимость предвидеть тенденции рынка, быстро адаптироваться и сохранять пристальное внимание к удовлетворенности клиентов выступает первоочередной задачей. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке необходимо уделять особое внимание новым технологиям, которые оказывают влияние и изменяют поведение потребителей и экономические показатели, что позволит ориентироваться в стратегическом планировании в соответствии с динамичными рыночными факторами, обеспечивающими устойчивость и гибкость деятельности организации.

Особое внимание следует уделить автоматизации и эффективности. Через внедрение автоматизированных решений, происходит оптимизация операций, высвобождение человеческого капитала, что напрямую ведет к гибкому управлению, позволяющему быстро реагировать на динамику рынка и предпочтения клиентов.

Формирование лояльности и привязанности к бренду являются ключевыми стратегическими задачами, которые позволяют не только удерживать клиентов, но и превращают их в активных сторонников бренда, так называемых

евангелистов бренда. Привлечение клиентов на личном уровне может превратить их в послов бренда, способствуя органическому продвижению бренда. Использование социальных сетей как способ общения с клиентом через проведение опросов клиентов, позволит выстроить двусторонний диалог. Чувство важности и ценности развивает привязанность потребителей к бренду.

Разработка экосистемы. Умение переориентироваться и адаптироваться, чтобы продолжать получать полезную информацию о клиентах, которая необходима для принятия стратегических решений. Необходимость получения данных от первого лица, что позволит снизить зависимость от данных сторонних производителей. Для достижения данных целей необходимо поощрять клиентов делиться ценными данными, предлагая эксклюзивные льготы, такие как специальные предложения, ранний доступ к новым продуктам или льготы по лояльности, что позволит не только расширить ваш массив данных, но и повысит вовлеченность клиентов.

Изучение современных тенденций маркетингового управления поведением покупателей в онлайн-среде позволяет выявить устойчивые закономерности цифрового взаимодействия потребителей с брендами, каналами коммуникации и цифровыми платформами. Систематизация данных о потребительских предпочтениях, поведенческих паттернах, уровне вовлеченности, особенностях принятия решений и характере использования цифровых сервисов обеспечивает формирование цифрового портрета потребителя как комплексного описания его поведения в цифровой среде. Последующая интерпретация выявленных характеристик позволяет определить цифровую идентичность потребителя, отражающую совокупность его ценностных установок, мотивационных факторов, моделей потребления и особенностей взаимодействия с цифровой средой, которые выступают основой для формирования ценностной архитектуры и адаптации маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

Цифровая идентичность потребителя представляет собой динамически формируемую совокупность цифровых данных, поведенческих

характеристик и ценностных предпочтений, возникающих в процессе его взаимодействия с цифровой средой. При формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей цифровая идентичность становится основой адаптации ценностной архитектуры предприятия к изменяющимся потребительским ожиданиям.

Это требует более детального рассмотрения особенностей поведения потребителей в цифровой среде.

Происходящие изменения в области технологий и рыночных отношениях привели к изменениям как в деятельности организаций, так и в поведении потребителей. Современные потребители и организации все больше вовлекаются в цифровую среду, что порождает новые навыки, способности, дает доступ к обширной информации, а также создает новые вызовы и угрозы. Потребитель становится все более требователен к тому контенту, который ему предлагает цифровая среда, он может выбирать, что ему смотреть, а что – нет, как итог, это приводит к ограничениям со стороны пользователя неактуальной для него информации, в том числе рекламных блоков и вирусной информации. Привлечь и удержать внимание потребителя становится более сложным для организаций, фильтр каналов становится все более жестким и подвергается большему отбору.

Вопросы потребительского поведения и поиск стратегий по удержанию клиентов в цифровой среде рассмотрены в работах И. А. Аренкова [19], Л.В. Балабановой, Е. В. Сардак [26], В. А. Бондаренко [46], Л. Ю. Шадринной [364] и др. Несомненным является то, что цифровая среда продолжается развиваться и изменяться, что влечет ряд изменений и в потребительском поведении, что требует дальнейшего современного исследования.

Цифровые инструменты позволяют расширять каналы взаимодействия между продавцом и потребителем. Современный потребитель может искать определенный товар, посещая сайты, затем офлайн-магазин, а совершить покупку в онлайн-приложении. О том, что потребитель в цифровой среде хорошо знаком не только с самим брендом, но и его рекламными компаниями [102].

В цифровой среде изменяются не только каналы взаимодействия между потребителем и продавцом, но сама сегментация потребителей, что нашло отражение в работе Е.В. Ефременко [103]. Таким образом, следует говорить о сообществах в социальных сетях, в которые клиенты сами вступают, отдавая предпочтения и делясь своим мнением с другими заинтересованными потенциальными или такими же клиентами, как и сами, своим опытом взаимодействия с конкретным брендом. Также следует отметить тот момент, о котором говорят авторы в своей работе – это акцент на том, что потребитель дает оценку всем рекламным обещаниям организаций, что требует от последних прозрачности и честности. Ненадлежащая реклама быстро отслеживается и распространяется в таких сообществах, что может нанести непоправимый вред в дальнейшем.

На основании проведенного исследования можно отметить, что цифровые технологии оказали особое влияние и изменили потребительское поведение. Основные аспекты потребительского поведения в цифровой среде представлены в таблице 3.2.

Персонализация и гиперперсонализация в цифровых условиях позволяет потребителю принимать решения в более короткие сроки, что связано с разработкой индивидуального подхода и создания индивидуально предложения для каждого клиента, зачастую с привлечением самого клиента с помощью опросов, анкетирования, прямой коммуникации.

Влияние социальных сетей также набирает силу, что связано с увеличением доверия к таким же потребителям, чем различным рекламным компаниям, проводимым организациями. Возможность обмениваться мнением, информация остается в доступе на длительный период, рекомендации популярных лидеров мнений могут способствовать возникновению желания быть «своим» в этом сообществе и поддерживать желаемый образ в социальных сетях.

Таблица 3.2 – Аспекты потребительского поведения в цифровой среде

Аспект	Влияние на потребительское поведение
Персонализация и гипер-персонализация	Увеличивает спрос на индивидуальный подход, улучшая удобство, но увеличивает проблемы конфиденциальности
Влияние социальных сетей	Оказывает влияние на решения о покупке, особенно среди миллениалов. Предпочтение отдается впечатлениям, а не владению товарами
Удобство, мобильная коммерция	Формирует покупательские привычки с помощью гибких и удобных методов оплаты. Использование мобильных телефонов как средства оплаты. Скорость оплаты как преимущество
Доверие и риск	Влияет на готовность делиться данными, которые подвержены утечкам и неправомерным использованием. Персональные данные подвержены утечкам и могут быть использованы мошенниками
	Потребители обменивают конфиденциальность на удобство, что приводит к потенциальным уязвимостям.
Адаптивность	Разработка персонализированных стратегий для каждой сегментированной группы
Цифровая грамотность	Наличие знаний и навыков, которые позволяют потребителям эффективно и безопасно использовать цифровые технологии для решения текущих задач.
	Требуется прозрачная практика и регулирование для защиты прав потребителей.

Все больше покупок совершается онлайн по причине удобства. Наличие мобильного телефона и доступ к сети Интернет – это все, что необходимо для приобретения товаров. Удобное приложение, отсутствие сложных условий регистрации, несколько кликов – и операция одобрена. Это все упрощает принятие решения о покупке и ускоряет ее. Адаптивность к потребностям отличается от персонализированного предложения прежде всего автоматизацией процесса. Наличие мобильных предложений и отслеживает «корзины» потребителя, время пребывания его на странице конкретного товара и другие метрики, позволяют разрабатывать мгновенные предложения. Доверие и риск для потребителя особенно важны в цифровой среде. Потребитель должен быть уверен, что его данные не будут использованы в мошеннических схемах или подвержены утечке. Со стороны продавца должны быть представлены максимально прозрачные условия по продаже товара, в том числе сертификаты качества или соответствия, прописаны условия доставки и условия возврата.

Потребитель должен чувствовать себя защищенным и иметь возможность отказаться от того или иного вида товара в виду брака или несоответствия ожиданиям и качественным характеристикам в установленные сроки и в удобном для себя формате.

Следует уделить особое внимание цифровой грамотности потребителей. Рост преступности в цифровой среде в Российской Федерации в последние годы имеет тенденцию к росту. За 11 месяцев 2024 г. по статистике МВД РФ россияне потеряли 168 млрд. руб. и за этот же период было зарегистрировано 702 тыс. IT-преступлений, что на 14,3% больше, чем за 11 месяцев 2023 г. И как показывает статистика, эти показатели имеют тенденцию к росту ежегодно.

Таким образом, наличие базовых цифровых навыков должно сопровождаться финансовой грамотностью и критическим мышлением, что позволит потребителю избежать ловушек и мошеннических действий. Необходимо изучить ряд нормативной документации по защите персональных данных и законодательства по защите прав потребителя в цифровой среде. Более полно направления финансовой грамотности покупателей в цифровой среде представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Направления финансовой грамотности покупателей в цифровой среде

Направление	Содержание	Навыки потребителя
Безопасность данных и платежей	Защита личных данных, проверка безопасности соединений, распознавание мошеннических сайтов и фишинга, понимание рисков разных способов оплаты	Знания о предоставлении данных по картам, проверка сайта на безопасность
Технические навыки	Уверенная навигация по сайтам/приложениям, наличие фильтров для поиска, работа с корзиной, оформление заказов, внедрение QR-кодов для оплаты, личных кабинетов для отслеживания заказов, решение базовых технических проблем	Умение пользоваться фильтрами, поисковой строкой для быстрого поиска нужного товара, простая регистрация с ограниченной персонализированной информацией

Продолжение таблицы 3.3

Направление	Содержание	Навыки потребителя
Информационная грамотность	Эффективный поиск и сравнение товаров и цен, критическая оценка описания, фотографий и отзывов	Умение проводить сравнение характеристик на разных сайтах, проверка достоверности акций, анализ надежности продавца
Права и коммуникации	Знание правил дистанционной торговли, умение четко формулировать запрос или претензию в службу поддержки	Знания о правах потребителя, сроках и условиях возврата товара, умение прикреплять фото/скрин

Проблема финансовой грамотности населения с каждым годом стоит все более остро, что связано с развитием различных мошеннических схем и именно знание этих базовых основ позволяет потребителю быть защищенным. Знания в этой отрасли охраняют от множества проблем и потери финансов.

Несмотря на высокую информативность отдельных характеристик потребительского поведения в цифровой среде, их фрагментарное рассмотрение не позволяет в полной мере выявить взаимосвязи между особенностями цифрового взаимодействия потребителей и их ценностными ориентациями. В связи с этим возникает необходимость интеграции выявленных аспектов поведения в единую аналитическую систему, обеспечивающую их структурирование, интерпретацию и последующую трансляцию в процессы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели. В качестве такого инструмента предлагается использовать *атлас потребительского поведения*, представляющий собой совокупность взаимосвязанных параметров и индикаторов, отражающих ключевые детерминанты цифрового поведения потребителей и позволяющих преобразовывать данные о цифровой идентичности в управленческие решения, связанные с проектированием ценностной архитектуры и формированием ценностного предложения (рис. 3.1).

Атлас потребительского поведения в цифровой среде на основании выявленных аспектов позволяет предприятиям выделить наиболее важные направления взаимодействия с потребителем и будет способствовать развитию адаптивных стратегий в цифровой среде.

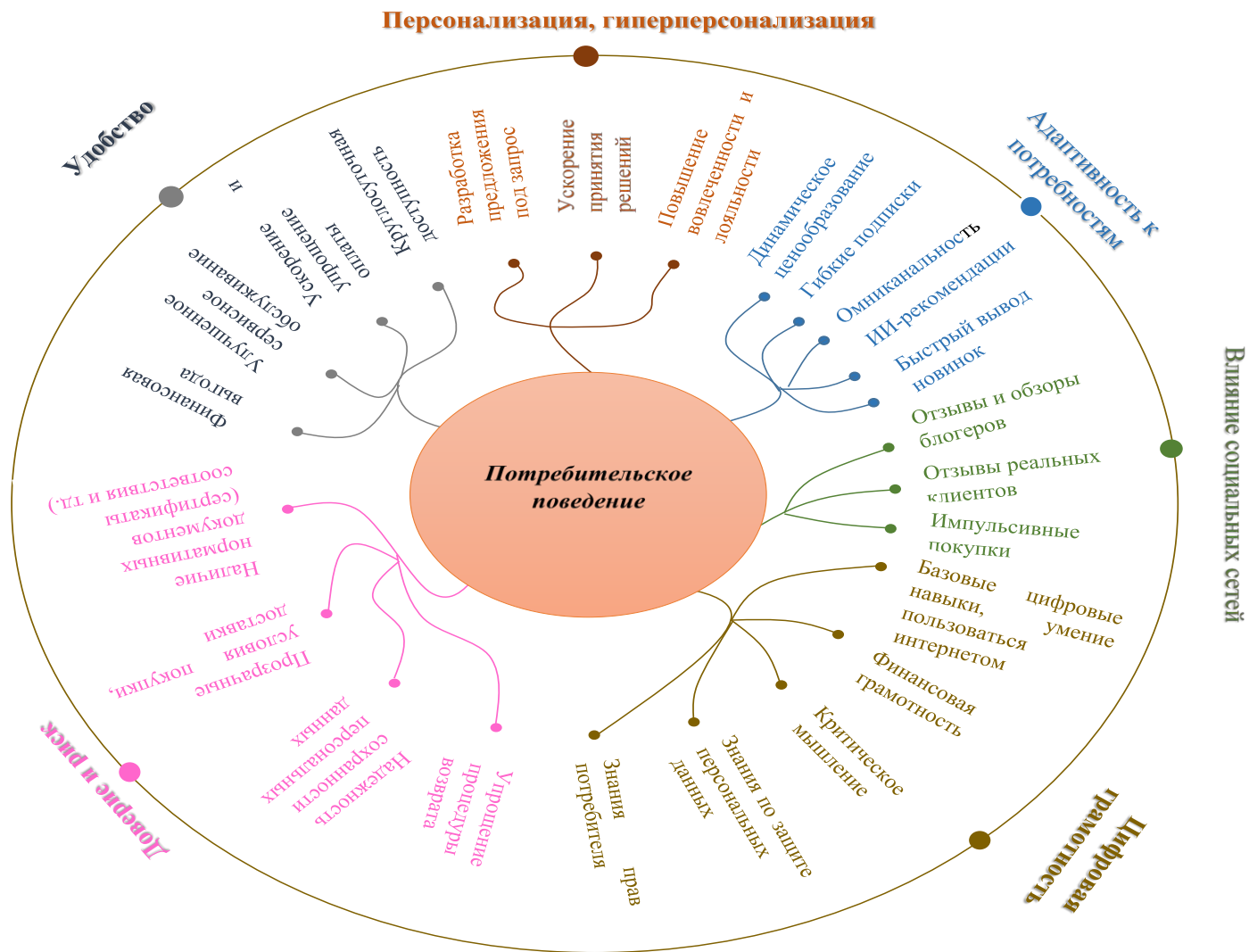


Рисунок 3.1 – Атлас потребительского поведения в цифровой среде

Представленный атлас потребительского поведения включает шесть основных составляющих, оказывающих влияние на потребительское поведение в цифровой среде:

- персонализация и гиперперсонализация,
- влияние социальных сетей,
- удобство,
- мобильная коммерция,
- доверие и риск,
- адаптивность;
- цифровая грамотность.

Отметим, что с появлением цифровых технологий поведенческая сегментация на основе цифровых следов позволяет говорить о новом направлении, которое связано не только с делением потребителей в зависимости от их демографического происхождения, а с учетом их поведения в цифровой среде.

Типовое поведение потребителей в цифровой среде представлено в таблице 3.4. Необходимо отметить, что для каждой выделенной ситуации представлены маркетинговые активности, которые позволяют торговым предприятиям в короткий срок провести анализ и реализовать комплекс мероприятий по улучшению работы в онлайн-среде.

Как отмечалось ранее на потребительское поведение в цифровой среде влияют различные факторы, которые в конечном итоге приводят к совершению покупки. Для торговых предприятий особое значение приобретает четкое понимание того, каким образом проходит процесс покупки, начиная от привлечения внимания до послепродажного обслуживания. Цифровая среда открывает для таких предприятий множество новых инструментов, среди которых таргетинг, цифровые платежные системы, наличие электронной базы клиентов, автоматическая доставка, инструменты для работы на сайте, отзывы и рейтинги и т.д.

Таблица 3.4 – Типовое поведение потребителей в цифровой среде

Типовое поведение потребителя	Описание ситуации	Цифровые следы	Адаптация ценностного предложения	Маркетинговые активности
Импульсивная покупка	Спонтанное решение о покупке, отсутствие времени на обдумывание покупки	– Короткие посещения сайта, приложения (менее 2 минут); – Прямой переход на карточку товара; – Отсутствие сравнений и откладывания товаров в корзину; – Высокая конверсия с визуальной рекламы	Акцент на визуальную составляющую, простоту покупки, эмоциональная выгода	Таргетинг; Запоминающиеся баннеры и видео-контент; Упрощенное оформление заказа; Распродажи
Глубокое исследование перед покупкой	Длительный процесс сбора информации о товаре, сравнение вариантов, изучение отзывов	– Длительное посещение сайта, приложения (более 10 минут); – Множество просмотров разных товаров; – Использование фильтров и сравнений на сайте; – Чтение отзывов, просмотр видеообзоров; – Возвраты к ранее просмотренным товарам	Предоставление подробных характеристик товаров, экспертные обзоры, сравнение моделей, гарантии качества	Контент-маркетинг (блоги, гиды); SEO для информационных запросов; Ретаргетинг с полезным контентом; Письма с дополнительной информацией
Регулярное пополнение запасов	Периодическая покупка одних и тех же товаров (расходные материалы, продукты)	– Высокая частота покупок в одной категории; – Короткое посещение сайта/приложения без изучения товаров; – Быстрое повторное добавление в корзину товара; – Использование функции «повторить заказ»	Удобство, экономия времени, гарантия наличия, программы лояльности	– Подписочные условия; – Напоминания о необходимости повторных покупок; – Персонализированные скидки за лояльность; – Автоматическая доставка

Окончание таблицы 3.4

Типовое поведение потребителя	Описание ситуации	Цифровые следы	Адаптация ценностного предложения	Маркетинговые активности
Сравнение и выбор	Рациональный подход, потребитель делает выбор из нескольких вариантов	Активное использование сравнения товаров и их характеристик; открытие нескольких вкладок с конкурентами и их предложениями; Поиск скидок и промокодов	Четкое выделение уникальных преимуществ, прозрачное сравнение, гарантия лучшей цены	– Инструменты сравнения на сайте; – Отзывы и рейтинги; – Гарантия возврата разницы в цене; – Ремаркетинг с акцентом на преимущества
Спонтанное вдохновение	Бесцельный просмотр контента, каталогов без конкретной цели	– длительное посещение сайта/приложения без добавления в корзину; – Переходы по рекомендациям и похожим товарам; – Клики по визуально привлекательным элементам;	Визуальная привлекательность, новинки, интересные подборки, вовлекающий контент.	– Персонализированные рекомендации; – Интерактивный контент; – Геймификация; – Email-дайджесты с новинками
Целевой поиск	Потребитель точно знает, что хочет, поиск конкретного товара	– Поиск по точным названиям/артикулам; – Быстрый переход к товару; – Минимум дополнительных просмотров; – Высокая конверсия при наличии товара	Четкое указание наличия, точное соответствие запросу, дополнительные услуги (доставка, установка).	– Оптимизация поиска на сайте; – Информирование о наличии; – Предложение аналогичных товаров при отсутствии; – Упрощение повторного заказа
Экономия	Постоянный поиск выгодных предложений, скидок, промокодов, распродаж.	– Частое посещение разделов «распродажа», «скидки»; – Использование промокодов и купонов; – Брошенные корзины при отсутствии скидки; – Подписка на новости о скидках	Яркие скидки, выгодные предложения, ограниченные по времени акции	– Триггерные предложения; – Персонализированные скидки; – Программы лояльности с накоплением баллов; – Продвижение распродаж

Благодаря изучению потребительского поведения в цифровой среде перед маркетологами открываются новые направления, которые позволят разрабатывать маркетинговую стратегию. Изучение данного направления зависит от предприятий, что связано с созданием сложной технологической инфраструктуры, которая становится возможной через регулярный сбор данных и внедрение аналитических платформ, а также необходимо учесть переход от массовых коммуникаций к индивидуальному взаимодействию, постоянному обучению сотрудников и внедрению адаптивной стратегии на основе данных.

3.2 Механизм трансляции цифровой идентичности и проектирование ценностного предложения

В условиях цифровой трансформации экономики эффективность маркетинг-ориентированной бизнес-модели все в большей степени определяется способностью предприятия учитывать особенности цифрового поведения потребителей при формировании и воспроизводстве потребительской ценности. Однако наличие значительного массива данных о потребителях само по себе не обеспечивает их использование в процессах проектирования бизнес-модели, что обуславливает необходимость разработки механизма, обеспечивающего последовательное преобразование характеристик цифровой идентичности в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения. Такой механизм позволяет установить взаимосвязь между особенностями поведения потребителей в цифровой среде, их ценностными ожиданиями и процессами создания, донесения, доставки и поддержания ценности, обеспечивая тем самым адаптацию маркетинг-ориентированной бизнес-модели к изменяющимся условиям рыночной среды и требованиям различных поколений потребителей.

В этой связи предлагается механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в ценностную архитектуру и ценностное предложение маркетинг-ориентированной бизнес-модели (рис. 3.2), включающий пять последовательно взаимосвязанных этапов, объединенных контуром обратной связи,

обеспечивающим непрерывную адаптацию бизнес-модели к изменяющимся ценностным ожиданиям потребителей.

Механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели – это совокупность организационно-аналитических и методических процедур, обеспечивающих преобразование характеристик цифровой идентичности потребителя через атлас потребительского поведения в конфигурацию ценностной архитектуры, параметры ценностного предложения и характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели, направленных на повышение уровня соответствия создаваемой потребительской ценности ожиданиям целевых групп потребителей и обеспечение адаптивности бизнес-модели к изменениям рыночной среды.

Первый этап предложенного механизма нами был детально рассмотрен в предыдущем подразделе работы. В процессе реализации второго этапа – идентификация цифровой идентичности, следует отметить, несмотря на то что цифровая идентичность отражает совокупность характеристик поведения потребителя в цифровой среде, ее использование в процессах формирования ценностного предложения требует учета факторов, определяющих различия в восприятии и оценке потребительской ценности. Одним из таких факторов выступает поколенческая принадлежность потребителей, оказывающая влияние на особенности использования цифровых технологий, предпочтительные каналы взаимодействия, критерии выбора товаров и услуг, а также структуру ценностных ожиданий. В этой связи исследование потребительского поведения в контексте теории поколений рассматривается как необходимый этап интерпретации цифровой идентичности, обеспечивающий корректную трансляцию характеристик потребителей в параметры ценностной архитектуры и содержание ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

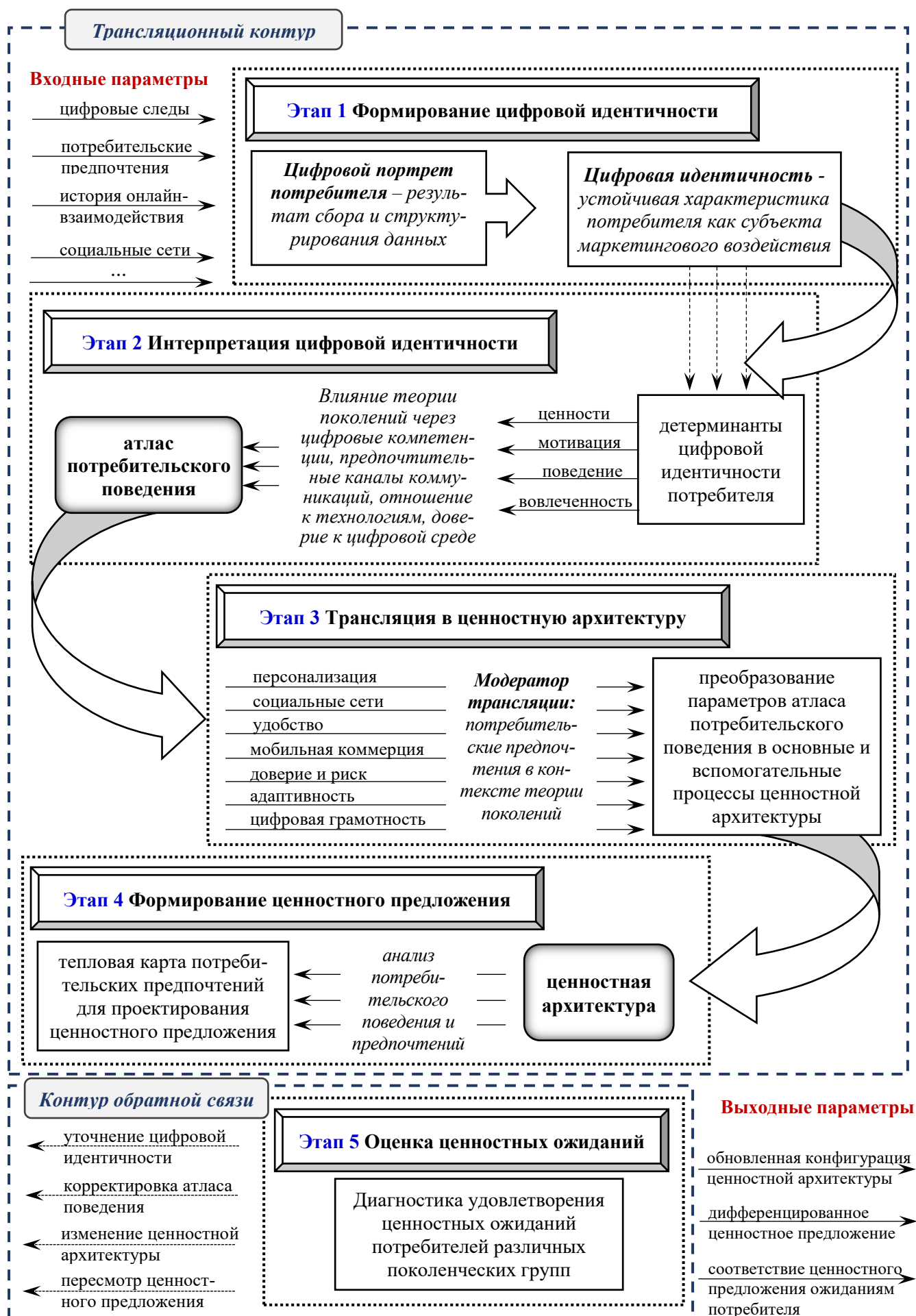


Рисунок 3.2 – Механизм трансляции цифровой идентичности в структуру маркетинг-ориентированной бизнес модели (разработано автором)

Теория поколений была разработана американскими исследователями Уильямом Штраусом и Нилом Хоу в 1991 году. Она объясняет отличия между поколениями, а также описывает их взаимодействие, однако необходимо отметить, что цифровые технологии и цифровизация всего человеческого общества вносит определенные коррективы, которые также требуют изучения.

Вопрос потребителей разных возрастов в цифровой среде рассматривался в работах отечественных ученых: Ю. В. Асташовой [35], С. В. Бойко, А.К. Саакян [45], И. М. Гуровой [86; 87], К. Д. Зайцевой, А. Ф. Никишина [108], Г.А. Коржовой [199], С. В. Мартыненко [231], О. А. Мироновой [234], Е.Ю. Русяевой [292], Н. А. Самохвалова [301], И. В. Скобляковой, Т.А. Журавлевой, Т. Н. Ямщиковой [318], Д. С. Суржук, И. К. Захаренко [325] и др.

Отметим основные направления, которые связаны с поведением в цифровой среде, которые положены в основу данной работы. Е. С. Земскова также придерживается позиции, что развитие цифровых технологий оказывает влияние на поведение потребителей целых поколений: «...изменение ценностей неизбежно сказывается на стандартах потребления, причем это касается как потребления материальных благ, так и потребления информации...» [110, С. 29]. А. В. Юдин и Н. В. Свищева отмечают изменения в поведении потребителей, особенно отличия заметны в цифровой среде [376]. Н. И. Денисова, А. Ю. Штезель, К. Э. Раевский делают акцент на всех сферах взаимодействия потребителя и торговых организаций: «... интернет стал источником сведений о товарах и услугах, возможностью анализа и сравнения их характеристик... каналом продаж, коммуникаций не только с компаниями, но и с другими потребителями...» [89, С. 60].

В рамках данной работы представлено исследование, направленное на изучение потребительского поведения в цифровой среде поколений «X», «Y», «Z». В качестве респондентов выступили жители Донецкой Народной Республики, в общей сложности приняли участие в опросе 1000 человек. Разработанный анкетный лист включал 26 вопросов, которые затрагивают

различные поведенческие особенности. Анкета размещена в открытом доступе на технологической платформе Яндекса (Яндекс формы, Приложение В).

Проведенный анализ позволил установить процентное соотношение представителей трех поколений в общем числе опрошенных, что позволило выявить отличительные особенности в поведении каждой изучаемой группы. Анкета содержала вопросы, которые связаны со следующими аспектами потребительского поведения в цифровой среде: персонализация и гиперперсонализация, влияние социальных сетей, удобство, мобильная коммерция, доверие и риск, адаптивность, цифровая грамотность. Социально-демографические данные респондентов представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Социально-демографические данные респондентов, которые приняли участие в опросе

Социально-демографические данные		Поколение		
		Поколение «X» (старше 42 лет)	Поколение «Y» (от 26 до 42 лет)	Поколение «Z» (от 16 до 42 лет)
Возраст, %		28,5	37,5	33,6
Пол	мужской	15,5	24,7	25,8
	женский	84,5	75,3	74,2
Совершение покупок	офлайн	56,8	51,9	50,2
	онлайн	43,2	48,1	49,8
Используемое техническое оборудование	Смартфон	68,5	68,9	82,5
	Ноутбук	8,5	7,5	2,5
	Планшет	7,8	12,9	3,5
	Стационарный компьютер	15,2	10,7	11,5

Среди всех опрошенных респондентов 63,6% пользуются смартфонами при совершении онлайн-покупок, 15,8% используют ноутбук, 11,7 % - планшет и только 8,9% стационарный компьютер. По итогам полученных данных необходимо отметить, что представители трех поколений по-прежнему совершают большую часть покупок в офлайн-магазинах: (56,8% – представители поколения «X»; 51,9% – представители поколения Y и 50,2 % – представители поколения «Z»), однако также следует отметить, что представители всех поколений совершают покупки онлайн. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости изучения потребительского поведения в

онлайн-среде как перспективного направления в развитии розничной торговли. Рассмотрим полученные результаты, которые позволяют оценить потребительское поведение представителей поколений «X», «Y», «Z» в цифровой среде, выделяя наиболее важные направления по взаимодействию.

Первая группа вопросов была направлена на изучение паттернов, где предпочитают совершать покупки представители трех поколений и с чем связан их выбор (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Паттерны совершения покупок представителями поколений

Критерии	Варианты ответа	Поколение		
		«X»	«Y»	«Z»
Выбор между офлайн- и онлайн-покупками	Офлайн-магазин	55,7	51,2	50,8
	Онлайн-магазин	44,3	48,8	49,2
Критичные факторы удобства: Выберите самое важное для вас удобство в офлайн-магазине	Возможность потрогать/примерить	38,2	36,2	43,1
	Мгновенное получение	54,2	58,5	43,5
	Атмосфера магазина	5,2	4,9	4,7
	Консультация продавца	2,4	0,4	8,7
Критичные факторы удобства: Выберите самое важное для вас удобство в онлайн-магазине	Круглосуточная доступность	28,9	22,3	25,1
	Удобное приложение	25,5	12,5	26,3
	Быстрая доставка	9,0	11,1	13,1
	Экономия времени	36,6	54,1	35,5

Опрошенные респонденты отмечают, что совершают покупки как онлайн, так и офлайн. Среди представителей поколения «X» – 55,7% посещают офлайн магазин, представители поколения «Y» – 51,2%, а поколение «Z» – 50,8%. Отметим, что представители данных поколений совершают покупки в онлайн-магазине: поколение «X» – 44,3 %; представители поколения «Y» – 48,8%, а поколение «Z» – 49,2%.

Рассмотрим более детально полученные результаты анкетирования. Среди критических факторов удобства при совершении покупок в офлайн-магазине представители поколений выделили следующие по степени важности:

- для представителей поколения «X» паттерны важности распределились в следующей последовательности: мгновенное получение (54,2 %), возможность потрогать/примерить (3,2 %), атмосфера магазина (5,2%), консультация продавца (2,4 %);

- для представителей поколения «Y» паттерны важности распределились в следующей последовательности: мгновенное получение (58,5 %), возможность потрогать/примерить (36,2%), атмосфера магазина (4,9%), консультация продавца (0,4%);

- для представителей поколения «Z» паттерны важности распределились в следующей последовательности: мгновенное получение (43,5 %), возможность потрогать/примерить (43,1%), консультация продавца (8,7%), атмосфера магазина (4,7%).

Среди критических факторов удобства при совершении покупок онлайн были определены следующие параметры по степени важности для поколений: представители трех поколений выделили «экономии времени» как самый главный (36,6% представителей поколения X; 54,1% представители поколения Y; 35,5% представителей поколения Z); затем представители отметили «круглосуточную доступность» (28,9%; 22,3%; 25,1% соответственно). Однако необходимо отметить, что представители поколения X и Z также высоко оценили «удобное приложение» (25,5% и 26,3% соответственно).

На рисунке 3.3 представлена визуализация паттернов совершения покупок представителями поколений.

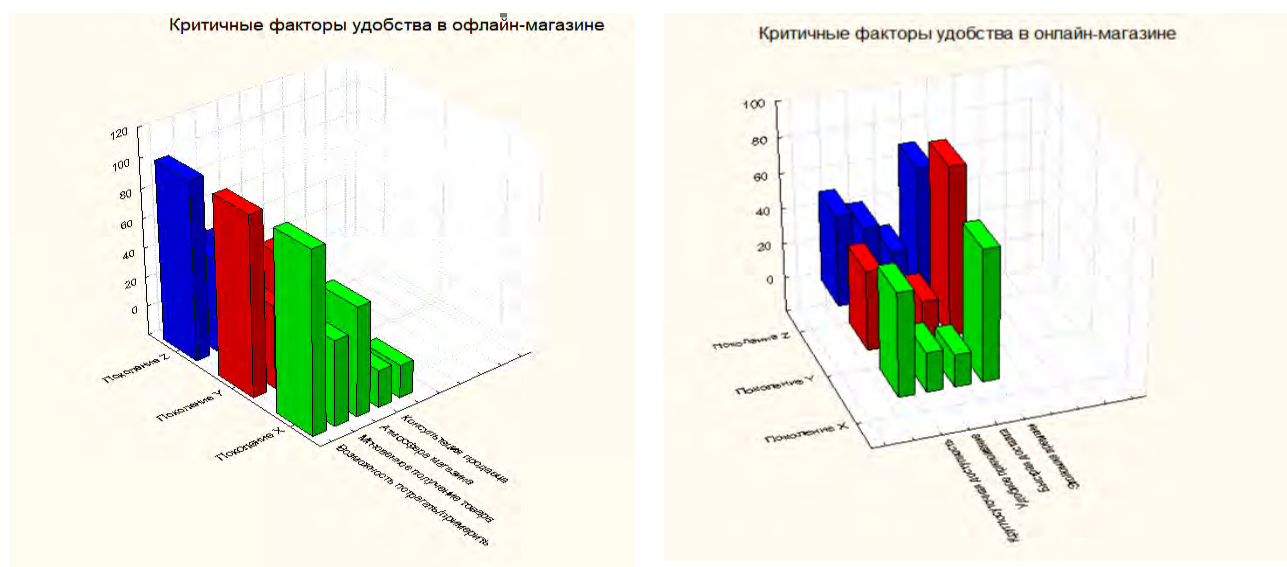


Рисунок 3.3 – Визуализация паттернов совершения покупок представителями поколений

Рассмотрим ключевые паттерны принятия решений о покупках представителями поколений (рис. 3.4).

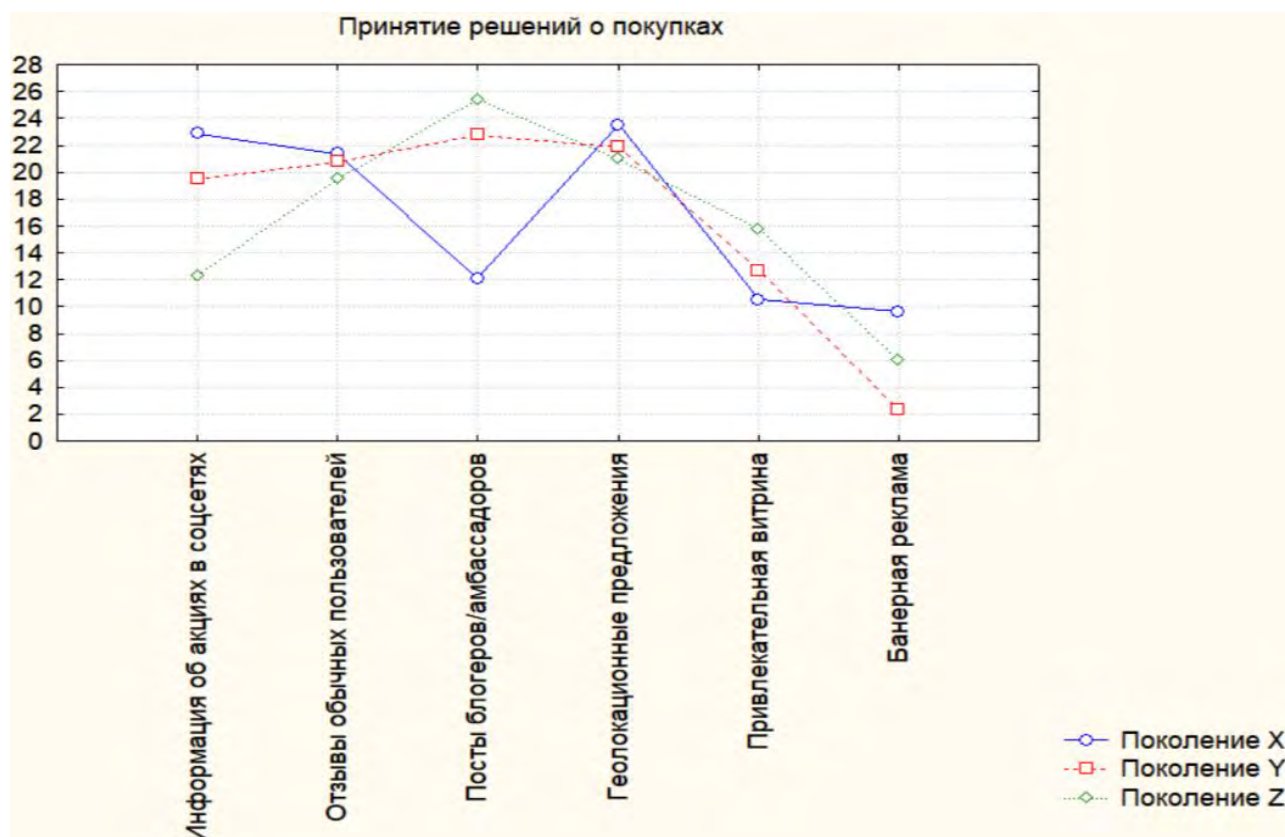


Рисунок 3.4 – Визуализация паттернов принятия решений о покупках представителями поколений

Для представителей поколения «X» паттерны важности распределились в следующей последовательности: геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину) (23,5 %), информация об акциях/новинках в социальных сетях магазина (22,9 %), отзывы обычных пользователей о магазинах/товарах (21,4 %), посты/рассказы блогеров/инфлюенсеров об опыте в конкретных магазинах/брендах (12,1 %), привлекательная витрина (10,5 %), баннерная реклама (9,6 %).

Для представителей поколения «Y» паттерны важности распределились в следующей последовательности: геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину) (21,9 %), отзывы обычных пользователей о магазинах/товарах (20,8 %), информация об акциях/новинках в социальных сетях магазина (19,5 %), привлекательная витрина (12,7 %), посты/рассказы

блогеров/инфлюенсеров об опыте в конкретных магазинах/брендах (12,1 %), баннерная реклама (2,3 %).

Для представителей поколения «Z» паттерны важности распределились в следующей последовательности: посты/рассказы блогеров/инфлюенсеров об опыте в конкретных магазинах/брендах (25,4 %), геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину) (21,0 %), отзывы обычных пользователей о магазинах/товарах (19,5 %), привлекательная витрина (15,8 %), информация об акциях/новинках в социальных сетях магазина (12,3 %), баннерная реклама (6,0 %).

Следующим направлением изучения стало использование цифровыми платформами данных о предыдущих покупках потребителей, предложения аналогичных товаров, а также реакция представителей поколений на те меры, которые реализуются, т.е. паттерны адаптивности онлайн-площадок к потребностям потребителей разных поколений (табл. 3.7)

Таблица 3.7 – Паттерны адаптивности онлайн-площадок к потребностям потребителей разных поколений

Критерии	Варианты ответа	Поколение		
		«X»	«Y»	«Z»
Частота показов новых товаров онлайн-магазинами/сервисами на основе прошлых покупок/просмотров	Редко	28,9	29,3	31,1
	Иногда	25,5	24,6	30,1
	Часто	29,7	25,2	14,1
	Никогда	15,9	20,9	24,7
Соответствие поведения сервисов ожиданиям пользователей	Редко	25,5	27,6	29,6
	Иногда	35,8	39,8	40,1
	Часто	21,2	22,2	26,5
	Никогда	17,5	10,4	3,8
Вызывают ли беспокойство персонализированные предложения	Не беспокоят	20,1	16,5	15,7
	Вызывают ощущение слежки	38,9	37,8	35,4
	Слишком навязчивые	25,5	28,9	30
	Неточные	15,5	16,8	18,9
Влияние социальных медиа на покупки	Редко	13,1	15	10,2
	Иногда	45,6	49,3	51,2
	Часто	31,5	29,6	33,4
	Всегда	9,8	6,1	5,2
Персонализация сайта	Редко	22,4	23,4	21,3
	Иногда	33,1	29,1	29
	Часто	34,2	35,1	36,2
	Всегда	10,3	12,4	13,5

Визуализация паттернов адаптивности онлайн-площадок к потребностям потребителей разных поколений представлена на рисунке 3.5.

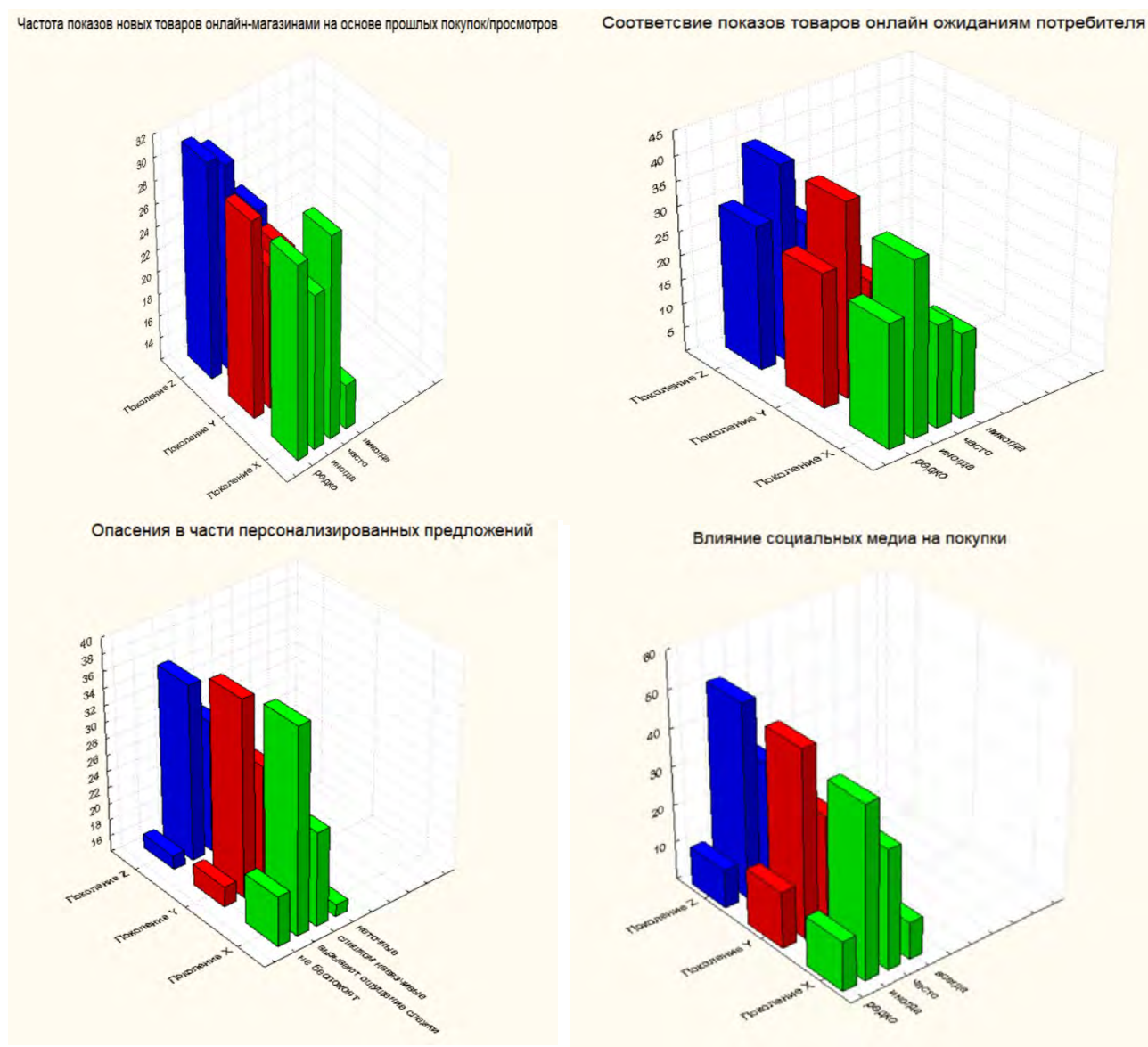


Рисунок 3.5 – Визуализация паттернов адаптивности онлайн-площадок к потребностям потребителей разных поколений

Отметим, что при проведении анкетирования респондентам был задан вопрос о частоте показов новых товаров онлайн-магазинами/сервисами на основе прошлых покупок/ просмотров. Так, представители поколения «X» отметили следующее: 29,7% указали как «часто», а 28,9% отметили, как «иногда», а 15,9% указали, что данные рекомендации никогда не предлагаются. Представители

поколения «Y» отметили следующее: «часто» - 25,9%, «редко» – 29,3%, «никогда» – 20,9% опрошенных. Представители поколения «Z» также отмечают проблемы в данном направлении: «часто» отметили только 14,1% опрошенных представителей данного поколения, «редко» – 31,1%, иногда – 30,1%.

Рассмотрим полученные результаты о соответствии поведения используемых сервисов ожиданиям пользователей: представители поколения «X» отметили следующее: «иногда» – 35,8%, «редко» – 25,5%, «часто» – 21,2%, «никогда» – 17,5%; представители поколения «Y» отметили следующее: «иногда» – 39,8%, «редко» – 27,6%, «часто» – 22,2%, «никогда» – 10,4%; представители поколения «Z» отметили следующее: «иногда» – 40,1%, «редко» – 29,6%, «часто» – 26,5%, «никогда» – 3,8%. Таким образом, необходимо отметить, что часть потенциальных клиентов просто не видят необходимые им товары, которые могли бы быть приобретены на таковых сервисах.

Однако, представители трех поколений отмечают, что отдельные предложения являются слишком навязчивыми, в частности 38,9% представителей поколения «X»; 37,8% представителей поколения «Y»; 35,4% представителей поколения «Z» отметили, как «вызывают ощущение слежки». Кроме того, 25,5% представителей поколения «X», 28,9% представителей поколения «Y» и 30,0% представителей поколения «Z» отметили их, как «слишком навязчивые».

Отметим, что в каждой анализируемой группе присутствуют те, у кого не вызывает негативных эмоций и беспокойства персонализированные предложения: 20,1% представителей поколения «X», 16,5% представителей поколения «Y», 15,7% представителей поколения «Z».

Также на поведение представителей поколений оказывает влияние социальные медиа, что отметили, как «часто»: 31,5% представителей поколения X, 29,6% представители поколения Y, 33,4% представители поколения Z. В ходе анализа было уточнено, что «иногда» на принятие решения о покупке оказывают влияние социальные медиа в следующем процентном соотношении: 45,6% представителей поколения X, 49,3% представители поколения Y, 51,2%

представители поколения Z. Данные показатели являются достаточно высокими, что свидетельствует о высоком уровне влияния на данной группы критериев.

Представители поколений отмечают, что персонализация сайта также зачастую не удовлетворяет их ожиданиям: «редко» отметили 22,4% представителей поколения «X», 23,4% – представители поколения Y, 21,3% – представители поколения «Z». Среди анализируемых групп было также отмечено, что «часто» персонализация используется и заметна представителям в следующем процентном соотношении: 34,2% – представителями поколения «X», 35,1% – представителями поколения «Y», 36,2% – представителями поколения «Z».

Рассмотрим основные паттерны получения информации о товарах онлайн и уровень доверия к ним представителями поколений (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Паттерны получения информации о товарах онлайн и уровень доверия к ним представителями поколений

Критерии	Варианты ответа	Поколение		
		«X»	«Y»	«Z»
Источники поиска информации о товаре в онлайн	Официальный сайт	15,1	13,2	12
	Страницы в социальных сетях	11,2	33,7	45,7
	Сайты-отзовики	37,8	33,5	33,3
	Браузер	35,9	19,6	9
Уровень доверия к информации о товарах, полученной из сообществ в социальных сетях	Зависит от вида товара	46,5	43,9	42,1
	Не влияет на уровень доверия	7,1	7,8	6,6
	Гораздо меньше доверия	33,9	22,4	15,8
	Гораздо больше доверия	12,5	25,9	35,5
Уровень доверия к амбассадору/блогеру	Доверяю	33,7	42,9	51
	Не доверяю	35,5	29,1	15,1
	Вызывает сомнения	30,8	28	33,9
Уровень доверия к онлайн-магазинам	Доверяю онлайн-площадкам	55,7	62,3	71,2
	Зависит от вида товара	12,4	10,8	5,9
	Не доверяю никаким сайтам	14	10,1	7,2
	Доверяю небольшим магазинам	17,9	16,8	15,7

Визуализация паттернов получения информации представителями поколений представлена на рисунке 3.6.

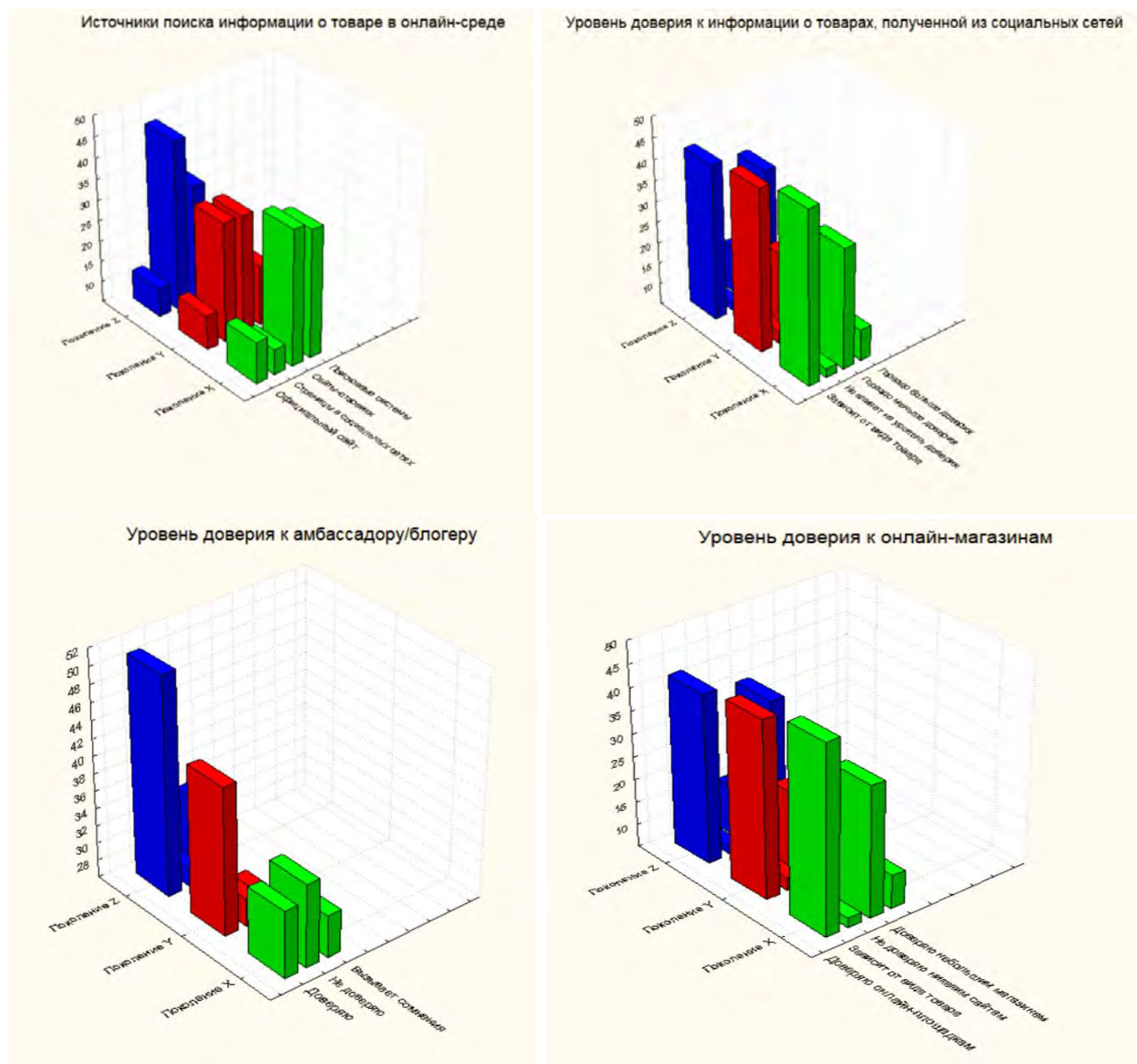


Рисунок 3.6 – Визуализация паттернов получения информации представителями поколений

Рассмотрим основные источники получения информации представителями поколений. Для представителей поколения «X» паттерны важности распределились в следующей последовательности: сайты-отзовики – 37,8%, браузер – 35,9%, официальный сайт – 15,1%, страницы в социальных сетях – 11,2%. Для представителей поколения «Y» паттерны важности распределились в следующей последовательности: страницы в социальных сетях – 33,7%, сайты-отзовики – 33,5%, браузер – 19,6%, официальный сайт – 13,2%. Для представителей поколения «Z» паттерны важности распределились в

следующей последовательности: страницы в социальных сетях – 45,7%, сайты-отзовики – 33,3%, официальный сайт – 12,0%, браузер – 9,0%.

Также необходимо отметить, что среди представителей поколений отмечается доверие к амбассадорам бренда и блогерам: 33,7% доверяют из числа представителей поколения «X», 42,9% доверяют из числа представителей поколения «Y» и 51,0% доверяют из числа представителей поколения «Z».

Отметим достаточно высокий уровень доверия к онлайн-магазинам у представителей поколений: 55,7% доверяют из числа представителей поколения «X», 62,3% доверяют из числа представителей поколения «Y» и 71,2% доверяют из числа представителей поколения «Z».

Паттерны омниканальности в потребительском поведении представителей поколений представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Паттерны омниканальности в потребительском поведении представителей поколений

Критерии	Варианты ответа	Поколение		
		«X»	«Y»	«Z»
Выстроенная цепочка покупки через приложение	Важно	56,0	52,0	53,8
	Маловажно	24,1	24,5	24,9
	Неважно	19,9	23,5	21,3
Приоритетность выбора	Заказать онлайн, забрать в магазине	25,4	39,9	42,1
	Вернуть/обменять онлайн-заказ в физическом магазине, сети	19,5	22,1	20,8
	Купить в магазине, оформить доставку на дом	55,1	38	37,1

Выстроенная цепочка покупки через приложения представляет собой структуру, которая управляет пользователем от первого контакта до совершения покупки или оформления заказа. Важность такого взаимодействия подчеркивают и опрошенные респонденты: 56,0 % представители поколения «X», 52,0% представители поколения «Y», 53,8% представители поколения «Z». Необходимо отметить, что особую важность в ходе взаимодействия потребителя и приложений приобретают разработанные триггерные цепочки, среди которых

могут быть автоматические сообщения клиенту, которые привлекут его внимание: напоминание о возможных бонусах за совершенную покупку, полезный контент, разработка и послепродажное сопровождение.

Визуализация паттернов омниканальности в потребительском поведении представителей поколений представлена на рисунках 3.7-3.8.



Рисунок 3.7 – Визуализация важности выстроенной цепочки покупки через приложение

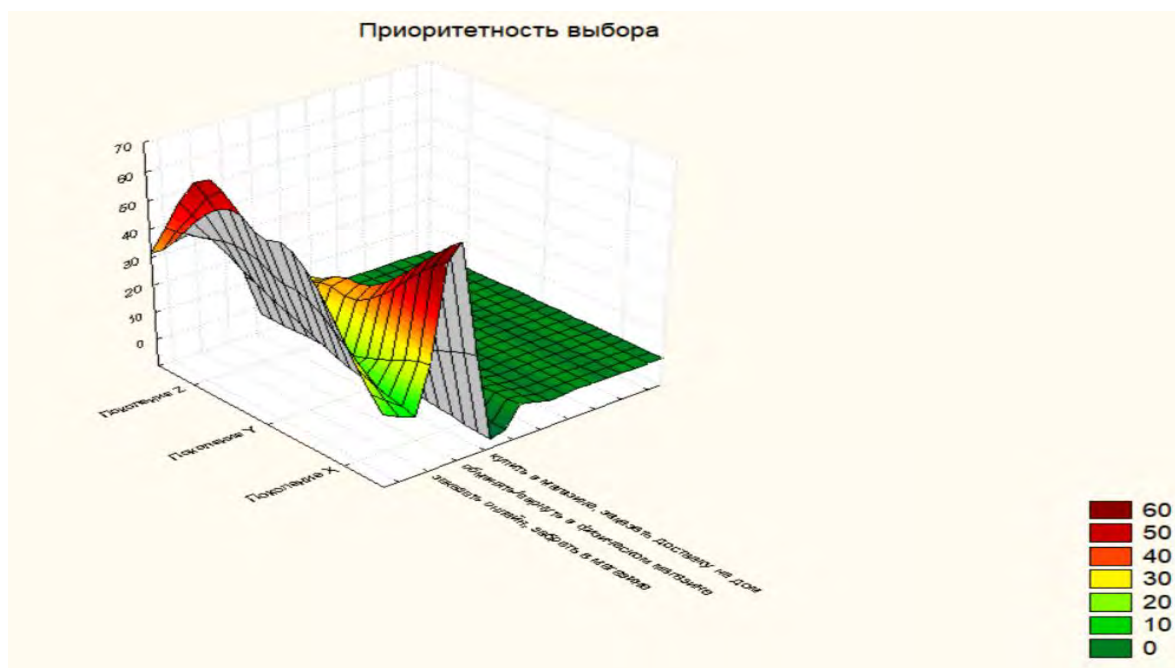


Рисунок 3.8– Визуализация приоритетности выбора онлайн и офлайн

Также необходимо отметить, что все большую значимость приобретают навыки и уровень цифровой и финансовой грамотности населения (таблица 3.10). Среди опрошенных представителей поколений было определено, что экспертами себя считают: 21,1% представителей поколения «X», 25,4% представителей поколения «Y», 33,4% представителей поколения «Z». Среди этих же опрошенных 25,6% представителей поколения «X», 17,6% представителей поколения «Y», 8,9% представителей поколения «Z» считают себя новичками.

Таблица 3.10 – Паттерны уровня цифровой и финансовой грамотности представителей поколений

Критерии	Варианты ответа	Поколение		
		«X»	«Y»	«Z»
Уровень цифровой грамотности в вопросах онлайн-покупок и безопасности в интернете	Знаю много, но не все	27	28,1	28,6
	Еще обучаюсь	26,3	28,9	29,1
	Эксперт	21,1	25,4	33,4
	Новичок	25,6	17,6	8,9
Проверка на надежность незнакомого интернет-магазина или подозрительного предложения	Ищу отзывы в интернете (Яндекс, Google)	26,1	27,8	29,8
	Проверяю на отзывах (Отзовик и др.)	22,1	25,4	28,9
	Смотрю реквизиты компании (ИНН, адрес)	13,1	14,1	11,2
	Доверяю интуиции / внешнему виду сайта	12,1	10,2	9,2
Как вы обычно узнаете о новых рисках (виды мошенничества) или способах безопасных покупок в интернете?	Социальные сети/блоги	20,1	21,4	21,9
	От друзей/родственников/коллег	25,4	25,7	18,5
	Новости/СМИ	21,3	21,9	26,3
	Опыт (личный или знакомых)	3,7	0,4	1,7
	Официальные источники (ЦБ РФ, Минцифры, Роскачество)	20,3	20,5	21,3
	Не интересуюсь специально	9,2	10,1	10,3

Отметим, что опрошенные респонденты проверяют на надежность незнакомого интернет-магазина или подозрительное предложение через отзывы в интернете: 26,1% представители поколения «X», 27,8% представители поколения «Y», 29,8% представители поколения «Z».

Рассмотрим основные риски при совершении покупок в Интернете, которые оценивали представителями поколений (рисунок 3.9).

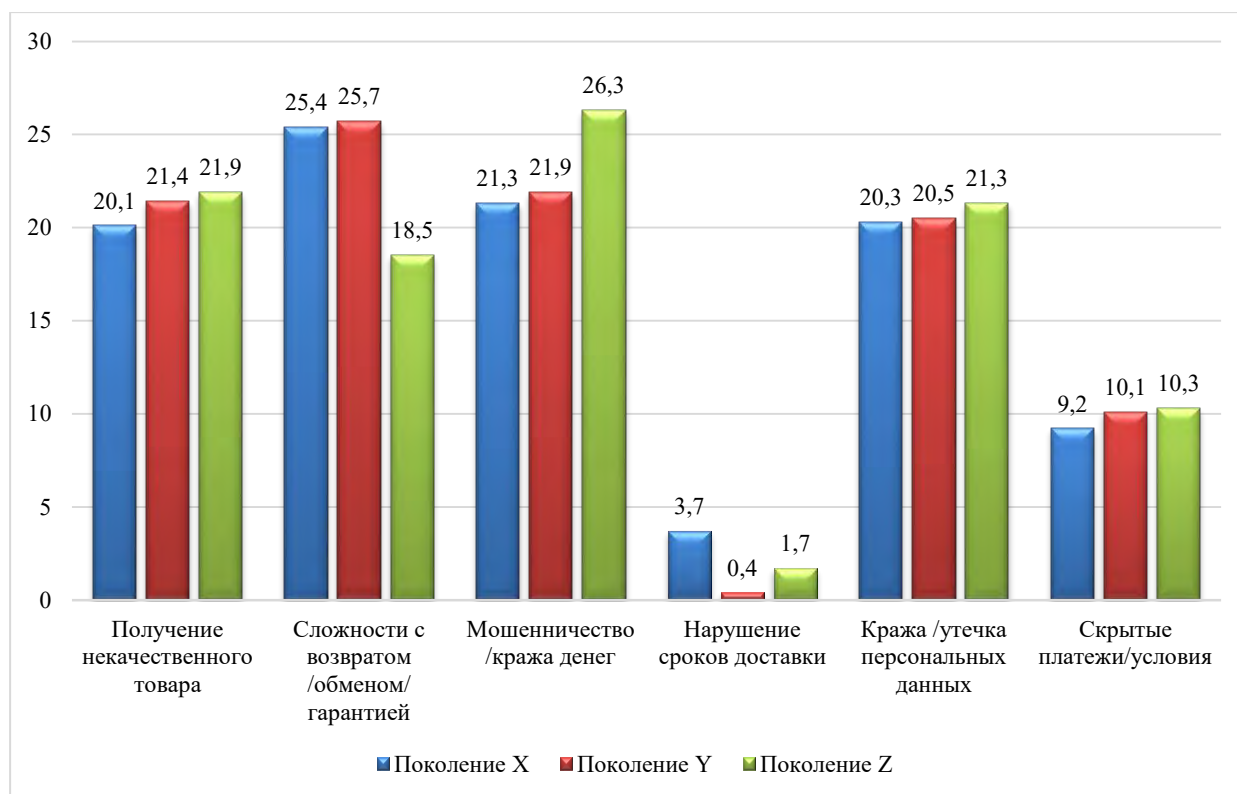


Рисунок 3.9 – Риски покупок в Интернете представителями поколений

Для представителей поколения «X» важность представленных рисков распределилась в следующей последовательности: получение некачественного товара – 20,1%; сложности с возвратом/ обменом, гарантией – 25,4%; мошенничество/кража денег – 21,3%; нарушение сроков доставки – 3,7%; кража/утечка персональных данных – 20,3%; скрытые платежи/условия – 9,2%.

Для представителей поколения «Y» важность представленных рисков распределилась в следующей последовательности: получение некачественного товара – 21,4%; сложности с возвратом/ обменом, гарантией – 25,7%; мошенничество/кража денег – 21,9%; нарушение сроков доставки – 0,4%; кража/утечка персональных данных – 20,5%; скрытые платежи/условия – 10,1%.

Для представителей поколения «Z» важность представленных рисков распределилась в следующей последовательности: получение некачественного товара – 21,9%; сложности с возвратом/ обменом, гарантией – 18,5%;

мошенничество/кража денег – 26,3%; нарушение сроков доставки – 1,7%; кража/утечка персональных данных – 21,3%; скрытые платежи/условия – 10,3%.

Информирование о новых видах мошенничества представителей поколений представлено на рисунке 3.10.

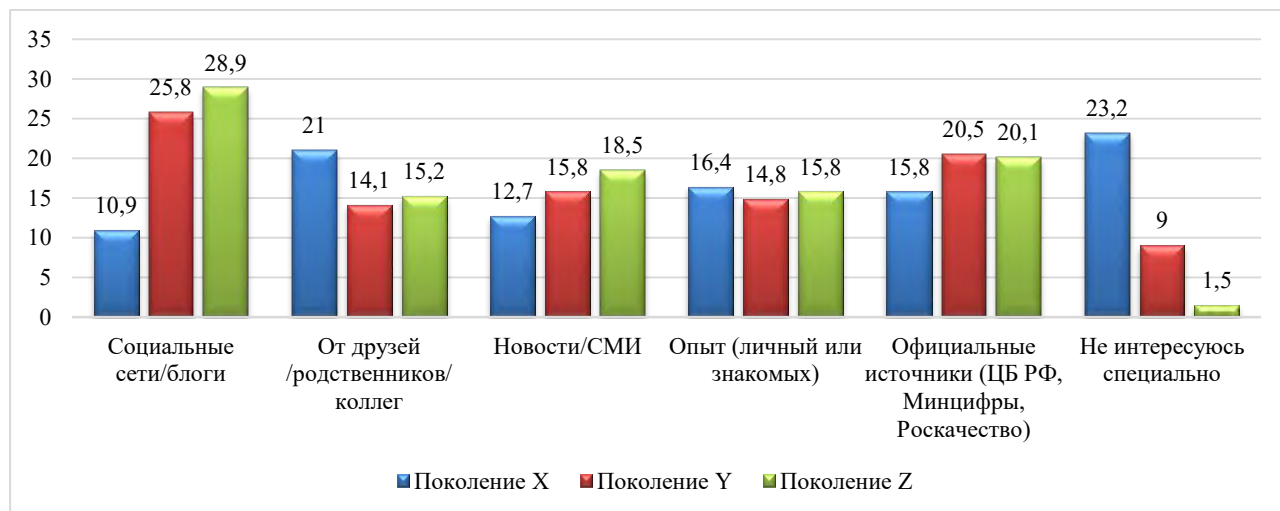


Рисунок 3.10 – Информирование о новых видах мошенничества представителей поколений

Таким образом, представители поколения «X» получают основную часть информации о новых видах мошенничества от друзей/родственников – 21,0%, из личного опыта – 16,4%, а 23,2% опрошенных не интересуются данной темой целенаправленно. Представители поколения Y отметили, что 25,8% опрошенных получают информацию из социальных сетей; 20,5% – из официальных источников, 15,8% – через новости и СМИ. Представители поколения Z отметили, что 28,9 % получают информацию из социальных сетей; 20,1% – из официальных источников, 18,5% – через новости и СМИ.

Преобразование выявленных особенностей потребительского поведения в контексте параметров цифровой идентичности (персонализация и гиперперсонализация, влияние социальных сетей, удобство, мобильная коммерция, доверие и риск, адаптивность; цифровая грамотность) является основой трансляционного механизма (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Трансляционный механизм параметров цифровой идентичности потребителя в ценностную архитектуру

Параметры	Трансляция в ценностную архитектуру	Основные процессы ценностной архитектуры	Вспомогательные процессы ценностной архитектуры
Персонализация и гиперперсонализация	формирование индивидуализированных предложений и потребительских рекомендаций	идентификация ценности; создание ценности; поддержка ценности	управление рыночными знаниями; инновационно-технологическая поддержка; координация и адаптация ценности
Влияние социальных сетей	использование пользовательского контента в процессе формирования ценности	донесение ценности; поддержка ценности	брендирование ценности; управление рыночными знаниями; координация и адаптация ценности
Удобство	проектирование бесшовного клиентского пути, снижение усилий потребителя при совершении покупки	создание ценности; доставка ценности; поддержка ценности	инновационно-технологическая поддержка; координация и адаптация ценности
Мобильная коммерция	развитие мобильных каналов взаимодействия, обеспечение непрерывности процесса покупки	донесение ценности; доставка ценности	инновационно-технологическая поддержка; управление рыночными знаниями
Доверие и риск	формирование механизмов безопасности, прозрачности и надежности взаимодействия	поддержка ценности; донесение ценности	брендирование ценности; координация и адаптация ценности
Адаптивность	оперативное изменение ценностного предложения в соответствии с изменением поведения и ожиданий потребителей	идентификация ценности; создание ценности; поддержка ценности	управление рыночными знаниями; координация и адаптация ценности; инновационно-технологическая поддержка
Цифровая грамотность	адаптация цифровых сервисов и форматов коммуникации к возможностям потребителей	идентификация ценности; создание ценности; донесение ценности	управление рыночными знаниями; инновационно-технологическая поддержка

Таким образом, выявленные особенности потребительского поведения выступают входными параметрами проектирования ценностной архитектуры в маркетинг-ориентированной бизнес-модели, определяя каким образом должны быть организованы процессы создания, донесения, доставки и поддержания ценности.

Для обеспечения практической реализации механизма трансляции цифровой идентичности в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели возникает необходимость преобразования выявленных потребительских предпочтений в наглядную систему приоритетов, отражающую относительную значимость отдельных характеристик создаваемой ценности. Решению данной задачи способствует построение тепловой карты потребительских предпочтений, которая позволяет визуализировать ценностные ожидания различных групп потребителей и использовать полученные результаты при проектировании ценностного предложения (табл. 3.12). Предложенная авторская разработка позволяет определить наиболее важные детерминанты ценности маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений.

Так, для *поколения «X»* наиболее значимыми являются: разработка предложения под запрос потребителя, динамическое ценообразование, омниканальность, наличие базовых цифровых навыков и умение пользоваться интернетом, финансовая грамотность целевой аудитории, простота процедуры возврата товара, надежность сохранности персональных данных, наличие финансовой выгоды, улучшенное сервисное обслуживание, круглосуточная доступность.

Для *поколения «Y»* были выделены следующие наиболее значимые детерминанты: разработка предложения под запрос потребителя, скорость принятия решений, динамическое ценообразование, омниканальность, ИИ-рекомендации, отзывы реальных клиентов, знания по защите персональных данных, знания прав потребителя, финансовая выгода, круглосуточная доступность.

Таблица 3.12 – Тепловая карта потребительских предпочтений для проектирования ценностного предложения в маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений

Детерминанты ценности	Поколения		
	X	Y	Z
1. Разработка предложения под запрос потребителя			
2. Скорость принятия решений			
3. Повышение уровня вовлеченности и потребительской лояльности			
4. Динамическое ценообразование			
5. Гибкие подписки			
6. Омниканальность			
7. ИИ-рекомендации			
8. Быстрый вывод новинок			
9. Отзывы и обзоры блогеров			
10. Отзывы реальных клиентов			
11. Импульсивные покупки			
12. Базовые цифровые навыки			
13. Финансовая грамотность			
14. Критическое мышление			
15. Знания по защите персональных данных			
16. Знания прав потребителя			
17. Простота процедуры возврата товара			
18. Надежность сохранности персональных данных			
19. Прозрачные условия покупки, доставки товара			
20. Наличие нормативных документов (сертификаты соответствия, сертификаты качества и т.д.)			
21. Финансовая выгода			
22. Улучшенное сервисное обслуживание			
23. Скорость и простота оплаты			
24. Круглосуточная доступность			

Значимость:	
незначительная	
малозначительная	
значительная	
важная	

Для **поколения «Z»** наиболее важными оказались следующие детерминанты: разработка предложения под запрос потребителя, скорость принятия решений, повышение уровня вовлеченности и потребительской лояльности, гибкие подписки, омниканальность, ИИ-рекомендации, быстрый вывод новинок, отзывы и обзоры блогеров, отзывы реальных клиентов, знания

по защите персональных данных, знания прав потребителя, прозрачные условия покупки, доставки товара, финансовая выгода, круглосуточная доступность.

Следует сделать вывод, что предложенная тепловая карта потребительских предпочтений в контексте теории поколений позволяет определить наиболее важные детерминанты для проектирования ценностного предложения в маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

3.3 Оценка удовлетворения ценностных ожиданий потребителей различных поколенческих групп

В современных условиях все больше стираются грани между физическим и цифровым миром, что приводит к тому, что потребитель больше не привязан к одному каналу коммуникации или способу совершения покупок. А для большинства продавцов взаимодействие с потребителем не только через физический магазин, но и через приложение или сайт, становится способом выживания. Однако недостаточно только проводить изучение каналов взаимодействия с потребителем, необходимо отслеживать уровень удовлетворения ценностных ожиданий маркетинговыми действиями в разрезе представителей поколений. Поскольку в большинстве предприятия развивая онлайн- и офлайн-направления часто ориентируются на имеющие технологические и экономические возможности и интересы, но не всегда учитывают ценности потребителей, что и положено в основу исследования как ключевого направления.

В этой связи возникает необходимость диагностики степени удовлетворения ценностных ожиданий потребителей, обусловленной существенными различиями в потребностях, мотивах, моделях потребления и критериях оценки ценности, характерных для различных поколенческих групп. Даже при наличии единого ценностного предложения представители разных поколений могут по-разному воспринимать его значимость, полезность и соответствие собственным ожиданиям, что требует систематической оценки

уровня реализации ожидаемой ценности. Проведение такой диагностики позволяет выявить ценностные разрывы между ожиданиями потребителей и фактически создаваемой ценностью, обеспечивая основу для адаптации ценностной архитектуры и повышения эффективности маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

При этом диагностика степени удовлетворения ценностных ожиданий выполняет функцию контура обратной связи в механизме трансляции цифровой идентичности потребителя, поскольку позволяет оценить результативность сформированного ценностного предложения и обеспечить последующую корректировку процессов создания, донесения, доставки и поддержания потребительской ценности в соответствии с изменяющимися характеристиками потребительского поведения.

При оценке удовлетворения ценностных ожиданий покупателей (представители поколений «X», «Y», «Z») был оценен процесс совершения покупок в онлайн-, офлайн-магазине, а также в магазинах смешанного формата.

При проведении оценки влияния маркетинговых активностей в бизнес-моделях онлайн-, офлайн- и смешанного форматов был использован подход, в основе которого положена аддитивная модель, которая представлена следующей математической формулой:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n M_i}{M_{\max}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

С целью определения текущего состояния влияния маркетинговых действий на представителей поколений был использован метод экспертных оценок: бальная шкала от 1 до 10, где 1 – наименьшее значение анализируемого показателя, а 10 – самое высокое значение показателя. Аналогично по 10-бальной шкале оценивался уровень удовлетворения ценностных ожиданий от маркетинговых активностей представителями каждого из поколений.

В основу данного подхода положено предположение, что реализация маркетинговых активностей для каждой группы представителей поколений «X»,

«Y», «Z» при совершении покупок в онлайн-, офлайн- и магазине смешанного формата разнится, а четкое определение приоритетов маркетинговых действий для каждой группы позволит предприятиям достигать ожидаемого результата и увеличивать ценность для всех потребителей.

Среди реализуемых маркетинговых активностей предприятиями офлайн-формата были выделены следующие: мерчандайзинг, комфортная атмосфера в магазине, клиентский сервис, реклама, событийный маркетинг, акции, инфлюенс-маркетинг. Ценностные ожидания покупателей и ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей для бизнес-моделей офлайн-формата представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Характеристика маркетинговых активностей для бизнес-моделей офлайн-формата и покупателей

Маркетинговые активности	Ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей	Ценностные ожидания покупателей
Мерчандайзинг	Рост среднего чека и увеличение объема продаж	Создание привлекательной среды для совершения покупок
Комфортная атмосфера в магазине	Увеличение времени пребывания в магазине, конверсия в продажу	Положительное восприятие товаров
Клиентский сервис	Повышение пожизненной ценности клиента и снижение оттока клиентов	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем
Реклама	Увеличение посещаемости, узнаваемость бренда	Получение достоверной информации о товаре
Событийный маркетинг	Формирование лояльности	Возможность участия в демонстрации товара, тестирование до покупки
Акции	Увеличение частоты покупок, увеличение оборачиваемости	Получение скидок
Инфлюенс-маркетинг	Рост доверия к бренду и привлечение новой аудитории	Получение рекомендаций от реальных людей

Проведем оценку удовлетворенности ценностных ожиданий при совершении покупок в офлайн-магазине представителями поколения «X», «Y», «Z» (табл. 3.14-3.16).

Таблица 3.14 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «X» при совершении покупок в офлайн-магазине

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Факт. оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактически полученное значение (M_i)	Отклонение фактически полученного значения		Влияние на состояние результирующего показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Мерчандайзинг	5,3	Создание привлекательной среды для совершения покупок	6	5,4	0,1	0,6	0,86
Комфортная атмосфера в магазине	6,2	Положительное восприятие товаров	7	6,4	0,2	0,6	0,86
Клиентский сервис	4,2	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	5	0,8	1	1,43
Реклама	5,9	Получение достоверной информации о товаре	7	6,2	0,3	0,8	1,14
Событийный маркетинг	4,8	Возможность участия в демонстрации товара, тестирование до покупки	6	5,2	0,4	0,8	1,14
Акции	4,5	Получение скидок	6	5	0,5	1	1,43
Инфлюенс-маркетинг	6,2	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,5	0,3	0,5	0,71
Всего, баллы	37,1	Всего, баллы	45	39,7	2,6	5,3	-
	53,00	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	64,29	56,71	3,71	7,57	7,57
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	11,29	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	3,71			

Таблица 3.15 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения Y при совершении покупок в офлайн-магазине

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Факт. оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактически полученное значение (M_i)	Отклонение фактически полученного значения		Влияние фактора на состояние результирующего показателя, % $\Delta F_{(M_i)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Мерчандайзинг	5,3	Создание привлекательной среды для совершения покупок	6	5,4	0,1	0,6	0,86
Комфортная атмосфера в магазине	6,2	Положительное восприятие товаров	7	6,7	0,5	0,3	0,43
Клиентский сервис	4,2	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	4,9	0,7	1,1	1,57
Реклама	5,9	Получение достоверной информации о товаре	7	6,2	0,3	0,8	1,14
Событийный маркетинг	4,8	Возможность участия в демонстрации товара, тестирование до покупки	6	5,4	0,6	0,6	0,86
Акции	4,5	Получение скидок	6	5,2	0,7	0,8	1,14
Инфлюенс-маркетинг	6,2	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,8	0,6	0,2	0,29
Всего, баллы	37,1	Всего, баллы	45	40,6	3,5	4,4	-
	53,00	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	64,29	58,00	5,00	6,29	6,29
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	11,29	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	5,00			

Таблица 3.16 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «Z» при совершении покупок в офлайн-магазине

Текущее состояние влияния маркетинговых активности		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Факт. оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактически полученное значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результирующего показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Мерчандайзинг	5,3	Создание привлекательной среды для совершения покупок	6	6,5	1,2	-0,5	-0,71
Комфортная атмосфера в магазине	6,2	Положительное восприятие товаров	7	6,7	0,5	0,3	0,43
Клиентский сервис	4,2	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	5,2	1	0,8	1,14
Реклама	5,9	Получение достоверной информации о товаре	7	6,4	0,5	0,6	0,86
Событийный маркетинг	4,8	Возможность участия в демонстрации товара, тестирование до покупки	7	6,5	1,7	0,5	0,71
Акции	4,5	Получение скидок	7	6,9	2,4	0,1	0,14
Инфлюенс-маркетинг	6,2	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,8	0,6	0,2	0,29
Всего, баллы	37,1	Всего, баллы	47	45	7,9	2	-
	53,00	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	67,14	64,29	11,29	2,86	2,86
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	14,14	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	11,29			

По итогу проведенного анализа были получены следующие результаты: текущее состояние влияния маркетинговых активностей на покупателей в офлайн-магазине составило 37,1 балл или 53% от планируемого уровня.

Поколение «X». Было определено, что наиболее высокий уровень удовлетворения ценностных ожиданий у представителей данного поколения связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Поколение «Y». Для представителей данного поколения уровень удовлетворения ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,57% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение достоверной информации о товаре (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Поколение «Z». Для представителей данного поколения уровень удовлетворения ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение достоверной информации о товаре (0,86% влияния фактора).

Маркетинговые активности, их воздействие для бизнес-моделей онлайн-формата и покупателей представлены в таблице 3.17.

Маркетинговые активности для бизнес-моделей онлайн-формата: цифровой мерчандайзинг, удобное и понятное приложение, клиентский сервис, реклама, событийный маркетинг, акции, инфлюенс-маркетинг.

Таблица 3.17 – Характеристика маркетинговых активностей для бизнес-моделей онлайн-формата и покупателей

Маркетинговые активности	Ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей	Ценностные ожидания покупателей
Цифровой мерчандайзинг	Рост конверсии и увеличение среднего чека за счет релевантных рекомендаций	Персонализированные предложения
Удобное и понятное приложение	Повышение пожизненной ценности клиента, удержание аудитории	Положительное восприятие товаров
Клиентский сервис	Рост лояльности, снижение оттока клиентов	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем
Реклама	Увеличение трафика	получение достоверной информации о товаре
Событийный маркетинг	Вирусный охват, рост упоминаний в социальных сетях	Возможность получения впечатлений
Акции	Увеличение частоты покупок и рост оборачиваемости товарных запасов	Получение скидок
Инфлюенс-маркетинг	Рост доверия к бренду, привлечение качественно новой аудитории с высокой вовлеченностью	Получение рекомендаций от реальных людей

Дальнейшее исследование связано с изучением ценностных ожиданий представителей поколений в онлайн-магазине. Необходимо отметить, что группа маркетинговых активностей для онлайн-предприятий отличается только цифровой направленностью и включает следующие: цифровой мерчандайзинг; удобное и понятное приложение; клиентский сервис; реклама; событийный маркетинг; акции; инфлюенс-маркетинг. Ценностные ожидания покупателей и ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей для бизнес-моделей онлайн-формата представлен в таблице 3.18-3.20.

Поколение «X». Было определено, что наиболее высокий уровень удовлетворенности ценностных ожиданий у представителей данного поколения связан со следующими маркетинговыми активностями: возможность получения впечатлений (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением) и сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,29% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Таблица 3.18 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «X» при совершении покупок в онлайн-магазине

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активностей	Фактическая оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактическое полученное значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Цифровой мерчандайзинг	5,4	Персонализированные предложения	6	5,5	0,1	0,5	0,71
Удобное и понятное приложение	5,2	Положительное восприятие товаров	6	5,5	0,3	0,5	0,71
Клиентский сервис	4,4	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	5,1	0,7	0,9	1,29
Реклама	6	Получение достоверной информации о товаре	7	6,2	0,2	0,8	1,14
Событийный маркетинг	6,2	Возможность получения впечатлений	7	6	-0,2	1	1,43
Акции	7,2	Получение скидок	8	6,6	-0,6	1,4	2,00
Инфлюенс-маркетинг	6,1	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,6	0,5	0,4	0,57
Всего, баллы	40,5	Всего, баллы	47	41,5	1	5,5	-
	57,86	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	67,14	59,29	1,43	7,86	7,86
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	9,29	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	1,43			

Таблица 3.19 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «Y» при совершении покупок в онлайн-магазине

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Факт. оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактическое значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от факт. оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Цифровой мерчандайзинг	5,4	Персонализированные предложения	6	5,7	0,3	0,3	0,43
Удобное и понятное приложение	5,2	Положительное восприятие товаров	6	5,9	0,7	0,1	0,14
Клиентский сервис	4,4	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	4,5	0,1	1,5	2,14
Реклама	6	Привлечение внимания к товару	7	6,2	0,2	0,8	1,14
Событийный маркетинг	6,2	Возможность получения впечатлений	7	6,3	0,1	0,7	1,00
Акции	7,2	Получение скидок	8	7,4	0,2	0,6	0,86
Инфлюенс-маркетинг	6,1	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,5	0,4	0,5	0,71
Всего, баллы	40,5	Всего, баллы	47	42,5	2	4,5	-
	57,86	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	67,14	60,71	2,86	6,43	6,43
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	9,29	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	2,86			

Таблица 3.20 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «Z» при совершении покупок в онлайн-магазине

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Фактическая оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактически полученное значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Цифровой мерчандайзинг	5,4	Персонализированные предложения	6	5,7	0,3	0,3	0,43
Удобное и понятное приложение	5,2	Положительное восприятие товаров	6	5,5	0,3	0,5	0,71
Клиентский сервис	4,4	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	5,9	1,5	0,1	0,14
Реклама	6	Привлечение к товару	7	7	1	0	0,00
Событийный маркетинг	6,2	Возможность получения впечатлений	7	6,6	0,4	0,4	0,57
Акции	7,2	Получение скидок	8	7,4	0,2	0,6	0,86
Инфлюенс-маркетинг	6,1	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,7	0,6	0,3	0,43
Всего, баллы	40,5	Всего, баллы	47	44,8	4,3	2,2	-
	57,86	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	67,14	64,00	6,14	3,14	3,14
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	9,29	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	6,14			

Поколение «Y». Для представителей данного поколения уровень удовлетворения ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (2,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение достоверной информации о товаре (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Поколение «Z». Для представителей данного поколения уровень удовлетворенности ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: получение скидок (0,71%), положительное восприятие товаров (0,86%).

Изучение ценностных ожиданий представителей поколений при совершении покупок в магазине смешанного формата связано с комплексным использованием маркетинговых активностей как офлайн, так и онлайн формата.

Маркетинговые активности, их воздействие для бизнес-моделей смешанного формата и покупателей представлены в таблице 3.21. В качестве маркетинговых действий для изучения были использованы следующие: гибридный мерчандайзинг создание единого опыта для клиентов, клиентский сервис, реклама, событийный маркетинг, акции, инфлюенс-маркетинг.

Таблица 3.21 – Характеристика маркетинговых активностей для бизнес-моделей смешанного формата и покупателей

Маркетинговые активности	Ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей	Ценностные ожидания покупателей
Гибридный мерчандайзинг	Рост сквозной конверсии, увеличение среднего чека за счет кросс-сейла в обоих каналах	Персонализированные предложения
Создание единого опыта для клиентов	Повышение пожизненной ценности клиента за счет удержания в онлайн и рост повторных визитов в магазин через офлайн-навигацию и уведомления в приложениях	Положительное восприятие товаров
Клиентский сервис	Увеличение индекса лояльности клиентов по всем каналам, снижение возвратов	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение проблем

Окончание таблицы 3.21

Маркетинговые активности	Ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей	Ценностные ожидания покупателей
Реклама	Рост узнаваемости бренда во всех каналах, увеличение трафика	Получение достоверной информации о товаре
Событийный маркетинг	Привлечение посетителей в офлайн-магазины через вовлечение в онлайн-трансляции, рост числа подписчиков и упоминаний в социальных сетях	Возможность получения впечатлений, тестирование товаров
Акции	Увеличение частоты покупок и кросс-канальных продаж	Получение скидок
Инфлюенс-маркетинг	Прирост посетителей и подписчиков за счет привлечения инфлюенсеров, рост доверия через отзывы в социальных сетях	Получение рекомендаций от реальных людей

Ценностные ожидания покупателей и ожидаемый результат для предприятия от реализации маркетинговых активностей для бизнес-моделей смешанного формата представлен в таблицах 3.22-3.24.

Поколение «X». Было определено, что наиболее высокий уровень удовлетворения ценностных ожиданий у представителей данного поколения связан со следующими маркетинговыми активностями: получение рекомендаций от реальных людей (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), персонализированные предложения (0,86 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (0,86 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (1,29 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Поколение «Y». Для представителей данного поколения уровень удовлетворения ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: получение рекомендаций от реальных людей (2,00 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (0,86 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Таблица 3.22 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «X» при совершении покупок в магазине смешанного формата

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Фактическая оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактически полученное значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Гибридный мерчандайзинг	5,8	Персонализированные предложения	7	6,4	0,6	0,6	0,86
Создание единого опыта для клиентов	6,1	Положительное восприятие товаров	7	6,8	0,7	0,2	0,29
Клиентский сервис	5,1	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	5,4	0,3	0,6	0,86
Реклама	7,4	Получение достоверной информации о товаре	8	7,7	0,3	0,3	0,43
Событийный маркетинг	6,4	Возможность получения впечатлений, тестирование товаров	7	6,6	0,2	0,4	0,57
Акции	8	Получение скидок	9	8,4	0,4	0,6	0,86
Инфлюенс-маркетинг	6,4	Получение рекомендаций от реальных людей	8	7	0,6	1	1,43
Всего, баллы	45,2	Всего, баллы	52	48,3	3,1	3,7	-
	64,57	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	74,29	69,00	4,43	5,29	5,29
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	9,71	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	4,43			

Таблица 3.23 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «Y» при совершении покупок в магазине смешанного формата

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Факт. оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактически полученное значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Гибридный мерчандайзинг	5,8	Персонализированные предложения	7	6,9	1,1	0,1	0,14
Создание единого опыта для клиентов	6,1	Положительное восприятие товаров	7	6,7	0,6	0,3	0,43
Клиентский сервис	5,1	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	6	6,5	1,4	-0,5	-0,71
Реклама	7,4	Получение достоверной информации о товаре	8	7,3	-0,1	0,7	1,00
Событийный маркетинг	6,4	Возможность получения впечатлений, тестирование товаров	7	6,9	0,5	0,1	0,14
Акции	8	Получение скидок	9	8,1	0,1	0,9	1,29
Инфлюенс-маркетинг	6,4	Получение рекомендаций от реальных людей	8	6,6	0,2	1,4	2,00
Всего, баллы	45,2	Всего, баллы	52	49	3,8	3	-
	64,57	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	74,29	70,00	5,43	4,29	4,29
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	9,71	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	5,43			

Таблица 3.24 – Оценка удовлетворения ценностных ожиданий представителей поколения «Z» при совершении покупок в магазине смешанного формата

Текущее состояние влияния маркетинговых активностей		Удовлетворение ценностных ожиданий покупателей					
Маркетинговые активности	Факт. оценка (R_i)	Ценностные ожидания покупателей	Прогнозируемое ожидание (M'_i)	Фактич. полученное значение (M_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta F_{(Mi)}$
					от фактической оценки $\Delta M'_i = R_i - M'_i$	от ожидаемого значения $\Delta M_i = M'_i - M_i$	
Гибридный мерчандайзинг	5,8	Персонализированные предложения	7	6,1	0,3	0,9	1,29
Создание единого опыта для клиентов	6,1	Положительное восприятие товаров	7	6,5	0,4	0,5	0,71
Клиентский сервис	5,1	Сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем	7	5,9	0,8	1,1	1,57
Реклама	7,4	Привлечение к товару	8	7,5	0,1	0,5	0,71
Событийный маркетинг	6,4	Возможность получения впечатлений, тестирование товаров	8	7	0,6	1	1,43
Акции	8	Получение скидок	8	8	0	0	0,00
Инфлюенс-маркетинг	6,4	Получение рекомендаций от реальных людей	7	6,5	0,1	0,5	0,71
Всего, баллы	45,2	Всего, баллы	52	47,5	2,3	4,5	-
	64,57	Уровень удовлетворенности ценностным предложением, %	74,29	67,86	3,29	6,43	6,43
-		Прогнозируемый эффект от реализации маркетинговых активностей	9,71	-	-		
		Фактический эффект от реализации маркетинговых активностей	-	3,29			

Поколение Z. Для представителей данного поколения уровень удовлетворенности ценностных ожиданий у представителей данного поколения связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,57 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), возможность получения впечатлений, тестирование товаров (1,43 влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют, что для представителей каждого поколения при совершении покупок в онлайн-магазинах, офлайн-магазинах и магазинах смешанного типа ценностные ожидания отличаются. При разработке стратегии бизнес-модели различных форматов должны быть ориентированы на ценностные ожидания каждой из групп поколений.

Выводы к разделу 3

По итогам подраздела «Методологические основы трансляции цифровой идентичности потребителя в маркетинг-ориентированную бизнес-модель» был предложен концепт цифровой идентичности потребителя, разработан механизм трансляции цифровой идентичности и проектирование ценностного предложения, дана оценка удовлетворения ценностных ожиданий потребителей различных поколенческих групп, что позволило получить следующие выводы:

1. В работе установлено, что цифровая идентичность потребителя представляет собой динамически формируемую совокупность цифровых данных, поведенческих характеристик и ценностных предпочтений, возникающих в процессе его взаимодействия с цифровой средой. При формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей цифровая идентичность становится основой адаптации ценностной архитектуры предприятия к изменяющимся потребительским ожиданиям.

2. Предложен механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, под которым понимается совокупность организационно-аналитических и методических процедур, обеспечивающих преобразование характеристик цифровой идентичности потребителя через атлас потребительского поведения в конфигурацию ценностной архитектуры, параметры ценностного предложения и характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели, направленных на повышение уровня соответствия создаваемой потребительской ценности ожиданиям целевых групп потребителей и обеспечение адаптивности бизнес-модели к изменениям рыночной среды.

3. Проведена оценка потребительских паттернов для представителей поколений. Определено, что опрошенные респонденты совершают покупки как онлайн, так и офлайн. Среди представителей поколения X – 55,7% посещают офлайн магазин, представители поколения Y – 51,2%, а поколение Z – 50,8%. Представители данных поколений совершают покупки в онлайн-магазине: X – 44,3 %; Y – 48,8%, Z – 49,2%. Для представителей трех поколений паттерны важности: мгновенное получение и возможность потрогать/примерить. Было установлено, что достаточно высокий уровень доверия к онлайн-магазинам у представителей поколений: 55,7% представителей поколения X, 62,3% представителей поколения Y и 71,2% из числа представителей поколения Z. Ключевые паттерны принятия решений о покупках представителями поколений: для поколения X: геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину) (23,5 %), информация об акциях/новинках в социальных сетях магазина (22,9 %); для поколения Y: геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину) (21,9 %), отзывы обычных пользователей о магазинах/товарах (20,8 %); для поколения Z: посты/рассказы блогеров/инфлюенсеров об опыте в конкретных магазинах/брендах (25,4 %), геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину) (21,0 %).

4. Разработана тепловая карта потребительских предпочтений для проектирования ценностного предложения в маркетинг-ориентированной

бизнес-модели в контексте теории поколений, которая позволяет определить наиболее важные детерминанты ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

5. Среди реализуемых маркетинговых активностей предприятиями офлайн-формата были выделены следующие: мерчандайзинг, комфортная атмосфера в магазине, клиентский сервис, реклама, событийный маркетинг, акции, инфлюенс-маркетинг. Маркетинговые активности для бизнес-моделей онлайн-формата: цифровой мерчандайзинг, удобное и понятное приложение, клиентский сервис, реклама, событийный маркетинг, акции, инфлюенс-маркетинг. В качестве маркетинговых активностей смешанного формата были выделены следующие: гибридный мерчандайзинг создание единого опыта для клиентов, клиентский сервис, реклама, событийный маркетинг, акции, инфлюенс-маркетинг.

6. По итогам оценки удовлетворенности ценностных ожиданий представителей поколений при совершении покупок в *офлайн-магазине* были получены следующие результаты: для *поколения «X»*: наиболее высокий уровень удовлетворения ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением); для *поколения «Y»*: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,57% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение достоверной информации о товаре (1,14 влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением); для *поколения «Z»*: уровень удовлетворения ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным

предложением), получение достоверной информации о товаре (0,86 % влияния фактора). В онлайн-магазине: для поколения «X» наиболее высокий уровень удовлетворенности ценностных ожиданий связан со следующими маркетинговыми активностями: возможность получения впечатлений (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением) и сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,29% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением); для поколения «Y»: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (2,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение достоверной информации о товаре (1,14% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением); для поколения «Z»: получение скидок (0,71%), положительное восприятие товаров (0,86%). В магазине смешанного формата: для поколения «X»: получение рекомендаций от реальных людей (1,43% влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), персонализированные предложения (0,86 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (1,29 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением); для поколения «Y»: получение рекомендаций от реальных людей (2,00 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), получение скидок (0,86 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением); для поколения Z: сопровождение на всех этапах взаимодействия, решение возникающих проблем (1,57 % влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением), возможность получения впечатлений, тестирование товаров (1,43 влияния фактора на уровень удовлетворенности ценностным предложением).

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [143; 144; 145; 153; 169; 170; 172; 173; 178; 184].

РАЗДЕЛ 4 ДИАГНОСТИКА ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

4.1 Мониторинг рынка розничной торговли

Мировая розничная торговля в современных условиях сталкивается с рядом новых вызов, среди которых стремительное развитие технологических решений на базе искусственного интеллекта, фундаментального пересмотра потребительской парадигмы в сторону гиперценности, геополитических изменений, которые способствуют перестраиванию логистических цепочек. Все это создают среду, в которой изменения происходят нелинейно и с нарастающей скоростью, что требует от предприятий розничной торговли навыков гибкой адаптации.

Обзор рынка розничной торговли в мире представлена на рисунке 4.1.

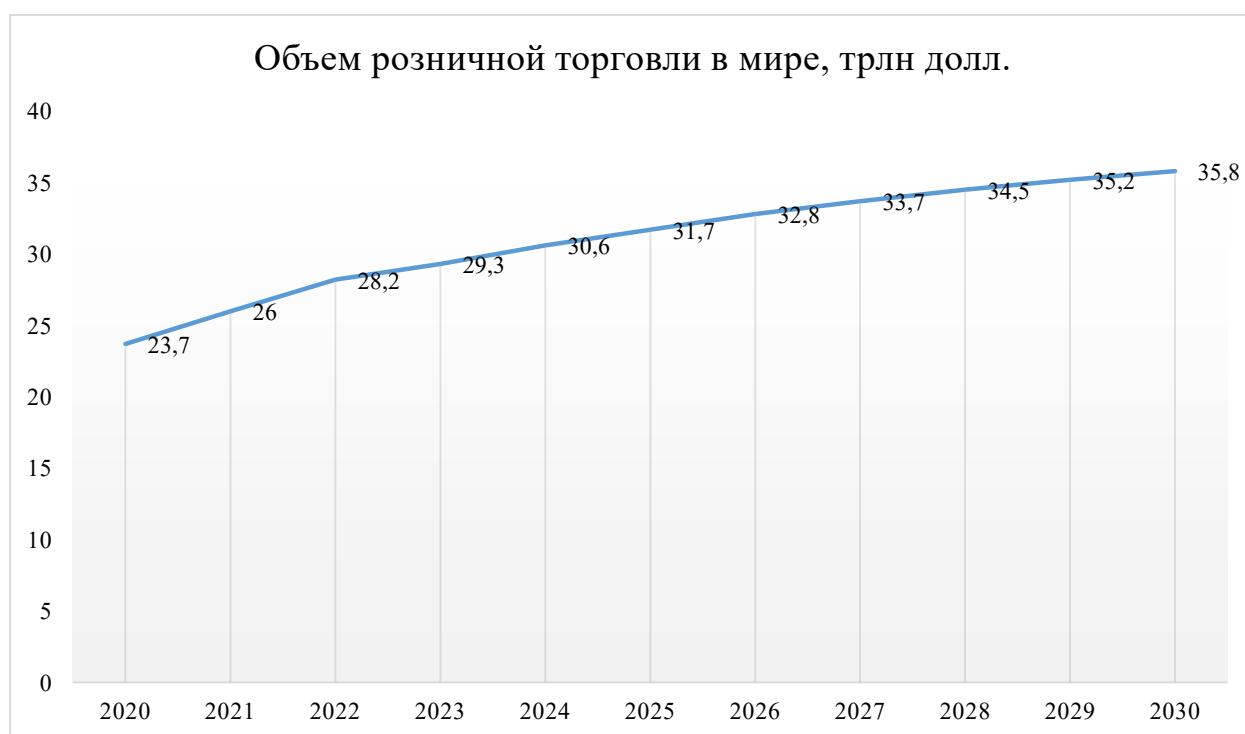


Рисунок 4.1 – Обзор рынка розничной торговли в мире с прогнозным расчетом до 2030 г. (составлено автором на основе [256])

Обзор розничной торговли в странах СНГ представлен на рисунке 4.2.

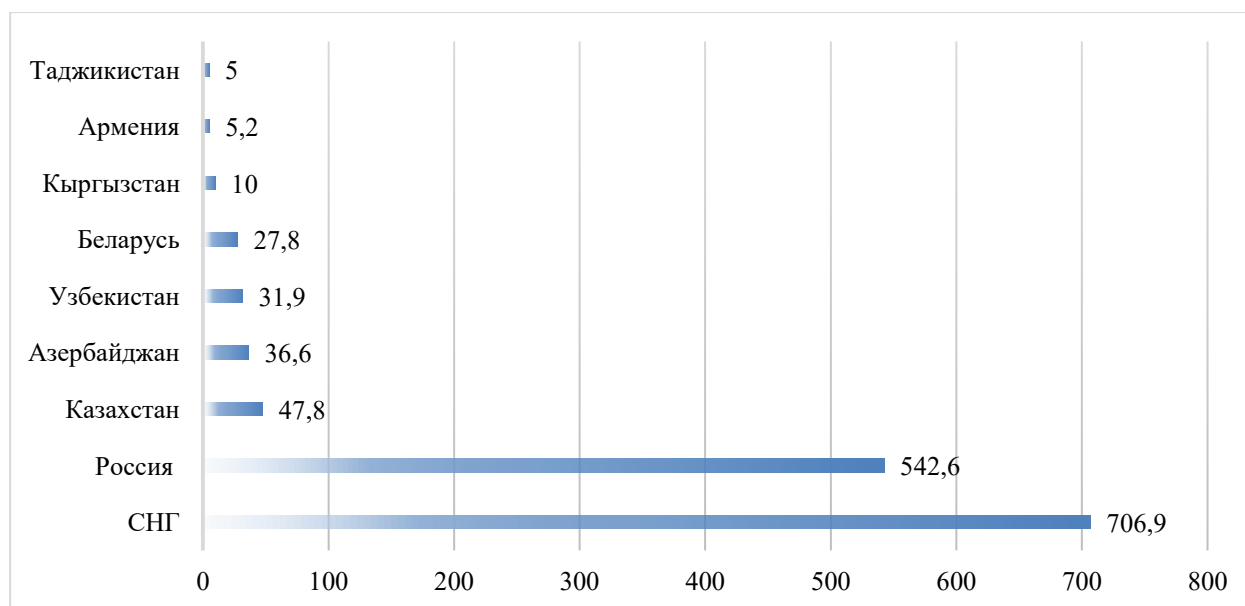


Рисунок 4.2 – Розничная торговля в странах СНГ, 2024 г. (составлено автором на основе [256])

В отчете Capital One Shopping отмечается, что в долевого представлении традиционная розничная торговля в 2024 г. составила 80,4% от всего суммарного объема отрасли, а 19,6% приходится на электронную коммерцию. На мировом уровне рост электронной коммерции в 2024 г. в сравнении с 2023 г. составил 7,65%, а для традиционной торговли в аналогичном периоде – 3,6% [256].

Электронная розничная торговля ежегодно стремительно развивается и охватывает новые рынки, привлекая все большее количество потребителей, а также выступает новым перспективным сектором экономики. Пользователи стали больше совершать покупок онлайн, предварительно проводя тщательный анализ на различных площадках, изучая преимущества и недостатки каждого планируемого к покупке товара, а также необходимо отметить, что расширяются группы товаров, которые приобретаются онлайн.

Электронная розничная торговля во всем мире показывает стабильный рост на протяжении последнего десятилетия (рисунок 4.3).

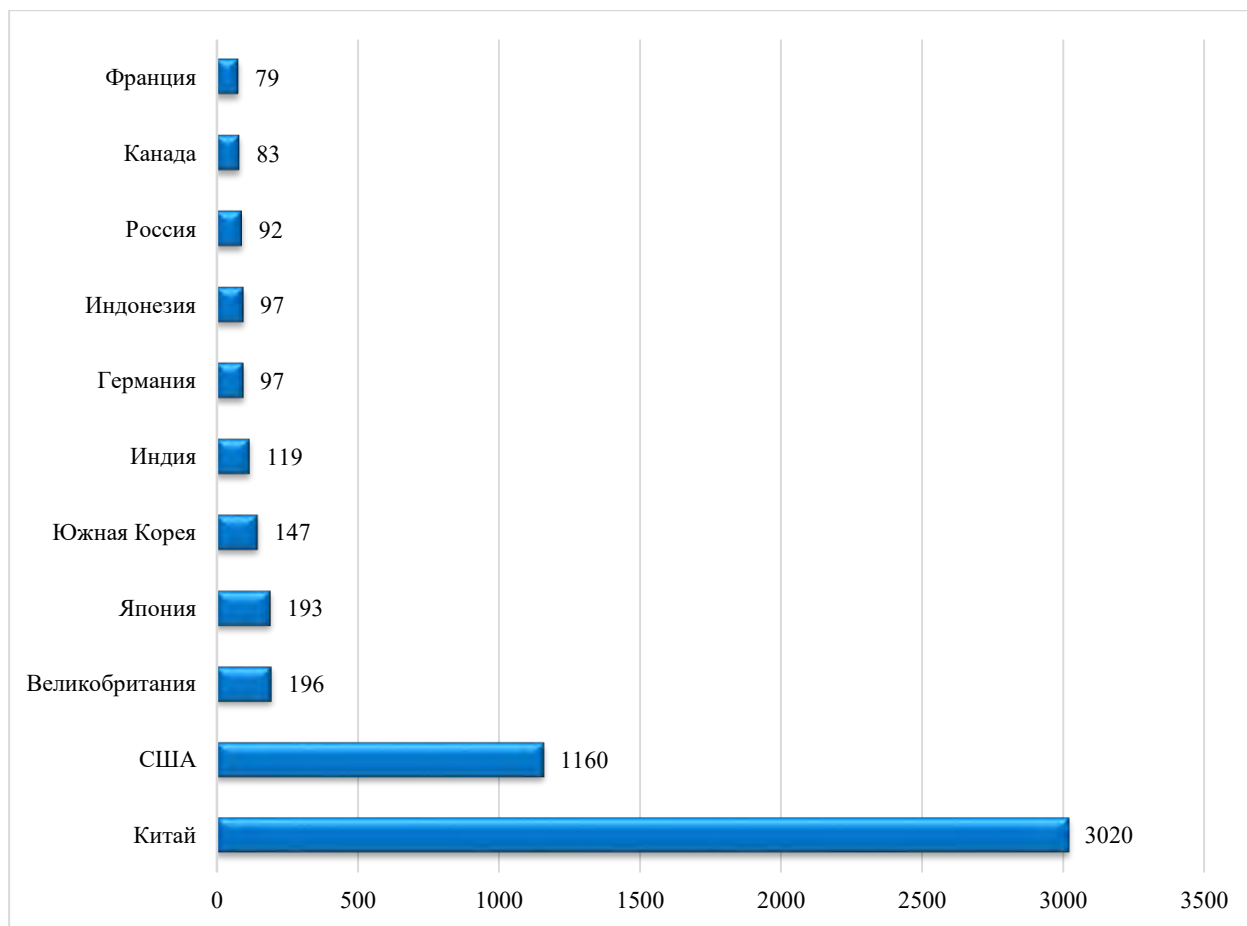


Рисунок 4.3 – Страны-лидеры электронной розничной торговли в 2024 г., млрд. долл. (составлено автором на основе [398])

Возглавляют тройку лидеров следующие страны: Китай (3020 млрд. долл.), США (1160 млрд. долл.), Великобритания (196 млрд. долл.). Россия в этом списке занимает девятое место.

В соответствии с данными Федеральной службы статистики за 1 полугодие 2025 г. оборот розничной торговли составил 28,88 трлн руб., что показывает прирост на 2,1%. Объем оборота интернет-торговли за аналогичный период составил 5,3 трлн руб., что соответственно на 36% больше.

Отметим, что Россия показывает рост розничных онлайн-продаж, который в 2024 г. составил 36% (рисунок 3.4), Филиппины – 24%, Индия – 22%. Таким образом, данные рынки являются наиболее перспективными.

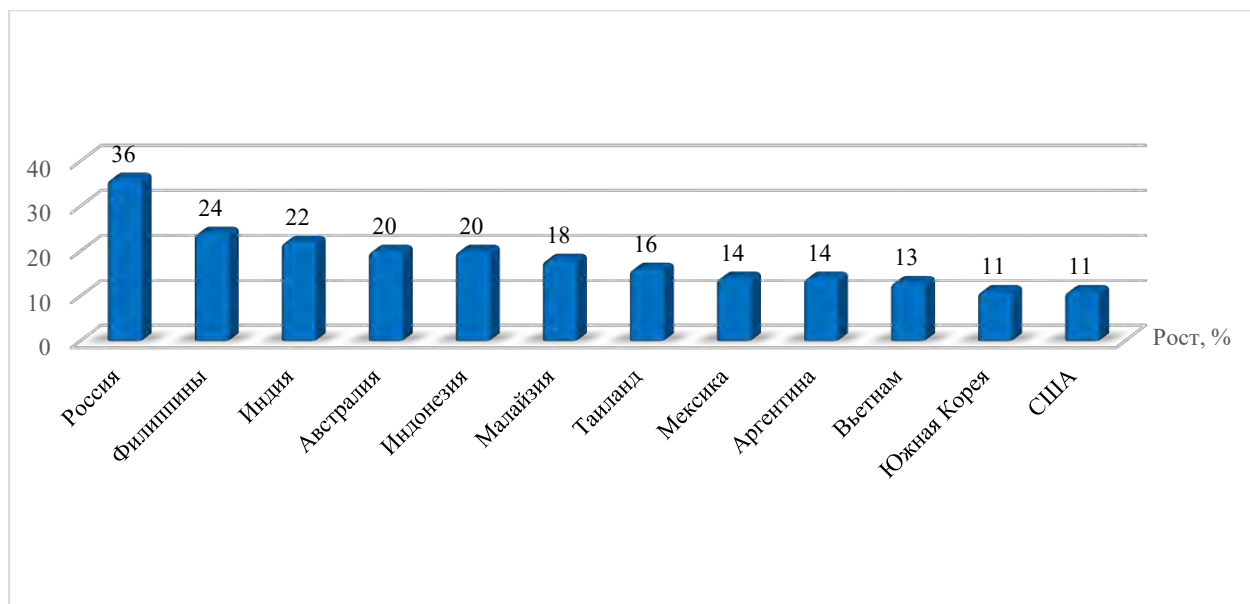


Рисунок 4.4 – Страны-лидеры по росту розничных онлайн-продаж, %, 2024г. (составлено автором на основе [228])

В соответствии с данными Statista в ближайшие пять лет ожидается рост рынка цифровой розничной торговли на следующих рынках (рисунок 4.5).

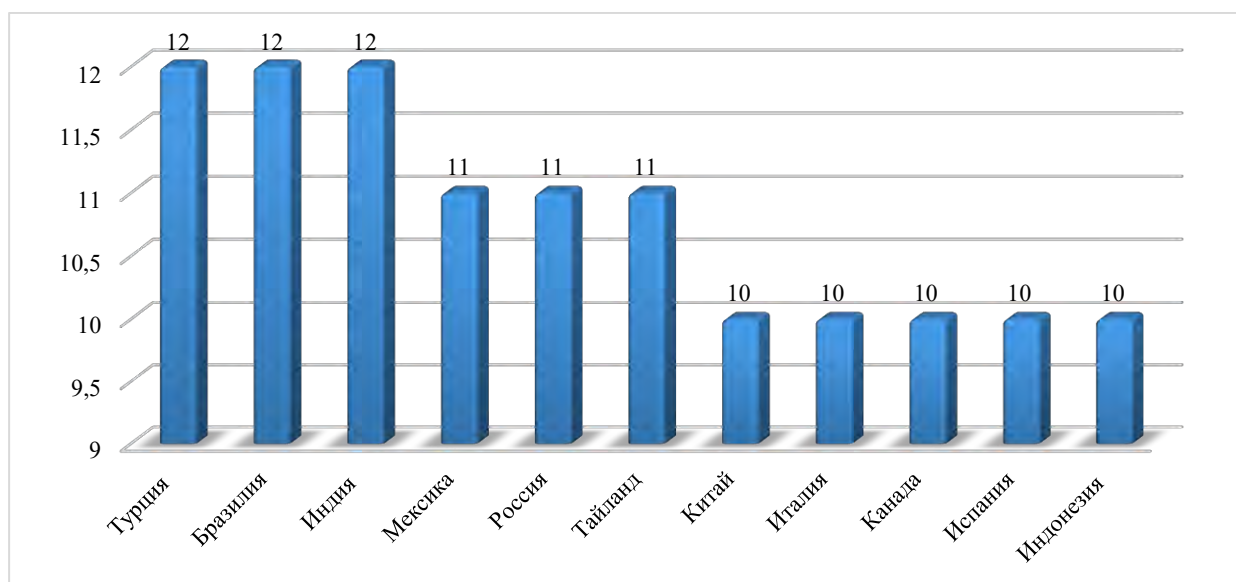


Рисунок 4.5 – Страны-лидеры по ожидаемым темпам роста в 2025-2029 гг. %, 2024г. (составлено автором на основе [439])

Наиболее перспективными и быстрорастущими выступают рынки следующих стран: Турция, Бразилия, Индия, Мексика Россия.

Рассмотрим лидеров онлайн-ритейла в мире. Лидеры онлайн-ритейлеры по объему рыночной капитализации по состоянию на февраль 2025 г. представлены на рисунке 4.6.

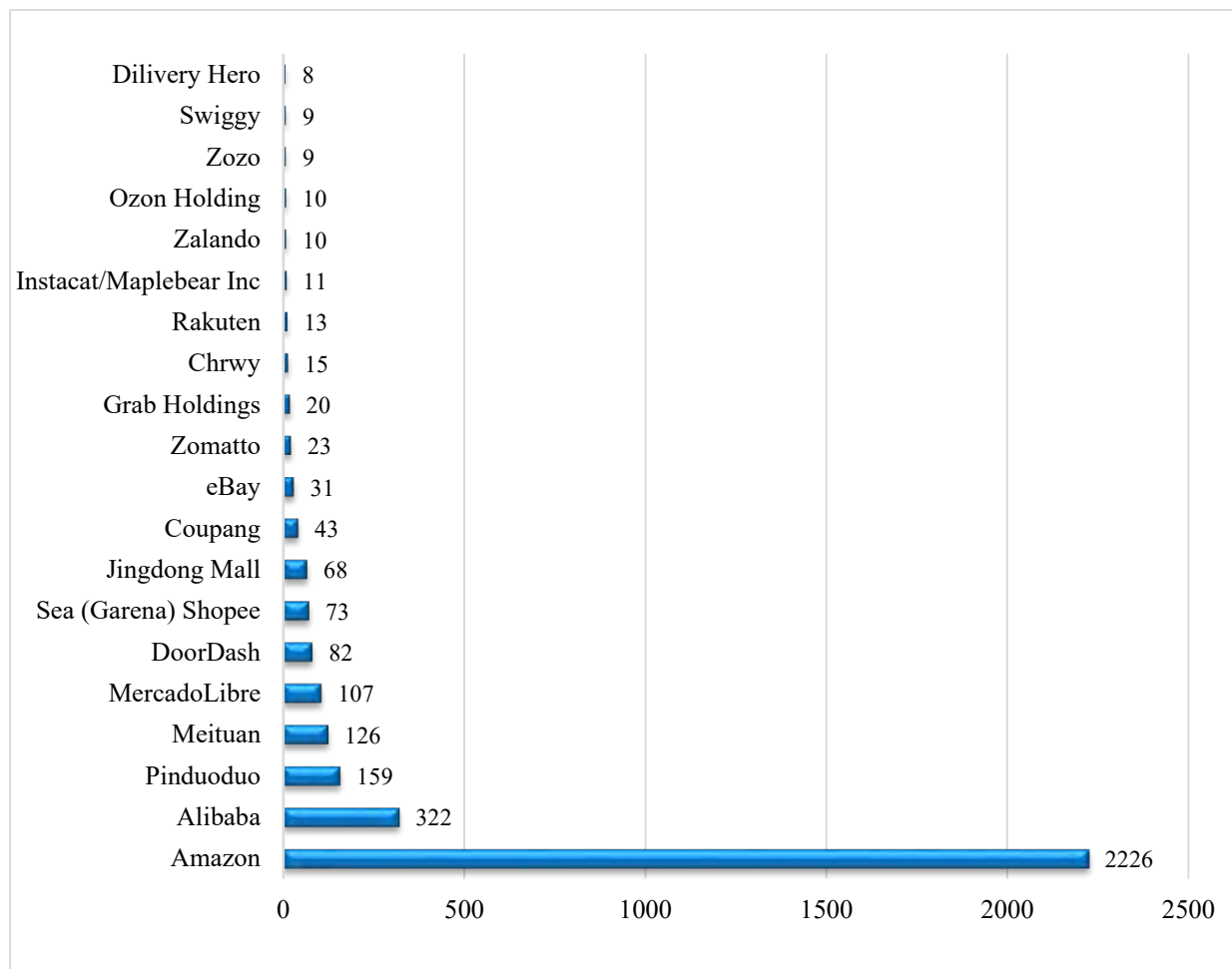


Рисунок 4.6 – Лидеры онлайн-ритейлеры по объему рыночной капитализации, млрд. долл. (составлено автором на основе [228])

Соответственно, отметим, что общая рыночная стоимость всех акций компании Amazon составляет 2226 млрд. долл., Alibaba – 322 млрд. долл., Pinduoduo – 159 млрд. долл.

Большая часть покупок совершается через различные платформенные сервисы, в том числе маркетплейсы. Лидеры маркетплейсов в мире по количеству посещений представлены на рисунке 4.7.



Рисунок 4.7 – Популярные маркетплейсы в мире по количеству посещений, млн./мес. (составлено автором на основе [228])

Отметим, что лидером по посещаемости является Amazon (4790 млн./мес. посещений), однако в число десятки лидеров вошли также два российских маркетплейса (Wildberries с посещением 343 млн./мес. и Ozon с посещением 316 млн./мес.). Исходя из полученных данных, выделим, что онлайн-площадки обладают огромной целевой аудиторией, на которые различные предприятия могут воздействовать с помощью рекламы. На рекламу в цифровой среде затрачиваются ежегодно миллиарды долларов. Статистическая информация по расходам на рекламу в мире представлена на рисунке 4.8.

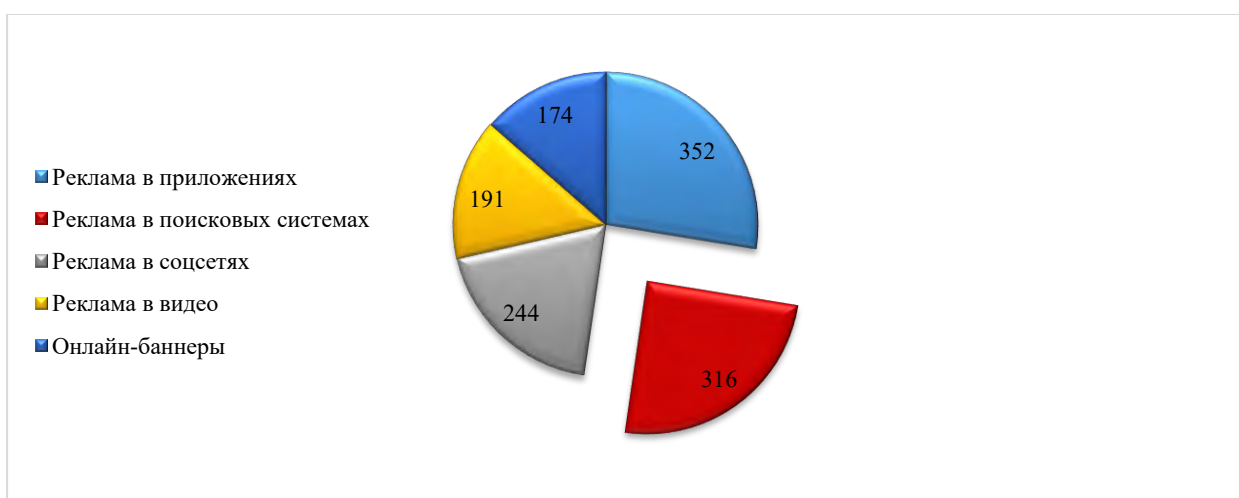


Рисунок 4.8 – Расходы на рекламу, затрачиваемые компаниями в мире, млрд. долл. (составлено автором на основе [328])

Наибольшая доля расходов направлена на рекламу в приложениях (352 млрд. долл.).

Динамика оборота розничной торговли в РФ в период 2024–2025 гг. представлена на рисунке 4.9.

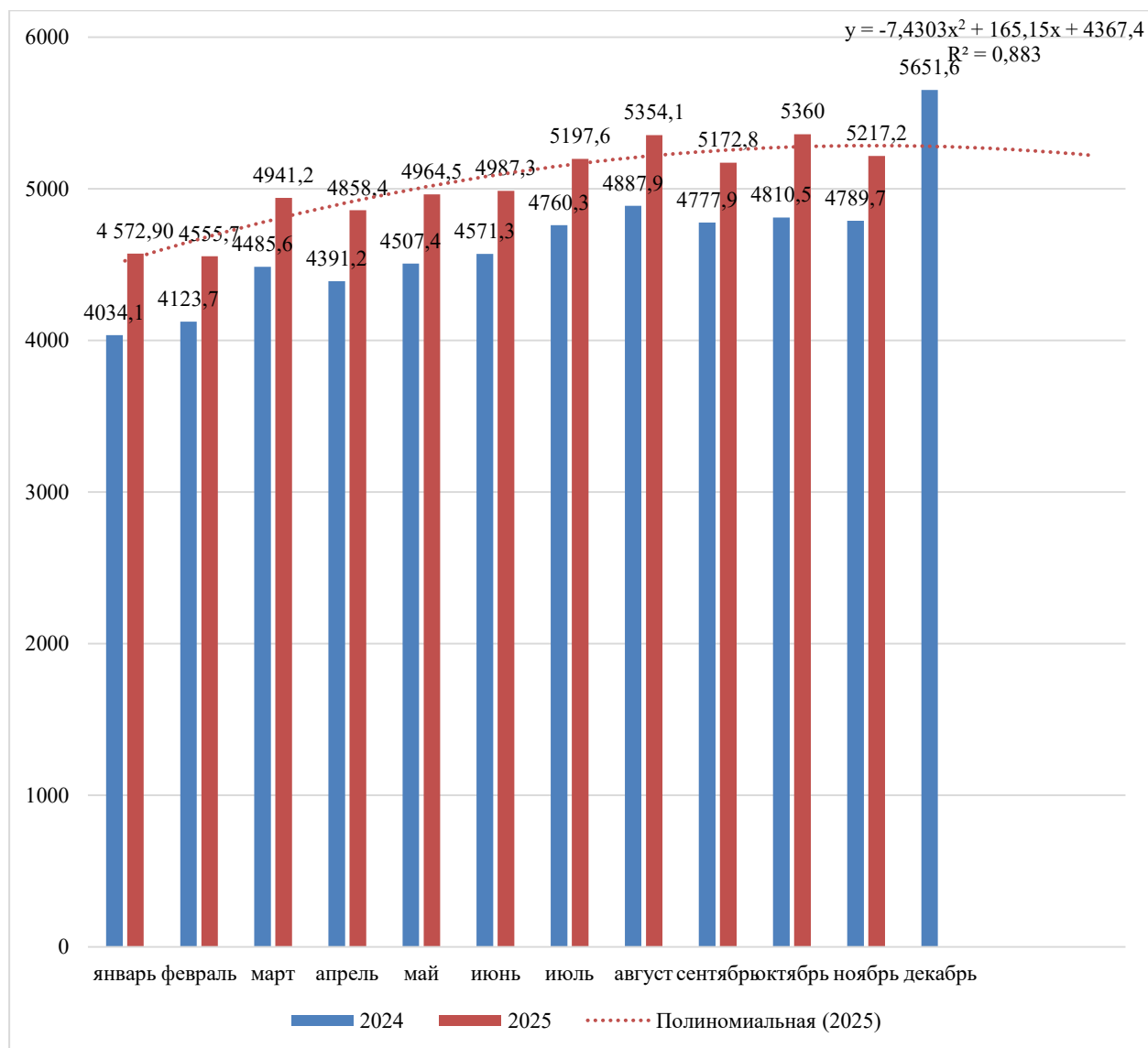


Рисунок 4.9 – Динамика оборота розничной торговли в РФ в период 2024–2025 гг., млрд. руб. (составлено автором на основе [324])

Таким образом, розничная торговля в РФ показывает стабильный рост. Структура формирования оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам РФ в 2024–2025 гг. представлена на рисунках 4.10 и 4.11.

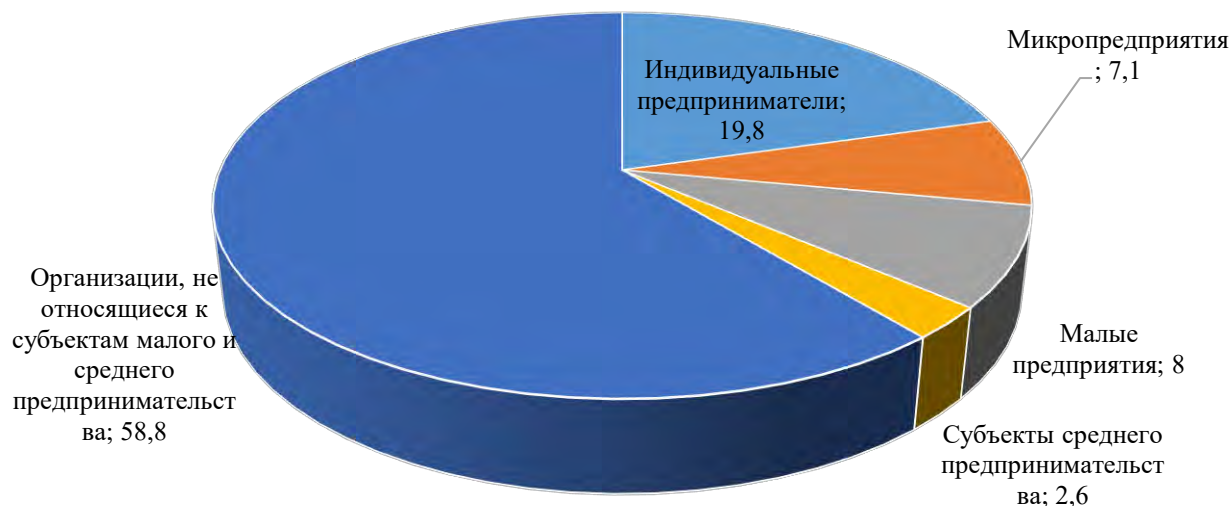


Рисунок 4.10 – Структура формирования оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам РФ в 2024 г. (составлено автором на основе [324], [353])

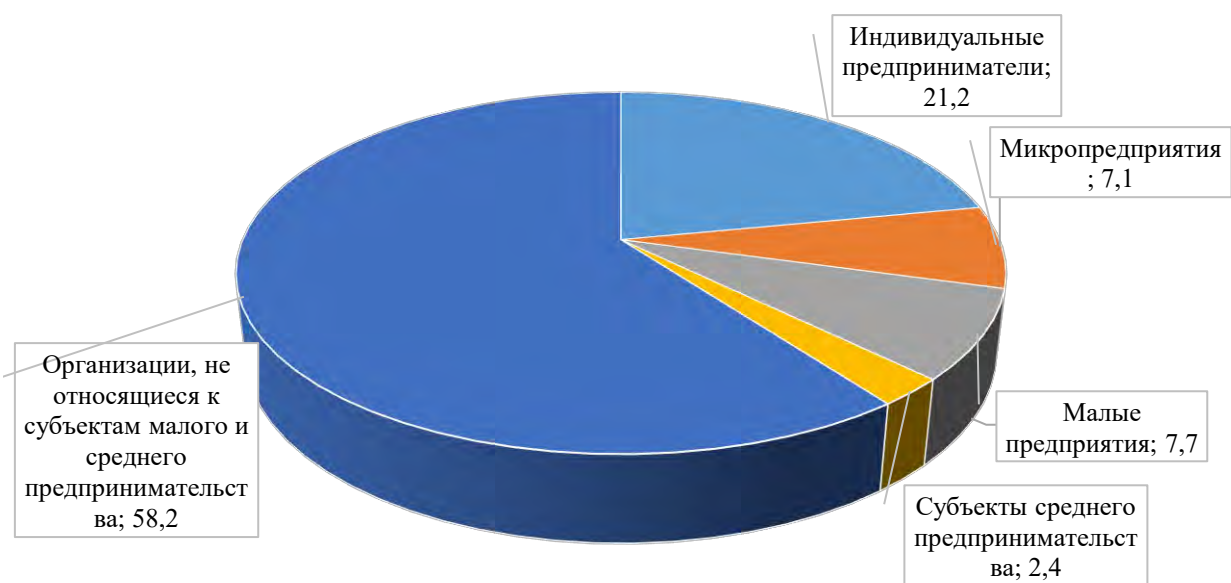


Рисунок 4.11 – Структура формирования оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам РФ в 2025 г. (составлено автором на основе [324], [353])

На российском рынке розничной торговли по состоянию на 2025 г. 58,2% всего рынка занимают крупные организации. Крупнейшие ритейлеры в России представлены на рисунке 4.12.

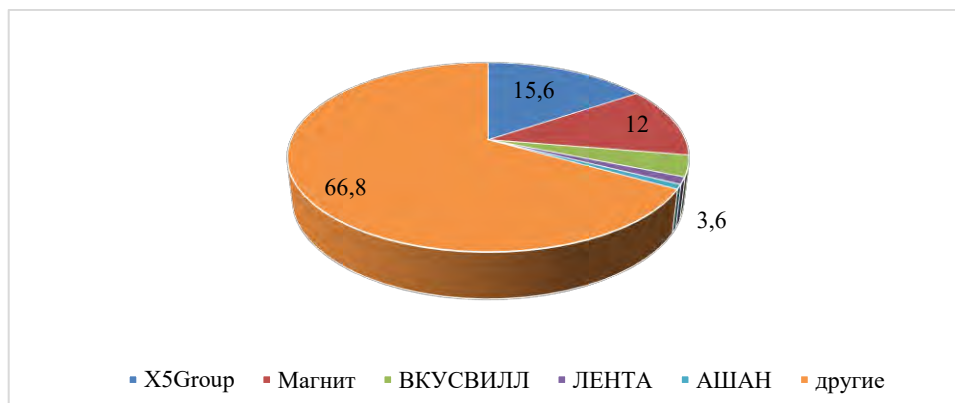


Рисунок 4.12 – Крупнейшие ритейлеры в России, занимаемый % в доле рынка (составлено автором на основе [192])

Однако необходимо отметить, что в Российской Федерации происходит снижение количества крупноформатных магазинов. В соответствии со статистическими данными их число уменьшилось на 1,4% в 2025 г. в сравнении с 2024 г.

Использование торговых площадей основными торговыми сетями России представлено на рисунке 4.13.

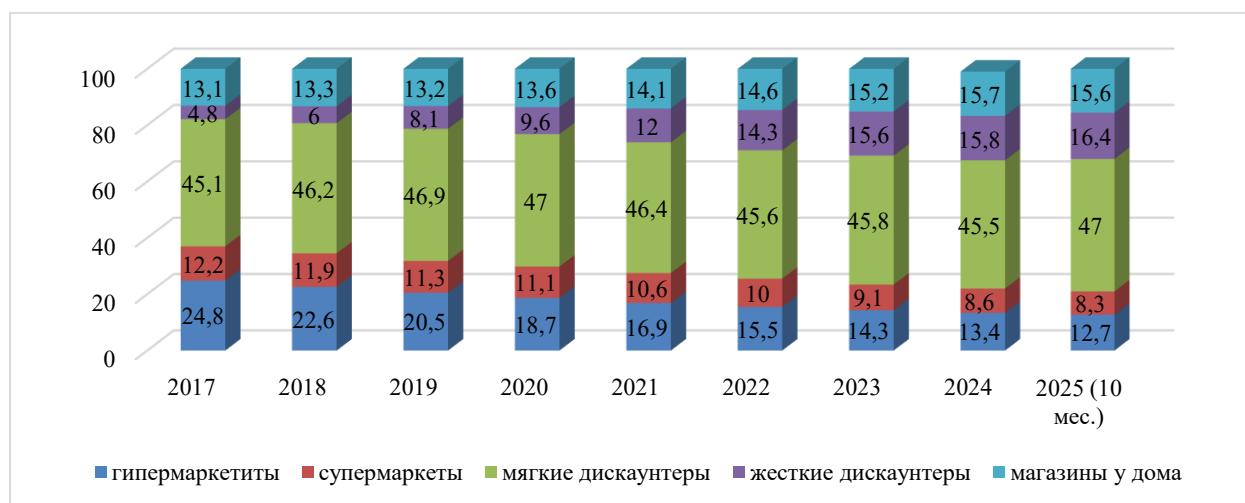


Рисунок 4.13 – Использование торговых площадей основными торговыми сетями России (составлено автором на основе [192])

Рассмотрим более детально состояние доступности интернета на территории Российской Федерации и охват пользователей. Это позволит в первую очередь, оценить, насколько цифровые технологии доступны населению страны и затрагивают уровень жизни населения. Число Интернет-пользователей РФ по возрастным категориям представлено на рисунке 4.14.

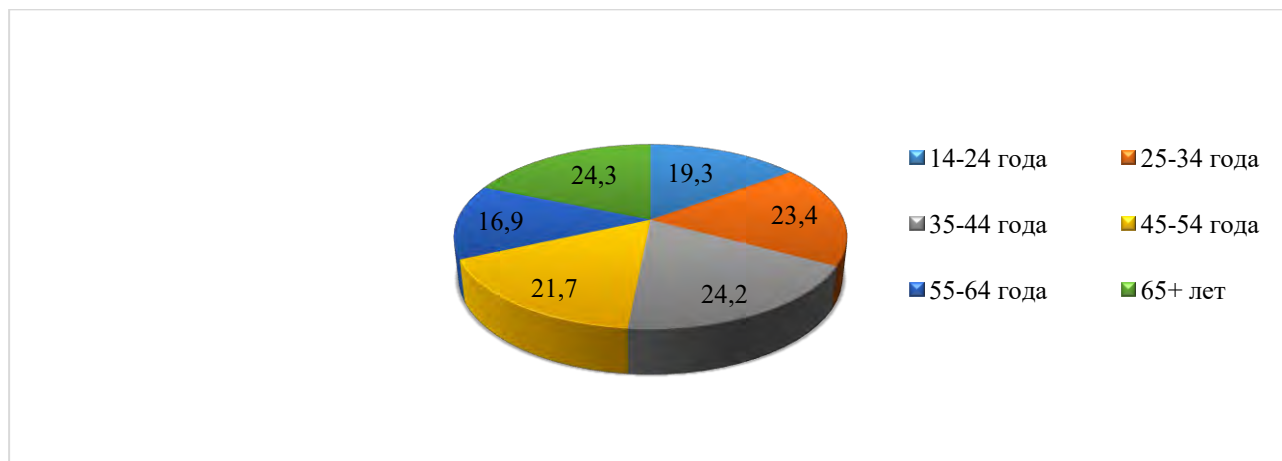


Рисунок 4.14 – Число Интернет-пользователей РФ по возрастным категориям, млн. чел. (составлено автором на основе [310])

В соответствии с отчетом DataReportal [396] по состоянию на 1 января 2025 в России количество интернет-пользователей составило 133 млн. чел., что позволяет говорить о доступности интернета для 92,2% всего населения страны. Охват Интернет-пользователей по возрастным категориям в Российской Федерации представлен на рисунке 4.15.

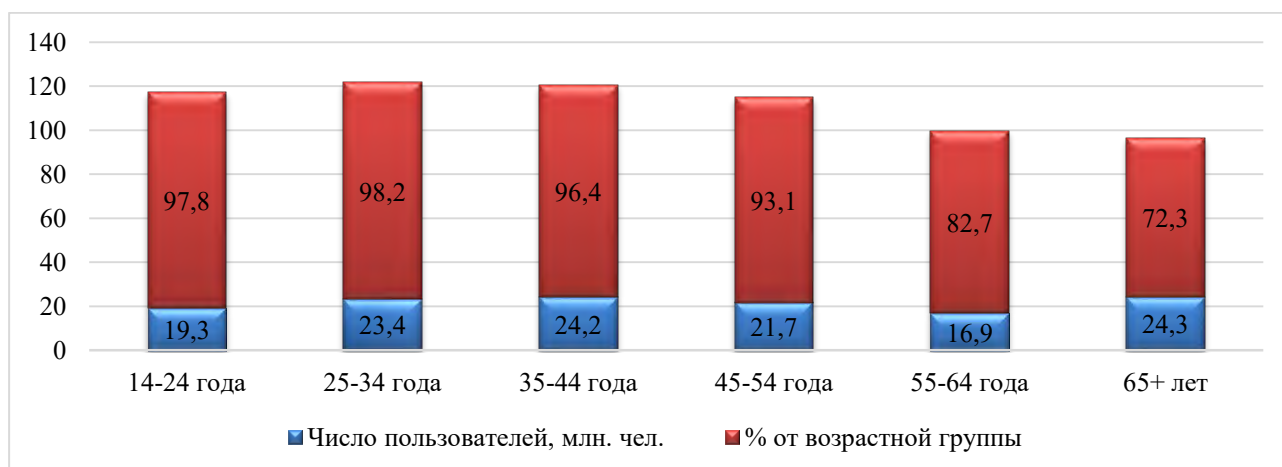


Рисунок 4.15 – Охват Интернет-пользователей РФ, по состоянию на 01.2025 г. (составлено автором на основе [192])

Наибольшее количество пользователей представляют возрастные категории 25-34 года (23,4 млн. чел.), 35-44 года (24,2 млн. чел.), 45-54 года (21,7 млн. чел.). Отметим, что уровень использования Интернета представленными возрастными категориями в среднем составляет 95,9%; для следующих возрастных категорий характерно снижение использования Интернета: 55-64 года используют интернет 82,7%, а 65+ используют только 72,3%.

Однако необходимо отметить возрастную категорию 14-24 года, в которой уровень использования Интернета составляет 97,8%. Так называемое поколение «цифровых аборигенов» уже сейчас является активными цифровыми пользователями и несомненно, в будущем будет только активнее пользоваться Интернетом и цифровыми ресурсами.

Рассмотрим, каким образом распределена Интернет-аудитория России (рисунок 4.16).

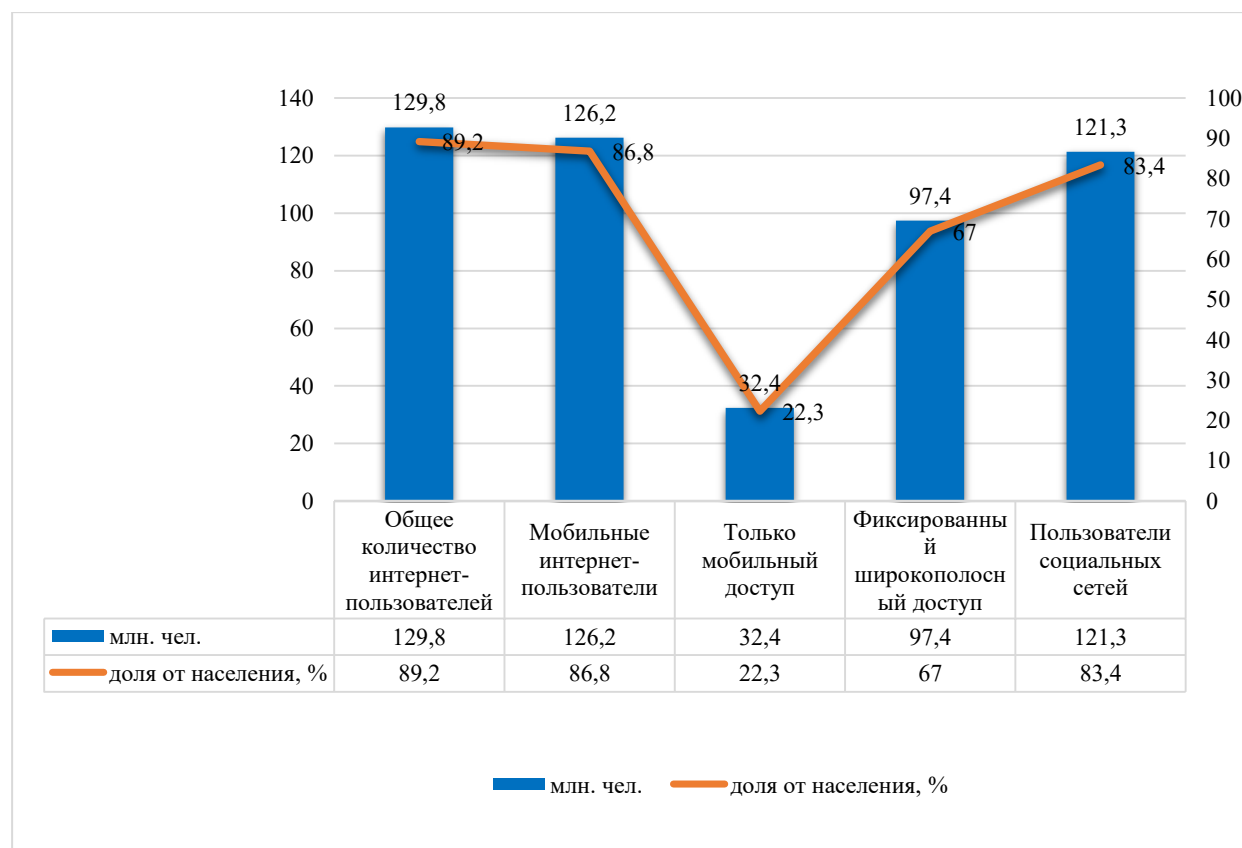


Рисунок 4.16 – Интернет-аудитория Российской Федерации по состоянию на 01.2025 г. (составлено автором на основе [310])

Представленная статистика позволяет отслеживать количество пользователей, которым доступен интернет на территории России, но также отметим, что часть населения имеет возможность использовать одновременно несколько направлений, к примеру, одновременно выступая пользователем мобильного интернета, имея широкополосной доступ.

Представим динамику изменений количества пользователей интернетом в зависимости от уровня дохода пользователей (рисунок 4.17). Изменения в сторону увеличения количества пользователей коснулось всех групп. Так, в 2020 г. количество пользователей с низким уровнем дохода составляло всего 58,2%, то к 2025 г. это значение увеличилось до 79,4%; с высоким уровнем дохода в 2020 г. составляло 96,8% и в анализируемом периоде составило 99,1%.

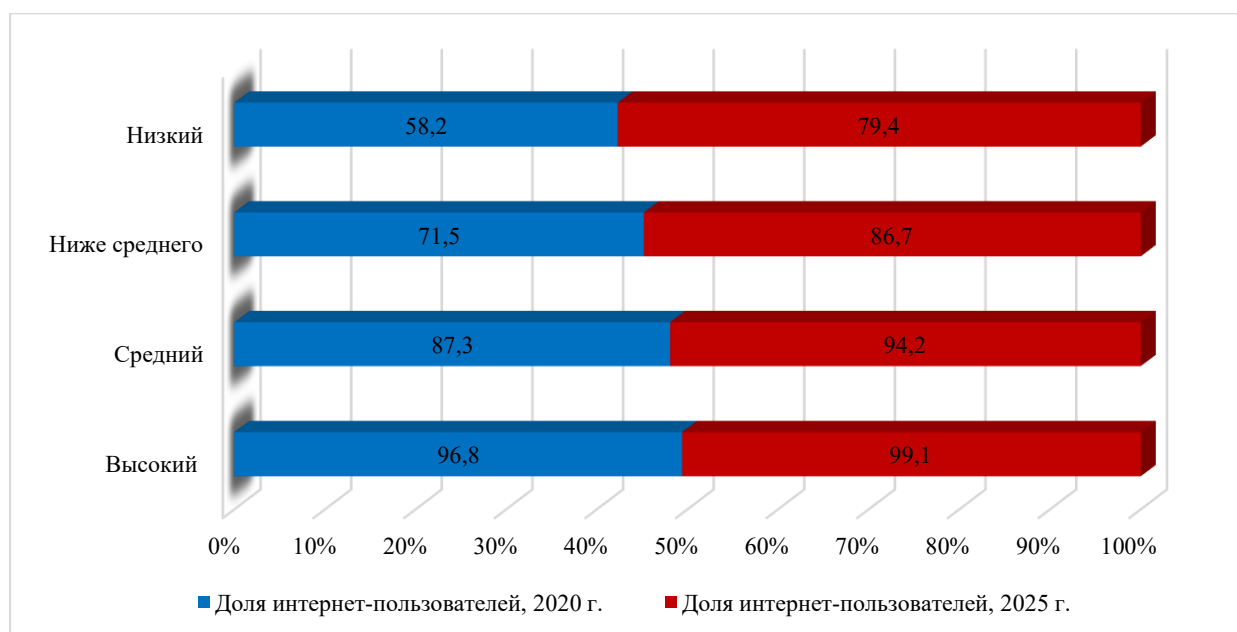


Рисунок 4.17 – Динамика интернет-пользователей РФ в зависимости от уровня дохода (составлено автором на основе [310])

Таким образом, количество Интернет-пользователей растет, несмотря на уровень доходов каждой категории граждан.

На рисунке 4.18 представлены регионы РФ, которые являются лидерами по размеру рынка Интернет-торговли.

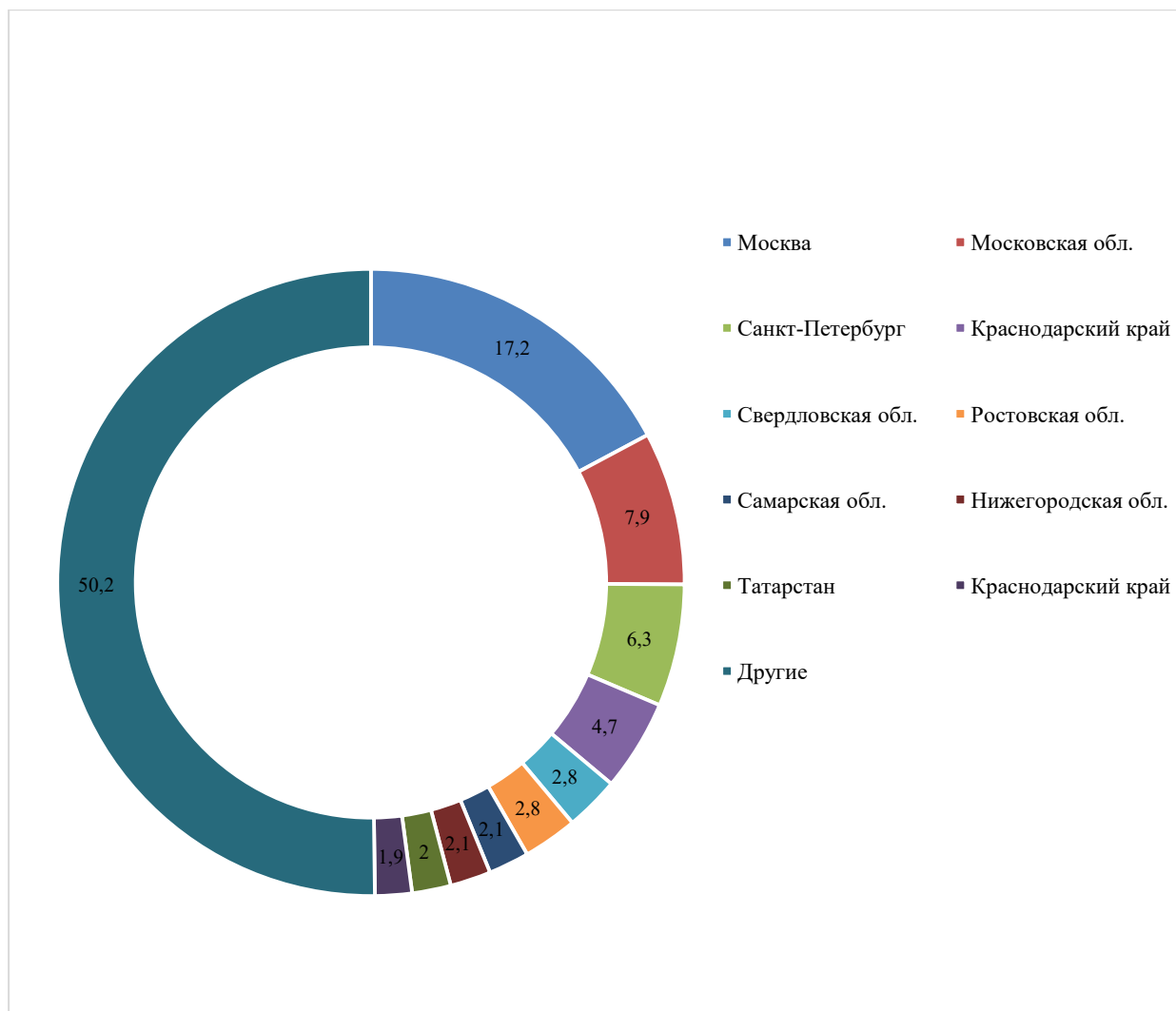


Рисунок 4.18 – Регионы-лидеры по размеру рынка Интернет-торговли (составлено автором на основе [17])

Лидерами рынка Интернет-торговли выступают: Москва (17,2% от общего объема онлайн-продаж); Московская обл. (7,9% от общего объема онлайн-продаж); Санкт-Петербург (6,3 от общего объема онлайн-продаж).

Полученные статистические данные свидетельствуют, что в 2023 г. рост количества заказов на территории Российской Федерации составил 69% к предыдущему периоду, а в 2024 году уменьшился до 45%. В целом объем рынка розничной торговли в России достиг 11,2 трлн руб. и 6,8 млрд заказов по состоянию на конец 2024 г. [228].

Динамика числа заказов в онлайн-среде на территории РФ 2013-2024 гг. представлена на рисунке 4.19.

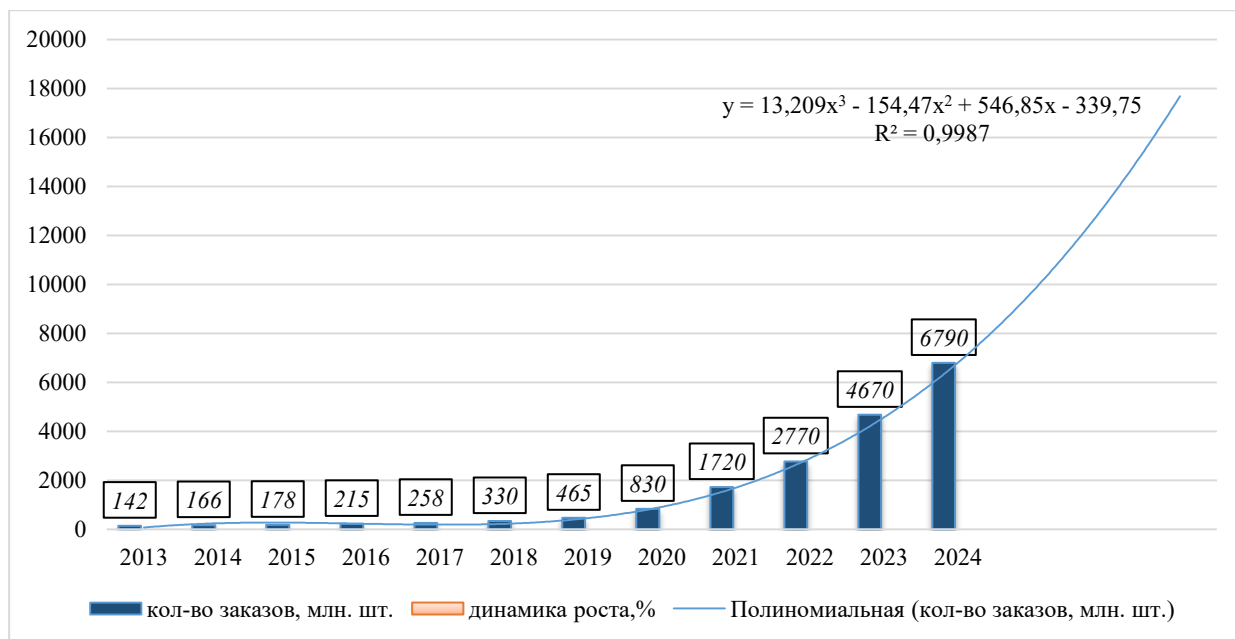


Рисунок 4.19 – Динамика числа заказов в онлайн-среде на территории РФ, 2013-2024 гг. (составлено автором на основе [228])

Рассмотрим категории eCommerce по среднесуточному охвату представлено на рисунке 4.20.



Рисунок 4.20 – Категории eCommerce по среднесуточному охвату, % населения (составлено автором на основе [228])

Выделим наиболее востребованные категории: 36,8% населения охватывают маркетплейсы; 19,8% проводят на сайтах, посвященных электронике и технике; 17,5% – на сайтах-классифайдах.

Отечественным потребителям доступны следующие маркетплейсы: Wildberries, Ozon, Avito, Яндекс Маркет, AliExpress (рисунок 4.21).

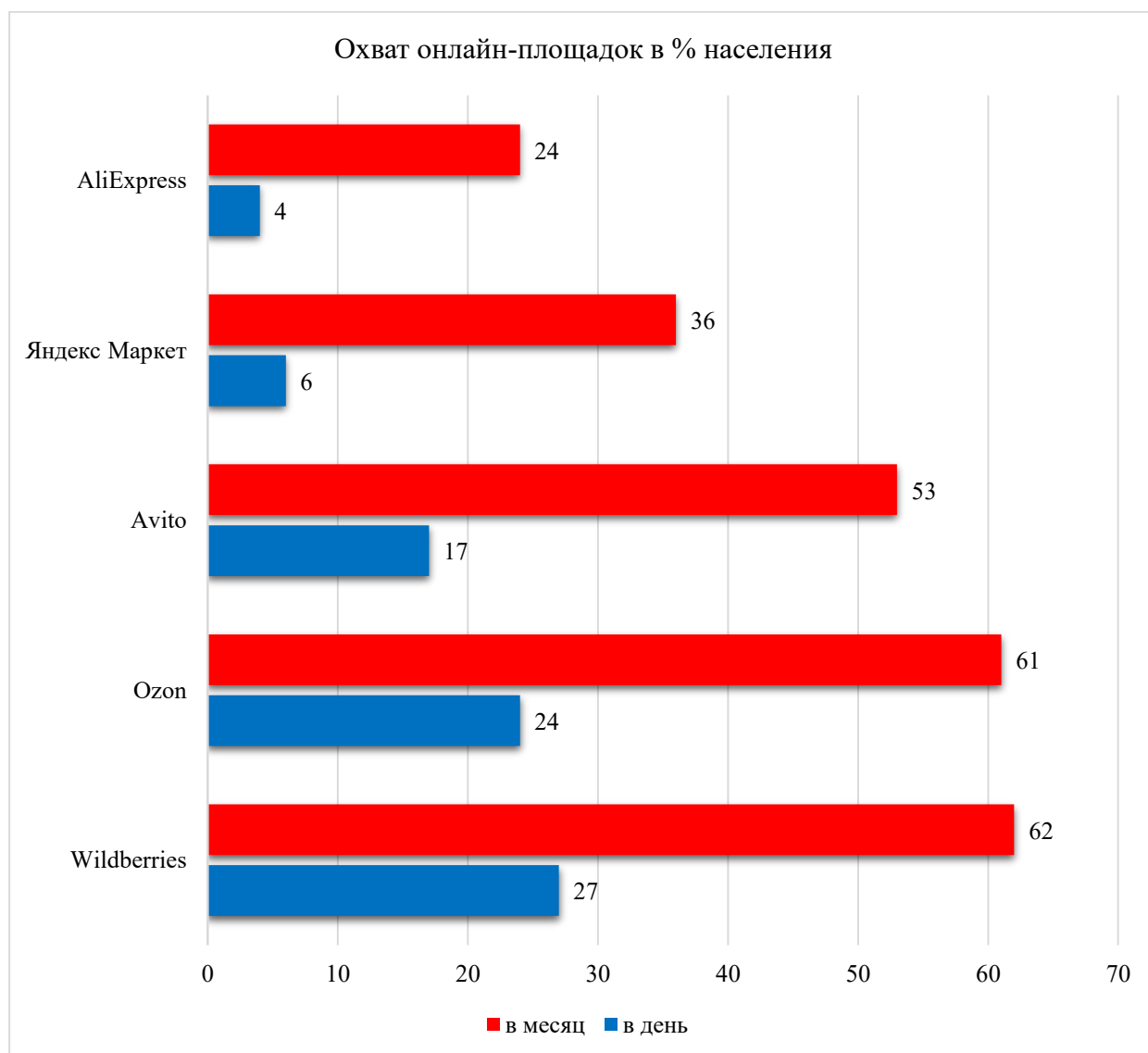


Рисунок 4.21 – Охват онлайн-площадок в % населения (составлено автором на основе [228])

Темпы роста количества онлайн-заказов в РФ в динамике за три года представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Темпы роста количества онлайн-заказов в РФ, 2022-2024 гг.
в % к аналогичному месяцу (составлено автором на основе [228])

Период	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023г. /2022г.	Изменение 2024г./2022г.
январь	32,4	41,4	57,7	+9,0	+25,3
февраль	32,4	42,3	60	+9,9	+27,6
март	35,5	48,1	65,7	+12,6	+30,2
апрель	31,2	45,8	62,4	+14,6	+31,2
май	31,1	47,8	66	+16,7	+34,9
июнь	29,1	47,0	62,1	+17,9	+33,0
июль	28,9	47,7	62,1	+18,8	+33,2
август	31,1	49,5	64	+18,4	+32,9
сентябрь	33,9	49,9	65,8	+16,0	+31,9
октябрь	37,3	55,4	73,4	+18,1	+36,1
ноябрь	39,6	57,6	75,4	+18,0	+35,8
декабрь	44,9	61,0	79,9	+16,1	+35,0
Среднее значение за год	34,0	49,5	66,2	-	-

Отметим, что рост количества заказов в 2022 г. составил 34%, в 2023 г. – 49,5%, в 2024 г. – 66,2%. Наибольшее количество заказов происходит в декабре: прирост в 2023 г. составил 16,1%, а в 2024 г. – 18,9% в сравнении с предыдущим годом. Таким образом, отметим, что прирост за год составил 32,2%.

В соответствии со статистическими данными ежедневно по всему миру каждый пользователь проводит в интернете 6 часов и 38 минут, при этом 96,3% всех пользователей используют мобильные устройства [328]. Рассмотрим основные виды занятий в интернете, на которые затрачиваются временные ресурсы россиянами (рисунок 4.22).

Таким образом, более 62,8% пользователей проводят время в интернете с целью поиска информации, 60,2% пользователей используют различные мессенджеры с целью общения с родными, 50% – получают информацию о происходящих событиях. Отметим, что проведение времени в интернете занимает все больше времени и внимания пользователей.

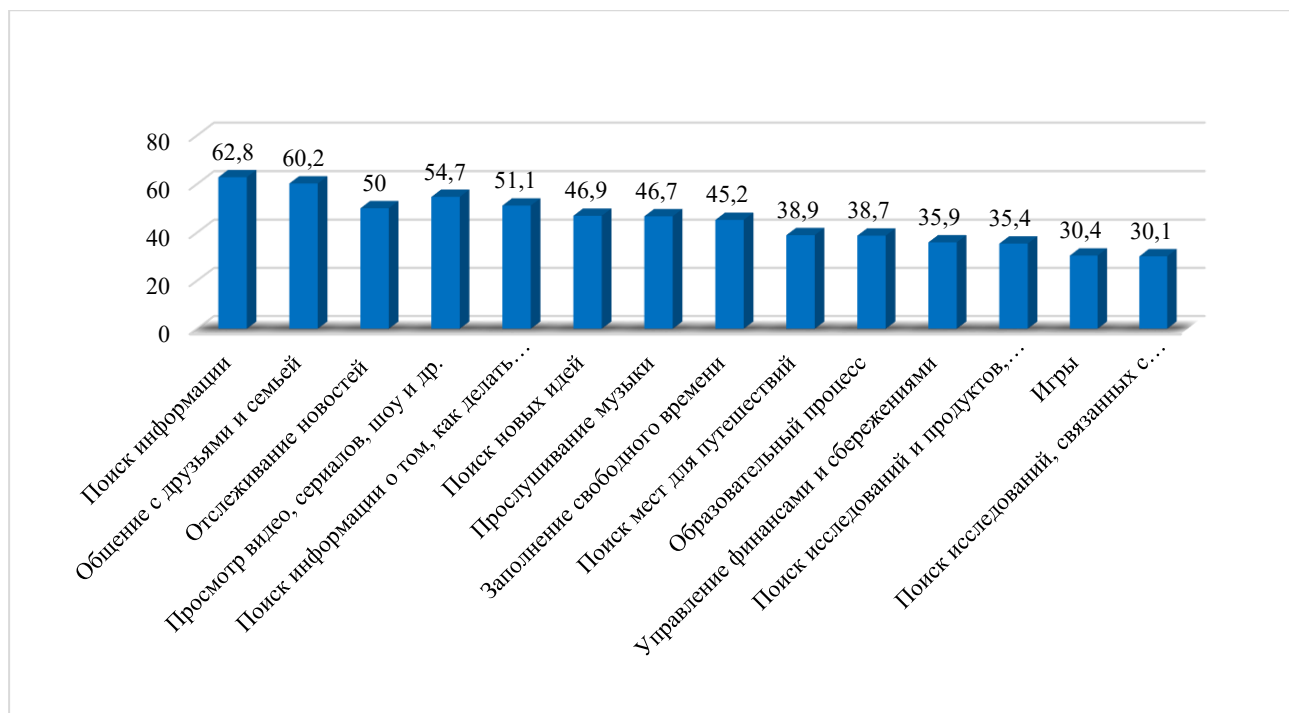


Рисунок 4.22 – Онлайн-активности посетителей сети Интернет, % от всего проведенного времени онлайн (составлено автором на основе [328])

Ежемесячная аудитория интернета в России представлена 103 млн. человек в возрасте старше 12 лет, что составляет 85% совокупной аудитории интернета в месяц.

Также следует отметить, что пользователи активно посещают социальные сети, в том числе аккаунты предприятий, товары которых им потенциально интересны (рисунок 4.23).

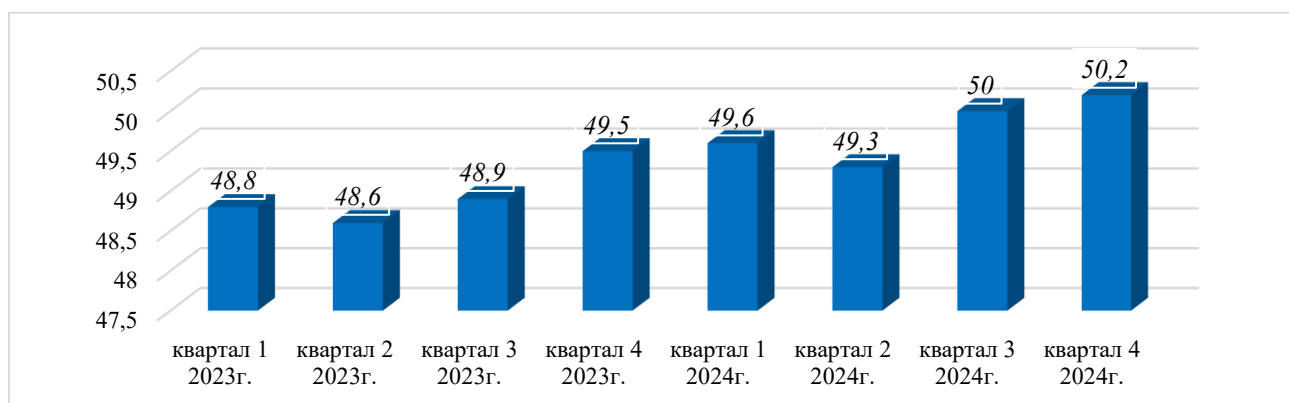


Рисунок 4.23 – Количество интернет-пользователей, которые посещают официальные аккаунты предприятий (составлено автором на основе [328])

Однако, несмотря на активный интерес к социальным сетям, интернет-пользователи используют и другие каналы по предоставлению информации о конкретных брендах (рисунок 4.24).

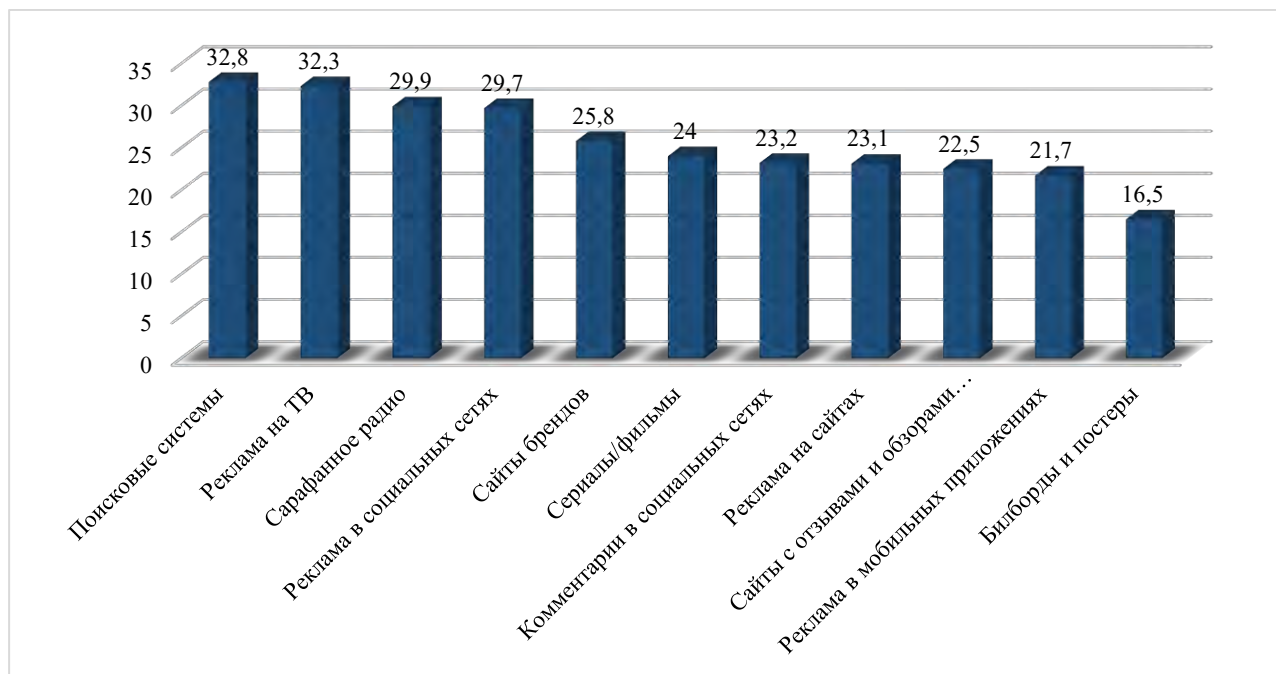


Рисунок 4.24 – Основные источники информации, из которых интернет-пользователи получают информацию (составлено автором на основе [328])

Отметим, что 32,8% пользователей по-прежнему используют поисковые системы, а со стороны предприятий используется SEO-инструменты. 32,3% интернет-пользователей получают информацию через просмотр рекламы на телевидении, 29,9% интернет-пользователей по-прежнему доверяют «сарафанному радио». Однако, в последние годы потребители все больше прибегают к использованию систем искусственного интеллекта, в том числе с целью изучения товара, что создает новые вызовы для предприятий, которые направляют все усилия на внешнюю и внутреннюю оптимизацию сайта.

Розничная торговля включает различные группы товаров. Рассмотрим наиболее востребованные товарные категории (рисунок 4.25).

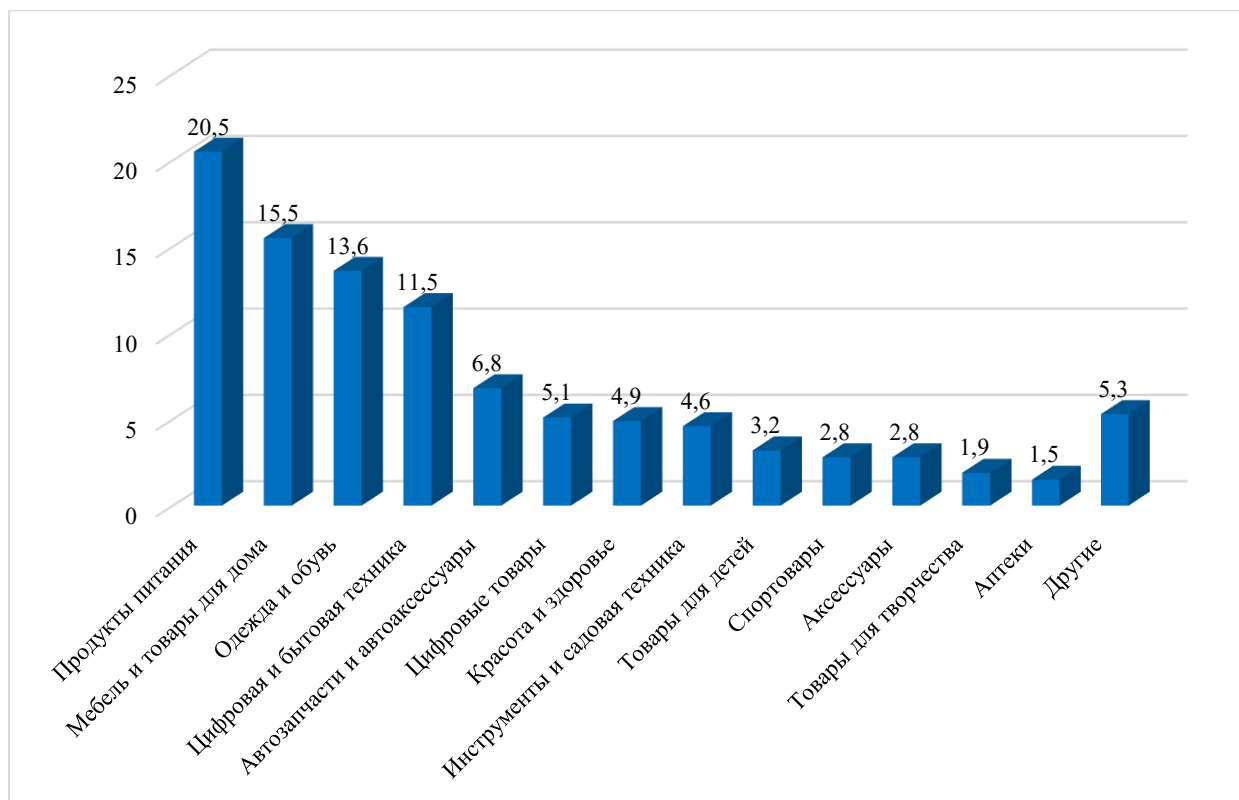


Рисунок 4.25 – Востребованность товарных категорий, % (составлено автором на основе [17])

Таким образом, наиболее популярными категориями выступают:

продукты питания (20,5%);

мебель и товары для дома (15,5%);

одежда и обувь (13,6%);

цифровая и бытовая техника (11,5%);

автозапчасти и автоаксессуары (6,8%).

Однако, следует отметить, что все больше потребителей выбирают приобретение товаров повседневного спроса также в онлайн-магазине: если в январе 2022 г. только 32,4% от всех заказов составляли товары данной категории, то к декабрю 2024 г. эта цифра увеличилась до 79,9%. Более детально динамика роста количества заказов на товары повседневного спроса представлена на рисунке 4.26.

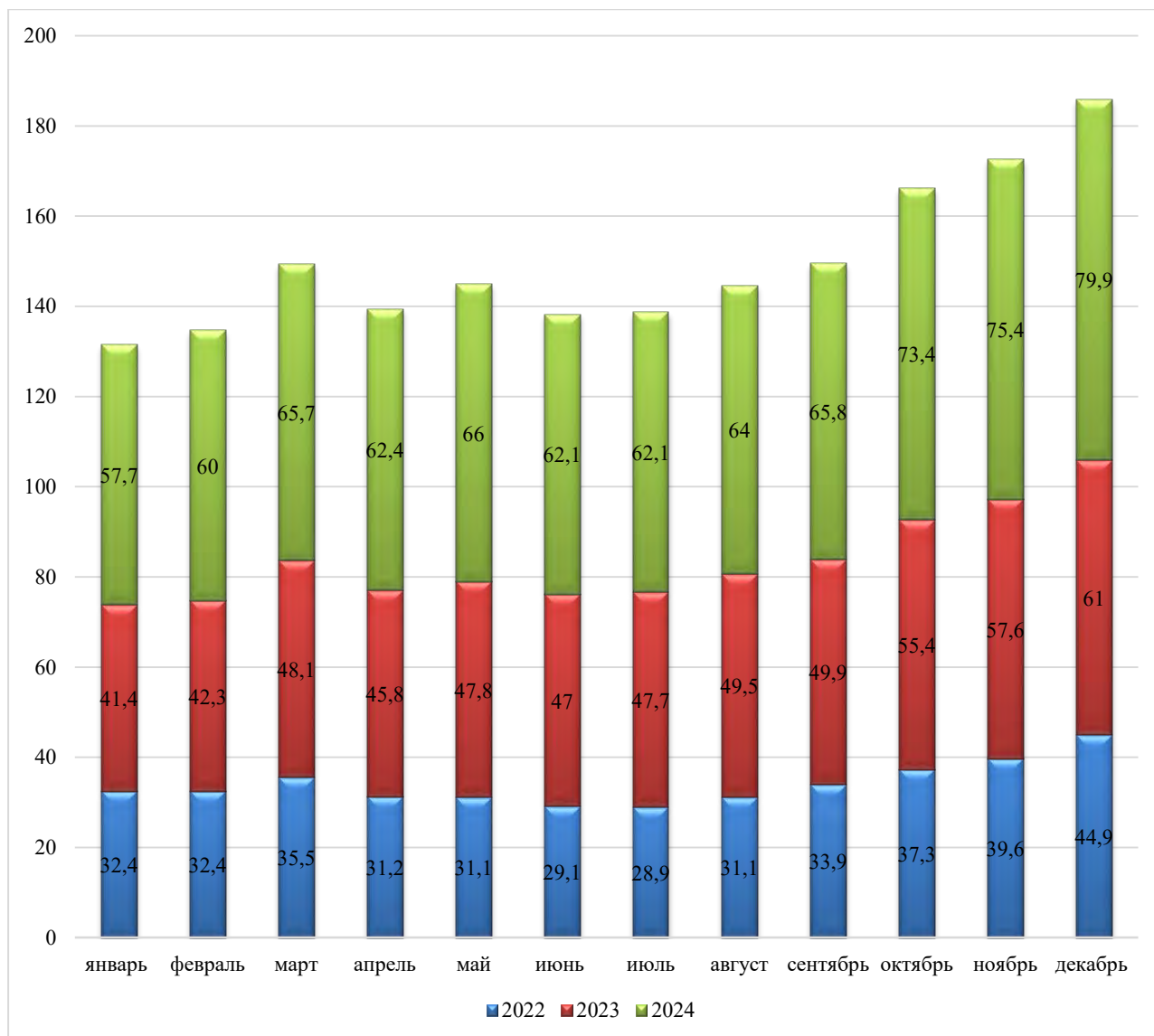


Рисунок 4.26 – Динамика роста на товары повседневного спроса, % (составлено автором на основе [228])

Рассмотрим более детально ситуацию на российском рынке онлайн-продаж в период с 2022 г. по 2024 г. (таблица 4.2). Неизменными лидерами выступают цифровые платформы: Wildberries.ru, Ozon, market.yandex.ru.

Так, в анализируемом периоде объем продаж Wildberries.ru увеличился почти в 2 раза: в 2022 г. составил 1612000 млрд. руб., а в 2024 г. – 3320000 млрд. руб.; отметим рост заказов: в 2022 г. – 1496000 тыс. заказов, а в 2024 г. – 3825000 тыс. заказов, что соответственно в 2,56 раза больше.

Таблица 4.2 – Лидеры продаж на российском онлайн-рынке (составлено автором на основе [228])

Онлайн-магазин	Онлайн-продажи, млн. руб.					Заказы, тыс. шт.					Средний чек, руб.				
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения, 2023 г. к 2022 г.	Изменения, 2024 г. к 2023 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения, 2023 г. к 2022 г.	Изменения, 2024 г. к 2023 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения, 2023 г. к 2022 г.	Изменения, 2024 г. к 2023 г.
Wildberries.ru	1612000	2143700	3320000	+531700	+1176300	1496000	2976200	3825000	+1480200	+848800	1080	720	870	-360	+150
Ozon	785000	1369000	2523000	+584000	+1154000	446100	914400	1410000	+468300	+495600	1760	1500	1790	-260	+290
market.yandex.ru	236400	370600	535500	+134200	+164900	49000	98700	126000	+49700	+27300	4820	3750	4250	-1070	+500
dns-shop.ru	205300	239400	263600	+34100	+24200	16000	17100	16300	+1100	-800	12800	14000	16200	+1200	+2200
citilink.ru	147600	151200	164500	+3600	+13300	10900	9100	9090	-1800	-10	13500	16600	18100	+3100	+1500
mvideo.ru	109000	122500	132900	+13500	+10400	11400	9900	9010	-1500	-890	9560	12400	14800	+2840	+2400
vkusvill.ru	82100	126600	176300	+44500	+49700	64800	98800	125000	+34000	+26200	1270	1280	1410	+10	+130
samokat.ru	75900	159900	244200	+84000	+84300	120500	190600	255300	+70100	+64700	630	840	960	+210	+120
vseinstrumenti.ru	97300	151600	194800	+54300	+43200	15100	21900	24700	+6800	+2800	6440	6920	7890	+480	+970
lamoda.ru	98600	119300	169500	+20700	+50200	16900	23000	25800	+6100	+2800	5830	5190	6570	-640	+1380
apteka.ru	72100	73100	91900	+1000	+18800	43300	46700	65700	+3400	+19000	1670	1570	1620	-100	+50
sima-land.ru	72400	80600	94800	+8200	+14200	8900	12100	14200	+3200	+2100	8130	6660	6680	-1470	+20
petrovich.ru	69500	75700	91000	+6200	+15300	4080	4310	4610	+230	+300	17000	17600	19700	+600	+2100
detmir.ru	54000	58400	60900	+4400	+2500	34500	39400	39800	+4900	+400	1570	1480	1530	-90	+50
goldapple.ru	38500	76400	128400	+37900	+52000	10100	18500	29400	+8400	+10900	3810	4130	4370	+320	+240
sportmaster.ru	29300	57000	69600	+27700	+12600	7400	11000	12600	+3600	+1600	3960	5180	5520	+1220	+340
hoff.ru	28700	25600	27900	-3100	+2300	1580	2230	1510	+650	-720	18200	11500	18500	-6700	+7000
vprok.ru	26200	25900	25400	-300	-500	5300	4400	5460	-900	+1060	4940	5890	4650	+950	-1240

Однако, необходимо отметить изменение в сторону уменьшения среднего размера чека в 2023 г. и 2024 г. (на 360 руб. и 210 руб. соответственно) в сравнении с 2022 г.

Аналогично рассмотрим деятельность Ozon в период с 2022г. по 2024 г. В анализируемом периоде произошел рост продаж в 2023 г. в сравнении с 2022 г. на 584000 млрд. руб. и составил 2143700 млрд. руб.; а в 2024 г. увеличился в сравнении с 2023 г. на 1176300 млрд. руб., и составил 2523000 млрд. руб. Отметим рост и в числе заказов: в 2023 г. количество заказов составило 914400 тыс. шт., что на 1480200 тыс. штук больше, чем в 2022г.

Средний чек в 2022 г. составил 1760 руб., однако также на протяжении анализируемого периода уменьшился на 360 руб. в 2023 г., и в сравнении с 2023 г. в 2024 г. вырос на 290 руб.

В тройку лидеров входит также Яндекс Маркет (market.yandex.ru), объемы продаж которого в 2024г. составили 535500 млрд. руб., что на 164900 млрд. руб. больше, чем в 2023 г. Для данной торговой платформы также характерен рост числа заказов: в 2022 г. количество заказов составляло 49000 тыс. шт., в 2023 г. – 98700 тыс. шт., что на 49700 тыс. шт. больше; в 2024 г. увеличение составило 27300 тыс. шт., что составило 126000 тыс. шт.

Средний чек на Яндекс Маркете превышает показатели Wildberries.ru и Ozon: в 2022 г. он составил 4820 руб., в 2023 г. – 3750 руб., в 2024 г. – 4250 руб.

Использование цифровых сервисов позволяет онлайн-магазинам в решении маркетинговых задач (рисунок 4.27).

Наиболее востребованные направления, которые используются для сбора статистики и проведения аналитики (83% всех онлайн-магазинов); для разрешения рекламных объявлений на доступных онлайн-площадках и площадках партеров (71% всех онлайн-магазинов); для продвижения рекламных акций и формирования персонализированных предложений (57% всех онлайн-магазинов); использование для коммуникационных сервисов (37% всех онлайн-магазинов).

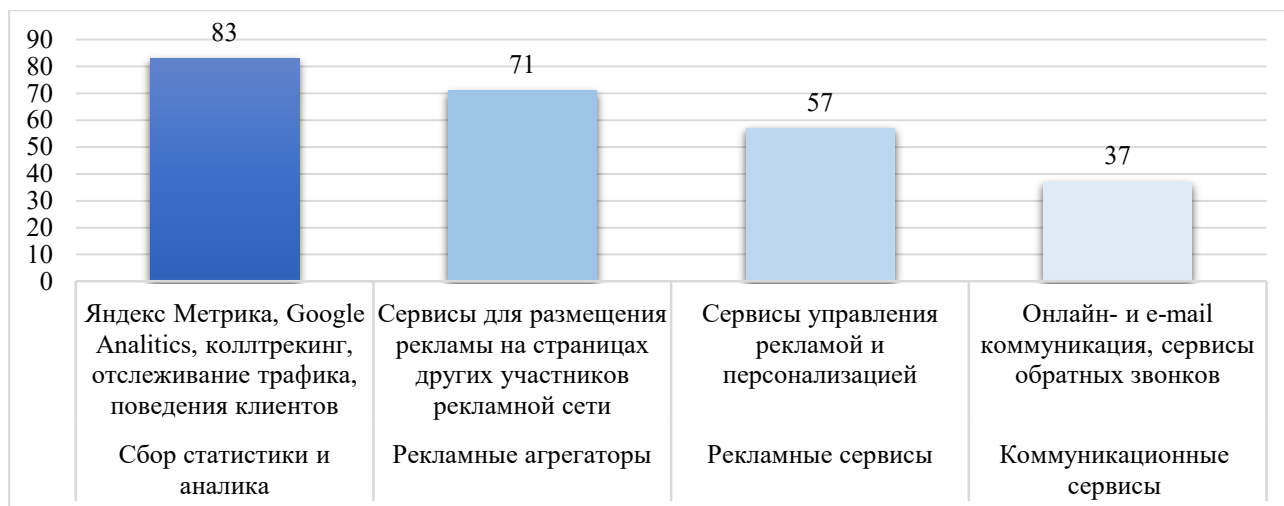


Рисунок 4.27 – Сервисы, используемые для маркетинговой деятельности интернет-магазинами, % (составлено автором на основе [228])

Таким образом, цифровые технологии все проникают в деятельность торговых предприятий и оказывают влияние на формирование бизнес-модели.

4.2 Оценка готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР

Стремительно развивающиеся цифровые технологии и изменяющиеся потребительские предпочтения вынуждают современные организации пересматривать отработанные годами бизнес-модели, внедряя современный маркетинговый инструментарий. Цифровая трансформация уже стала неотъемлемой частью современных реалий. Это позволяет развиваться новым рынкам, а организации вынуждены адаптироваться к новым условиям, что дает возможность укреплять позиции и увеличивать конкурентоспособность.

Цифровизация трансформирует традиционные подходы к маркетингу, предоставляя новые инструменты взаимодействия с потребителями, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и Big Data, использование цифровой аналитики и автоматизированных систем управления клиентскими данными (Customer Relationship Management – CRM). Все это способствует формированию на предприятиях персонализированных предложений,

повышению уровня вовлеченности и лояльности клиентов. Поэтому современные предприятия розничной торговли ежедневно сталкиваются с необходимостью интеграции новых цифровых инструментов в архитектуру бизнес-модели.

В основу исследования инновационной компоненты бизнес-модели положены такие составляющие, как: кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации, цифровые возможности потребителей, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации. Характеристика инновационной компоненты бизнес-модели организации представлена в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Характеристика инновационной компоненты бизнес-модели организации

Элементы	Характеристика
Кадровые инновации	Данная группа направлена на анализ и формирование эффективного, профессионального, конкурентоспособного персонала организации с учетом современных тенденций на рынке труда. Повышение уровня и способностей кадров способствует развитию как отдельных структурных подразделений, так и организации в целом.
Инновации в клиентский опыт	Данная группа направлена на анализ и разработку удобства, создание впечатлений и индивидуального подхода при взаимодействии покупателя и организации. Позволяет более детально изучить предпочтения клиента и разработать такое предложение, которое будет иметь отклик и повторяющийся эффект взаимодействия.
Финансовые инновации	Данная группа направлена на анализ текущего финансового состояния организации и цифровых возможностей для дальнейшего развития. Обеспеченность и состояние финансовых ресурсов позволяет оценить эффективность их использования и потенциал развития организации.
Маркетинговые инновации	Данная группа позволяет фокусировать внимание на тех основных потребностях клиентов, которые удовлетворяются при взаимодействии с организацией, достигая особого лояльного отношения и приверженности со стороны покупателей.
Организационно-технологические инновации	Данная группа направлена на анализ использования современных технологических решений и их удобство, а также внедрение новых прогрессивных разработок. Позволяет повышать эффективность деятельности организации, увеличивает производительность труда, снижение физических и психических нагрузок на сотрудников

Для визуализации и структурирования информации на рис. 4.28 показана интеллект-карта инновационной компоненты бизнес-модели организаций.

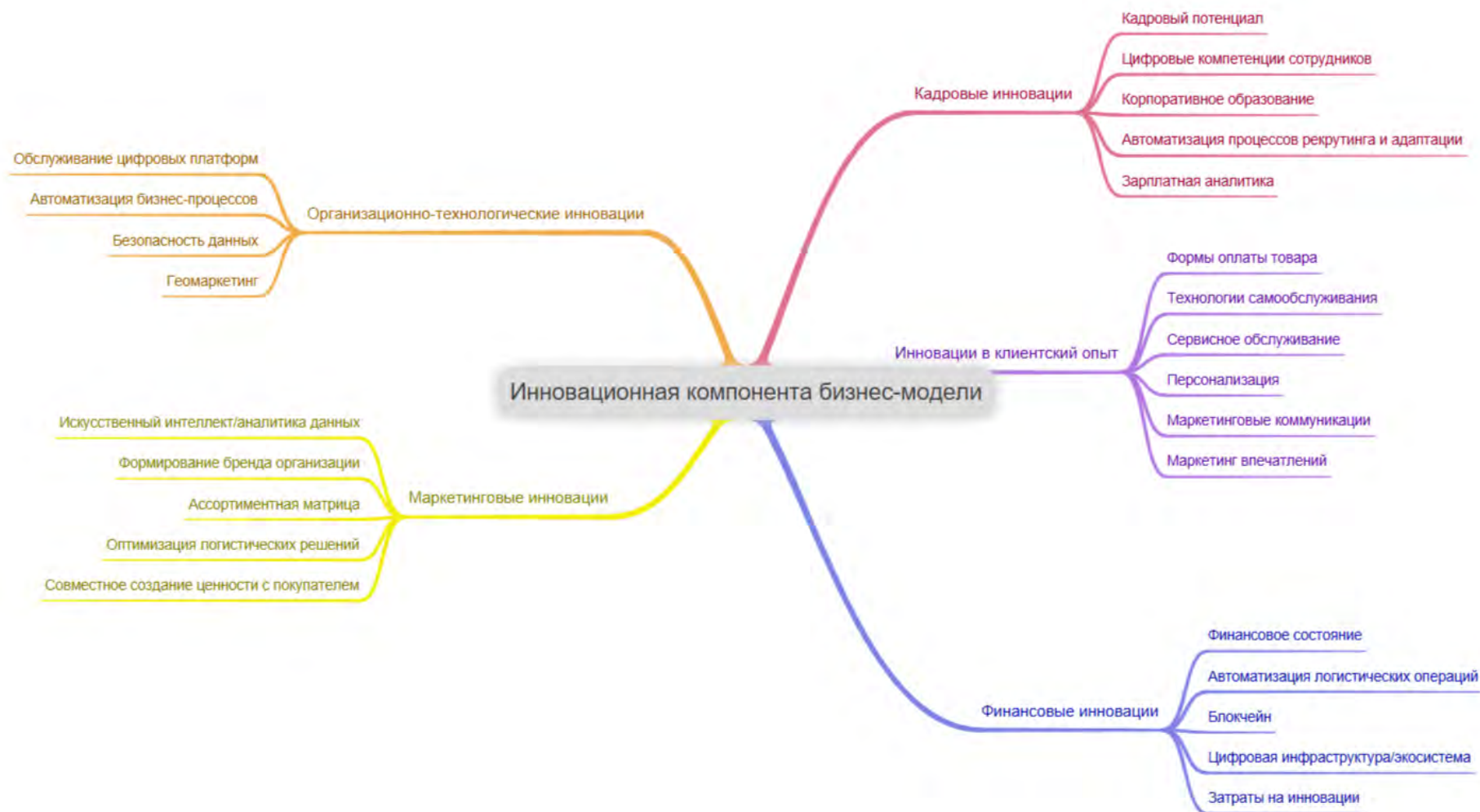


Рисунок 4.28 – Интеллект-карта инновационной компоненты бизнес-модели

Таким образом, разработанная интеллект-карта инновационной компоненты бизнес-модели организаций позволит руководителям организаций четко определять те направления деятельности, которые требуют внимания.

В ходе исследования использована научная идея о том, что на цифровую трансформацию организаций оказывает влияние инновационная компонента бизнес-модели, которая включает следующие составляющие: кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации.

В работе использованы методы анализа и синтеза при обработке теоретического материала, а также методы интервьюирования и анкетирования для сбора материала.

Проведение настоящего исследования состояло из четырех основных этапов.

На первом этапе был проведен сбор и анализ современной научной литературы по исследуемым вопросам. Для этого были задействованы такие научные базы, как Scopus, «РИНЦ» и «КиберЛенинка», а для получения статистических данных – «Яндекс Вордстат».

На втором этапе на основе теоретического обобщения научной литературы дана характеристика инновационной компоненты бизнес-модели предприятия и определены ее составляющие.

На третьем этапе с помощью интервьюирования и анкетирования представителей торговых организаций, осуществляющих торговую деятельность на территории ДНР, приведена оценка инновационным возможностям бизнес-моделей их организаций.

Интервьюирование представителей организаций с целью выявления особенностей работы на рынке и компетентности в области применения цифровых технологий. Интервью состоялось в январе 2025 г. с представителями предприятий в полуструктурированной форме с элементами глубинного интервью в диалоговом формате, что позволило сочетать направленность на

ключевые исследовательские темы с гибкостью в получении ответов на интересующие вопросы.

Опрос респондентов осуществлялся персонально (без предварительной подготовки) и в среднем занимал один час. С согласия респондента интервью записывалось на диктофон, а обработка аудиозаписи (транскрибирование) проходила вручную с последующей систематизацией полученной информации. В процессе интервью использовался однотипный перечень вопросов согласно гайду, представленному в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Структура гайда интервью

№ п/п	Тематический блок	Вопросы	Цель
1	Общая информация о предприятии	- дайте общую характеристику Вашего бизнеса - какова сфера деятельности - сколько лет работает предприятие на рынке	Определить содержание и специфику работы предприятия на рынке
2	Наличие специалистов в области цифровизации бизнеса	- имеются ли сотрудники (или отдельное подразделение), занимающиеся вопросами цифровизации бизнеса; - стаж работы сотрудников в данной области - как оцениваются компетенции специалистов в данной области	Определить уровень вовлеченности работников в процессы цифровизации бизнеса
3	Отношение к цифровым технологиям	- используются ли на предприятии цифровые технологии - имеется ли сайт предприятия - каково присутствие предприятия в социальных сетях - существуют ли сложности с использованием цифровых инструментов	Определить общий уровень цифровой зрелости предприятия

Первоначально ставилась задача – определить объекты для дальнейшего исследования, выделив предприятия розничной торговли, осуществляющие свою деятельность в формате «офлайн», «онлайн» и «смешанный», работающие на рынке больше 5-ти лет и имеющие специалистов, занимающихся вопросами цифровизации бизнеса. Из 27 предприятий г. Донецка, работающих на

потребительском рынке для дальнейшего исследования отобрано 15 предприятий.

На втором этапе исследования проводилось анкетирование представителей 15-ти предприятий, в котором приняло участие 65 респондентов: директора, руководители и специалисты маркетинговых служб, аналитического и финансового отделов, работники IT-служб, которые непосредственно имеют отношение к анализируемой тематике. Для предприятий «офлайн-формат» и «смешанный формат» в качестве экспертов были выбраны по 5 сотрудников для каждого предприятия, а для предприятий «онлайн-формат» – 3 сотрудника (ввиду ограниченности численности работников). Средний стаж работы сотрудников составлял более 12 лет, а занимаемые должности позволяют сделать вывод, что уровень их практической подготовки достаточно высокий и соответствует уровню эксперта в данной отрасли. Более детальное описание выборки респондентов представлено в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Выборка респондентов, принявших участие в анкетировании

Занимаемые респондентами должности	Количество респондентов							
	Количество респондентов, %		Из них					
			Офлайн-формат		Онлайн-формат		Смешанный-формат	
	кол-во, чел.	в % к общему итогу	кол-во, чел.	в % к общему итогу	кол-во, чел.	в % к общему итогу	кол-во, чел.	в % к общему итогу
Директор	15	23,08	5	7,69	5	7,69	5	7,69
Начальник маркетинговой службы	12	18,46	4	6,15	3	4,62	5	7,69
Начальник финансового-аналитического отдела	9	13,85	4	6,15	2	3,08	3	4,62
Специалист IT-службы	9	13,85	3	4,62	2	3,08	4	6,15
Маркетинговый аналитик	14	21,54	7	10,77	2	3,08	5	7,69
Специалист по контент-стратегии	6	9,23	2	3,08	1	1,54	3	4,62
ИТОГ	65	100	25	38,46	15	23,08	25	38,46

С целью дальнейшего более детального изучения инновационной компоненты бизнес-модели была разработана оценочная шкала с балльной

оценкой и характеристикой возможных вариантов состояния, что позволило максимально точно оценить готовность каждой отдельной организации к цифровой трансформации.

Разработанная оценочная шкала готовности бизнес-модели к цифровой трансформации с балльной оценкой индикаторов инновационной компоненты представлена в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Оценочная шкала готовности бизнес-модели предприятий розничной торговли к цифровой трансформации

Индикаторы инновационной компоненты	Баллы			
	0	1	2	3
1. Инновации в клиентский опыт				
формы оплаты товара	только традиционная форма оплаты	имеется терминал для оплаты товаров картой	все доступные варианты оплаты	все доступные варианты оплаты + дисконтные карты
технологии самообслуживания	отсутствуют	терминалы самообслуживания	терминалы самообслуживания, умные витрины	терминалы, умные витрины, мобильные приложения для самообслуживания
сервисное обслуживание	сервис отсутствует	послепродажный сервис	послепродажное обслуживание и гарантийный сервис частично	послепродажное обслуживание и гарантийный сервис в полном объеме
персонализация	отсутствует	периодическое проведение опросов покупателей	индивидуальное обслуживание	кастомизация / персонализированное предложение
маркетинговые коммуникации	отсутствуют	одноканальность	мультиканальность	омниканальность
маркетинг впечатлений	не используется	используется иногда	используется периодически	используется активно
2. Финансовые инновации				
финансовое состояние	кризисное	неустойчивое	стабильное	устойчивое
автоматизация логистических операций	отсутствует	частично используется для отдельных операций	Используется для отдельных бизнес-процессов	специализированные программные продукты
блокчейн	не используется	планируется внедрение	используется частично	используется
цифровая инфраструктура / экосистема	отсутствует	планируется создание	наличие, но частичная работа	наличие и функционирование в полном объеме
затраты на инновации	нет	менее 3%	3-5%	более 5%

Окончание таблицы 4.6

Индикаторы инновационной компоненты	0	1	2	3
3. Кадровые инновации				
кадровый потенциал	низкий	ниже среднего	выше среднего	высокий
цифровые компетенции сотрудников	отсутствуют	базовые	основные	продвинутые
корпоративное образование	отсутствует	редко для отдельных категорий	регулярно отдельным категориям работников	доступно всем, проводится регулярно
автоматизация процессов рекрутинга и адаптации	отсутствует	планируется к внедрению	используется для отдельных категорий работников	используется для всех категорий работников
зарплатная аналитика	не используется	планируется к внедрению	используется для ведущих и топ-менеджеров	используется для всех категорий работников
4. Маркетинговые инновации				
искусственный интеллект / аналитика данных	не используется	планируется к внедрению	используется частично	используется в полном объеме
формирование бренда организации	отсутствует	инновации в поддержку бренда незначительные	инновации в поддержку бренда проводятся периодически	активные инновации в поддержку бренда
ассортиментная матрица	не используется	инновации в развитие ассортиментной матрицы используются иногда	инновации в развитие ассортиментной матрицы используются периодически	инновации в развитие ассортиментной матрицы используются регулярно
оптимизация логистических решений	не используется	используется иногда	используется периодически	используется регулярно
совместное создание ценности с покупателем	отсутствует	незначительное вовлечение покупателя	периодическое вовлечение покупателя	покупатель – сотворец ценностей
5. Организационно-технологические инновации				
обслуживание цифровых платформ	никогда	иногда	периодически	часто
автоматизация бизнес-процессов	отсутствует	низкая	средняя	высокая
безопасность данных	отсутствует	низкая	средняя	высокая
геомаркетинг	не используется	используется иногда	используется периодически	используется регулярно

На данном этапе исследования представителям торговых организаций (экспертам) было предложено оценить степень использования на предприятии отдельных индикаторов инновационной компоненты бизнес-модели по предложенной оценочной шкале, выставив оценки от 0 до 3-х баллов. По итогам

оценок экспертов определены средние значения по каждой составляющей инновационной компоненты бизнес-модели, которые позволили определить наиболее важные составляющие.

Одновременно каждому эксперту предлагалось оценить значимость индикаторов инновационной компоненты бизнес-модели предприятия с использованием шкалы Лайкерта, выставив баллы от 1 до 10, где 1 балл – наименее значимый элемент, 10 баллов – наиболее значимый компонент. В результате рассчитаны средние показатели значимости каждого индикатора инновационной компоненты бизнес-модели

Итоговый показатель готовности предприятия к цифровой трансформации определялся суммированием произведений средних показателей степени использования и значимости индикаторов по анализируемым составляющим инновационной компоненты бизнес-модели.

Структурно-логическая схема разработанного подхода к оценке готовности предприятия к цифровой трансформации представлена на рисунке 4.29.

Полученные значения выступили в качестве основы для разработки матричного представления о готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации.

Новизна данного подхода заключается в структуризации инновационной компоненты бизнес-модели, в основу которой положены пять основных составляющих: кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации,

маркетинговые инновации,

организационно-технологические инновации;

определении совокупности индикаторов для оценки каждой составляющей и разработке оценочной шкалы, позволяющей максимально полно исследовать состояние инновационных возможностей предприятия по анализируемым позициям.

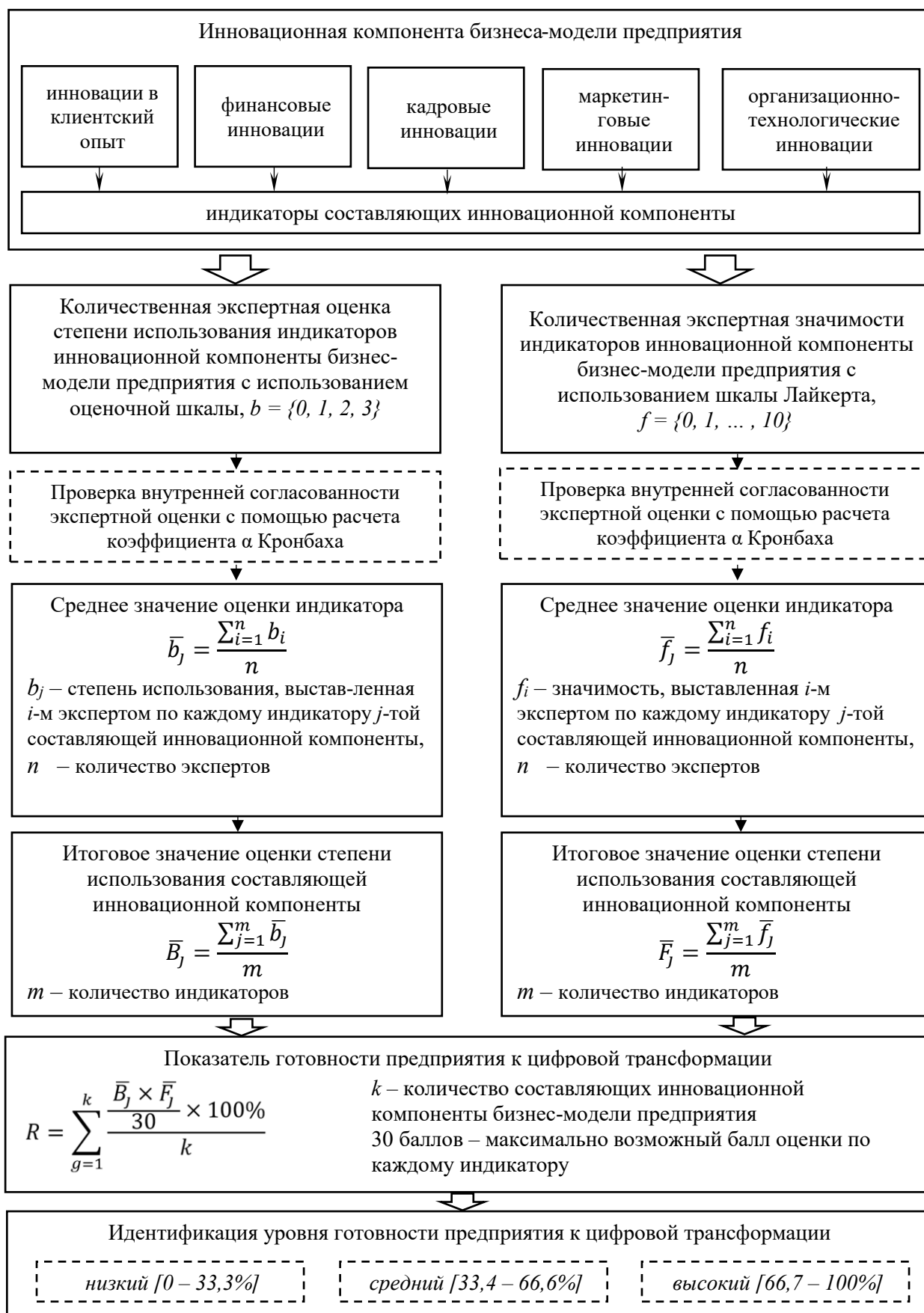


Рисунок 4.29 – Структурно-логическая схема оценки уровня готовности предприятия к цифровой трансформации

Анализ готовности бизнес-моделей различных форматов к цифровой трансформации

Исследование проводилось на базе торговых организаций, осуществляющих деятельность на территории Донецкой Народной Республики.

По итогам интервьюирования с представителями организаций было уточнено, какие форматы предприятий розничной торговли реализуются на местах, где работают респонденты. Респондентами были выделены следующие особенности видения бизнеса на территории Донецкой Народной Республики:

Так, респондент А описал следующим образом деятельность организации: «Мы работаем исключительно на местный рынок, что соответственно, позволяет нам ограничиваться только традиционной торговлей». Респондент Б отметил: «После того, как Донецкая Народная Республика вступила в состав Российской Федерации нам открылись новые возможности и новые рынки, поэтому выход в онлайн-торговлю стал обязательным для нашей компании». Отметил удобство работы онлайн, респондент В, заметил: «Наши клиенты с удовольствием пользуются сайтом нашей компании, это удобно и доступно круглосуточно». О важности цифровых решений для потребителей отметил также респондент Г: «Все больше наших клиентов уходят в онлайн, и мы соответственно, должны разрабатывать такие цифровые решения, которые будут им удобны и понятны».

Таким образом, были определены три формата предприятий розничной торговли. К первой группе «офлайн-формат» относятся организации, осуществляющие только традиционную торговлю: ООО «Барбарис», ООО «Ассорти», ООО «РОЗ-АГРО», ООО «Продукт ЮГ», ООО «Русский Продукт». Данные организации осуществляют продажу товаров традиционным способом через торговые точки.

Вторая группа предприятий – «онлайн-формат» – предприятия, которые работают только в цифровой среде и осуществляют взаимодействие с клиентами через сайты или онлайн-приложения.

Товары, приобретенные в данных организациях, могут быть доставлены домой клиенту курьером или сам покупатель забирает товар из установленного

пункта выдачи товара. Среди организаций Донецкой Народной Республики к данной категории были отнесены следующие:

ООО «Домотрест»,

ООО «Форшмак»,

Интернет - магазин «МИКСМАРТ»,

Тимуровский – интернет-магазин, ООО «САНШАЙН».

Третья группа предприятий – «смешанный формат» – это организации, которые осуществляют продажи как традиционным способом, так и используя онлайн-каналы.

На территории ДНР это следующие организации: ООО «Караван»; ООО «Фокстрот»; ООО «Пакет»; ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»; ООО «Трамвай».

Оценка готовности предприятий к цифровой трансформации проведена посредством экспертной оценки сотрудниками предприятий степени использования индикаторов инновационной компоненты бизнес-модели в деятельности предприятия с использованием предложенной оценочной шкалы (от 0 до 3-х баллов), а также значимости индикаторов инновационной компоненты бизнес-модели по шкале Лайкерта (от 1 до 10 баллов).

Пример проведенной оценки для двух предприятий «онлайн-формата» представлен в таблице 4.7.

Для проверки внутренней согласованности экспертной оценки степени использования и значимости индикаторов был рассчитан коэффициент α Кронбаха. Результаты расчетов показали, что при оценке степени использования индикаторов инновационной компоненты бизнес-модели в деятельности предприятия данный коэффициент находится в пределах от 0,76 до 0,83, а при оценке значимости индикаторов инновационной компоненты бизнес-модели находится в пределах от 0,81 до 0,86.

Это позволяет сделать вывод о достаточной надежности полученных результатов исследования.

Таблица 4.7 – Готовность бизнес-модели онлайн-формата к цифровой трансформации на примере организаций ДНР

Индикаторы инновационной компоненты	Интернет- магазин «МИКСМАРТ»				Тимуровский интернет-магазин			
	$\bar{B}_i$ баллы	$\bar{F}_j$ баллы	$\bar{B}_i \times \bar{F}_j$	$R, \%$	$\bar{B}_i$ баллы	$\bar{F}_j$ баллы	$\bar{B}_i \times \bar{F}_j$	$R, \%$
1. Инновации в клиентский опыт								
формы оплаты товара	1,7	2,0	3,33	11,11	2,0	5,3	10,67	35,56
технологии самообслуживания	1,3	5,7	7,56	25,19	1,7	3,3	5,56	18,52
сервисное обслуживание	2,7	5,3	14,22	47,41	2,0	7,0	14,00	46,67
персонализация	2,7	7,3	19,56	65,19	2,0	5,7	11,33	37,78
маркетинговые коммуникации	2,7	6,3	16,89	56,30	2,7	7,3	19,56	65,19
маркетинг впечатлений	1,7	4,0	6,67	22,22	2,0	2,3	4,67	15,56
Среднее значение:	2,1	5,1	11,37	37,90	2,1	5,2	10,62	35,40
2. Финансовые инновации								
финансовое состояние	2,0	3,3	6,67	22,22	1,7	3,0	5,00	16,67
автоматизация логистических операций	2,0	5,3	10,67	35,56	2,0	5,7	11,33	37,78
блокчейн	2,0	3,0	6,00	20,00	3,0	5,3	16,00	53,33
цифровая инфраструктура/экосистема	2,3	2,7	6,22	20,74	0,7	4,0	2,67	8,89
затраты на инновации	2,0	3,0	6,00	20,00	1,7	6,3	10,56	35,19
Среднее значение:	2,1	3,5	7,16	23,88	1,8	4,9	8,76	29,20
3. Кадровые инновации								
кадровый потенциал	1,0	7,3	7,33	24,44	2,0	5,3	10,67	35,56
цифровые компетенции сотрудников	2,0	8,3	16,67	55,56	3,0	4,3	13,00	43,33
корпоративное образование	1,7	6,3	10,56	35,19	2,0	5,3	10,67	35,56
автоматизация процессов рекрутинга и адаптации	2,0	3,7	7,33	24,44	2,0	4,3	8,67	28,89
зарплатная аналитика	2,0	6,0	12,00	40,00	1,0	7,0	7,00	23,33
Среднее значение:	1,7	6,3	10,98	36,59	2,0	5,3	10,53	35,11
4. Маркетинговые инновации								
искусственный интеллект/аналитика данных	2,0	6,3	12,67	42,22	2,3	6,7	15,56	51,85
формирование бренда организации	2,8	7,3	22,00	73,33	1,7	6,7	11,11	37,04
ассортиментная матрица	2,3	6,3	14,78	49,26	2,0	6,7	13,33	44,44
оптимизация логистических решений	2,0	6,0	12,00	40,00	2,0	6,3	12,67	42,22
совместное создание ценности с покупателем	2,0	6,0	9,42	31,40	2,3	2,7	5,44	18,12
Среднее значение:	2,3	6,4	14,17	47,24	2,1	5,8	11,62	38,74
5. Организационно-технологические инновации								
обслуживание цифровых платформ	2,0	3,0	6,00	20,00	2,3	5,0	11,67	38,89
автоматизация бизнес-процессов	2,0	5,7	11,33	37,78	1,7	3,7	6,11	20,37
безопасность данных	2,0	5,3	10,67	35,56	2,3	3,7	8,56	28,52
геомаркетинг	1,3	4,0	5,33	17,78	2,3	4,0	9,33	31,11
Среднее значение:	1,8	4,5	8,33	27,78	2,2	4,1	8,85	29,49
Итоговый усредненный показатель	2,0	5,16	10,34	34,45	2,0	4,77	9,56	34,21

По итогам проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Для группы предприятий «онлайн-формата» уровень готовности к цифровой трансформации составил:

ООО «САНШАЙН» – 35,6% баллов;

Тимуровский интернет-магазин – 34,21%;

Интернет-магазин «МИКСМАРТ» – 34,45%;

ООО «Домотрест» – 38,41%;

ООО «Форшмак» – 40,05%.

Следует отметить, что рассчитанные показатели хотя и позволяют говорить о среднем уровне готовности к цифровой трансформации, тем не менее их значения находятся немногим выше граничного значения. Это свидетельствует о том, что вопросам цифровизации бизнеса уделяется недостаточно внимания. Так, слабыми участками работы исследуемых предприятий являются инновационные технологии самообслуживания, состояние кадрового потенциала, мотивационные программы сотрудников с использованием технологий зарплатной аналитики, вопросы корпоративного образования для повышения цифровой компетентности работников организаций.

Как показали проведенные расчеты, для предприятий онлайн-формата наиболее значимыми составляющими инновационной компоненты бизнес-модели выступают: маркетинговые инновации, кадровые инновации, инновации в клиентский опыт. Специалисты предприятий высоко оценивают необходимость внедрения инноваций в области улучшения сервисного обслуживания, персонализации взаимоотношений с клиентами, повышения цифровых компетенций сотрудников и автоматизации отдельных бизнес процессов.

Для группы предприятий «офлайн-формата» уровень готовности к цифровой трансформации составил: ООО «Барбарис» – 26,4%; ООО «Ассорти» – 18,3%, ООО «РОЗ-АГРО» – 30,4%, ООО «Продукт ЮГ» – 20,1%, ООО «Русский Продукт» – 29,1%. Таким образом, уровень готовности к цифровой трансформации оценивается как «низкий», что связано с ограниченной

способностью данной группы предприятий к устойчивой трансформации бизнес-процессов в условиях цифровой экономики. Наиболее значимыми составляющими инновационной компоненты выступают: маркетинговые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации. Экспертами было отмечено, что наиболее перспективными направлениями являются: формирование бренда организации, совместное создание ценности с покупателем на основе проведения корпоративного образования, совершенствование маркетинговых коммуникаций с обеспечением омниканального взаимодействия с потребителями.

Наиболее успешным является применение смешанного формата. Уровень готовности к цифровой трансформации составил: ООО «Караван» – 73,8%; ООО «Фокстрот» – 71,4%; ООО «Пакет» – 81,2%; ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» – 68,3%; ООО «Трамвай» – 65,7%. Уровень цифровой готовности данной группы предприятий оценивается как «высокий» (за исключение последнего предприятия). Специалисты отмечают, что наиболее значимыми составляющими инновационной компоненты бизнес-модели являются: маркетинговые инновации, кадровые инновации, инновации в клиентский опыт. В процессе анализа отмечена важность маркетинговых коммуникаций, маркетинга впечатлений, цифровых компетенций сотрудников, внедрении искусственного интеллекта и аналитики данных, формирования бренда организации и совместное создание ценности с покупателем. Таким образом, данный формат отличает наибольшая готовность трансформации бизнес-процессов в условиях цифровой экономики.

Для наглядного представления полученных результатов была разработана матрица готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций Донецкой Народной Республики, представленная на рисунке 4.30.

Данная матрица построена следующим образом: по горизонтали указан уровень готовности организаций к цифровой трансформации в баллах, а по вертикали представлены форматы предприятий розничной торговли.

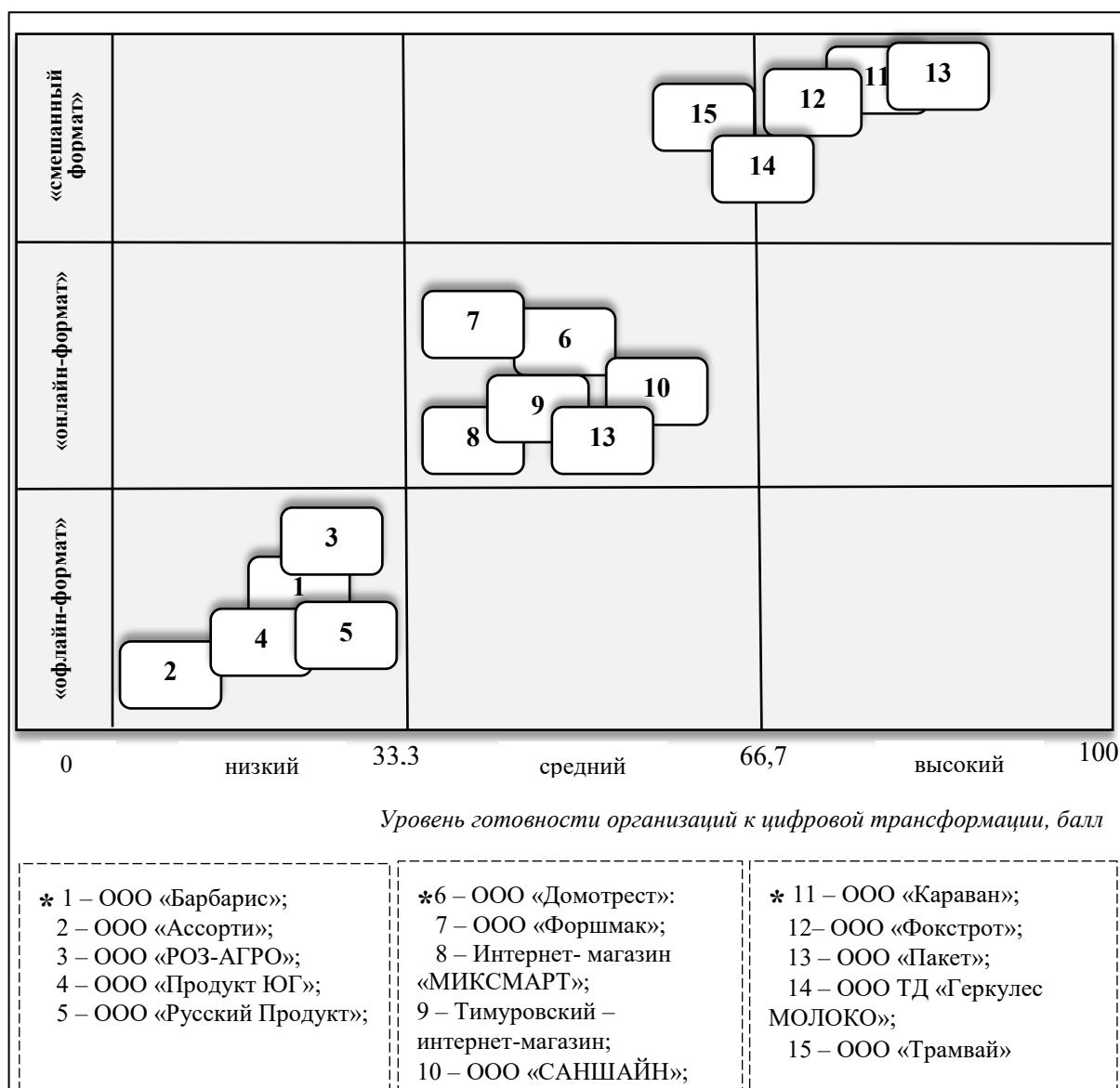


Рисунок 4.30 – Матрица готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР

Разработанная матрица позволяет оценить уровень готовности организаций к цифровой трансформации. Так, низкий уровень готовности к цифровой трансформации показывают организации офлайн-формата. Полученные значения для данной группы организаций находятся на границе квадратов низкого и среднего уровня. Средний уровень готовности к цифровой трансформации показывают предприятия розничной торговли онлайн-формата. По ряду показателей данные организации значительно превышают показатели

предыдущей анализируемой группы, что позволяет говорить о более высокой способности организаций к внедрению цифровых технологий.

Наибольшую готовность к цифровой трансформации показывают предприятия розничной торговли смешанного формата, поскольку имеют большой охват целевого рынка, более высокую устойчивость бизнеса при неблагоприятных изменениях внешней среды, сочетают офлайн и онлайн взаимодействие с клиентами, способствующее формированию лояльного круга потребителей, и располагают большими возможностями в осуществлении цифровой трансформации.

4.3 Анализ ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

В рамках создания ценностной архитектуры было отмечено, что ценность описывает, зачем существует бизнес-модель. Для большинства предприятий именно ценность выступает системообразующим фактором, который позволяет описывать логику взаимодействия с потребителем. В зависимости от правильного выбора составляющих элементов зависит успех предприятий. Однако, недостаточно только выделить ключевые компоненты ценности, необходимо провести оценку важности данных компонентов и степени их влияния на бизнес-модель, что будет представлено в данном подразделе работы.

В рамках данного исследования была проведена оценка ключевых характеристик бизнес-модели и процессов, характеризующих создание ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

Для проведения оценки ключевых характеристик и оценки основных и вспомогательных процессов цепочки создания ценности маркетинг-ориентированных моделей была сформирована экспертная группа из 70 специалистов.

С целью обеспечения валидности и надежности результатов экспертной оценки процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-

моделях критически важное значение отводится качественному составу экспертной группы. В соответствии с методологией экспертного оценивания, достоверность полученных результатов зависит от трех основных факторов: компетентность экспертов, независимость экспертов и репрезентативность экспертного состава относительно оцениваемого объекта. В исследовании приняли участие 70 экспертов, которые были отобраны в соответствии со следующими критериями:

принцип триангуляции, т.е. привлечение специалистов из разных функциональных областей, что позволяет рассматривать бизнес-модель с учетом различных аспектов и особенностей;

принцип иерархической репрезентации, т.е. были привлечены представители различных уровней управления (операционный, стратегический, тактический);

принцип отраслевой релевантности, т.е. соответствие экспертов специфики исследуемой отрасли (руководители предприятий розничной торговли);

принцип внешней и внутренней экспертизы, что позволяет достигать баланса между сотрудниками предприятий и независимыми сторонними экспертами.

Основное ядро экспертов имеют средний стаж работы от 7 до 15 лет, что позволяет говорить об их глубоком понимании отрасли и процессам, которые происходят внутри предприятий. Для более качественной оценки и с целью учета потенциальных возможностей были приглашены также представители клиентских сообществ анализируемых предприятий, среди которых был лояльный потребитель, новый потребитель, возвращенный клиент и потенциальный клиент, что позволило представить более полную оценку анализируемых показателей.

При проведении оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности экспертам было предложено использовать шкалу Р. Лайкерта для выставления баллов:

- 5 баллов – полностью согласен;
- 4 балла – согласен;
- 3 балла – частично согласен;
- 2 балла – частично не согласен;
- 1 балл – полностью не согласен.

Диагностика ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

Ключевые элементы маркетинг-ориентированной бизнес-модели следующие:

- ценностная центрированность,
- конкурентно-инновационная способность,
- динамичность ценностной архитектуры,
- глубина рыночной интеграции,
- способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

Обозначения ключевых элементов и индикаторов оценки представлены в таблице 4.8.

Ключевые элементы маркетинг-ориентированной бизнес-модели представим в следующем виде:

$$P_{\text{sup}} = \{ValC; CIC; DIVa; DMI; MN\}, \quad (4.1)$$

- где, $ValC$ – ценностная центрированность;
- CIC – конкурентно-инновационная способность;
- $DIVa$ – динамичность ценностной архитектуры;
- DMI – глубина рыночной интеграции;
- MN – способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

Таблица 4.8 – Ключевые элементы маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Ключевые элементы	Сокращ. название	Индикаторы оценки
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	бизнес-модель компании формируется исходя из приоритетов потребительской ценности
	ValC ₂	стратегические решения принимаются с учётом влияния на воспринимаемую потребительскую ценность
	ValC ₃	руководство систематически уточняет и пересматривает понимание создаваемой ценности
	ValC ₄	ключевые показатели эффективности включают параметры потребительской ценности
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	компания регулярно обновляет ценностное предложение в ответ на изменения конкурентной среды
	CIC ₂	в бизнес-модели присутствуют механизмы разработки инновационных решений для потребителей
	CIC ₃	ценностное предложение предприятия обладает выраженной конкурентной дифференциацией
	CIC ₄	предприятие способно опережать конкурентов в формировании новых форм ценности
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	предприятие быстро адаптирует процессы создания ценности при изменении рыночных условий
	DIVa ₂	структура бизнес-модели допускает гибкую перенастройку ключевых процессов
	DIVa ₃	организация оперативно корректирует механизмы взаимодействия с потребителями
	DIVa ₄	изменения рыночной среды приводят к своевременной трансформации ценностной архитектуры
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	предприятие систематически учитывает обратную связь потребителей при совершенствовании ценностного предложения
	DMI ₂	бизнес-партнеры вовлечены в процессы создания и развития ценности
	DMI ₃	потребители являются активными участниками совместного создания ценности
	DMI ₄	бизнес-модель предполагает устойчивое взаимодействие с ключевыми рыночными субъектами
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	предприятие систематически собирает и анализирует данные о рынке и клиентах
	MN ₂	рыночная информация используется при принятии стратегических решений
	MN ₃	в организации существуют формализованные механизмы накопления рыночных знаний
	MN ₄	аналитические данные влияют на трансформацию ценностного предложения

При проведении расчетов оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей также была использована следующая формула:

$$M_j = \sum_{i=1}^n l_i k_i, \quad (4.2)$$

где M_j – единичный критерий оценки индикаторов ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей;

l_i – i – тая оценка по каждому индикатору оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей;

k_i – удельный вес опрошенных экспертов, давших i -тую оценку.

Анализируемые предприятия были разделены на три формата: онлайн, офлайн и смешанный. В качестве предприятий офлайн-формата были взяты за базу следующие: *офлайн-формат*: ООО «Мир продуктов», ООО «ТД «ДОН», ООО «РЕГИОН-ОСТ», ООО «ТРЕЙД-ГРУПП», ООО «Донецк-сервис»;

онлайн-формат: ООО «ФУД МАРКЕТ», Интернет-магазин «Uni-MarketPlace», Тимуровский интернет-магазин, Интернет-магазин «ДНР-маркет», Интернет-магазин «Форшмак»;

смешанный формат: ООО «Караван», ООО «Фокстрот», ООО «Пакет», ООО ТД «Геркулес Молоко», ТД «Трамвай».

Проведем оценку ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели на примере ООО «Мир продуктов» (офлайн-формат), ООО «ФУД МАРКЕТ» (онлайн-формат), ООО «Караван» (смешанный формат) (таблица 4.9-4.11).

Расчеты ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для всех остальных предприятий представлены в Приложении Г.

По итогу оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Мир продуктов» были получены следующие результаты. По степени важности ключевые элементы распределились в следующей последовательности по итогам усредненных значений по группе элементов:

Таблица 4.9 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Мир продуктов»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,167	2	0,333	3	0,500	1,667
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,25	0,042	2,5	0,417	3,25	0,542	1,500
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,167	2	0,333	3	0,500	1,667
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	6	1,000	0	0,000	2,000
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,25	0,042	3,75	0,625	2	0,333	1,708
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0	0,000	1,75	0,292	4,25	0,708	1,292
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	2	0,333	2	0,333	2	0,333	2,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,083	2,5	0,417	3	0,500	1,583
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	3	0,500	2	0,333	1	0,167	2,333
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,75	0,125	2,25	0,375	3	0,5	1,625

Таблица 4.10 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата на примере ООО «ФУД МАРКЕТ»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	CIC ₂	0	0,000	2	0,667	0	0,000	1	0,333	0	0,000	3,333
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение		0	0,000	0,5	0,167	1,25	0,417	1,25	0,417	0	0,000	2,750
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	0	0,000	3,000
	DIVa ₂	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
Среднее значение		0	0,000	0,5	0,167	2	0,667	0,5	0,167	0	0,000	3,000
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	1,75	0,583	1,25	0,417	0	0,000	2,583
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,167	1,75	0,583	0,75	0,250	1,917

Таблица 4.11 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата на примере ООО «Караван»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	3,571
	ValC ₂	0	0,000	4	0,571	1	0,143	2	0,286	0	0,000	3,286
	ValC ₃	1	0,143	4	0,571	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,857
	ValC ₄	1	0,143	5	0,714	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение		0,5	0,071	4,25	0,607	1,75	0,250	0,5	0,071	0	0,000	3,679
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	2	0,286	4	0,571	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,143
	CIC ₂	1	0,143	4	0,571	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,857
	CIC ₃	2	0,286	4	0,571	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,143
	CIC ₄	1	0,143	4	0,571	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,857
Среднее значение		1,5	0,214	4	0,571	1,5	0,214	0	0,000	0	0,000	4,000
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	1	0,143	5	0,714	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,000
	DIVa ₂	2	0,286	5	0,714	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,286
	DIVa ₃	0	0,000	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	3,429
	DIVa ₄	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,429
Среднее значение		1,5	0,214	4,25	0,607	1,25	0,179	0	0,000	0	0,000	4,036
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	5	0,714	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,714
	DMI ₂	2	0,286	5	0,714	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,286
	DMI ₃	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,429
	DMI ₄	2	0,286	4	0,571	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,143
Среднее значение		1,75	0,250	4,5	0,643	0,75	0,107	0	0,000	0	0,000	4,143
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,571
	MN ₂	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,571
	MN ₃	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,429
	MN ₄	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,429
Среднее значение		3,5	0,500	3,5	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500

конкурентно-инновационная способность (1,708 балл), способность к накоплению и использованию рыночных знаний (1,625 балл), глубина рыночной интеграции (1,583 балл), ценностная центрированность (1,500 балл), динамичность ценностной архитектуры (1,292 балл).

Рассмотрим более подробно полученные результаты по критерию «конкурентно-инновационная способность», по которому в рамках данной бизнес-модели были получены максимальные баллы. Для ООО «Мир продуктов» критерии оценки элементов бизнес-модели получили следующие значения: ценностное предложение предприятия обладает выраженной конкурентной дифференциацией (2,000 балл), в бизнес-модели присутствуют механизмы разработки инновационных решений для потребителей (1,667 балл), предприятие способно опережать конкурентов в формировании новых форм ценности (1,667 балл), компания регулярно обновляет ценностное предложение в ответ на изменения конкурентной среды (1,500 балл).

По итогу оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата на примере ООО «ФУД МАРКЕТ» были получены следующие результаты. По степени важности ключевые элементы распределились в следующей последовательности по усредненным значениям по группе элементов: динамичность ценностной архитектуры (3,000 балл), конкурентно-инновационная способность (2,750 балл), ценностная центрированность (2,667 балл), глубина рыночной интеграции (2,583 балл), способность к накоплению и использованию рыночных знаний (1,917 балл).

Рассмотрим более подробно полученные результаты по критерию «динамичность ценностной архитектуры», по которому в рамках данной бизнес-модели были получены максимальные баллы. Для ООО «ФУД МАРКЕТ» критерии оценки элементов бизнес-модели получили следующие значения: структура бизнес-модели допускает гибкую перенастройку ключевых процессов (3,333 балл), предприятие быстро адаптирует процессы создания ценности при изменении рыночных условий (3,000 балл), организация оперативно корректирует механизмы взаимодействия с потребителями (3,000 балл),

изменения рыночной среды приводят к своевременной трансформации ценностной архитектуры (2,667 балл).

По итогу оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата на примере ООО «Караван» были получены следующие результаты. По степени важности ключевые элементы распределились в следующей последовательности по усредненным значениям по группе элементов: способность к накоплению и использованию рыночных знаний (4,500 балл), глубина рыночной интеграции (4,143 балл), динамичность ценностной архитектуры (4,036 балл), конкурентно-инновационная способность (4,000 балл), ценностная центрированность (3,679 балл).

Рассматривая результаты по критерию «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» отметим, что по данному элементу в рамках данной бизнес-модели были получены максимальные баллы. Для ООО «Караван» критерии оценки элементов бизнес-модели получили следующие значения: предприятие систематически собирает и анализирует данные о рынке и клиентах (4,571 балл), рыночная информация используется при принятии стратегических решений (4,571 балл), в организации существуют формализованные механизмы накопления рыночных знаний (4,429 балл), аналитические данные влияют на трансформацию ценностного предложения (4,429 балл).

Сводные данные по оценке ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для трех форматов на примере торговых предприятий ДНР представлены в таблице 4.12.

Рассмотрим более детально полученные результаты. По итогу проведенного анализа было установлено, что для предприятий офлайн-формата, осуществляющим торговую деятельность на территории Донецкой Народной Республики наиболее важное значение имеют такие ключевые элементы бизнес-модели как «конкурентно-инновационная способность» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 1,792 балла), «способность к накоплению и

Таблица 4.12 – Сводные данные по оценке ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей

Ключевые элементы	Индикаторы	Офлайн-формат						Онлайн-формат						Смешанный формат					
		ООО "Мир продуктов"	ООО "ТД "ДОН"	ООО "РЕГИОН-ОСТ"	ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»	ООО «Донецк-сервис»	Ср. знач. по критерию	ООО «ФУД МАРКЕТ»	Интернет-магазин "Uni-MarketPlace"	Тимуровский интернет-магазин	Интернет-магазин "ДНР-маркет"	Интернет-магазин "Форшмак"	Ср. значение по критерию	ООО «Караван»	ООО «Фокстрот»	ООО «Пакет»	ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»	ООО «Трамвай»	Ср. знач. по критерию
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	1,500	2,000	1,250	1,500	1,667	1,583	2,667	3,250	2,000	2,800	1,500	2,443	3,571	4,400	4,000	3,600	3,625	3,839
	ValC ₂	1,500	2,000	1,500	1,500	1,000	1,500	2,333	3,000	4,000	2,000	2,000	2,667	3,286	4,200	3,667	3,800	4,125	3,816
	ValC ₃	1,333	1,333	1,750	1,500	1,667	1,517	2,667	2,750	3,000	2,600	2,500	2,703	3,857	3,600	4,444	4,100	3,625	3,925
	ValC ₄	1,667	1,667	1,250	1,000	2,000	1,517	3,000	2,750	1,000	2,800	3,000	2,510	4,000	3,800	3,000	4,200	4,125	3,825
Среднее значение		1,500	1,750	1,438	1,375	1,583	1,529	2,667	2,938	2,500	2,550	2,250	1,581	3,679	4,000	3,778	3,925	3,875	3,851
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	1,500	1,667	1,250	1,500	2,000	1,583	2,667	3,000	3,000	2,800	3,000	2,893	4,143	4,000	3,778	4,000	3,625	3,909
	CIC ₂	1,667	2,333	1,750	2,000	1,333	1,817	3,333	2,250	1,500	2,400	2,000	2,297	3,857	3,600	3,778	3,900	3,500	3,727
	CIC ₃	2,000	2,333	2,500	2,500	2,000	2,267	3,000	2,000	1,500	2,200	2,000	2,140	4,143	3,600	4,111	4,400	4,125	4,076
	CIC ₄	1,667	1,667	1,500	1,000	1,667	1,500	2,000	2,250	3,000	2,200	2,500	2,390	3,857	4,000	3,778	4,400	3,750	3,957
Среднее значение		1,708	2,000	1,750	1,750	1,750	1,792	2,750	2,375	2,250	2,400	2,375	1,430	4,000	3,800	3,861	4,175	3,750	3,917
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	1,333	1,333	2,000	1,500	1,667	1,567	3,000	2,750	2,500	3,200	2,000	2,690	4,000	4,600	3,778	4,100	3,625	4,021
	DIVa ₂	1,167	2,333	1,750	2,000	1,667	1,783	3,333	2,250	2,000	2,600	2,500	2,537	4,286	4,200	3,778	4,000	3,625	3,978
	DIVa ₃	1,500	2,667	1,000	2,000	1,333	1,700	3,000	2,500	3,500	2,400	3,500	2,980	3,429	3,800	3,889	3,700	3,250	3,614
	DIVa ₄	1,167	1,333	1,500	1,000	1,000	1,200	2,667	1,250	2,000	2,200	3,000	2,223	4,429	4,400	3,889	4,100	4,000	4,164
Среднее значение		1,292	1,917	1,563	1,625	1,417	1,563	3,000	2,188	2,500	2,600	2,750	2,608	4,036	4,250	3,833	3,975	3,625	3,944
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	1,500	1,667	1,500	1,500	2,000	1,633	2,667	2,750	2,500	2,800	3,000	2,743	3,714	4,600	4,222	4,200	4,125	4,172
	DMI ₂	1,667	2,000	1,500	2,000	2,000	1,833	2,667	2,500	2,500	3,000	3,500	2,833	4,286	4,200	4,222	3,800	3,625	4,027
	DMI ₃	1,167	1,667	1,750	1,500	2,000	1,617	3,000	2,750	3,500	3,200	3,000	3,090	4,429	4,200	3,889	4,200	3,750	4,094
	DMI ₄	2,000	2,000	2,000	1,500	1,333	1,767	2,000	3,250	2,000	2,800	4,000	2,810	4,143	4,600	3,889	3,600	3,750	3,996
Среднее значение		1,583	1,833	1,688	1,625	1,833	1,713	2,583	2,813	2,625	2,950	3,375	2,869	4,143	4,400	4,056	3,950	3,813	4,072
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	2,333	1,667	1,500	1,500	2,333	1,867	2,667	3,000	2,500	2,800	2,500	2,693	4,571	4,400	3,667	4,300	3,125	4,013
	MN ₂	1,333	1,333	2,000	1,500	1,667	1,567	1,667	2,500	2,500	2,600	3,000	2,453	4,571	4,400	4,111	4,100	3,875	4,211
	MN ₃	1,500	1,667	1,500	2,000	2,333	1,800	2,000	2,750	3,000	2,600	2,500	2,570	4,429	4,600	3,778	3,600	3,625	4,006
	MN ₄	1,333	1,333	2,000	2,500	1,667	1,767	1,333	2,000	1,500	2,600	3,000	2,087	4,429	4,200	3,444	3,600	3,375	3,810
Среднее значение		1,625	1,500	1,750	1,875	2,000	1,750	1,917	2,563	2,375	2,650	2,750	2,451	4,500	4,400	3,750	3,900	3,500	4,010

использованию рыночных знаний» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 1,750 баллов), «глубина рыночной интеграции» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 1,713 баллов).

В рамках элемента «конкурентно-инновационная способность» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: ценностное предложение предприятия обладает выраженной конкурентной дифференциацией ($CIC_3 = 2,267$ балла), в бизнес-модели присутствуют механизмы разработки инновационных решений для потребителей ($CIC_2 = 1,817$ балла), компания регулярно обновляет ценностное предложение в ответ на изменения конкурентной среды ($CIC_1 = 1,583$ балла).

В рамках элемента «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: предприятие систематически собирает и анализирует данные о рынке и клиентах ($MN_1 = 1,867$ балла), в организации существуют формализованные механизмы накопления рыночных знаний ($MN_3 = 1,800$ балл), аналитические данные влияют на трансформацию ценностного предложения ($MN_4 = 1,767$ балла).

В рамках элемента «глубина рыночной интеграции» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: бизнес-партнеры вовлечены в процессы создания и развития ценности ($DMI_2 = 1,833$ балл), бизнес-модель предполагает устойчивое взаимодействие с ключевыми рыночными субъектами ($DMI_4 = 1,767$ балл), предприятие систематически учитывает обратную связь потребителей при совершенствовании ценностного предложения ($DMI_1 = 1,633$ балл).

По итогу проведенного анализа было установлено, что для предприятий онлайн-формата, осуществляющим торговую деятельность на территории

Донецкой Народной Республики наиболее важное значение имеют такие ключевые элементы бизнес-модели как «глубина рыночной интеграции» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 2,869 баллов), «динамичность ценностной архитектуры» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 2,608 баллов), «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 2,451 баллов).

В рамках элемента «глубина рыночной интеграции» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: потребители являются активными участниками совместного создания ценности ($DMI_3 = 3,090$ балл), бизнес-партнеры вовлечены в процессы создания и развития ценности ($DMI_2 = 2,833$ балл), предприятие систематически учитывает обратную связь потребителей при совершенствовании ценностного предложения ($DMI_1 = 2,743$ балл).

В рамках элемента «динамичность ценностной архитектуры» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: организация оперативно корректирует механизмы взаимодействия с потребителями ($DIVa_1 = 2,980$ балл), предприятие быстро адаптирует процессы создания ценности при изменении рыночных условий ($DIVa_1 = 2,690$ балл), структура бизнес-модели допускает гибкую перенастройку ключевых процессов ($DIVa_1 = 2,537$ балл).

В рамках элемента «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: предприятие систематически собирает и анализирует данные о рынке и клиента ($MN_1 = 2,693$ балла), в организации существуют формализованные механизмы накопления рыночных знаний ($MN_3 = 2,570$ балл),

рыночная информация используется при принятии стратегических решений ($MN_2 = 2,453$ балла).

Рассмотрим более подробно результаты проведенного анализа для торговых предприятий смешанного формата, осуществляющих свою деятельность на территории ДНР. Следует отметить, что экспертами были выставлены наиболее высокие оценки ключевым элементам бизнес-модели в сравнении с другими форматами.

По итогу проведенного анализа было установлено, что для предприятий смешанного формата, осуществляющим торговую деятельность на территории Донецкой Народной Республики наиболее важное значение имеют такие ключевые элементы бизнес-модели как «глубина рыночной интеграции» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 4,072 баллов), «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 4,010 баллов), «динамичность ценностной архитектуры» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 3,944 баллов).

В рамках элемента «глубина рыночной интеграции» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: предприятие систематически учитывает обратную связь потребителей при совершенствовании ценностного предложения ($DMI_1 = 4,172$ балл), потребители являются активными участниками совместного создания ценности ($DMI_3 = 4,094$ балл), бизнес-партнеры вовлечены в процессы создания и развития ценности ($DMI_2 = 4,027$ балл).

В рамках элемента «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: рыночная информация используется при принятии стратегических решений ($MN_2 = 4,211$ балла), предприятие систематически

собирает и анализирует данные о рынке и клиента ($MN_1 = 4,013$ балла), в организации существуют формализованные механизмы накопления рыночных знаний ($MN_3 = 4,006$ балл).

В рамках элемента «конкурентно-инновационная способность» для маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата торговых предприятий ДНР были выделены следующие наиболее важные индикаторы: ценностное предложение предприятия обладает выраженной конкурентной дифференциацией ($CIC_3 = 4,076$ балл), в бизнес-модели присутствуют механизмы разработки инновационных решений для потребителей ($CIC_2 = 3,957$ балл), компания регулярно обновляет ценностное предложение в ответ на изменения конкурентной среды ($CIC_1 = 3,909$ балл).

Проведенный анализ ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей на примере торговых предприятий ДНР позволил определить важность каждого выделенного элемента маркетинг-ориентированной бизнес-модели, а в рамках каждого элемента определить степень важности каждого представленного индикатора.

Матрица приоритетности ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн, онлайн и смешанного формата торговых предприятий ДНР представлены в таблице 4.13.

Экспертами было определено, что для всех трех анализируемых форматов маркетинг-ориентированной бизнес-модели первоочередную важность имеет «способность к накоплению и использованию рыночных знаний». Необходимо отметить, что в рамках изучения данного элемента бизнес-модели были затронуты такие направления в деятельности предприятий, которые отражают эффективность сбора, систематизации, хранения, распространения и применения информации о рыночной среде. В рамках данного исследования было выделено четыре компонента, которые также были оценены экспертами и расставлены по степени важности, что нашло отражение в представленной матрице.

Таблица 4.13 – Матрица приоритетов ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн, онлайн и смешанного формата торговых предприятий ДНР

Приоритет	Форматы		
	Офлайн	Онлайн	Смешанный
1	Конкурентно-инновационная способность (CIC_3 ; CIC_2 ; CIC_1 ; CIC_4)	Глубина рыночной интеграции (DMI_3 ; DMI_2 ; DMI_4 ; DMI_1)	Способность к накоплению и использованию рыночных знаний (MN_1 ; MN_3 ; MN_2 ; MN_4)
2	Способность к накоплению и использованию рыночных знаний (MN_1 ; MN_3 ; MN_4 ; MN_2)	Динамичность ценностной архитектуры ($DIVa_3$; $DIVa_1$; $DIVa_2$; $DIVa_4$)	Конкурентно-инновационная способность (CIC_3 ; CIC_4 ; CIC_1 ; CIC_2)
3	Глубина рыночной интеграции (DMI_2 ; DMI_4 ; DMI_1 ; DMI_3)	Способность к накоплению и использованию рыночных знаний (MN_1 ; MN_3 ; MN_2 ; MN_4)	Ценностная центрированность ($ValC_3$; $ValC_1$; $ValC_4$; $ValC_2$)
4	Динамичность ценностной архитектуры ($DIVa_2$; $DIVa_3$; $DIVa_1$; $DIVa_4$)	Ценностная центрированность ($ValC_3$; $ValC_2$; $ValC_4$; $ValC_1$)	Глубина рыночной интеграции (DMI_1 ; DMI_3 ; DMI_2 ; DMI_4)
5	Ценностная центрированность ($ValC_1$; $ValC_3$; $ValC_4$; $ValC_2$)	Конкурентно-инновационная способность (CIC_1 ; CIC_4 ; CIC_2 ; CIC_3)	Динамичность ценностной архитектуры ($DIVa_4$; $DIVa_1$; $DIVa_2$; $DIVa_3$)

Разработанная матрица приоритетов ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн, онлайн и смешанного формата торговых предприятий ДНР позволяет каждому предприятию четко определить те направления, которые позволят улучшить процесс создания ценности.

Также необходимо отметить, что данная способность особенно важна для торговых предприятий, что обусловлено динамичностью потребительского спроса, который подвержен изменениям в виду влияния экономических условий, новых социальных трендов и технологических инноваций. При отсутствии системы по накоплению знаний о потребителях торговое предприятие будет

неспособно своевременно выявлять новые потребности, корректировать имеющийся ассортимент продукции, разрабатывать персонализированные предложения и прогнозировать спрос, что способствуют созданию дефицита товаров или наоборот, его излишкам. Так, большинство крупных предприятий прибегают к конкурентной разведке, которая направлена на ежедневный мониторинг цен, ассортимента и акций у предприятий-конкурентов с целью своевременной корректировки текущей ситуации.

Также экспертами было отмечено, что многие предприятия сталкиваются с трудностями, которые связаны со сложностью и изменчивостью ассортиментной матрицы. Категорийная динамика, изменения в брендовых предпочтениях, сезонные колебания влияют на ее формирование, в тех случаях, когда перечисленное не учитывается, это приводит к ухудшению ассортиментной политики и определяет ее неэффективность. Знания о рыночной ситуации позволяют торговым предприятиям проводить гибкую ценовую политику, оптимизировать скидки и распродажи, увеличивая маржинальность.

Таким образом, для торговых предприятий способность к накоплению и использованию рыночных знаний позволяет достигать устойчивого конкурентного преимущества на рынке, оптимизировать издержки и формировать потребительскую лояльность.

Следует отметить, что экспертами высоко были оценен такой элемент маркетинг-ориентированной бизнес-модели как конкурентно-инновационная способность. Данный элемент выделен и для предприятий офлайн-формата, и для смешанного.

Конкурентно-инновационная способность представляет такую способность предприятия, которая направлена на систематическое создание, внедрение и коммерциализацию инноваций, формирует и развивает конкурентные преимущества. Особенно перспективное развитие получает взаимодействие с потребителем и его вовлеченность, что позволяет создавать уникальную ценность, которая не может быть скопирована предприятиями-конкурентами. Данная способность позволяет определять ключевые факторы,

направленные на создание ценностного предложения, повышения эффективности процессов и адаптации к изменениям внешней среды.

Таким образом, по итогам проведенной оценки определено, что для торговых предприятий ДНР ключевые элементы маркетинг-ориентированных бизнес-моделей следующие: ценностная центрированность, конкурентно-инновационная способность, динамичность ценностной архитектуры, глубина рыночной интеграции, способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

Для предприятий офлайн-формата ключевые элементы маркетинг-ориентированных бизнес-моделей имеют следующую важность: конкурентно-инновационная способность, способность к накоплению и использованию рыночных знаний, глубина рыночной интеграции, динамичность ценностной архитектуры, ценностная центрированность.

Для предприятий онлайн-формата ключевые элементы маркетинг-ориентированных бизнес-моделей имеют следующую важность: глубина рыночной интеграции, динамичность ценностной архитектуры, способность к накоплению и использованию рыночных знаний, ценностная центрированность, конкурентно-инновационная способность.

Для предприятий смешанного формата ключевые элементы маркетинг-ориентированных бизнес-моделей имеют следующую важность: способность к накоплению и использованию рыночных знаний, конкурентно-инновационная способность, ценностная центрированность, глубина рыночной интеграции, динамичность ценностной архитектуры.

Оценка создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Второй блок исследования включает проведение оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

Для группы основных процессов создания ценности были определены критерии по каждому выделенному процессу, что представлено в таблице 4.14.

Таблица 4.14 – Основные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Процесс, формирующий поток маркетинг. ценности	Сокращ. название	Характеристика критерия
<i>идентификация ценности, $V_{I\text{den}}$</i>	V_{I1}	предприятие постоянно осуществляет мониторинг рыночных тенденций
	V_{I2}	предприятие понимает потребности и ожидания потребителей
	V_{I3}	проводится анализ опыта взаимодействия с брендом предприятия
	V_{I4}	постоянное осуществляется анализ конкурентных предложений
<i>создание ценности, V_C</i>	V_{C1}	ценностное предложение разрабатывается на основе знания потребностей, мотивов и предпочтений потребителей
	V_{C2}	при разработке ценностного предложения учитываются потребности различных сегментов потребителей
	V_{C3}	потребители вовлечены в процесс создания ценности
	V_{C4}	интеграция в жизненный контекст потребителя
<i>донесение ценности, V_{Com}</i>	V_{Com1}	коммуникационная стратегия отражает ценность для потребителя
	V_{Com2}	сообщения согласованы на всех коммуникационных каналах
	V_{Com3}	бренд четко транслирует ценностное предложение
	V_{Com4}	разрабатываются персонализированные сообщения потребителям
<i>доставка ценности, V_{Del}</i>	V_{Del1}	качество сервиса соответствует ожиданиям потребителей
	V_{Del2}	каналы доставки ценности привлекательны для потребителей
	V_{Del3}	предприятие контролирует все точки контакта с потребителем
	V_{Del4}	предприятие активно использует мероприятия СТИС
<i>поддержка ценности, V_{Sup}</i>	V_{Sup1}	реализация программ лояльности для потребителей
	V_{Sup2}	предприятие активно привлекает социальные сети для взаимодействия с покупателями
	V_{Sup3}	развитие персонализированного взаимодействия с потребителями
	V_{Sup4}	антиципация потребностей потребителей

Для группы вспомогательных процессов создания ценности были определены критерии по каждому выделенному процессу, что представлено в таблице 4.15.

Таблица 4.15 – Вспомогательные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Процесс, формирующий поток маркетинговой ценности	Сокращ. название	Характеристика критерия
<i>информационно-аналитические процессы, V_{Ar}</i>	<i>V_{Ar1}</i>	предприятие систематически осуществляет сбор информации о своих потребителях
	<i>V_{Ar2}</i>	высокая скорость получения и обработки аналитических данных
	<i>V_{Ar3}</i>	на предприятии применяются продвинутые методы маркетинговой аналитики
	<i>V_{Ar4}</i>	ключевые подразделения имеют доступ к необходимой аналитической информации
<i>процессы управления рыночными знаниями, V_{Mkm}</i>	<i>V_{Mkm1}</i>	на предприятии создана система накопления данных о потребителях и рынке
	<i>V_{Mkm2}</i>	на предприятии созданы механизмы обмена рыночными знаниями
	<i>V_{Mkm3}</i>	персонал постоянно обучается для улучшения взаимодействия с потребителями
	<i>V_{Mkm4}</i>	на предприятии сформирована клиенториентированная культура
<i>процессы инновационно-технологической поддержки, V_{It}</i>	<i>V_{It1}</i>	предприятие активно использует цифровые технологии
	<i>V_{It2}</i>	технологическая инфраструктура гибко поддерживает новые решения
	<i>V_{It3}</i>	достаточно быстро внедряются инновации, ориентированные на потребителя
	<i>V_{It4}</i>	технологические решения интегрированы в основные процессы создания ценности
<i>процессы брендинга ценности, V_{Br}</i>	<i>V_{Br1}</i>	ценностное предложение четко определено в коммуникационной политике предприятия
	<i>V_{Br2}</i>	бренд предприятия формирует устойчивые ассоциации у целевой аудитории
	<i>V_{Br3}</i>	коммуникации с брендом последовательны на всех этапах взаимодействия с потребителем
	<i>V_{Br4}</i>	потребители доверяют бренду предприятия
<i>процессы координации и адаптации ценности, V_{Cor}</i>	<i>V_{Cor1}</i>	действия подразделений предприятия согласованы в процессе создания ценности для потребителей
	<i>V_{Cor2}</i>	предприятие быстро реагирует на изменения потребительских ожиданий
	<i>V_{Cor3}</i>	сформирована система обратной связи с потребителями
	<i>V_{Cor4}</i>	бизнес-процессы компании гибко адаптируются к изменениям рынка

В рамках построения модели были использованы следующие обозначения:

$$P = P_{main} \cup P_{sup}, \quad (4.3)$$

где P – общее множество процессов создания ценности;

P_{main} – множество основных процессов создания ценности;

P_{sup} – множество вспомогательных процессов создания ценности.

Основные процессы создания ценности можно представить в следующем виде:

$$P_{main} = \{VIden; VC; Vcom; VDel; VSup\}, \quad (4.4)$$

где $VIden$ – идентификация ценности;

VC – создание ценности;

$VCom$ – донесение ценности;

$VDel$ – доставка ценности;

$VSup$ – поддержка ценности.

Вспомогательные процессы создания ценности можно представить в следующем виде:

$$P_{sup} = \{VIap; VMkm; VIt; VBr; VCor\}, \quad (4.5)$$

где $VIap$ – информационно-аналитические процессы;

$VMkm$ – процессы управления рыночными знаниями;

VIt – процессы инновационно-технологической поддержки;

VBr – процессы брендинга ценности;

$VCor$ – процессы координации и адаптации ценности.

При проведении расчетов оценки единичных критериев основных и вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-моделях онлайн, офлайн и смешанного форматов была использована следующая формула:

$$L_j = \sum_{i=1}^n m_i k_i, \quad (4.6)$$

где L_j – единичный критерий оценки основного или вспомогательного процесса создания ценности;

$m_i - i$ – тая оценка по каждому критерию основного или вспомогательного процесса создания ценности;

k_i – удельный вес опрошенных экспертов, давших i -тую оценку.

Проведем расчет оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-моделях офлайн, онлайн и смешанного форматов.

В таблице 4.16 и 4.17 представлены расчеты оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Барбарис».

По итогам анализа было установлено, что для ООО «Мир продуктов» основные процессы создания ценности в бизнес-моделях имеют следующую важность:

доставка ценности (2,458 баллов),
 донесение ценности (2,208 баллов),
 поддержка ценности (2,518 баллов),
 идентификация ценности (1,958 баллов),
 создание ценности (1,417 баллов).

Рассмотрим более детально полученные данные по основным процессам создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Отметим, что при проведении оценки критериев доставки ценности для ООО «Мир продуктов» были полученные следующие показатели:

каналы доставки ценности привлекательны для потребителей (2,333 балла),
 качество сервиса соответствует ожиданиям потребителей (2,167 балла),
 предприятие контролирует все точки контакта с потребителем (1,833 балла),
 предприятие активно использует мероприятия СТИС (1,500 балла).

Таблица 4.16 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Мир продуктов»

Проц есс	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
VI	VI ₁	0	0,000	0	0,000	2	0,333	3	0,500	1	0,167	2,167
	VI ₂	0	0,000	2	0,333	0	0,000	2	0,333	2	0,333	2,333
	VI ₃	0	0,000	1	0,167	0	0,000	2	0,333	3	0,500	1,833
	VI ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
Среднее значение												1,958
VC	VC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	VC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,167	2	0,333	3	0,500	1,667
	VC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
	VC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	6	1,000	1,000
Среднее значение												1,417
VCom	VCom ₁	0	0,000	1	0,167	0	0,000	2	0,333	3	0,500	1,833
	VCom ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
	VCom ₃	0	0,000	0	0,000	3	0,500	2	0,333	1	0,167	2,333
	VCom ₄	0	0,000	2	0,333	2	0,333	2	0,333	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,208
VDel	VDel ₁	0	0,000	2	0,333	2	0,333	2	0,333	0	0,000	3,000
	VDel ₂	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	0	0,000	2,500
	VDel ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	0,833	1	0,167	1,833
	VDel ₄	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение												2,458
VSup	VSup ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	0,833	1	0,167	1,833
	VSup ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
	VSup ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
	VSup ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	6	1,000	1,000
Среднее значение												1,542

Таблица 4.17 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере ООО «Мир продуктов»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Vlap	Vlap1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	Vlap2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	Vlap3	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
	Vlap4	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
Среднее значение												1,333
VMkm	VMkm1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	VMkm2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
	VMkm3	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
	VMkm4	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
Среднее значение												1,292
VIt	Vit1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	Vit2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	Vit3	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	Vit4	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	0,833	1	0,167	1,833
Среднее значение												1,542
VBr	VBr1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	1,167
	VBr2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	VBr3	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,667	2	0,333	1,667
	VBr4	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	0	0,000	2,167
Среднее значение												1,625
VCor	VCor1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	1,333
	VCor2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,500	3	0,500	1,500
	VCor3	0	0,000	0	0,000	0	0,000	6	1,000	0	0,000	2,000
	VCor4	0	0,000	0	0,000	1	0,167	5	0,833	0	0,000	2,167
Среднее значение												1,750

Вторым процессом по степени важности для ООО «Мир продуктов» выступает донесение ценности, критерии оценки которой распределены в следующей последовательности по степени важности: разрабатываются персонализированные сообщения потребителям (3,000 балла), бренд четко транслирует ценностное предложение (2,333 балла), коммуникационная стратегия отражает ценность для потребителя (1,833 балла), сообщения согласованы на всех коммуникационных каналах (1,667 балла).

При проведении оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Мир продуктов» были получены следующие результаты: процессы координации и адаптации ценности (1,750 балла), процессы брендинга ценности (1,625 балла), процессы инновационно-технологической поддержки (1,542 балла), информационно-аналитические процессы (1,333 балла), процессы управления рыночными знаниями (1,292 балла).

Критерии оценки процесса координации и адаптации ценности были определены по степени важности следующим образом: бизнес-процессы компании гибко адаптируются к изменениям рынка (2,167 балла), сформирована система обратной связи с потребителями (2,000 балл), предприятие быстро реагирует на изменения потребительских ожиданий (1,500 балл), действия подразделений предприятия согласованы в процессе создания ценности для потребителей (1,333 балл). Рассмотрим более детально критерии оценки процессы брендинга ценности для ООО «Мир продуктов», по степени важность данные критерии были оценены следующим образом экспертами: потребители доверяют бренду предприятия (2,167 балл), ценностное предложение четко определено в коммуникационной политике предприятия (1,167 балл), коммуникации с брендом последовательны на всех этапах взаимодействия с потребителем (1,667 балл), бренд предприятия формирует устойчивые ассоциации у целевой аудитории (1,500 балл).

Расчеты оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности для всех групп анализируемых предприятий представлены в

Приложении Д. Сводные данные по итогам проведенной оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях офлайн, онлайн и смешанного форматов представлены в таблицах 4.18 и 4.19.

Таким образом, предприятия офлайн-формата получили следующие усредненные значения по основным процессам создания ценности: ООО «Мир продуктов» (1,917 балл), ООО «ТД «ДОН» (1,650 балл), ООО «РЕГИОН-ОСТ» (1,550 балл), ООО «ТРЕЙД-ГРУПП» (1,600 балл), ООО «Донецк-сервис» (1,633 балл). По вспомогательным процессам данные предприятия получили следующие усредненные значения: ООО «Мир продуктов» (1,508 балл), ООО «ТД «ДОН» (1,500 балл), ООО «РЕГИОН-ОСТ» (1,125 балл), ООО «ТРЕЙД-ГРУПП» (1,375 балл), ООО «Донецк-сервис» (1,633 балл).

Таким образом, предприятия онлайн-формата получили следующие усредненные значения по основным процессам создания ценности: ООО «ФУД МАРКЕТ» (2,967 балл), Интернет-магазин «Uni-MarketPlace» (2,550 балл), Тимуровский интернет-магазин (3,350 балл), Интернет-магазин «ДНР-маркет» (2,740 балл), Интернет-магазин «Форшмак» (2,800 балл).

По вспомогательным процессам данные предприятия получили следующие усредненные значения: ООО «ФУД МАРКЕТ» (2,466 балл), Интернет-магазин «Uni-MarketPlace» (2,650 балл), Тимуровский интернет-магазин (2,650 балл), Интернет-магазин «ДНР-маркет» (2,880 балл), Интернет-магазин «Форшмак» (2,750 балл).

Предприятия смешанного формата получили следующие усредненные значения по основным процессам создания ценности: ООО «Караван» (3,886 балл), ООО «Фокстрот» (4,180 балл); ООО «Пакет» (4,028 балл), ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» (4,030 балл), ООО «Трамвай» (3,650 балл). По вспомогательным процессам данные предприятия получили следующие усредненные значения: ООО «Караван» (2,923 балл), ООО «Фокстрот» (2,907 балл); ООО «Пакет» (3,025 балл), ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» (2,636 балл), ООО «Трамвай» (2,679 балл).

Таблица 4.18 – Сводная таблица оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Процесс	Критерии оценки	Офлайн-формат						Онлайн-формат						Смешанный формат					
		ООО "Мир продуктов"	ООО "ТД "ДОН"	ООО "РЕГИОН-ОСТ"	ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»	ООО «Донецк-сервис»	Ср. знач. по критерию	ООО «ФУД MARKET»	Интернет-магазин "Медведь"	Тимуровский интернет-магазин	Интернет-магазин "ДНР-магазин"	Интернет-магазин "Фокстрот"	Ср. значение по критерию	ООО «Караван»	ООО «Фокстрот»	ООО «Пакет»	ООО ТД «Геркулес»	ООО «Трамвай»	Ср. знач. по критерию
VI	VI ₁	2,167	1,000	1,750	1,000	2,000	1,583	3,667	3,500	4,000	2,800	4,000	3,593	3,286	5,000	4,000	1,500	4,250	3,607
	VI ₂	2,333	2,000	1,750	1,500	1,667	1,850	2,667	2,500	3,500	2,600	3,500	2,953	2,571	4,800	4,444	3,900	4,250	3,993
	VI ₃	1,833	1,667	1,500	1,500	2,000	1,700	3,000	2,750	4,000	2,600	3,500	3,170	4,143	4,600	4,444	3,900	4,500	4,317
	VI ₄	1,500	2,000	1,250	1,000	1,000	1,350	2,667	2,000	3,000	3,600	4,000	3,053	3,857	4,200	4,556	4,500	4,500	4,323
Ср. знач. по процессу		1,958	1,667	1,563	1,250	1,667	1,621	3,000	2,688	3,625	2,900	3,750	3,193	3,464	4,650	4,361	3,450	4,375	4,060
VC	VC ₁	1,333	2,000	2,000	2,500	1,667	1,900	3,000	1,750	3,500	2,800	3,500	2,910	4,000	4,600	4,333	4,300	3,000	4,047
	VC ₂	1,667	3,000	2,000	2,000	1,000	1,933	2,667	1,500	4,000	2,600	2,500	2,653	3,857	4,600	4,111	3,900	3,875	4,069
	VC ₃	1,667	1,000	1,250	1,000	1,667	1,317	2,000	1,250	3,000	3,200	3,500	2,590	4,000	4,200	4,556	4,100	4,500	4,271
	VC ₄	1,000	1,000	1,500	1,500	2,000	1,400	3,000	1,750	4,000	2,800	2,000	2,710	4,286	4,000	4,556	4,400	4,125	4,273
Ср. знач. по процессу		1,417	1,750	1,688	1,750	1,583	1,638	2,667	1,563	3,625	2,850	2,875	2,716	4,036	4,350	4,389	4,175	3,875	4,165
VCom	VCom ₁	1,833	1,000	2,500	1,500	2,000	1,767	2,333	2,750	3,000	3,200	2,500	2,757	5,143	4,800	4,222	4,400	4,500	4,613
	VCom ₂	1,667	1,667	1,000	1,500	1,667	1,500	3,000	2,250	2,500	3,000	2,000	2,550	3,429	3,800	3,556	4,100	4,500	3,877
	VCom ₃	2,333	1,667	1,000	2,000	2,000	1,800	3,333	3,000	3,500	2,600	2,500	2,987	3,571	4,200	3,778	4,400	4,125	4,015
	VCom ₄	3,000	2,000	1,000	1,000	1,667	1,733	3,000	2,500	4,000	2,000	3,000	2,900	4,143	4,000	4,667	4,300	4,625	4,347
Ср. знач. по процессу		2,208	1,583	1,375	1,500	1,833	1,700	2,917	2,625	3,250	2,700	2,500	2,764	4,071	4,200	4,056	4,300	4,438	4,213
VDel	VDel ₁	3,000	2,000	1,500	2,000	2,333	2,167	3,333	1,500	3,500	2,000	1,500	2,367	4,000	4,000	4,444	4,800	4,625	4,374
	VDel ₂	2,500	2,000	1,250	1,500	1,000	1,650	2,667	1,750	4,000	3,800	2,000	2,843	4,000	3,800	4,556	4,400	4,250	4,201
	VDel ₃	1,833	1,000	1,500	1,500	1,000	1,367	3,000	3,500	3,500	2,600	2,000	2,920	4,429	4,000	4,778	4,200	4,750	4,431
	VDel ₄	2,500	1,000	1,750	1,500	1,333	1,617	3,000	3,500	3,000	3,200	2,000	2,940	3,714	4,200	4,889	3,900	4,125	4,166
Ср. знач. по процессу		2,458	1,500	1,500	1,625	1,417	1,700	3,000	2,563	3,500	2,900	1,875	2,768	4,036	4,000	4,667	4,325	4,438	4,293
VSup	VSup ₁	1,833	2,333	2,000	2,000	2,333	2,100	3,333	2,750	3,500	3,000	4,000	3,317	3,571	4,000	4,333	3,800	4,625	4,066
	VSup ₂	1,667	2,000	1,500	2,500	1,000	1,733	3,333	2,750	3,000	3,000	2,500	2,917	4,286	3,800	4,556	4,300	4,500	4,288
	VSup ₃	1,667	1,000	1,750	2,000	1,667	1,617	3,333	3,750	2,000	1,600	3,500	2,837	4,429	3,800	4,667	3,400	4,125	4,084
	VSup ₄	1,000	1,667	1,250	1,000	1,667	1,317	3,000	4,000	2,500	1,800	2,000	2,660	4,571	4,000	4,667	4,200	4,375	4,363
Ср. знач. по процессу		1,542	1,750	1,625	1,875	1,667	1,692	3,250	3,313	2,750	2,350	3,000	2,932	4,214	3,900	4,556	3,925	4,406	4,200
Ср. знач.		1,917	1,650	1,550	1,600	1,633	1,670	2,967	2,550	3,350	2,740	2,800	2,875	3,964	4,220	4,406	4,035	4,306	4,186

Таблица 4.19 – Сводная таблица оценки вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Процесс, формирующий поток	Критерии оценки	Офлайн-формат						Онлайн-формат						Смешанный формат					
		ООО "Мир продуктов"	ООО "ТД "ДОН"	ООО "РЕГИОН-ОСТ"	ООО «ТРЕЙД-ГРУППА»	ООО «Донецк-сервис»	Ср. знач. по критерию	ООО «ФУД МАРКЕТ»	Интернет-магазин "ТД "Мир продуктов"	Тимуровский интернет-магазин "Молочко"	Интернет-магазин "ДНР-маркет"	Интернет-магазин "Фокстрот"	Ср. значение по критерию	ООО «Караван»	ООО «Фокстрот»	ООО «Пакет»	ООО ТД «Геркулес Молочко»	ООО «Трамвай»	Ср. знач. по критерию
Vlap	Vlap ₁	1,333	1,333	1,000	1,000	2,000	1,333	2,667	2,750	2,500	2,400	2,500	2,563	4,000	4,200	4,556	4,400	3,625	4,156
	Vlap ₂	1,333	1,667	1,250	1,500	1,667	1,483	2,000	2,500	3,000	3,200	3,000	2,740	4,571	4,400	4,111	4,200	3,875	4,231
	Vlap ₃	1,167	1,333	1,000	2,000	2,000	1,500	3,000	3,000	2,500	2,600	3,000	2,820	4,000	4,000	3,889	4,400	3,625	3,983
	Vlap ₄	1,500	1,667	1,250	2,500	1,000	1,583	2,667	2,000	3,000	3,000	2,500	2,633	3,571	4,400	3,889	3,700	3,875	3,887
Ср. знач. по процессу		1,333	1,500	1,125	1,750	1,667	1,475	2,583	2,563	2,750	2,800	2,750	2,689	4,036	4,250	4,111	4,175	3,750	4,064
VMkm ₁	VMkm ₁	1,500	1,333	1,000	1,500	1,667	1,400	2,000	2,750	2,500	3,200	2,500	2,590	3,857	4,400	3,667	4,000	3,875	3,960
	VMkm ₂	1,167	1,667	1,250	1,000	1,000	1,217	2,333	2,250	3,000	2,800	3,000	2,677	4,143	4,400	3,778	4,100	3,500	3,984
	VMkm ₃	1,167	1,000	0,750	1,000	1,667	1,117	2,000	2,500	2,500	3,200	3,000	2,640	4,286	4,000	3,889	4,100	3,250	3,905
	VMkm ₄	1,333	2,000	1,500	2,000	2,000	1,767	2,000	2,250	3,000	2,000	3,500	2,550	4,000	4,200	3,667	3,800	3,750	3,883
Ср. знач. по процессу		1,292	1,500	1,125	1,375	1,583	1,375	2,083	2,438	2,750	2,800	3,000	2,614	4,071	4,250	3,750	4,000	3,594	3,933
Vit	Vit ₁	1,500	1,000	0,750	1,000	2,000	1,250	2,333	2,750	2,500	3,600	2,000	2,637	4,143	4,400	3,556	3,700	3,375	3,835
	Vit ₂	1,500	1,333	1,000	1,500	1,667	1,400	3,000	3,250	3,000	2,800	3,000	3,010	3,857	4,400	4,111	4,500	3,875	4,149
	Vit ₃	1,333	1,000	0,750	1,500	2,000	1,317	3,000	3,000	3,000	3,400	3,000	3,080	3,714	4,400	3,778	3,700	4,000	3,918
	Vit ₄	1,833	1,333	1,000	2,000	1,667	1,567	2,667	3,250	3,000	3,000	3,000	2,983	4,000	4,000	3,556	3,900	3,500	3,791
Ср. знач. по процессу		1,542	1,167	0,875	1,500	1,833	1,383	2,750	3,063	2,875	3,200	2,750	2,928	3,929	4,300	3,750	3,950	3,688	3,923
VBr	VBr ₁	1,167	1,667	1,250	1,000	2,333	1,483	2,333	2,500	2,500	3,000	1,500	2,367	3,429	3,600	4,333	3,800	3,250	3,682
	VBr ₂	1,500	2,000	1,500	1,000	1,000	1,400	3,000	2,000	2,000	2,600	2,500	2,420	3,571	4,200	3,778	4,300	3,625	3,895
	VBr ₃	1,667	1,000	0,750	1,500	1,000	1,183	2,333	2,000	2,500	3,200	3,000	2,607	3,286	3,800	4,111	4,200	3,750	3,829
	VBr ₄	2,167	1,333	1,000	1,000	1,333	1,367	1,667	2,250	3,000	2,200	2,500	2,323	3,571	4,600	4,444	4,000	3,375	3,998
Ср. знач. по процессу		1,625	1,500	1,125	1,125	1,417	1,358	2,333	2,188	2,500	2,750	2,375	2,429	3,464	4,050	4,167	4,075	3,500	3,851
VCor	VCor ₁	1,333	2,000	1,500	1,000	2,333	1,633	2,667	3,250	3,000	2,400	2,000	2,663	3,857	4,200	4,222	4,000	3,625	3,981
	VCor ₂	1,500	1,667	1,250	1,000	1,000	1,283	2,667	3,000	2,500	3,000	3,500	2,933	3,857	4,200	4,333	4,000	4,000	4,078
	VCor ₃	2,000	2,000	1,500	1,000	1,667	1,633	2,333	2,750	2,000	3,200	3,000	2,657	4,000	4,000	4,333	3,700	3,875	3,982
	VCor ₄	2,167	1,667	1,250	1,500	1,667	1,650	2,667	3,000	2,000	2,800	3,000	2,693	4,000	3,800	4,556	4,100	3,375	3,966
Ср. знач. по процессу		1,750	1,833	1,375	1,125	1,667	1,550	2,583	3,000	2,375	2,850	2,875	2,737	3,929	4,050	4,361	3,950	3,719	4,002
Ср. знач.		1,508	1,500	1,125	1,375	1,633	1,428	2,466	2,650	2,650	2,880	2,750	2,679	3,886	4,180	4,028	4,030	3,650	3,955

По итогам проведенной оценки основных и вспомогательных процессов по созданию ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях целесообразно соотнести полученные результаты по уровню создаваемой маркетинговой ценности с разработанной шкалой оценки (рисунок 4.31).

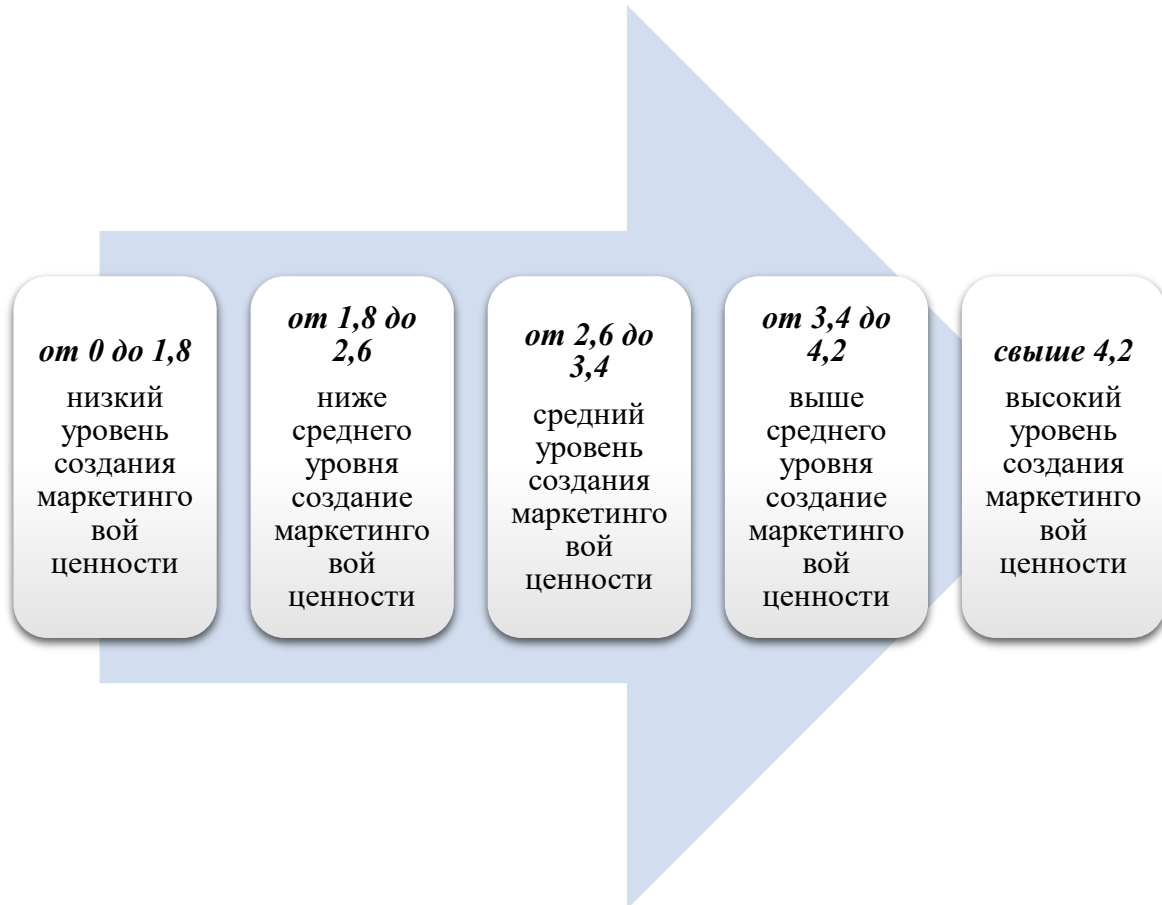


Рисунок 4.31 – Оценочная шкала создания маркетинговой ценности в бизнес-моделях

Проведем оценку полученных результатов в соответствии с разработанной шкалой. Визуализируем полученные данные: по горизонтали расположим шкалу оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, а по вертикали – оценки вспомогательных процессов создания ценности (рисунок 4.32).

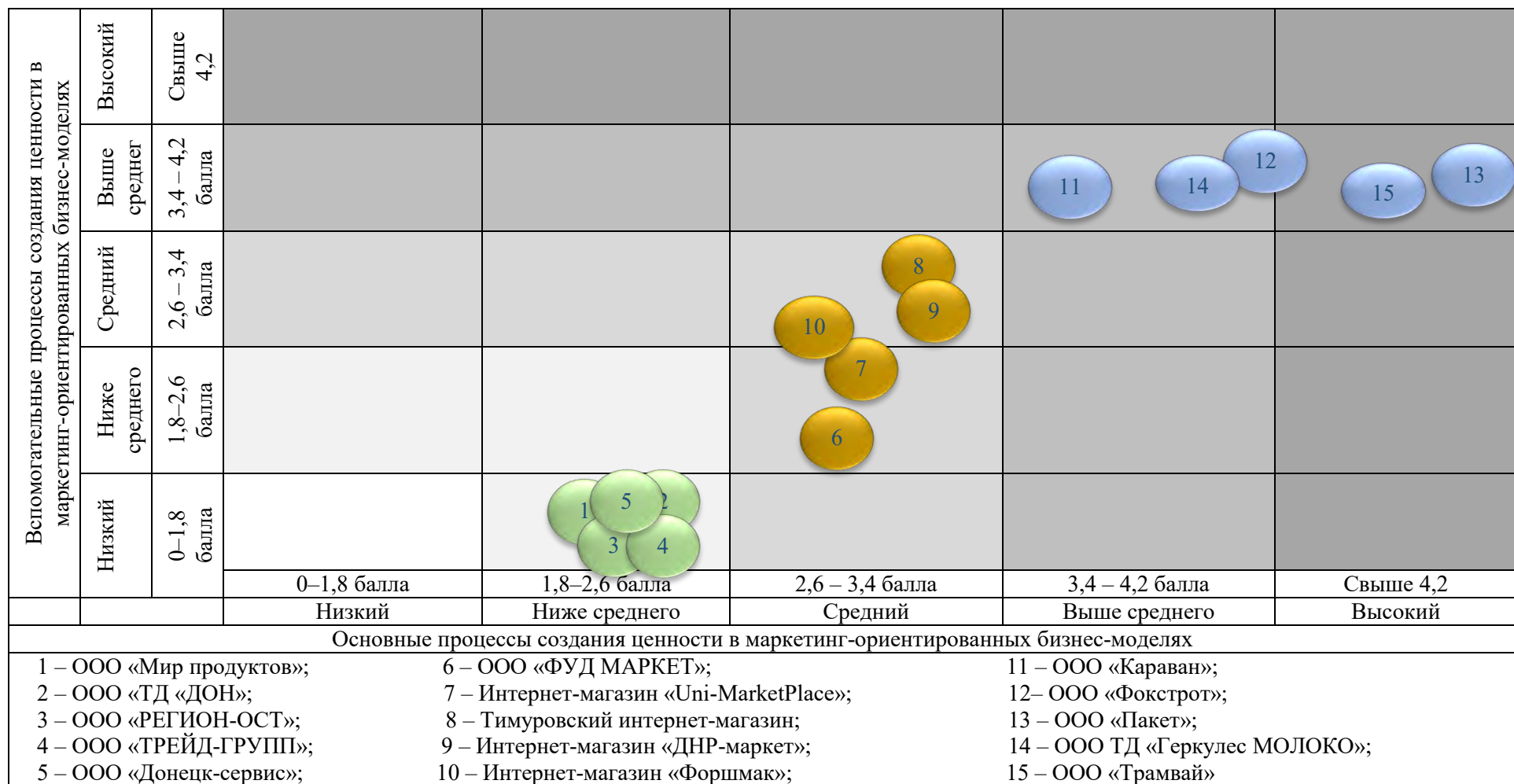


Рисунок 4.32 – Матрица оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на примере торговых предприятий ДНР

По итогам анализа следует сделать вывод, что предприятия офлайн-формата: ООО «Мир продуктов», ООО «ТД «ДОН», ООО «РЕГИОН-ОСТ», ООО «ТРЕЙД-ГРУПП», ООО «Донецк-сервис» были отнесены к группе «ниже среднего» по созданию ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях как по основным процессам создания ценности, так и вспомогательным.

Следующие предприятия онлайн-формата попали в группу бизнес-моделей, которые показывают средние показатели по процессам создания ценности: ООО «ФУД МАРКЕТ», Интернет-магазин «Uni-MarketPlace», Тимуровский интернет-магазин, Интернет-магазин «ДНР-маркет», Интернет-магазин «Форшмак».

Наилучшие показатели по созданию ценности в рамках бизнес-моделей показывают торговые предприятия смешанного формата. Такие предприятия как ООО «Караван», ООО «Фокстрот», ООО ТД «Геркулес Молоко» по итогам анализа были определены в группу бизнес-моделей, которые показывают показатели выше средних значений по процессам создания ценности на данных предприятиях.

Группа бизнес-моделей, которые показывают высокие показатели по процессам создания ценности попали следующие торговые предприятия: ООО «Пакет»; ТД «Трамвай».

Таким образом, наиболее успешными в создании ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях выступают предприятия смешанного формата.

Выводы к разделу 4

По итогу раздела «Диагностика трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли в условиях цифровизации» были рассмотрены вопросы: проведен мониторинг рынка розничной торговли; дана оценка готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР, проведена диагностика ключевых характеристик и

процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, что позволило сделать выводы:

1. Разработана интеллект-карта инновационной компоненты бизнес-модели организации, которая включает шесть основных составляющих (кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации), а также разработаны двадцать показателей инновационной компоненты (формы оплаты товара, технологии самообслуживания, сервисное обслуживание, персонализация, маркетинговые коммуникации, маркетинг впечатлений, финансовое состояние, автоматизация логистических операций, блокчейн, цифровая инфраструктура/экосистема, затраты на инновации, кадровый потенциал, цифровые компетенции сотрудников, корпоративное образование, автоматизация процессов рекрутинга и адаптации, зарплатная аналитика, искусственный интеллект/аналитика данных, формирование бренда организации, ассортиментная матрица, оптимизация логистических решений, совместное создание ценности с покупателем, обслуживание цифровых платформ, автоматизация бизнес-процессов, безопасность данных, геомаркетинг).

2. На основании представленных составляющих и показателей инновационной компоненты бизнес-модели разработана методика оценки готовности бизнес-модели организации к цифровой трансформации, которая отличается структуризацией инновационной компоненты бизнес-модели, в основу которой положены пять основных составляющих: кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации; определении совокупности индикаторов для оценки каждой составляющей и разработке оценочной шкалы, позволяющей максимально полно исследовать состояние инновационных возможностей предприятия по анализируемым позициям.

3. Проведен анализ готовности бизнес-моделей различных форматов к цифровой трансформации на примере организаций Донецкой Народной

Республики, по итогам которого были выделены наиболее важные составляющие инновационной компоненты бизнес-модели для каждого формата. Для организаций смешанного формата наиболее важными составляющими бизнес-компоненты являются: маркетинговые инновации; инновации в клиентский опыт. Для организаций офлайн-формата наиболее важными составляющими инновационной компоненты бизнес-модели выступают: маркетинговые инновации; инновации в клиентский опыт; финансовые инновации. В ходе анализа был сделан вывод об ограниченной способности к устойчивой трансформации бизнес-процессов в условиях цифровой экономики данного формата. Для организаций онлайн-формата наиболее важными составляющими инновационной компоненты бизнес-модели выступают следующие маркетинговые инновации, кадровые инновации, инновации в клиентский опыт.

4. В работе предложена матрица готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР, которая показывает уровень готовности бизнес-моделей к цифровой трансформации, а также определяет направления развития инновационных возможностей для различных форматов бизнес-моделей.

5. Проведена оценка ключевых характеристик бизнес-модели и процессов, характеризующих создание ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Оценка ключевых характеристик бизнес-модели включала такие критерии: ценностная центрированность, конкурентно-инновационная способность, динамичность ценностной архитектуры, глубина рыночной интеграции, способность к накоплению и использованию рыночных знаний. предприятий офлайн-формата, осуществляющим торговую деятельность на территории Донецкой Народной Республики наиболее важное значение имеют такие ключевые элементы бизнес-модели как «конкурентно-инновационная способность» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 1,792 балла), «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» (усредненное значение по данному критерию

для анализируемой группы предприятий составило 1,750 баллов), «глубина рыночной интеграции» (усредненное значение по данному критерию для анализируемой группы предприятий составило 1,713 баллов).

6. Процессы, характеризующие создание ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, были разделены на основные и вспомогательные. Предприятия офлайн-формата получили следующие усредненные значения по основным процессам создания ценности: ООО «Мир продуктов» (1,917 балл), ООО «ТД «ДОН» (1,650 балл), ООО «РЕГИОН-ОСТ» (1,550 балл), ООО «ТРЕЙД-ГРУПП» (1,600 балл), ООО «Донецк-сервис» (1,633 балл). По вспомогательным процессам данные предприятия получили следующие усредненные значения: ООО «Мир продуктов» (1,508 балл), ООО «ТД «ДОН» (1,500 балл), ООО «РЕГИОН-ОСТ» (1,125 балл), ООО «ТРЕЙД-ГРУПП» (1,375 балл), ООО «Донецк-сервис» (1,633 балл). Предприятия онлайн-формата получили следующие усредненные значения по основным процессам создания ценности: ООО «ФУД МАРКЕТ» (2,967 балл), Интернет-магазин «Uni-MarketPlace» (2,550 балл), Тимуровский интернет-магазин (3,350 балл), Интернет-магазин «ДНР-маркет» (2,740 балл), Интернет-магазин «Форшмак» (2,800 балл). Наилучшие показатели по созданию ценности в рамках бизнес-моделей показывают торговые предприятия смешанного формата, среди которых ООО «Караван», ООО «Фокстрот», ООО ТД «Геркулес Молоко».

7. Предложена матрица приоритетности ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн, онлайн и смешанного формата торговых предприятий ДНР. Разработанная матрица приоритетов ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для офлайн, онлайн и смешанного формата торговых предприятий ДНР позволяет каждому предприятию четко определить те направления, которые позволят улучшить процесс создания ценности.

8. Разработана матрица оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на примере торговых предприятий ДНР, по итогам которой определено, что предприятия офлайн-формата: ООО «Мир

продуктов», ООО «ТД «ДОН», ООО «РЕГИОН-ОСТ», ООО «ТРЕЙД-ГРУПП», ООО «Донецк-сервис» были отнесены к группе «ниже среднего» по созданию ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях как по основным процессам создания ценности, так и вспомогательным; предприятия онлайн-формата попали в группу бизнес-моделей, которые показывают средние показатели по процессам создания ценности: ООО «ФУД МАРКЕТ», Интернет-магазин «Uni-MarketPlace», Тимуровский интернет-магазин, Интернет-магазин «ДНР-маркет», Интернет-магазин «Форшмак»; выше средних показатели по созданию ценности в рамках бизнес-моделей показывают торговые предприятия смешанного формата, среди которых ООО «Караван», ООО «Фокстрот», ООО ТД «Геркулес Молоко»; группа бизнес-моделей, которые показывают высокие показатели по процессам создания ценности попали следующие торговые предприятия: ООО «Пакет»; ТД «Трамвай».

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [151; 155; 162; 164; 166; 167; 168; 177].

РАЗДЕЛ 5 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС- МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

5.1 Моделирование взаимосвязей между ценностной архитектурой маркетинг-ориентированной бизнес-модели и лояльностью потребителей

В конкурентной среде лояльность потребителей рассматривается как следствие эффективности функционирования всей системы создания и воспроизводства потребительской ценности. В этой связи особую значимость приобретает исследование взаимосвязей между элементами ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели и показателями потребительской удовлетворенности и лояльности, поскольку именно процессы идентификации, создания, донесения, доставки и поддержания ценности формируют основу долгосрочных отношений предприятия с потребителями. Моделирование данных взаимосвязей позволяет определить наиболее значимые факторы формирования лояльности, выявить направления совершенствования ценностной архитектуры и обосновать управленческие решения, направленные на повышение эффективности маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

На рисунке 5.1 представлена структурная модель системы причинно-следственных связей в маркетинг-ориентированной бизнес-модели, анализ которых создает основу для обоснованного проектирования ценностной архитектуры, обеспечивающей согласование основных и вспомогательных процессов создания ценности на розничном торговом предприятии с потребностями и ценностными ожиданиями потребителей.

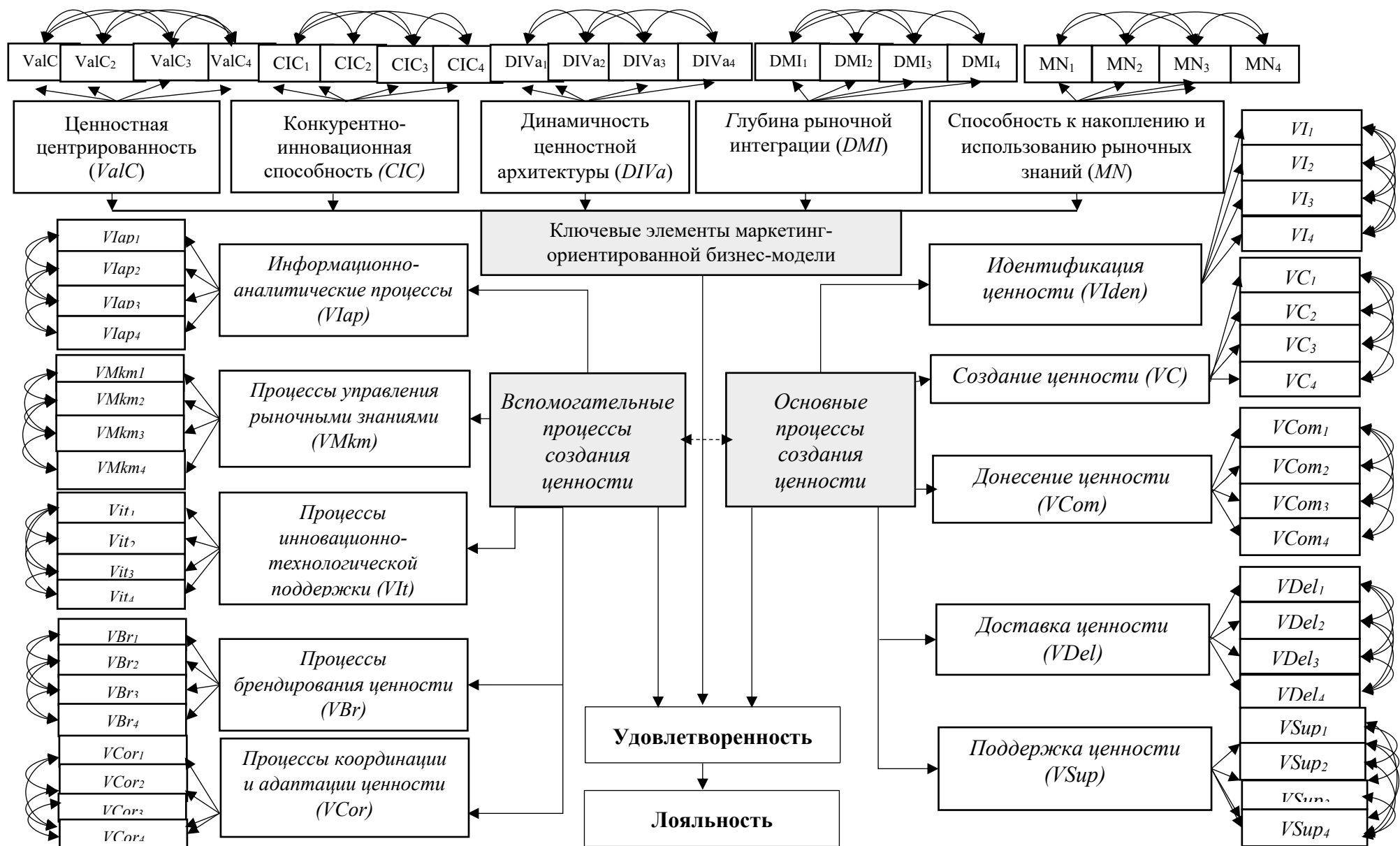


Рисунок 5.1 – Система причинно-следственных связей в архитектуре маркетинг-ориентированной бизнес-модели

В качестве результирующих показателей нами определены показатели удовлетворенности и лояльности потребителей, поскольку отражают степень соответствия создаваемой ценности потребностям и ценностным ожиданиям потребителей, а также их готовность к продолжению взаимодействия с предприятием. При этом удовлетворенность характеризует непосредственную оценку потребителем полученной ценности, тогда как лояльность отражает долгосрочный поведенческий результат функционирования бизнес-модели, проявляющийся в повторных покупках, устойчивости потребительских предпочтений и готовности рекомендовать предприятие другим потребителям. Следовательно, совокупное использование данных показателей позволяет комплексно оценить результативность процессов создания, донесения, доставки и поддержания ценности, а также эффективность функционирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели в целом.

Результаты анализа удовлетворенности и лояльности потребителей (по 10-ти балльной шкале оценки) в разрезе исследуемых групп предприятий представлены в приложении Е. Обобщение полученных показателей в магазинах офлайн, онлайн и смешанного формата (на примере представителей поколений) представлены в таблице 5.1.

Результаты оценки удовлетворенности и лояльности потребителей различных поколенческих групп свидетельствуют о наличии существенных различий в восприятии ценности между предприятиями розничной торговли офлайн, онлайн и смешанного форматов. Наиболее высокие показатели удовлетворенности и лояльности характерны для предприятий смешанного формата, где средний уровень удовлетворенности варьирует от 5,730 до 7,418 балла, а уровень лояльности – от 5,421 до 7,200 балла, что подтверждает преимущества интеграции физических и цифровых каналов взаимодействия с потребителями. Для предприятий онлайн-формата характерны средние значения исследуемых показателей, тогда как большинство предприятий традиционной офлайн-торговли демонстрируют сравнительно более низкий уровень удовлетворенности и лояльности потребителей.

Таблица 5.2 – Сводная расчета удельного веса удовлетворенности и лояльности потребителя в магазине офлайн, онлайн и смешанного формата (на примере представителей поколений)

Представители поколений	Критерии	офлайн					онлайн					смешанный				
		ООО "Мир продуктов"	ООО "ТД "ДОН"	ООО "РЕГИОН-ОСТ"	ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»	ООО «Донецк-сервис»	ООО «ФУД МАРКЕТ»	Интернет-магазин "Uni-MarketPlace"	Тимуровский интернет-магазин	Интернет-магазин "ДНР-маркет"	Интернет-магазин "Форшмак"	ООО «Караван»	ООО «Фокстрот»	ООО «Пакет»	ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»	ООО «Трамвай»
возраст старше 42 (поколение "X")	Уровень удовлетворенности потребителя	4,000	3,833	3,667	3,800	3,429	4,000	3,500	3,500	3,333	3,500	7,000	6,750	6,400	8,143	6,000
	Уровень лояльности потребителя	4,286	3,333	3,333	3,400	3,429	3,800	3,333	3,000	3,500	3,750	7,286	7,250	6,400	7,571	5,667
возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")	Уровень удовлетворенности потребителя	2,320	3,333	4,333	4,000	2,857	3,556	3,444	4,143	3,846	4,400	6,300	7,545	7,100	7,000	5,857
	Уровень лояльности потребителя	4,300	2,889	4,083	3,900	2,429	3,778	3,556	4,143	4,231	4,200	6,000	7,182	7,400	6,444	5,429
возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")	Уровень удовлетворенности потребителя	4,750	3,600	3,800	3,600	3,000	3,636	3,600	4,000	2,833	3,998	5,500	6,600	7,500	7,111	5,333
	Уровень лояльности потребителя	4,125	3,100	4,200	3,800	3,667	4,182	4,450	3,857	3,833	3,498	6,125	6,700	7,825	7,222	5,167
Итоговое значение	Уровень удовлетворенности	3,690	3,589	3,933	3,800	3,095	3,731	3,515	3,881	3,337	3,966	6,267	6,965	7,000	7,418	5,730
	Уровень лояльности	4,237	3,107	3,872	3,700	3,175	3,920	3,780	3,667	3,855	3,816	6,470	7,044	7,208	7,079	5,421

Проведем корреляционно-регрессионный анализ зависимости лояльности потребителей от качества основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированной бизнес-модели (табл. 5.2) на основе исследований, представленных в подразделе 4.3 диссертационной работы, обобщенные результаты которого представлены в приложении Ж (таблица Ж.1).

Таблица 5.2 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязей между основными процессами создания ценности в маркетинг-ориентированной бизнес-модели и лояльностью потребителей

Показатель	Коэффициент корреляции	Коэффициент регрессии	p-value
Идентификация ценности (X_1)	0,708	-0,764	0,210
Создание ценности (X_2)	0,834	0,760	0,215
Донесение ценности (X_3)	0,847	0,455	0,715
Доставка ценности (X_4)	0,849	0,260	0,764
Поддержка ценности (X_5)	0,807	0,444	0,469
Регрессионная модель	$Y = 1,403 - 0,764X_1 + 0,760X_2 + 0,455X_3 + 0,260X_4 + 0,444X_5$		
Оценка качества модели	Коэффициент детерминации (R^2)		0,793
	Скорректированный (R^2)		0,678
	F-критерий		6,901
	p-value модели		0,0065

Проведенный анализ показал, что наиболее тесная связь наблюдается между лояльностью потребителей и процессами доставки ценности ($r = 0,849$); донесения ценности ($r = 0,847$) и создания ценности ($r = 0,834$). Это позволяет сделать вывод о том, что важное значение для формирования лояльности предприятий розничной торговли имеет не только сам факт создания ценности, но и качество ее коммуникации, доставки и последующего сопровождения.

В целом полученные результаты подтверждают наличие тесной положительной взаимосвязи между основными процессами создания ценности и уровнем лояльности потребителей. Построенная регрессионная модель показала, что совокупность процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности объясняет 79,3% вариации показателя лояльности, что свидетельствует о высокой значимости ценностной архитектуры в

формировании устойчивых отношений с потребителями. При этом отсутствие статистически значимого влияния отдельных процессов обусловлено их высокой взаимосвязанностью и подтверждает необходимость рассмотрения ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели как целостной системы создания и воспроизводства потребительской ценности.

Результаты корреляционно-регрессионного анализа зависимости лояльности потребителей от качества вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированной бизнес-модели на основе приложения Ж (таблица Ж.2) представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязей между вспомогательными процессами создания ценности в маркетинг-ориентированной бизнес-модели и лояльностью потребителей

Показатель	Коэффициент корреляции	Коэффициент регрессии	p-value
Информационно-аналитические процессы (X ₁)	0,863	1,608	0,265
Управление рыночными знаниями (X ₂)	0,837	-0,429	0,678
Инновационно-технологическая поддержка (X ₃)	0,777	-1,436	0,083
Брендирование ценности (X ₄)	0,893	1,385	0,189
Координация и адаптация ценности (X ₅)	0,852	0,070	0,934
Регрессионная модель	$Y = 1,632 + 1,608X_1 - 0,429X_2 - 1,436X_3 + 1,385X_4 + 0,070X_5$		
Оценка качества модели	Коэффициент детерминации (R ²)		0,866
	Скорректированный (R ²)		0,792
	F-критерий		11,64
	p-value модели		0,001

Все коэффициенты находятся в диапазоне 0,777–0,893, что свидетельствует о высокой тесноте связи между вспомогательными процессами создания ценности и лояльностью потребителей. Наиболее сильное влияние оказывает процесс брендинга ценности ($r = 0,893$), что позволяет предположить особую роль бренда в формировании устойчивых отношений с потребителями. Следует также отметить очень высокие корреляции между самими

независимыми переменными (0,946–0,985), что указывает на наличие мультиколлинеарности.

Полученные результаты свидетельствуют о наличии сильной положительной взаимосвязи между вспомогательными процессами создания ценности и уровнем лояльности потребителей. Построенная регрессионная модель показала, что совокупность исследуемых процессов объясняет 86,6% вариации показателя лояльности, что подтверждает их значимую роль в обеспечении эффективного функционирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели. Вместе с тем высокая корреляция между отдельными процессами указывает на их системный характер и позволяет сделать вывод о необходимости комплексного развития информационно-аналитических, инновационно-технологических и бренд-ориентированных механизмов создания ценности как единого контура формирования потребительской лояльности.

Для обоснования взаимосвязи между составляющими ценностной архитектуры рассчитана межгрупповая корреляционная матрица зависимостей основных и вспомогательных процессов создания ценности (табл. 5.4).

Таблица 5.4 – Корреляционная матрица взаимосвязи между основными и вспомогательными процессами ценностной архитектуры

Вспомогательные процессы Основные процессы	Информационно-аналитические процессы	Управление рыночными знаниями	Инновационно-технологическая поддержка	Брендирование ценности	Координация и адаптация ценности
Идентификация ценности	0,897	0,908	0,897	0,904	0,900
Создание ценности	0,941	0,935	0,876	0,939	0,877
Донесение ценности	0,957	0,939	0,942	0,962	0,936
Доставка ценности	0,909	0,870	0,885	0,937	0,892
Поддержка ценности	0,944	0,910	0,912	0,913	0,946

Результаты корреляционного анализа свидетельствуют о наличии сильных положительных взаимосвязей между основными и вспомогательными процессами создания ценности, коэффициенты которых варьируют от 0,870 до 0,962. Наиболее тесная связь установлена между процессами донесения ценности и брендинга ценности ($r=0,962$), между информационно-аналитическими процессами и донесением ценности ($r=0,957$) между поддержкой ценности и координацией и адаптацией ценности ($r=0,946$), что подтверждает ключевую роль вспомогательных процессов в обеспечении эффективности функционирования ценностной архитектуры.

Результаты корреляционно-регрессионного анализа зависимости лояльности потребителей от характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели на основе приложения Ж (таблица Ж.3) представлены в таблице 5.5.

Таблица 5.5 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязей между характеристиками маркетинг-ориентированной бизнес-модели и лояльностью потребителей

Показатель	Коэффициент корреляции	Коэффициент регрессии	p-value
Ценностная центрированность (X_1)	0,851	-0,523	0,524
Конкурентно-инновационная способность (X_2)	0,917	1,996	0,097
Динамичность ценностной архитектуры (X_3)	0,863	-0,363	0,721
Глубина рыночной интеграции (X_4)	0,841	-0,527	0,629
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний (X_5)	0,896	0,937	0,193
Регрессионная модель	$Y = 0,599 - 0,523X_1 + 1,996X_2 - 0,363X_3 - 0,527X_4 + 0,937X_5$		
Оценка качества модели	Коэффициент детерминации (R^2)		0,894
	Скорректированный (R^2)		0,835
	F-критерий		15,176
	p-value модели		0,00037

Результаты корреляционно-регрессионного анализа подтверждают наличие тесной взаимосвязи между ключевыми характеристиками маркетинг-ориентированной бизнес-модели и уровнем лояльности потребителей. Построенная регрессионная модель показала, что совокупность характеристик

бизнес-модели объясняет 89,4 % вариации показателя лояльности, что свидетельствует о высокой значимости ценностной центрированности ($r=0,851$), конкурентно-инновационной способности ($r=0,917$), динамичности ценностной архитектуры ($r=0,863$), глубины рыночной интеграции ($r=0,841$) и способности к накоплению и использованию рыночных знаний ($r=0,896$) для формирования устойчивых отношений с потребителями.

Примечательно, что именно характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели показали наибольшую объясняющую способность ($R^2 = 0,894$) по сравнению с основными процессами ($R^2 = 0,793$) и вспомогательными процессами ($R^2 = 0,866$). Это подтверждает тот факт, что лояльность формируется не отдельными процессами создания ценности, а их интеграцией в рамках целостной маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

Результаты проведенного корреляционно-регрессионного анализа свидетельствуют о высокой значимости исследуемых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели для формирования лояльности потребителей и подтверждают наличие устойчивых взаимосвязей между процессами создания ценности, характеристиками бизнес-модели и результирующими показателями ее функционирования. Вместе с тем выявленная сложность и многокомпонентность данных взаимосвязей обуславливают необходимость проведения более глубокого исследования причинно-следственных зависимостей с использованием расширенного экономико-математического инструментария, позволяющего учитывать прямые, косвенные и опосредованные эффекты влияния отдельных элементов ценностной архитектуры на потребительскую лояльность.

Моделирование, направленное на выявление причинно-следственных связей между ключевыми элементами бизнес-модели, проводилось с использованием Path Analysis (путевой анализ), который визуализирует прямые и косвенные эффекты, позволяя оценить, как независимые переменные влияют на зависимые через промежуточные звенья. Основные элементы: экзогенные (внешние) и эндогенные (внутренние) переменные.

В качестве основных компонентов Path Analysis использованы: *структурная модель* – схема с «путями» (стрелками), показывающая предполагаемые причинные связи; *прямой эффект* – стрелка напрямую от одной переменной к другой; *косвенный эффект* – влияние одной переменной на другую через промежуточную переменную (медиатор); *общий эффект* – сумма прямого и косвенного эффектов; *проверка сложных гипотез* – метод позволяет одновременно тестировать несколько взаимосвязанных регрессионных уравнений; *разделение эффектов*: помощь в понимании того, чем обусловлена связь между переменными их прямым влиянием или воздействием третьей переменной (медиация); *визуализация*: направление влияния с помощью стрелок (причинность).

Анализ проведен в среде R (релиз 4.5.2) на выборке из 15 предприятий, разделенных на три формата: offline (n=5), online (n=5) и mixed (n=5). Используются методы множественной линейной регрессии, корреляционного анализа и дисперсионного анализа (ANOVA). Удовлетворенность (Sat) и лояльность (Loy) измерялись по 10-балльной шкале, предикторы – по 5-балльной шкале. По результатам проведенного анализа сформирована структурная модель влияния процессов создания ценности на удовлетворенность и лояльность (рис. 5.2).

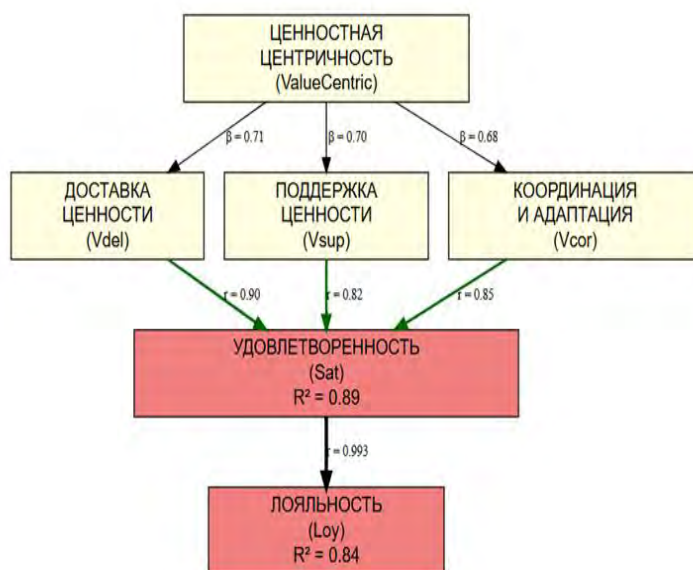


Рисунок 5.2 – Структурная модель влияния процессов создания ценности на удовлетворенность и лояльность

Проведенный анализ позволил выявить наиболее значимые компоненты для формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей.

Диаграмма содержит 6 узлов (переменных), разделенных на три уровня, что представлено в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Уровни переменных и их содержательная составляющая

Уровень	Переменная	Обозначение	Содержательная составляющая
Верхний (независимая)	Ценностная центричность	ValueCentric	Степень ориентации бизнес-модели на создание ценности для потребителя
Средний (медиаторы)	Доставка ценности	Vdel	Качество сервиса, каналы доставки, контроль точек контакта
Средний (медиаторы)	Поддержка ценности	Vsup	Программы лояльности, персонализация, антиципация потребностей
Средний (медиаторы)	Координация и адаптация	Vcor	Гибкость процессов, скорость реакции на изменения
Нижний (зависимая)	Удовлетворенность	Sat	Интегральная оценка потребителем качества покупки
Нижний (зависимая)	Лояльность	Loy	Готовность рекомендовать предприятие другим

Интегральный показатель *ValueCentric* показывает, насколько бизнес-модель предприятия ориентирована на создание и донесение ценности для потребителя как основную цель своей деятельности. В нашем исследовании этот показатель агрегирует 4 ключевых критерия (таблица 5.7).

Таблица 5.7 – Ключевые критерии, оказывающие влияние на интегральный показатель *ValueCentric*

Критерий	Сущность критерия
Бизнес-модель формируется исходя из приоритетов потребительской ценности	Стратегия компании строится вокруг того, что ценно для клиента, а не вокруг внутренних процессов или продукта
Стратегические решения принимаются с учётом влияния на воспринимаемую потребительскую ценность	Любое важное решение оценивается через призму: «Как это повлияет на ценность для клиента?»
Руководство систематически уточняет и пересматривает понимание создаваемой ценности	Компания регулярно задаёт себе вопрос: «А что сейчас ценно для наших клиентов?»
Ключевые показатели эффективности (KPI) включают параметры потребительской ценности	В системе оценки эффективности есть метрики, отражающие ценность для клиента (а не только финансовые или операционные)

ValueCentric изменяется от 1 до 5 баллов. 1 балл - ценностная ориентированность отсутствует (компания ориентирована на продукт/процессы), 5 баллов - компания полностью ориентирована на потребительские ценности (таблица 5.8).

Таблица 5.8 – Оценочная шкала для интегрального показателя *ValueCentric*

Формат	Среднее значение <i>ValueCentric</i>	Интерпретация
Offline	1.80	Очень низкая ценностная ориентированность
Online	2.85	Средне-низкая
Mixed	3.95	Высокая

Из данных видно, что *ValueCentric* сильно коррелирует с удовлетворенностью и лояльностью, что представлено в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Корреляционная связь между интегральным показателем *ValueCentric*, удовлетворенностью и лояльностью

Связь	Коэффициент корреляции
<i>ValueCentric</i> ↔ Sat	0.859
<i>ValueCentric</i> ↔ Loy	0.848
<i>ValueCentric</i> ↔ Vdel	0.962
<i>ValueCentric</i> ↔ Vsup	0.970

Это означает, что предприятия с высокой ценностной ориентированностью лучше понимают потребности клиентов; эффективнее выстраивают процессы доставки и поддержки ценности; получают более высокую удовлетворенность и лояльность.

ValueCentric отвечает на вопрос: Действительно ли потребительская ценность находится в центре бизнес-модели, или это только декларация?

Примеры низкого ValueCentric (1-2 балла): КРІ нацелены только на продажи и прибыль; стратегические решения принимаются без анализа влияния на клиента; руководство не пересматривает, что ценно для клиента; клиент - это «источник дохода», а не «центр бизнес-модели».

Примеры высокого ValueCentric (4-5 баллов): в КРІ включены метрики удовлетворенности, лояльности, NPS; любое решение проходит проверку: «Как это повлияет на клиентский опыт?»; регулярно проводятся исследования потребностей и ожиданий; клиент воспринимается как соавтор ценности.

Из данных следует, что *ValueCentric* является фундаментальной характеристикой, которая предсказывает успех в реализации всех остальных процессов (*Vdel*, *Vsup*, *Vcor*), отличает лидеров (mixed) от аутсайдеров (offline/online) и является драйвером высокой удовлетворенности и лояльности.

На рисунке 5.2 показаны три прямые связи от *ValueCentric* к процессам среднего уровня, что имеет следующую связь (табл. 5.7)

Таблица 5.7 – Связи между интегральным показателем ValueCentric к процессам среднего уровня

Связь	Коэффициент	Интерпретация
$ValueCentric \rightarrow Vdel$	$\beta = 0.71$	Умеренное положительное влияние
$ValueCentric \rightarrow Vsup$	$\beta = 0.70$	Умеренное положительное влияние
$ValueCentric \rightarrow Vcor$	$\beta = 0.68$	Умеренное положительное влияние

ValueCentric в равной степени способствует развитию всех трех процессов. Предприятия, которые ставят потребительскую ценность в центр бизнес-модели, демонстрируют более высокое качество доставки, поддержки и адаптации.

Также на рисунке 5.2 показаны три связи от процессов к удовлетворенности (таблица 5.8).

Таблица 5.8 – Связи от процессов к удовлетворенности

Связь	Коэффициент	Интерпретация
$Vdel \rightarrow Sat$	$r = 0.90$	Очень сильная положительная связь
$Vsup \rightarrow Sat$	$r = 0.82$	Сильная положительная связь
$Vcor \rightarrow Sat$	$r = 0.85$	Сильная положительная связь

Доставка ценности *Vdel* имеет самую сильную связь с удовлетворенностью ($r = 0.90$). Качество сервиса является главным драйвером удовлетворенности. Координация и адаптация *Vcor* также сильно связана с удовлетворенностью ($r = 0.85$). Гибкость процессов важна для клиентов. Поддержка ценности *Vsup* демонстрирует значимую, но несколько меньшую связь ($r = 0.82$), что не умаляет ее важности.

Связь $Sat \rightarrow Loy$ с коэффициент $r = 0.993$ является практически линейной. Удовлетворенность практически полностью предсказывает лояльность. Повышение удовлетворенности на 1 балл увеличивает лояльность примерно на 0.99 балла.

Качество модели можно проверить по коэффициентам детерминации R^2 . Коэффициент детерминации R^2 для *Sat* равен 0,89. Следовательно модель объясняет 89% дисперсии удовлетворенности. R^2 для *Loy* равен 0.84, т.е. модель объясняет 84% дисперсии лояльности.

Выводы: ценностная ориентированность является корневой переменной, влияющей на все операционные процессы; доставка ценности - самый сильный драйвер удовлетворенности ($r = 0.90$); все три процесса (доставка, поддержка, адаптация) имеют сильную связь с удовлетворенностью; удовлетворенность практически полностью определяет лояльность; модель имеет отличное качество ($R^2 > 0.84$ для обоих результатов).

Рисунок 5.2 демонстрирует, что эффективная маркетинг-ориентированная бизнес-модель строится на ценностной ориентированности, которая через три ключевых процесса (доставку, поддержку и адаптацию) приводит к высокой удовлетворенности и, как следствие, к высокой лояльности потребителей. Наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений.

Табл. 5.9 содержит высокие значения корреляции ($r > 0.80$) между всеми исследуемыми процессами создания ценности и итоговыми показателями удовлетворенности и лояльности. Наибольшая корреляция зафиксирована для

Vdel (доставка ценности). Выявлена мультиколлинеарность между предикторами ($r = 0.94-0.99$). Этого стоило ожидать, так как все процессы являются взаимосвязанными компонентами единой маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

Таблица 5.9 – Корреляции ключевых процессов с результатами

Предиктор	Корреляция с <i>Sat</i>	Корреляция с <i>Loy</i>	Уровень значимости
<i>Vdel</i> (доставка)	0.897	0.886	$p < 0.001$
<i>Vsup</i> (поддержка)	0.824	0.814	$p < 0.001$
<i>Vcor</i> (адаптация)	0.849	0.840	$p < 0.001$
<i>ValueCentric</i>	0.859	0.848	$p < 0.001$
<i>Sat</i> (удовлетворенность)	1.000	0.993	$p < 0.001$

Для проведения регрессионного анализа удовлетворенности составим модель (5.1).

$$Sat \sim Vdel + Vsup + Vcor + ValueCentric \quad (5.1)$$

Таблица 5.10 – Коэффициенты регрессии для удовлетворенности

Предиктор	Нестанд. коэф. (B)	Станд. коэф. (β)	Интерпретация
Константа	0.776	-	Базовый уровень при нулевых предикторах
<i>Vdel</i>	2.217	1.566	Наибольший вклад
<i>Vsup</i>	-0.144	-0.102	Статистически незначимый отрицательный эффект
<i>Vcor</i>	-1.857	-1.280	Парадоксальный отрицательный эффект
<i>ValueCentric</i>	1.191	0.709	Существенный положительный вклад

При стандартизации коэффициентов β выявляется парадоксальная ситуация: *Vcor* (координация и адаптация) имеет отрицательный стандартизированный коэффициент β равный -1.280 при положительной корреляции r равной 0.849. Данный парадокс является классическим признаком

мультиколлинеарности. Высокая корреляция между V_{cor} и другими предикторами приводит к нестабильности оценок коэффициентов при одновременном включении всех переменных в модель. С учетом мультиколлинеарности, наиболее надежным является интерпретация парных корреляций r и анализ на уровне сгруппированных данных по форматам предприятий, где наблюдаются устойчивые положительные тренды.

На рисунке 5.3 представлена сильная положительная корреляция между удовлетворенностью и лояльностью. Смешанные предприятия в левом верхнем углу ($Sat > 6.5, Loy > 6.5$). Офлайн и онлайн предприятия в правом нижнем углу ($Sat < 5.0, Loy < 4.5$). Лидер среди офлайн и онлайн предприятий является - Интернет-магазин «Форшмак». Удовлетворенность является отличным предиктором лояльности. Повышение удовлетворенности на 1 балл увеличивает лояльность примерно на 0.9 балла.

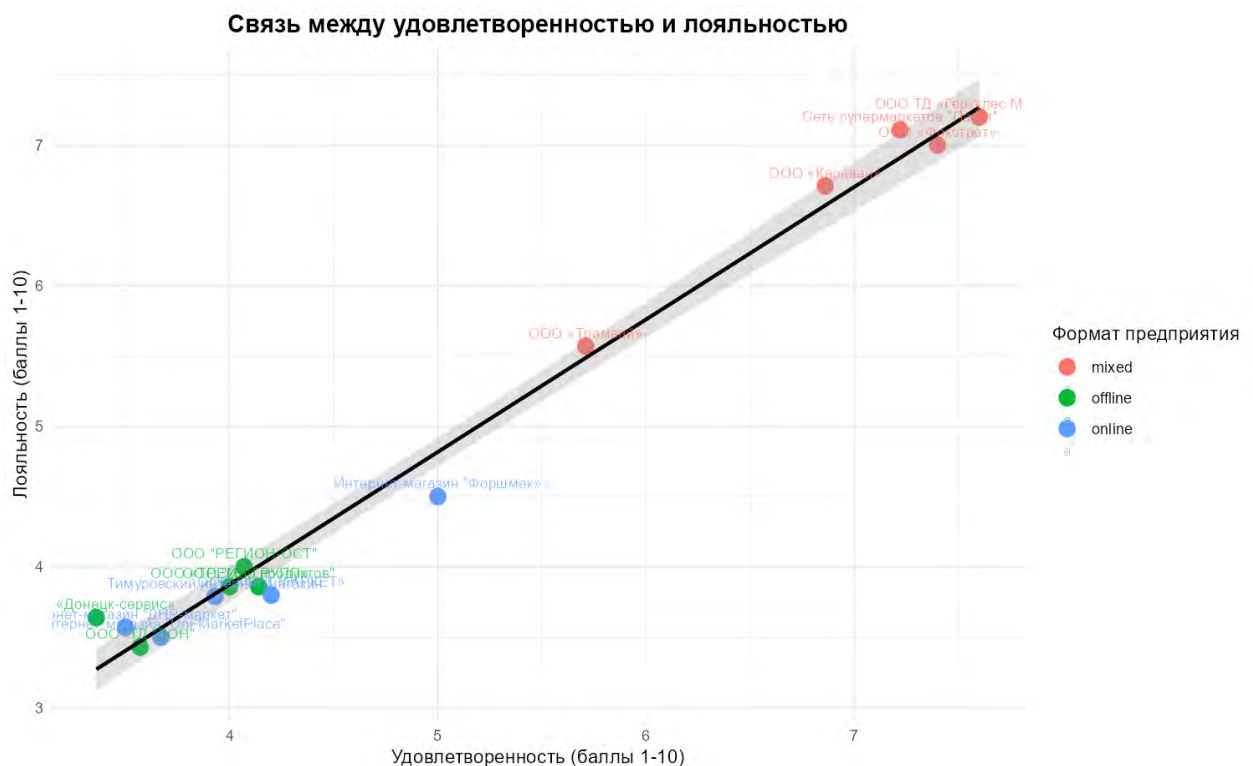


Рисунок 5.3 – Связь между удовлетворенностью и лояльностью

На рисунке 5.4 видна положительная зависимость между удовлетворенностью и координацией и адаптацией.

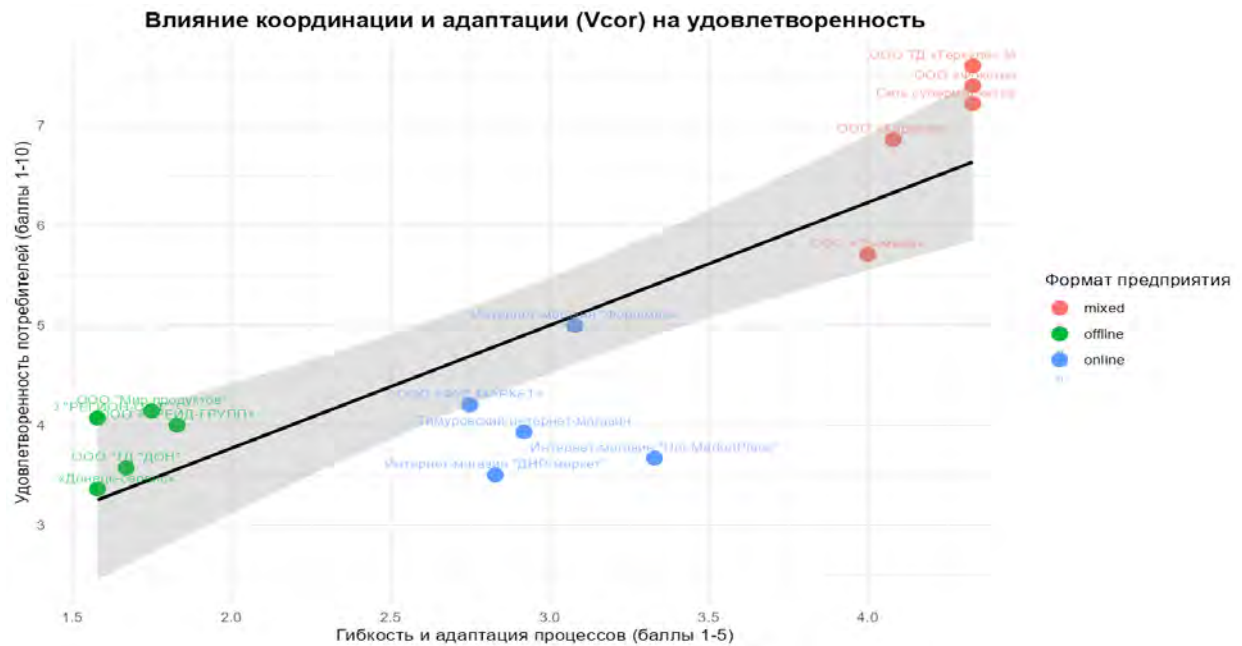


Рисунок 5.4 – Влияние координации и адаптации V_{cor} на удовлетворенность

Смешанные предприятия имеют V_{cor} равную 4 баллам, а офлайн-предприятия - V_{cor} равную 1.5-1.8 баллам. Гибкость процессов и способность адаптироваться к изменениям критически важны для удовлетворенности клиентов. На рисунке 5.5 прослеживается положительная зависимость удовлетворенности потребителей от качества сервиса и доставки.

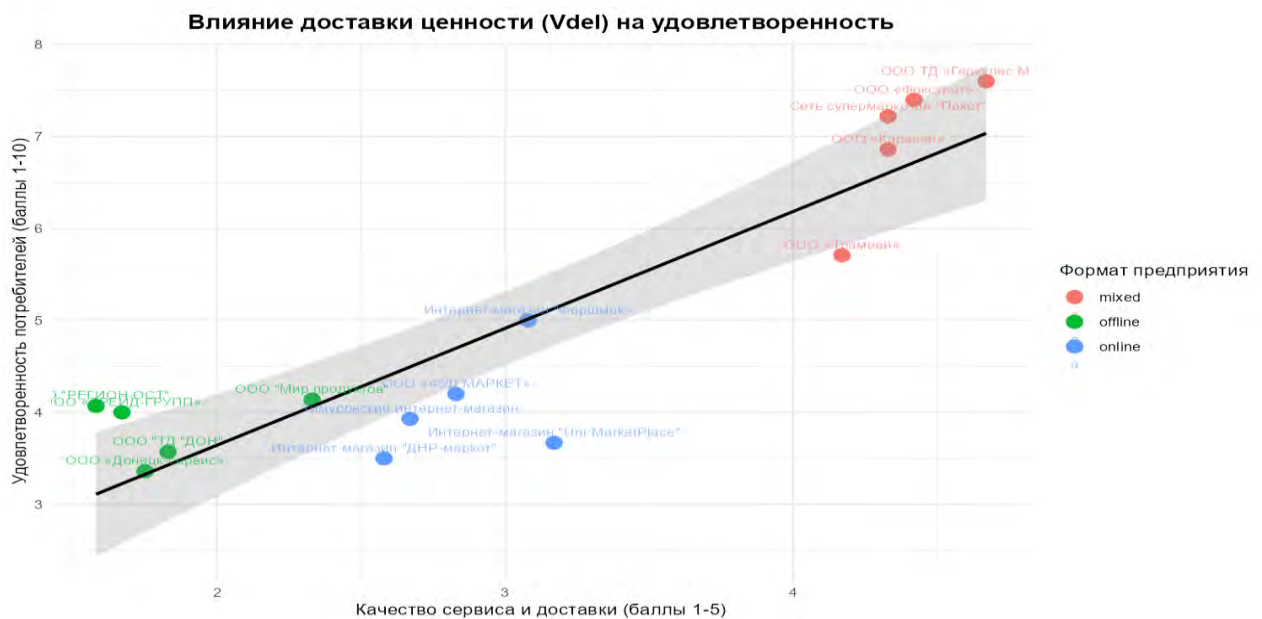


Рисунок 5.5 – Влияние доставки ценности V_{del} на удовлетворенность

Предприятия смешанного формата - ООО «Караван», ООО «Фокстрот», Сеть супермаркетов «Пакет», ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» - показывают наивысшие значения по обоим показателям. Офлайн-предприятия сконцентрированы в правой нижней части графика. Онлайн-предприятия занимают промежуточное положение. Предприятия с качеством сервиса $Vdel$ более 4 баллов имеют удовлетворенность более 7 баллов.

На рисунке 5.6 наблюдается положительная корреляция между удовлетворенностью потребителей и поддержкой ценности. Смешанные предприятия являются лидерами ($Vsup > 4.0$, $Sat > 6.5$). Офлайн-предприятия имеют низкие показатели $Vsup$ и соответствующую низкую удовлетворенность. Онлайн-предприятия показывают средние значения. Программы лояльности и персонализация значительно повышают удовлетворенность. Разрыв между лидерами (mixed) и аутсайдерами (offline) составляет около 4 баллов по удовлетворенности.

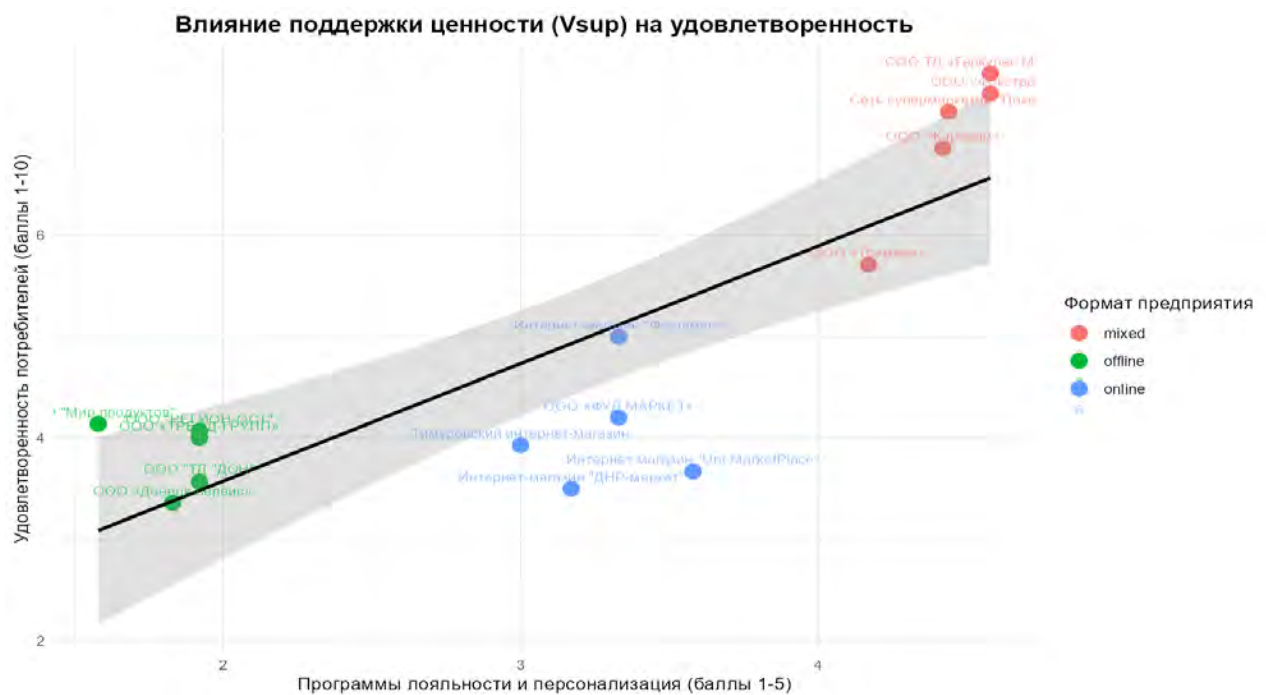


Рисунок 5.6 – Влияние поддержки ценности $Vsup$ на удовлетворенность

Следующим направлением нашего анализа является проведение сравнительного анализа по форматам предприятий.

Таблица 5.11 – Дескриптивная статистика по форматам ($M \pm SD$)

Показатель	Offline (n=5)	Online (n=5)	Mixed (n=5)	F-критерий	p-value
<i>Vdel</i>	1.83 ± 0.20	2.87 ± 0.22	4.38 ± 0.13	—	—
<i>Vsup</i>	1.83 ± 0.22	3.28 ± 0.27	4.44 ± 0.18	—	—
<i>Vcor</i>	1.68 ± 0.13	2.98 ± 0.18	4.21 ± 0.15	—	—
<i>ValueCentric</i>	1.80 ± 0.11	2.85 ± 0.19	3.95 ± 0.24	—	—
<i>Sat</i>	3.83 ± 0.34	4.06 ± 0.59	6.96 ± 0.75	62.45	< 0.001
<i>Loy</i>	3.76 ± 0.22	3.83 ± 0.40	6.72 ± 0.67	72.18	< 0.001

Установлены статистически значимые различия между форматами предприятий по показателям удовлетворенности ($F = 62.45$, $p < 0.001$) и лояльности ($F = 72.18$, $p < 0.001$). Предприятия смешанного формата (mixed) демонстрируют удовлетворенность в 1,8 раза выше, чем в среднем по offline и online форматам (6.96 vs 3.95); лояльность в 1,8 раза выше (6.72 vs 3.80); наименьшую вариативность показателей (наименьшее SD), что указывает на стабильность результатов.

Различия между offline и online форматами по удовлетворенности (3.83 vs 4.06) и лояльности (3.76 vs 3.83) не являются статистически значимыми ($p > 0.05$). Оба формата демонстрируют сопоставимо низкие результаты (табл. 5.12).

Таблица 5.12 – Результаты post-hoc сравнения форматов (критерий Тьюки) для удовлетворённости (Sat) и лояльности (Loy)

Сравнение форматов	Разница средних (Sat)	Скорр. p-value (Sat)	Разница средних (Loy)	Скорр. p-value (Loy)
mixed – offline	3.13	<0.001	2.96	<0.001
mixed – online	2.90	<0.001	2.89	<0.001
online – offline	0.23	0.523	0.07	0.896

Смешанный формат статистически значимо превосходит оба чистых формата ($p < 0,001$). Различия между онлайн и офлайн форматами незначимы ($p > 0,05$) – они находятся в одной низкой результативной группе. На рисунке 5.7 представлен смешанный формат предприятий (офлайн + онлайн), который

значительно превосходит чисто офлайн и чисто онлайн форматы. Разрыв составляет 2-3 балла по 10-балльной шкале.



Рисунок 5.7 – Удовлетворенность в разных форматах предприятий

Из рисунка 5.8 можно сделать вывод, что формат предприятия критически влияет на лояльность. Смешанный формат дает почти вдвое более высокую лояльность по сравнению с чистыми форматами.

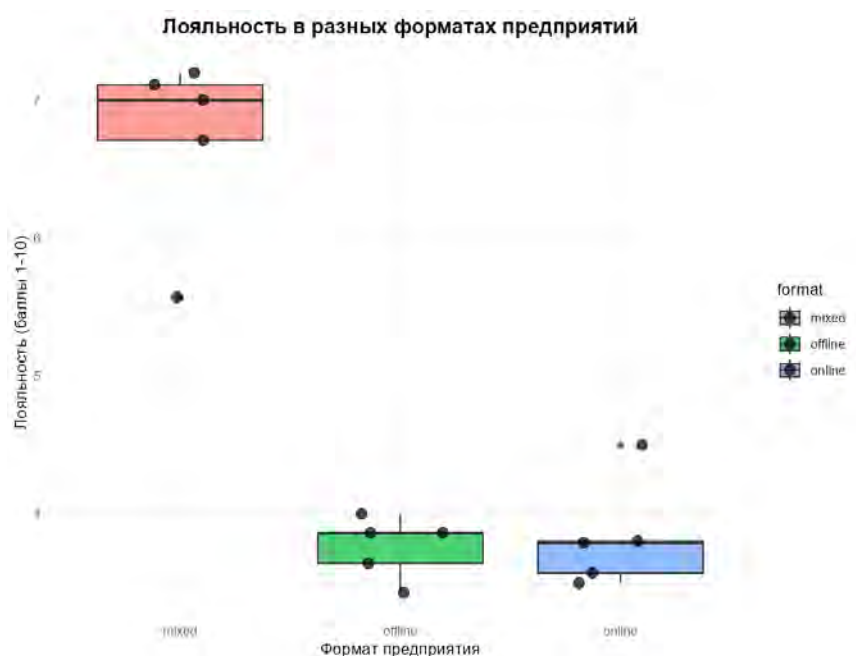


Рисунок 5.8 – Лояльность в разных форматах предприятий

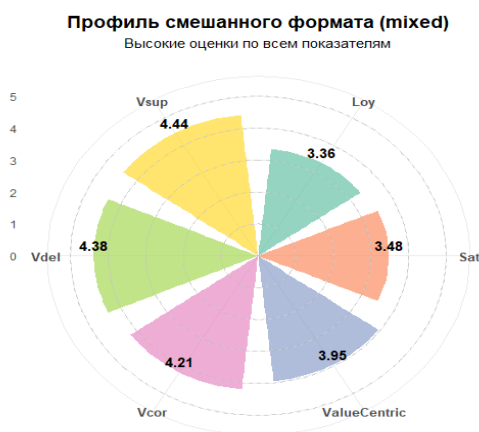


Рисунок 5.9 – Показатели лояльности в смешанном формате

Анализ предсказательной способности моделей. Качество регрессионных моделей представлено в таблице 5.13.

Таблица 5.13 – Качество регрессионных моделей

Модель	R ²	Adjusted R ²	RMSE
$Sat \sim Vdel + Vsup + Vcor + ValueCentric$	0.886	0.840	0.54
$Loy \sim Sat + Vdel + Vsup$	0.985	0.981	0.29

Модель предсказания лояльности объясняет 98.5% дисперсии зависимой переменной, что является высоким показателем. Анализ предсказанных и реальных значений показывает систематическое занижение предсказаний для mixed-формата ($Sat\_pred = 6.73$ vs $Sat = 6.96$) и систематическое завышение предсказаний для offline-формата ($Sat\_pred = 3.59$ vs $Sat = 3.83$). Данное смещение указывает на наличие неучтенных факторов, специфичных для форматов предприятий, которые не вошли в регрессионную модель.

Главный результат анализа - интеграция отдельных процессов в рамках смешанной модели ведения бизнеса. Предприятия смешанного формата одновременно достигают высокого качества сервиса ($Vdel = 4.38$); развитых программ лояльности ($Vsup = 4.44$); гибкости процессов ($Vcor = 4.21$) и высокой ценностной ориентированности ($ValueCentric = 3.95$). Суммарный эффект от перехода к смешанному формату превышает аддитивный эффект от улучшения отдельных процессов. Прирост удовлетворенности при переходе от online к mixed составляет +2.9 балла, что значительно больше, чем можно было бы ожидать на основе улучшения отдельных предикторов.

Результаты подтверждают концепцию маркетинг-ориентированной бизнес-модели как целостной системы, где эффект от интеграции каналов (офлайн + онлайн) превышает сумму эффектов от оптимизации отдельных процессов. Для предприятий, находящихся в настоящее время в чисто офлайн или чисто онлайн форматах, наиболее эффективной стратегией является не улучшение отдельных процессов ($Vdel$, $Vsup$, $Vcor$), а трансформация бизнес-модели в сторону смешанного формата. Смешанный формат бизнес-модели в большей мере направлен на создание потребительской ценности, обеспечивает качественное преимущество перед офлайн- и онлайн-форматами. Эффект

обусловлен синергией процессов доставки, поддержки, координации и ценностной ориентированности в рамках единой маркетинг-ориентированной системы.

5.2 Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей

Современный потребительский рынок все больше подвержен различным влияниям. Геополитическая ситуация оказывает влияние на современных отечественных производителей, с одной стороны открывая новые горизонты и новые рынки сбыта, с другой стороны взаимодействие с современным потребителем. Требования и желания современного потребителя отличаются от тех предпочтений, которые были выделены еще пять лет назад. Современный потребитель умеет находить необходимую информацию о товаре и зачастую эти источники информации не связаны с официальными каналами производителя. Для современного потребителя стал доступен более широкий круг магазинов и соответственно, товаров, в виду доступности цифровых платформ и официальных сайтов. Также необходимо отметить, что возрастные предпочтения также откладывают отпечаток на выбор товаров и конкретных производителей этих товаров. Таким образом, современный портрет потребителя изменяется, что требует изучения и детальной проработки, что будет полезно как для теоретиков, занимающихся изучением данного вопроса, так и для практиков, которые разрабатывают свои бизнес-модели с учетом ориентации на потребителя и его предпочтения.

Необходимо отметить, что вопросы поведения потребителей в современных условиях изучаются многими учеными, что обусловлено тем, что данные вопросы затрагивают дисциплины разной направленности: и экономической, и управленческой, и психологической. Ряд ученых изучают принципы, на основании которых потребителем принимается решение о

совершении покупки, т.е. рассматривают потребление как процесс, в основе которого положен и поиск, и анализ информации, и принятие решения о покупке, что нашло отражение в работах С. М. Березки, Д. А. Демидовой [38], О.В. Воронковой [64], Е.С. Петренко [269], С. В. Разумовой [287], Яа. Рой (Ja. Roy), Л. Сачдевой (L. Sachdeva) [432] и др.

Другая группа исследователей изучают потребительское поведение в контексте возможности управления им и прогнозирования, среди которых О.И. Вапнярская [58], И. Н. Дементьева [93], Депутатова Е. Ю., С. Б. Ильяшенко [92], Т. А. Иванова [113], Т. В. Фоломеева [355], М. А. Шабанова [365], Чопра А. (Chopra A.), Авхад В. (Avhad V.), Яйу А. С. (Jaju A. S.) [397] и др. Отдельные вопросы потребительского поведения в рамках теории поколений затронуты такими авторами как Германчук А. Н., Коршуновой Е. А. [70], И. Д. Котляровым [198], Я. И. Никоновой, А. Г. Ивасенко [252], Г. М. Российской [290] и др.

Рассмотрим отдельные аспекты, которые затрагивают формирование отношений потребителей и предприятий, а также способов их взаимодействия и оценки степени влияния.

Необходимо отметить, что на взаимодействие потребителя и предприятий оказывают влияние многие факторы. Так, С. М. Березка, Д. А. Демидова отмечают, что «...личностные характеристики могут оказывать существенное влияние на взаимоотношения между компанией и клиентом...» [38; С. 411].

Горелова Т. П., Серебровская Т. Б. отмечают необходимость изучения потребностей потребителя: «...это невозможно сделать без понимания запросов потребителя, его опыта и желаемых эмоций, которые потребитель хочет получить...» [85; С. 266], т.е. в рамках данного направления делается акцент на важности изучения запросов потребителя и его эмоциональной удовлетворенности от полученного процесса.

Медведева О. С. отмечает двойственность проблемы современно потребителя, которая заключается с одной стороны в изобилии информации и ее доступности, а с другой – со сложностью выбора необходимой информации [239]. Аналогичного мнения придерживается и О. Н. Рябова, однако автор делает

акцент на категоричности товара: «...Чем существеннее покупка, тем серьезнее потребитель подходит к принятию решения о ее совершении...» [298; С. 76].

В условиях цифровой экономики предприятия перед предприятиями открываются новые возможности, которые связаны с расширением деятельности в цифровой среде. О важности и необходимости взаимодействовать с потребителем не только офлайн, но и онлайн отмечает Земскова Е.С.: «...тенденции современного потребления таковы, что продавцы, существующие только в офлайне, обречены на сокращение продаж...» [110; С. 32]. Однако, подводя промежуточные итоги о важности изучения потребительского поведения следует отметить, что именно данное направление позволяет предприятиям не только выживать в современных условиях, но и формировать устойчивую конкурентную позицию. Таким образом, изучение потребительского поведения тесно связано с разработкой бизнес-модели предприятия.

В основу исследования положены следующие гипотезы:

Гипотеза 1. Поведение покупателей в онлайн- и офлайн-среде для каждого поколения имеет отличительные паттерны.

Гипотеза 2. Выявление ключевых паттернов потребительского поведения в онлайн- и офлайн-среде выступает основой формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей.

Более детальное рассмотрение анкет позволило определить, что для каждой группы представителей поколений есть общие характеристики, которые влияют на их потребительский выбор.

По итогам проведенного исследования следует сделать выводы, что для каждого из трех изучаемых групп поколений (X, Y, Z) были выделены паттерны, которые характеризуют поведение потребителей при совершении покупок, как онлайн, так и офлайн.

Рассмотрим более детально выделенные паттерны потребительского поведения представителей поколений в офлайн и онлайн-магазинах при совершении покупок.

В таблице 5.14 представлены паттерны поведения представителей трех поколений при совершении покупок в офлайн-магазине.

Таблица 5.14 – Паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в офлайн-магазине

Факторы	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Факторы доверия	тактильный опыт, немедленное получение товара; прямое взаимодействие с продавцом, доверие как к авторитетному источнику информации о товаре;	тактильный опыт, немедленное получение товара, атмосфера в магазине; магазин как продолжение цифровой жизни;	программы лояльности с мгновенными бонусами и интерактивными заданиями; посещение с целью получить впечатления; скорость обслуживания
Особенности поиска информации	совет консультанта, личный тактильный контакт с товаром и магазином	самостоятельный поиск информации, продавец как помощник находится рядом	взаимодействие с продавцом с целью выявления скрытых недостатков товара
Удовлетворение потребности	оценка внешнего вида товара на соответствие техническим характеристикам	оценка в магазине, чтобы купить дешевле онлайн;	возможность создать видео-контент при посещении магазина;
Особенности выбора товаров	бюджетное сознание	процесс покупки зависит от скорости сбора информации о товаре	рациональный подход
Доверие к рекламе	доверие традиционным СМИ и рекламе	не доверяют традиционной рекламе; подвержены влиянию трендов	краткость анкет или информационных листовок

Необходимо отметить, что среди основных факторов, которые формируют паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в офлайн-магазине были выделены следующие: факторы доверия, особенности поиска информации, удовлетворение потребностей, особенности выбора товаров, доверие к рекламе.

Проведем оценку степени влияния паттернов поведения представителей поколения «X», «Y», «Z» при совершении покупок в офлайн-магазина. Для проведения оценки респондентам было предложено оценить показатели в

диапазоне от 1 до 9 баллов, где:

1-3 – низкий уровень значимости паттерна;

4-6 – средний уровень значимости паттерна;

7-9 – высокий уровень значимости паттерна.

На дальнейшем этапе было проведен анализ методом попарных сравнений (табл. 5.15-5.17). В результате выделим главные паттерны для представителей каждой группы поколений в офлайн-магазине:

Представители поколения «X»: для представителей данного поколения наибольшую важность имеет возможность личного тактильного контакта с товаром (24,47%), немедленное получение товара (18,69%), прямое взаимодействие с продавцом (15,66%), доверие как к авторитетному источнику информации о товаре (11,82%), совет консультанта (10,32%), личный тактильный контакт с товаром и магазином (8,43%), оценка внешнего вида товара на соответствие техническим характеристикам (6,55%), бюджетное сознание (3,14%), доверие традиционным СМИ и рекламе (0,92%).

Представители поколения «Y»: для представителей данного поколения наибольшую важность имеет возможность получить тактильный опыт (20,71 %), что связано с внешним видом товара и возможностью быстрого удовлетворения потребностей (17,36 %); цифровая и реальная жизнь являются взаимосвязанным продолжением друг друга (12,36 %); посещая офлайн-магазин представители данного поколения с легкостью проверяют цену на него же в онлайн-магазине, зачастую посещение физического магазина направлено на изучение товара, покупать его представитель данного поколения скорее всего пойдет онлайн; посещение магазина является развлечением и возможностью для общения с друзьями (11,75 %); желание и умение самостоятельно находить необходимую информацию о товаре минимизирует взаимодействие с продавцом; представители данного поколения не доверяют традиционной рекламе.

Таблица 5.15 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения «Х» при совершении покупок в офлайн-магазине

Индикаторы	тактильный опыт	немедленное получение товара	прямое взаимодействие с продавцом	доверие как к авторитетному источнику	совет консультанта	личный тактильный контакт с товаром и магазином	оценка внешнего вида товара на соответствие	бюджетное сознание	доверие традиционным СМИ	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
тактильный опыт	1	8	7	7	8	9	9	7	7	63,00	24,47
немедленное получение товара	0,13	1	6	7	7	9	7	6	5	48,13	18,69
прямое взаимодействие с продавцом	0,14	0,17	1	6	7	6	7	7	6	40,31	15,66
доверие как к авторитетному источнику информации о товаре	0,14	0,14	0,14	1	6	7	5	5	6	30,42	11,82
совет консультанта	0,13	0,14	0,17	0,14	1	6	7	6	6	26,58	10,32
личный тактильный контакт с товаром и магазином	0,11	0,11	0,17	0,14	0,17	1	8	7	5	21,7	8,43
оценка внешнего вида товара на соответствие техническим характеристикам	0,11	0,14	0,14	0,20	0,14	0,13	1	8	7	16,86	6,55
бюджетное сознание	0,14	0,17	0,14	0,20	0,17	0,14	0,13	1	6	8,09	3,14
доверие традиционным СМИ и рекламе	0,14	0,20	0,17	0,17	0,17	0,20	0,14	0,17	1	2,36	0,92
Всего	2,04	10,07	14,93	21,85	29,65	38,47	44,27	47,17	49	257,45	100,00

Таблица 5.16 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения «Y» при совершении покупок в офлайн-магазине

Индикаторы	тактильный опыт	немедленное получение товара	атмосфера в магазине	магазин как продолжение цифровой жизни	самостоятельный поиск информации	продавец как помощник находится рядом	оценка в магазине, чтобы купить дешевле онлайн	процесс покупки зависит от скорости сбора информации о	не доверяют традиционной рекламе	подвержены влиянию трендов	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
тактильный опыт	1	8	3	8	7	4	7	8	7	8	61,00	20,71
немедленное получение товара	0,13	1	3	9	9	2	8	7	7	5	51,13	17,36
атмосфера в магазине	0,33	0,33	1	6	6	4	7	7	5	7	43,66	14,82
магазин как продолжение цифровой жизни	0,13	0,11	0,17	1	5	5	6	7	5	7	36,41	12,36
самостоятельный поиск информации	0,14	0,11	0,17	0,2	1	9	9	7	2	6	34,62	11,75
продавец как помощник находится рядом	0,25	0,5	0,25	0,2	0,11	1	8	5	4	3	22,31	7,58
оценка в магазине, чтобы купить дешевле онлайн	0,14	0,13	0,14	0,17	0,11	0,13	1	9	3	6	19,82	6,73
процесс покупки зависит от скорости сбора информации о товаре	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	0,2	0,11	1	5	8	15	5,09
не доверяют традиционной рекламе	0,14	0,14	0,2	0,2	0,5	0,25	0,33	0,2	1	5	7,96	2,70
подвержены влиянию трендов	0,13	0,2	0,14	0,14	0,17	0,33	0,17	0,13	0,2	1	2,61	0,89
Всего	2,52	10,66	8,21	25,05	29,03	25,91	46,61	51,33	39,2	56	294,52	100,00

Таблица 5.17 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения «Z» при совершении покупок в офлайн-магазине

Индикаторы	программы лояльности с мгновенными бонусами и интерактивными заданиями	посещению с целью получить впечатления	скорость обслуживания	взаимодействие с продавцом с целью выявления скрытых недостатков товара	возможность создать видео-контент при посещении магазина	рациональный подход	краткость анкет или информационных листовок	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
программы лояльности с мгновенными бонусами и интерактивными заданиями	1	9	9	7	8	7	7	48	29,98
посещение с целью получить впечатления	0,11	1	6	5	7	8	8	35,11	21,93
скорость обслуживания	0,11	0,17	1	8	8	4	6	27,28	17,04
взаимодействие с продавцом с целью выявления скрытых недостатков товара	0,14	0,20	0,13	1	5	8	8	22,47	14,04
возможность создать видео-контент при посещении магазина	0,13	0,14	0,13	0,20	1	7	7	15,6	9,74
рациональный подход	0,14	0,13	0,25	0,13	0,14	1	8	9,79	6,12
краткость анкет или информационных листовок	0,14	0,13	0,17	0,13	0,14	0,13	1	1,84	1,15
Всего	1,77	10,77	16,68	21,46	29,28	35,13	45	160,09	100,00

Представители поколения «Z»: программы лояльности с мгновенными бонусами и интерактивными заданиями (29,98 %); посещение с целью получить впечатления (21,93 %); скорость обслуживания (17,04 %); взаимодействие с продавцом с целью выявления скрытых недостатков товара (14,04 %); возможность создать видео-контент при посещении магазина (9,74 %).

Для представителей данного поколения наибольшую важность имеет возможность почувствовать себя причастным к происходящему в торговом зале, создателем ценностей и идеалов, они с удовольствием принимают участие в различных квестах и играх; особое значение приобретают различные программы лояльности с бонусами, интерактивными заданиями и опять же игровыми элементами; особое значение приобретает скорость совершения покупки, возможность совершить операцию самостоятельно через кассы самообслуживания; взаимодействие продавцом возможно в тех случаях, когда есть необходимость получить информацию о скрытых недостатках товара или определить преимущества у другого; короткие информативные яркие листовки вероятнее всего заинтересуют данную категорию. Таким образом, представители данных поколений особое внимание уделяют визуальной составляющей товаров и их продвижению.

В таблице 5.18 представлены паттерны поведения представителей трех поколений при совершении покупок в онлайн-магазине, которые отличаются от совершения покупок в офлайн-магазине. Необходимо отметить, что среди основных факторов, которые формируют паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в онлайн-магазине были выделены следующие: удовлетворение потребностей, отношение к социальным сетям, отношение к предоставлению персональных данных, особенности поиска информации, особенности выбора товаров, факторы доверия, использование цифровых технологий, цифровые навыки, служба поддержки клиентов, условия доставки.

Таблица 5.18 – Паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в онлайн-магазине

Факторы	Поколение «X»	Поколение «Y»	Поколение «Z»
Удовлетворение потребностей	ориентация на товар и соответствие цены	ориентация на надежность выбора и качество товаров	ориентация на качество товара и мгновенную покупку
Отношение к социальным сетям	соцсети как средство связи с существующим кругом общения	социальные сети как часть социальной жизни человека	соцсети как среда для жизни
Отношение к предоставлению персональных данных	важность сохранности конфиденциальности и персональных данных	готовность предоставить персональные данные взамен бонусов/скидок	делают выбор в сторону визуальной коммуникации в сравнении с текстовой
Особенности поиска информации	отдают предпочтение поисковым системам	отдают предпочтение отзывам в социальных сетях	отдают предпочтение игровым платформам; не доверяют таргету, контексту и рекламе на ТВ;
Особенности выбора товаров	простой и понятный интерфейс, всплывающие подсказки; изучение карточек товара;	эмоциональные покупки, изучение видеообзоров других потребителей;	получение информации из коротких роликов в соцсетях;
Факторы доверия	доверие развернутым ответам других покупателей;	доверие мнению блогеров/лидерам мнений;	доверие различным онлайн-сообществам/каналам
Использование цифровых технологий	технологии используются для конкретных задач; целевой поиск по конкретным запросам	ориентиры на собственный комфорт;	интуитивное понимание интерфейса; использование цифровых технологий для самообучения и построения карьеры
Цифровые навыки	технологическая грамотность	технологическая зависимость	цифровая грамотность
Служба поддержки клиентов	обращение в службу поддержки по телефону	обращение в службу поддержку через социальные сети	обращение в службу поддержки через социальные сети и мессенджеры
Условия доставки	прозрачные условия доставки, возврата и обмена товаров	терпимость в отношении сроков доставки	важность скорости доставки

Проведем оценку степени влияния паттернов поведения представителей поколения X, Y, Z при совершении покупок в онлайн-магазина (табл. 5.19-5.21).

Таблица 5.19 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения «X» при совершении покупок в онлайн-магазине

Индикаторы	соцсети как средство связи с существующим кругом общения	важность сохранности конфиденциальности и персональных данных	отдают предпочтение поисковым системам	простой и понятный интерфейс, всплывающие подсказки	изучение карточек товара	доверие развернутым ответам других покупателей	технологии используются для конкретных задач	целевой поиск по конкретным запросам	технологическая грамотность	обращение в службу поддержки по телефону	прозрачные условия доставки, возврата и обмена товаров	ориентация на товар и соответствие цены	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
ориентация на товар и соответствие цены	1	7	6	8	7	7	8	7	7	7	5	7	77,00	17,98
важность сохранности конфиденциальности и персональных данных	0,14	1	7	7	8	8	8	5	5	5	6	6	66,14	15,44
отдают предпочтение поисковым системам	0,17	0,14	1	4	5	5	5	3	7	5	6	7	48,31	11,28
простой и понятный интерфейс, всплывающие подсказки	0,17	0,14	0,25	1	7	6	6	6	5	5	7	7	50,56	11,81
изучение карточек товара	0,14	0,13	0,20	0,14	1	7	8	4	5	5	6	7	43,61	10,18
доверие развернутым ответам других покупателей	0,14	0,13	0,20	0,17	0,14	1	7	5	7	8	8	7	43,78	10,22
технологии используются для конкретных задач	0,13	0,13	0,20	0,17	0,13	0,14	1	7	7	7	6	5	33,90	7,92
целевой поиск по конкретным запросам	0,14	0,20	0,33	0,17	0,25	0,20	0,14	1	5	6	7	4	24,43	5,70
технологическая грамотность	0,14	0,20	0,14	0,20	0,20	0,14	0,14	0,14	1	5	5	5	17,30	4,04
обращение в службу поддержки по телефону	0,14	0,20	0,20	0,20	0,20	0,13	0,14	0,17	0,20	1	4	5	11,58	2,70
прозрачные условия доставки, возврата и обмена товаров	0,25	0,17	0,17	0,14	0,17	0,13	0,17	0,14	0,20	0,25	1	6	8,79	2,05
соцсети как средство связи с существующим кругом общения	0,14	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14	0,2	0,25	0,2	0,2	0,17	1	2,89	0,67
Всего	2,7	9,61	15,83	21,33	29,23	34,88	43,79	38,7	49,6	54,45	61,17	67	428,29	100,00

Таблица 5.20 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения Y при совершении покупок в онлайн-магазине

Индикаторы	ориентация на надежность выбора и качество товаров	социальные сети как часть социальной жизни человека	готовность предоставить персональные	данные взамен бонусов/скидок	отдают предпочтение отзывам в социальных сетях	эмоциональные покупки	изучение видеобзоров других потребителей	доверие мнению блогеров/лидерам мнений	ориентиры на собственный комфорт	технологическая зависимость	обращение в службу поддержку через социальные сети	терпимость в отношении сроков доставки	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
ориентация на надежность выбора и качество товаров	1	4	5	5	7	7	8	8	8	7	7	7	74	15,27
социальные сети как часть социальной жизни человека	0,25	1	5	6	7	8	8	9	9	7	7	6	73,25	15,12
готовность предоставить персональные	0,2	0,2	1	5	6	7	7	8	9	6	7	7	63,4	13,09
данные взамен бонусов/скидок	0,2	0,17	0,2	1	6	8	8	9	9	7	7	8	63,57	13,12
отдают предпочтение отзывам в социальных сетях	0,14	0,14	0,14	0,14	1	7	7	6	6	5	5	6	43,56	8,99
эмоциональные покупки	0,14	0,13	0,14	0,13	0,14	1	8	8	9	9	7	7	49,68	10,25
изучение видеобзоров других потребителей	0,13	0,13	0,14	0,13	0,14	0,13	1	8	8	8	7	5	37,8	7,80
доверие мнению блогеров/лидерам мнений	0,13	0,11	0,13	0,11	0,14	0,13	0,13	1	7	7	8	9	32,88	6,79
ориентиры на собственный комфорт	0,13	0,11	0,13	0,11	0,14	0,11	0,13	0,14	1	8	7	5	22	4,54
технологическая зависимость	0,13	0,11	0,11	0,11	0,14	0,11	0,13	0,14	0,13	1	6	6	14,11	2,91
обращение в службу поддержку через социальные сети	0,14	0,14	0,14	0,14	0,2	0,14	0,14	0,13	0,14	0,17	1	5	7,48	1,54
терпимость в отношении сроков доставки	0,14	0,17	0,14	0,13	0,17	0,14	0,2	0,11	0,2	0,17	0,2	1	2,77	0,57
Всего	2,73	6,41	12,27	18	28,07	38,76	47,73	57,52	66,47	65,34	69,2	72	484,5	100,00

Таблица 5.21 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения Z при совершении покупок в онлайн-магазине

Индикаторы	ориентация на качество товара и мгновенную покупку	соцсети как среда для жизни	делают выбор в сторону визуальной коммуникации	отдают предпочтение игровым платформам	не доверяют таргету, контексту и рекламе на ТВ	получение информации из коротких роликов в соцсетях	доверие различным онлайн-сообществам/каналам	интуитивное понимание интерфейса	использование цифровых технологий для самообучения	цифровая грамотность	обращение в службу поддержки через социальные сети и мессенджеры	важность скорости доставки	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
ориентация на качество товара и мгновенную покупку	1	4	6	7	4	8	8	9	8	8	5	9	77	17,34
соцсети как среда для жизни	0,25	1	4	7	4	5	7	7	7	7	7	7	63,25	14,24
делают выбор в сторону визуальной коммуникации в сравнении с текстовой	0,17	0,25	1	8	5	7	8	7	8	8	6	5	63,42	14,28
отдают предпочтение игровым платформам	0,14	0,14	0,13	1	7	5	7	7	8	8	7	7	57,41	12,93
не доверяют таргету, контексту и рекламе на ТВ	0,25	0,25	0,2	0,14	1	2	6	5	4	5	5	7	35,84	8,07
получение информации из коротких роликов в соцсетях	0,13	0,2	0,14	0,2	0,5	1	7	8	8	8	6	7	46,17	10,40
доверие различным онлайн-сообществам/каналам	0,13	0,14	0,13	0,14	0,17	0,14	1	6	6	7	5	8	33,85	7,62
интуитивное понимание интерфейса	0,11	0,14	0,14	0,14	0,2	0,13	0,13	1	4	6	6	9	26,99	6,08
использование цифровых технологий для самообучения и построения карьеры	0,13	0,14	0,13	0,13	0,25	0,13	0,13	0,25	1	7	5	4	18,29	4,12
цифровая грамотность	0,13	0,14	0,13	0,13	0,2	0,13	0,14	0,13	0,14	1	6	5	13,27	2,99
обращение в службу поддержки через социальные сети и мессенджеры	0,2	0,14	0,17	0,14	0,2	0,17	0,2	0,17	0,2	0,13	1	3	5,72	1,29
важность скорости доставки	0,11	0,14	0,2	0,14	0,14	0,14	0,13	0,11	0,25	0,2	0,33	1	2,89	0,65
Всего	2,75	6,68	12,37	24,16	22,66	28,84	44,73	50,66	54,59	65,33	59,33	72	444,1	100,00

В результате выделим главные паттерны для представителей каждой группы поколений в онлайн-магазине:

Представители поколения «X»: ориентация на товар и соответствие цены (17,98 %), важность сохранности конфиденциальности и персональных данных (15,44 %), отдают предпочтение поисковым системам (11,28 %), простой и понятный интерфейс (11,81 %), всплывающие подсказки изучение карточек товара (10,18 %).

Представители данного поколения четко разделяют цифровую и реальную жизнь, что позволяет им ориентироваться в цифровой среде и направлять свои поисковые запросы на удовлетворение конкретных потребностей, использовать социальные сети как средство связи и поиска информации; особую важность приобретает удобный простой интерфейс приложения или сайта, который будет сопровождаться различными подсказками в ходе совершения покупки; в случае необходимости получить консультацию представители данного поколения вероятнее обратятся в службу технической поддержки, используя телефон; наличие нескольких уровней защиты персональных данных являются важным требованием; прозрачность процесса покупки, четкие условия возврата или обмена товара станут преимуществом в выборе онлайн-магазина для них;

Представители поколения «Y»: ориентация на надежность выбора и качество товаров (15,27 %), социальные сети как часть социальной жизни человека (15,12 %), готовность предоставить персональные данные взамен бонусов/скидок (13,09 %), отдают предпочтение отзывам в социальных сетях (8,99 %).

Для представителей данного поколения особую важность приобретает надежность выбора и соответствие качественным характеристикам товара; социальные сети являются важной составляющей их социальной жизни, что дает возможность представителям данного поколения создавать контент и активно потреблять его; совершение эмоциональных покупок под воздействием влияния социальных сетей; общение со службой технической поддержки также происходит через социальные сети; данное поколение достаточно терпимо

относится к установленным срокам доставки;

Представители поколения «Z»:

ориентация на качество товара и мгновенную покупку (17,34 %),

соцсети как среда для жизни (14,24 %),

делают выбор в сторону визуальной коммуникации в сравнении с текстовой (14,28 %),

отдают предпочтение игровым платформам (12,93 %).

Для представителей данного поколения социальные сети являются средой для жизни, что соответственно, делает их и источником информации, и открывает возможности для общения, обучения, развития; отдельно необходимо отметить важность тематических сообществ и их высокий уровень влияния на данное поколение; высокая значимость геймификации; обращение в службу поддержки происходит через социальные сети и мессенджеры; важность скорости доставки и нетерпимость к нарушению установленных сроков.

Проведем оценку степени влияния паттернов поведения представителей поколения «X», «Y», «Z» при совершении покупок в магазине смешанного формата (табл. 5.22-5.24).

В результате выделим главные паттерны для представителей каждой группы поколений в магазине смешанного формата:

Представители поколения «X»:

ориентация на физический продукт (14,65 %),

надежность и бесшовность перехода между каналами (13,15 %),

структурированная информация (12,43 %),

физические эксперты (11,89 %).

Для представителей данного поколения особую важность имеет создание экосистемы; бесшовная интеграция; обучение персонала; простота в оплате; мультиканальный визуальный мерчандайзинг с ориентацией на предоставление полной информации о товаре.

Таблица 5.22 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения X при совершении покупок

в магазине смешанного формата

	ориентация на физический продукт	надежность и бесшовность перехода между	структурированная информация	физические эксперты	печатные или четкие цифровые характеристики	экспертный выбор с цифровым следом	технологические гарантии	наличие «зоны сравнения»	единая прозрачная гарантия	зоны сравнительного тестирования	демонстрация долговечности через контент	наличие человеческого контакта	единый профиль для заказов	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
ориентация на физический продукт	1	7	7	7	6	6	5	6	8	5	7	6	6	77,00	14,65
надежность и бесшовность перехода между каналами	0,14	1	6	6	5	6	7	7	7	6	8	5	5	69,14	13,15
структурированная информация	0,14	0,17	1	6	7	7	6	6	7	7	7	6	5	65,31	12,43
физические эксперты	0,14	0,17	0,17	1	7	6	6	7	7	8	7	6	7	62,48	11,89
печатные или четкие цифровые характеристики	0,17	0,20	0,14	0,14	1	5	5	7	7	6	7	7	6	51,65	9,83
экспертный выбор с цифровым следом	0,17	0,17	0,14	0,17	0,20	1	5	5	5	6	4	4	4	34,84	6,63
технологические гарантии	0,20	0,14	0,17	0,17	0,20	0,20	1	7	8	8	8	9	7	49,08	9,34
наличие «зоны сравнения»	0,17	0,14	0,17	0,14	0,14	0,20	0,14	1	7	7	8	5	5	34,10	6,49
единая прозрачная гарантия	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	0,20	0,13	0,14	1	8	8	8	9	35,16	6,69
зоны сравнительного тестирования	0,20	0,17	0,14	0,13	0,17	0,17	0,13	0,14	0,13	1	5	5	6	18,36	3,49
демонстрация долговечности через контент	0,14	0,13	0,14	0,14	0,14	0,25	0,13	0,13	0,13	0,20	1	8	8	18,52	3,52
наличие человеческого контакта	0,17	0,20	0,17	0,17	0,14	0,25	0,11	0,20	0,13	0,20	0,13	1	4	6,85	1,30
единый профиль для заказов	0,17	0,20	0,20	0,14	0,17	0,25	0,14	0,20	0,11	0,17	0,13	0,25	1	3,12	0,59
Всего	2,93	9,82	15,58	21,34	27,30	32,52	35,77	46,81	57,49	62,57	70,25	70,25	73	525,63	100,00

Таблица 5.23 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения «Y» при совершении покупок в магазине смешанного формата

	ориентация на опыт, этичность и гибридность	гибкость и персонализация	поиск контекста, отзывов, сравнение, видео-обзоры	ожидают интеграцию онлайн-поиска и офлайн-пространства	«бесконечные полки» с визуализацией	социальное доказательство в точке	выбор через сервис	интеграция UGC, прозрачность происхождения товаров	гибкие сценарии выбора	ожидание омниканальности	возврат как условие доставки	мультиопции на кассе и в приложении	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
ориентация на опыт, этичность и гибридность	1	4	4	5	5	6	6	7	7	7	8	8	68,00	17,40
гибкость и персонализация	0,25	1	7	6	6	5	7	6	6	6	7	8	65,25	16,70
поиск контекста, отзывов, сравнение, видео-обзоры	0,25	0,14	1	5	5	5	4	4	7	7	6	5	49,39	12,64
ожидают интеграцию онлайн-поиска и офлайн-пространства	0,20	0,17	0,20	1	6	6	5	7	5	5	4	4	43,57	11,15
«бесконечные полки» с визуализацией	0,20	0,17	0,20	0,17	1	5	5	4	4	4	6	3	32,73	8,38
социальное доказательство в точке	0,17	0,20	0,20	0,17	0,20	1	4	4	4	3	3	3	22,93	5,87
выбор через сервис	0,17	0,14	0,25	0,20	0,20	0,25	1	6	6	7	7	7	35,21	9,01
интеграция UGC, прозрачность происхождения товаров	0,14	0,17	0,25	0,14	0,25	0,25	0,17	1	4	4	5	5	20,37	5,21
гибкие сценарии выбора	0,14	0,17	0,14	0,20	0,25	0,25	0,17	0,25	1	7	7	7	23,57	6,03
ожидание омниканальности	0,14	0,17	0,14	0,20	0,25	0,33	0,14	0,25	0,14	1	6	7	15,77	4,04
возврат как условие доставки	0,13	0,14	0,17	0,25	0,17	0,33	0,14	0,20	0,14	0,17	1	8	10,84	2,77
мультиопции на кассе и в приложении	0,13	0,13	0,20	0,25	0,33	0,33	0,14	0,20	0,14	0,14	0,13	1	3,12	0,80
Всего	2,91	6,59	13,75	18,58	24,65	29,75	32,76	39,90	44,43	51,31	60,13	66,00	390,75	100,00

Таблица 5.24 – Оценка степени влияния паттернов поведения представителей поколения «Z» при совершении покупок в магазине смешанного формата

	Ориентация на скорость, визуал и технологии	Мгновенность и цифровая интеграция	Визуальный, мгновенный поиск	Соцсети как поисковая система	Визуальный поиск и AR-примерка	Кураторские микрзоны	Геймифицированный выбор	Мгновенная покупка без очередей	Ожидание мгновенности и визуальности	Постаматы	Бесконтактная примерка	Сумма баллов	Удельный вес индикатора
Ориентация на скорость, визуал и технологии	1	7	7	6	6	6	5	7	7	6	6	64,00	18,98
Мгновенность и цифровая интеграция	0,14	1	5	6	6	6	5	6	6	4	5	50,14	14,87
Визуальный, мгновенный поиск	0,14	0,20	1	5	4	5	7	7	8	8	8	53,34	15,82
Соцсети как поисковая система	0,17	0,17	0,20	1	7	7	8	7	6	7	7	50,53	14,99
Визуальный поиск и AR-примерка	0,17	0,17	0,25	0,14	1	6	7	7	6	5	5	37,73	11,19
Кураторские микрзоны	0,17	0,17	0,20	0,14	0,17	1	4	4	3	3	4	19,84	5,89
Геймифицированный выбор	0,20	0,20	0,14	0,13	0,14	0,25	1	4	4	5	5	20,06	5,95
Мгновенная покупка без очередей	0,14	0,17	0,14	0,14	0,14	0,25	0,25	1	4	4	5	15,24	4,52
Ожидание мгновенности и визуальности	0,14	0,17	0,13	0,17	0,17	0,33	0,25	0,25	1	5	6	13,60	4,03
Постаматы	0,17	0,25	0,13	0,14	0,20	0,33	0,20	0,25	0,20	1	7	9,87	2,93
Бесконтактная примерка	0,17	0,20	0,13	0,14	0,20	0,25	0,20	0,20	0,17	0,14	1	2,79	0,83
Всего	2,60	9,68	14,31	19,01	25,02	32,42	37,90	43,70	45,37	48,14	59,00	337,15	100

Представители поколения «Y»:

ориентация на опыт, этичность и гибридность (17,40 %),
гибкость и персонализация (16,70 %),
поиск контекста, отзывов, сравнение, видео-обзоры (12,64 %),
ожидают интеграцию онлайн-поиска и офлайн-пространства (11,15%).

Для представителей данного поколения были выделены следующие паттерны: ориентация на опыт, этичность и гибридность, гибкость и персонализация, поиск контекста, отзывов, сравнение, видео-обзоры, ожидают интеграцию онлайн-поиска и офлайн-пространства, «бесконечные полки» с визуализацией, социальное доказательство в точке; выбор через сервис, интеграция UGC, прозрачность происхождения товаров; гибкие сценарии выбора.

Представители поколения «Z»: ориентация на скорость, визуал и технологии (18,98 %), мгновенность и цифровая интеграция (14,87 %), визуальный, мгновенный поиск (15,82 %), соцсети как поисковая система (14,99 %).

Для представителей данного поколения были выделены следующие паттерны: Ориентация на скорость, визуал и технологии, мгновенность и цифровая интеграция, визуальный, мгновенный поиск, соцсети как поисковая система, визуальный поиск и AR-примерка, кураторские микрзоны, геймифицированный выбор, мгновенная покупка без очередей, ожидание мгновенности и визуальности, постаматы, бесконтактная примерка

В таблице 5.25 представлены паттерны поведения представителей трех поколений при совершении покупок в магазине смешанного формата.

Таким образом, были определены группы паттернов поведения представителей поколений при совершении покупок в онлайн- и офлайн-магазине. Они выступили в качестве основы для разработки матричной модели адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей.

Таблица 5.25 – Паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в магазине смешанного формата

Факторы	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Удовлетворение потребностей	Ориентация на физический продукт	Ориентация на опыт, этичность и гибридность	Ориентация на скорость, визуал и технологии
Способы взаимодействия	Надежность и бесшовность перехода между каналами	Гибкость и персонализация	Мгновенность и цифровая интеграция
Особенности поиска информации	Структурированная информация, физические эксперты, печатные или четкие цифровые характеристики	Поиск контекста, отзывов, сравнение, видео-обзоры, ожидают интеграцию онлайн-поиска и офлайн-пространства	Визуальный, мгновенный поиск, соцсети как поисковая система
Особенности выбора товаров	Экспертный выбор с цифровым следом, технологические гарантии; наличие «зоны сравнения»	«Бесконечные полки» с визуализацией, социальное доказательство в точке; выбор через сервис	Визуальный поиск и AR-примерка, кураторские микрзоны, геймифицированный выбор
Факторы доверия	Единая прозрачная гарантия; зоны сравнительного тестирования; демонстрация долговечности через контент	Интеграция UGC, прозрачность происхождения товаров; гибкие сценарии выбора	Мгновенная покупка без очередей
Служба поддержки клиентов	Наличие человеческого контакта	Ожидание омниканальности	Ожидание мгновенности и визуальности
Условия доставки	Единый профиль для заказов	Возврат как условие доставки, мультиопции на кассе и в приложении	Постаматы, бесконтактная примерка

Уточним, что в рамках данной работы под *адаптивными паттернами* понимаются факторы потребительского поведения, которые помогают эффективно приспосабливаться бизнес-моделям предприятия к условиям существующей среды и успешно реализовывать поставленные задачи.

Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей представлена в табл. 5.26.

Таблица 5.26 – Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей

Бизнес- модель	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
<i>Бизнес- модель офлайн- формата предприя- тия</i>	рекрутинг, обучение персонала на знание товаров и их технических характеристик; визуальный мерчандайзинг; программы лояльности, акции, скидки; навигационная система в магазине	расширенный ассортимент товаров; визуальный мерчандайзинг; оформление магазина и витрин; навигационная система в магазине; наличие документов подтверждающих подлинность товаров;	доступность интернета и свободных зон для подключения и трансляций онлайн; внедрение элементов геймификации; сезонные ивенты и коллаборации; программы лояльности, акции, скидки; высокая скорость обслуживания и/или самообслуживание
<i>Бизнес- модель онлайн- формата предприя- тия</i>	десктоп-версия сайта; разработка приложения с понятным интерфейсом, всплывающими подсказками; возможность сохранения привычного интерфейса в приложении; полное описание технических характеристик товара; создание надежной службы поддержки; меры по защите персональных данных и финансов; работа с логистическими цепочками и способами возврата	разработка приложения с возможностью настраивать интерфейс под себя; краткое описание характеристик товара; социальный шаринг; привлечение амбассадоров; создание официальной страницы в соцсетях, отслеживание отзывов на различных онлайн-площадках, работа с отрицательными отзывами; работа с логистическими цепочками и скоростью доставки	разработка приложения с визуальным контентом, возможности кастомизации профиля; отзывчивый интерфейс приложения; оплата в один клик; участие в обсуждении в тематических онлайн-сообществах, отслеживание отзывов на различных онлайн-площадках, работа с отрицательными отзывами; социальный шаринг; работа с логистическими цепочками и скоростью доставки
<i>Бизнес- модель смешанно го формата предприя- тия</i>	создание экосистемы; бесшовная интеграция; обучение персонала; простота в оплате; мультиканальный визуальный мерчандайзинг с ориентацией на предоставление полной информации о товаре	создание экосистемы; омниканальность; разнообразные способы оплаты; мультиканальный визуальный маркетинг	создание экосистемы; привлечение к созданию ценностей, контента; внедрение внутриигровой экономики и элементов геймификации; быстрая оплата; мультиканальный визуальный мерчандайзинг с ориентацией на скорость продаж

Рассмотрим адаптивные паттерны в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для каждого из форматов:

При разработке *бизнес-модели офлайн-формата предприятия* необходимо делать акцент на: процессе поиска, оценки и найма высококвалифицированного персонала, регулярно проводить обучение персонала на знание товаров и их технических характеристик; использовать визуальный мерчандайзинг; разработать навигационную систему в магазине; регулярно расширять ассортимент товаров, в том числе за счет новинок; создавать сезонные ивенты и коллаборации; внедрять элементы геймификации; увеличивать скорость обслуживания и/или самообслуживание; разрабатывать программы лояльности, акции, скидки;

При разработке *бизнес-модели онлайн-формата предприятия* первоочередная задача состоит в создании десктоп-версия сайта; разработка приложения с универсальными функциями и возможностями; внедрении социального шаринга; привлечении амбассадоров; создании официальной страницы в соцсетях, отслеживание отзывов на различных онлайн-площадках, работа с отрицательными отзывами; работа с логистическими цепочками и скоростью доставки; внедрение различных простых и быстрых способов оплаты заказа.

При разработке *бизнес-модели смешанного формата предприятия* необходимо делать акцент на комплексном подходе, который будет объединять адаптивные паттерны как онлайн-формата, так и офлайн, что возможно достичь через создание экосистемы, а также за счет внедрения бесшовной интеграции и омниканальности; использовании мультиканального визуального мерчандайзинга, маркетинга впечатлений; привлечению потребителей к созданию ценностей, контента и внедрению внутриигровой экономики и элементов геймификации; доступность простых и разнообразных способов оплаты.

Таким образом, отметим, что при разработке маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятия адаптивные паттерны будут зависеть с одной

стороны от самого формата бизнес-модели, а с другой стороны – от поведения представителей поколений при совершении покупок.

5.3 Стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

В рамках исследования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей было определено, что разработка стратегий позволяет достигать тех целей, которые стоят перед торговыми предприятиями и организациями. Каждая стратегия отвечает за установленный круг задач, а совокупность позволяет обеспечивать целостное создание и удержание ценности для потребителя, а цифровизация экономики выступает драйвером трансформации создания ценности. Все больше компаний активно внедряют технологии искусственного интеллекта в бизнес-процессы, а особенно востребованными данные технологии становятся при обработке данных о поведении потребителей.

Необходимо отметить, что в современных условиях бизнес-модели становятся все более доступными для копирования конкурентами (технологии, процессы, каналы взаимодействия), но именно стратегия позволяет определить уникальность позиционирования. Так, два предприятия могут иметь идентичные бизнес-модели (к примеру, маркетплейсы), но совершенно разные стратегии: одна ставит во главу премиум-сегмент и уникальность товаров, а другая – масс-маркет и низкие цены для своих потребителей. Именно стратегия создает в сознании потребителя устойчивую ассоциацию бренда с определенной ценностью, что и является непреодолимым барьером для конкурентов. Также отметим, что ресурсы любой компании ограничены, а стратегия позволяет делать выбор в определении наиболее важных сегментов по созданию ценности.

На основании проведенного анализа в разделе 4.2 и 4.3 разработана характеристика процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (таблица 5.27).

Таблица 5.27 – Характеристика создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Уровень	Состояние	Характеристика состояния
Низкий уровень	Осознание необходимости создания ценности	Процесс создания ценности отсутствует или реализуется несистемно. Отсутствуют регламенты, метрики оценки, квалифицированный персонал по данному вопросу. Полученная ценность является случайной, не планируемой
Ниже среднего уровень	Спонтанное создание ценности	Процесс создания ценности носит неформализованную процедуру. Отсутствуют регламенты, метрики оценки, квалифицированный персонал, реализующий процесс создания ценности. Ценность формируется ситуативно, результаты зависят от частоты повторения ситуаций, которые создают ценность
Средний уровень	Создание стандартов ценности	Процесс создания ценности характеризуется прописанным процессом, который прописан в документах, определены зоны ответственности персонала на этапах создания ценности, персонал обучен, обладает знаниями и несет ответственность за процесс
Выше среднего уровень	Изменение и контроль создаваемой ценности	Процесс создания ценности стандартизирован, регулярно проводятся оценки по ключевым метрикам. Проводится сбор данные об эффективности мероприятий и результатах полученной ценности, проводятся мероприятия по улучшению деятельности. Результаты полученной ценности имеют тенденцию к росту
Высокий уровень	Создание ценности на основе инноваций	Процесс создания ценности непрерывно совершенствуется на основе анализа данных и лучших практик. Используются передовые технологии и методы. Процесс адаптивен к изменениям среды, вступает в качестве источника конкурентного преимущества

При формировании основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях была разработана карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (рисунок 5.10):

базовая стратегия;

операционная стратегия;
 функциональная стратегия;
 интегрированная стратегия;
 экосистемная и адаптивная стратегии.

<i>Вспомогательные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях</i>	Высокий	<i>Экосистемная и адаптивная стратегии</i>				
	Выше среднего	<i>Интеграционная стратегия</i>				
	Средний	<i>Функциональная стратегия</i>				
	Ниже среднего	<i>Операционная стратегия</i>				
	Низкий	<i>Базовая стратегия</i>				
		Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
<i>Основные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях</i>						

Рисунок 5.10 – Карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Рассмотрим более детально представленные стратегии:

Базовая стратегия. Для данной стратегии характерно создание ценности через ценность самого продукта, его уникальности, отличительного качества, ассортимента или уникального торгового предложения. Базовая стратегия может быть реализована через разработку уникального ассортимента, создание и продвижение собственных торговых марок, создание системы контроля

качества и предоставление консультационных или экспертных услуг об уникальности предлагаемых товарах.

В первую очередь отметим, что покупатель посещает определённый магазин с целью приобретения конкретного товара в конкретное время. Для предприятий розничной торговли основная задача заключается в формировании такого портфеля товаров, который будет недоступен конкурентам, но будет привлекателен для покупателей. В качестве примера можно привести эксклюзивные договоренности, импортные или уникальные товары, которые появляются на полках конкретных магазинов и представлены только в них.

Собственные торговые марки, которые покупатели связывают с конкретным магазином, также становятся все более популярны, что связано с узнаваемостью представленного бренда, более низкой ценой и высоким качеством представленных товаров в сравнении с товарами-аналогами. К примеру, особенно распространено использовать данный подход у сетевых торговых марок, к примеру, покупатели ассоциируют продукцию торговой марки «Красная цена» с магазином «Пятерочка», а товары под маркой «Моя цена» с магазином «Магнит». Для жителей Донецкой Народной Республики знакомая сеть «Геркулес МОЛОКО» – сеть магазинов продуктового ритейла, которые предлагают своим покупателям молочную продукцию серии «Добрыня», полуфабрикаты и мороженое.

Отдельно необходимо отметить, что для данной стратегии характерно особое внимание к контролю качества. В рамках данного направления необходим жесткий отбор поставщиков, проверка свежести продуктов, что имеет первостепенную важность для продуктового магазина, наличие соответствующих сертификатов качества и гарантий по сохранности качества продукции.

Отдельные сетевые магазины создают дополнительные условия для получения информации и товарах, обучая персонал и совершенствуя их знания по каждой отдельной группе товаров. К примеру, в большинстве магазинов, которые предлагают бытовую технику представлен консультант, задача

которого заключается в предоставлении помощи в выборе предлагаемых товаров. Такой сотрудник обладает более глубокими знаниями о конкретной группе товаров и может предоставить квалифицированную помощь и необходимую информацию.

Операционная стратегия. Для данной стратегии создание ценности достигается через предоставление удобства, высокой скорости обслуживания и низкой цене. Для покупателя приоритетом выступает выбор того магазина, который максимально быстро, без трудностей и наиболее низкой цене удовлетворяет запрос на приобретение конкретного товара.

Данная стратегия реализуется через достижение ценового лидерства, доступности и удобства по территориальному расположению, внедрению автоматизированных процессов, быструю доставку и управление запасами.

Ценовое лидерство достигается через постоянные низкие цены, которые достигаются за счет оптимизации закупок, логистических цепочек и экономии на масштабах. Так, среди жителей ДНР быстро заслужили доверие такие магазины как дискаунтер «Народный Амбар» и сеть супермаркетов «Трамвай», которые позиционируют себя на рынке как магазины с большим ассортиментом и низкими ценами.

Параллельно с такими крупными магазинами особый интерес у жителей приобретают так называемые «магазины у дома». Такие магазины удобно расположены, представленный ассортимент удовлетворяет текущие запросы покупателей, в таких магазинах понятная раскладка, что упрощает поиск необходимого товара.

Все больше магазинов внедряют кассы самообслуживания, что особенно ценно для потребителей в последние годы. Потребитель экономит время, а продавцы ресурсы.

Развитие цифровых технологий позволяет все более четко прогнозировать спрос на все группы товаров, что позволяет минимизировать дефицит и излишки товаров. Системы управления запасами направлены на сбор данных о продажах и проведение аналитики по текущим заказам, что позволяет учитывать сезонные

колебания. На основании полученных аналитических данных становится доступным определение оптимальных объемов закупаемых товаров, что позволяет снижать риск списания просроченной продукции еще до отправки ее потребителям.

Функциональная стратегия. Для данной стратегии создание ценности формируется через создание сервиса, который помогает клиенту решить проблему, даже если товар не обладает уникальными характеристиками, но необходим ему, что создается через индивидуальный подход и предоставление дополнительных услуг.

Функциональная стратегия реализуется через предоставление персональных консультантов, уникальные программы лояльности для каждого клиента, послепродажное обслуживание, развитие удобных и понятных в использовании сервисов, а также через обратную связь с клиентами.

Для розничных магазинов все большее значение приобретает наличие обученного квалифицированного персонала, консультантов, среди задач которых стоит не только непосредственно сама продажа товара, а сопровождение клиента в процессе выбора этого товара. Так, отдельные магазины, в том числе ТЦ «Галактика» (осуществляет торговую деятельность в г. Донецке и г. Макеевке) предлагают не только широкий ассортимент товаров, но и проводят различные мастер-классы, которые позволяют каждому посетителю торгового центра получить новые знания и новый опыт использования различных товаров-новинок.

Современные программы лояльности также приобретают новые уникальные особенности ввиду изучения поведения потребителей. Скидочная карта носит накопительный персонализированный характер: размер скидки может варьироваться в зависимости от частоты или суммы покупок; могут предоставляться персонализированные скидки на любимые группы товаров.

Так супермаркет обуви «Контур» (г. Донецк, Мушкетовская ул., 20) регулярно проводит различные акции для своих клиентов, которые привязаны к определённым праздничным дням, а также предоставляет дополнительные

баллы ко дню рождения своих покупателей. А магазин Mario Muzi Донецк предлагает своим клиентам адресную доставку обуви, что позволяет экономить время и приобрести нужный товар.

Необходимо остановиться на важности послепродажного обслуживания и условий по предоставлению гарантии. Отдельные магазины, зачастую это относится к магазинам, специализирующимся на продаже бытовой техники, предлагают по мимо базовой гарантии от производителя, дополнительную гарантию, что выступать в качестве конкурентного преимущества для отдельных покупателей. Условия доставки, сборки или обслуживания приобретенного товара позволяет расширить рынки сбыта и завоевать доверие потребителей.

Все больше торговых предприятий параллельно с офлайн-магазином развивают онлайн-сервисы, среди которых собственные сайты, приложения для смартфонов, выход на цифровые платформы. Удобные и понятные сервисы позволяют получить доступ к информации в любое время суток. Все больше приложений перестают ограничиваться только представлением фото товара, а предоставляют видео-обзоры, а отдельные торговые площадки стали внедрять элементы искусственного интеллекта, которые позволяют «примерить онлайн» товары. Возможность быстрого возврата средств, если товар не подошел, также должна быть отработана и не создавать трудностей для клиентов.

Работа с жалобами и предложениями также позволяет своевременно реагировать на возникающие конфликты и в случае необходимости своевременно компенсировать понесенные неудобства потребителем. Необходимо отметить важность систематической работы со стороны торговых предприятий, а не от случая к случаю.

Интеграционная стратегия. Для данной стратегии создание ценности формируется через формирование бесшовного клиентского опыта. Ценность заключается в отсутствии границ между каналами связи для потребителя.

Интеграционная стратегия реализуется через создание единой карты лояльности клиента, возможности забрать товар в удобном месте, оплатив онлайн, создании единой корзины, наличие цифровых сервисов в магазине.

Бесшовный клиентский опыт создается через синхронизацию всех каналов связи. К примеру, номер телефона выступает в качестве номера бонусной карты, которая активна, как в офлайн-магазине, в интернет-магазине, так и в мобильном приложении. Бонусы и история покупок привязаны к одному номеру, принадлежат одному клиенту и доступны ему во всех точках взаимодействия с магазином.

Все больше клиентов предпочитают изучать характеристики товаров онлайн, совершать покупку онлайн или бронировать его, но забирать товар в физическом магазине, что позволяет максимально оценить соответствие всех характеристик товара своим ожиданиям. Максимально короткие сроки доставки товара в магазин или непосредственное наличие в конкретном магазине также выступает в качестве преимущества для клиента.

Возможность возврата в любом удобном магазине, в том числе если это сетевой магазин, формирует лояльное отношение клиентов. Так, сеть «Детский мир» в России активно использует этот инструмент для взаимодействия с клиентами: приобретенный товар в одном городе, может быть успешно возвращен в любом другом магазине сети.

Единая корзина позволяет клиенту добавлять товары, к примеру, на сайте магазина, а благодаря синхронизации, затем отслеживать и в приложении смартфона. Зачастую приложения сопровождаются возможностью напомнить клиенту о товаре, который находится в корзине, что побуждает приобретать товар чаще.

Еще одним преимуществом выступает наличие цифровых сервисов в магазинах. Их задача состоит в том, чтобы внедрить интерактивные терминалы для заказа товаров, которых в текущий момент времени нет в наличии. Мобильное приложение также может быть настроено таким образом, что позволяет ориентироваться в магазине, что облегчает поиск товара или предоставляет возможность самостоятельно считывать цены. Однако, необходимо отметить, что в рамках развития цифровых сервисов необходимо уделить особое внимание синхронизации цен между всеми каналами. Поскольку

все больше потребителей отмечают, что цены зачастую в онлайн-магазинах ниже, чем в офлайн, что создает отток покупателей.

Экосистемная и адаптивная стратегия. Для данной стратегии создание ценности формируется за счет способности мгновенно реагировать на изменения спроса, внешних факторов, с учетом индивидуального поведения покупателя в текущий момент времени, что достигается через удовлетворение потребности не только покупки товаров, но и смежных нужд клиента формируется через создание сетевого эффекта за счет партнеров. Ценность бизнес-модели формируется за счет привлечения максимального количества партнеров, создания платформ и вовлечения потребителей в совместное создание ценности, что позволяет создавать вокруг таких компаний устойчивую сеть взаимовыгодных отношений.

В рамках экосистемной стратегии основные задачи, которые требуют решения, выступают следующие:

определение ключевых ролей между участниками экосистемы;
определение ключевых партнеров (поставщиков дистрибьюторов технологические компании разработчики сервисные организации) и распределение их зон ответственности;

разработка платформенных решений, т.е. умение создавать цифровые платформы, маркетплейсы, которые доступны для подключения внешних сервисов;

привлечение наибольшего числа партнеров с целью создания ценности, что достигается за счет интеграции дополнительных услуг партнеров в свои продуктовые линейки;

создание возможностей для реализации инноваций, что создается через проведение хакатонов, венчурных фондов, продвижении стартапов и вытекает в перспективные разработки;

вовлечение потребителей в создание ценности, что становится все более востребованным через создание сообществ и реализацию краудсорсинговых проектов. Наличие сообществ позволяет не только поощрять генерацию

пользовательского контента, но и выступает платформой по сбору и продвижению идей;

управление распределением ценности через разработанные модели монетизации и распределения доходов между всеми участниками экосистемы (комиссии, подписки и т.д.);

обеспечение координации экосистемы происходит через регулярную коммуникацию, назначение ответственных во взаимодействии с партнерами, проведении регулярных встреч, разработку стандартов интеграции.

Экосистемная стратегия реализуется через создание единой экосистемы.

Все большее развитие они получают в России. Множество участников объединяются под единым брендом, объединяя различные сервисы, платформы и бизнес-процессы.

Так, наиболее яркими представителями являются экосистемы компаний «Яндекс», Т-банка, Сера, МТС. Наиболее крупные экосистемы Российской Федерации представлены в таблице 5.28.

Таким образом, адаптивная стратегия позволяет обеспечивать непрерывное обновление и гибкость бизнес-модели, а также позволяет быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде.

Важности регулярного изучения внешней и внутренней среды предприятия отводится много внимания в работах как теоретиков, так и практиков управленческой и экономической наук, однако данная проблема по-прежнему актуальна и для маркетинг-ориентированных бизнес-моделей. В современных условиях регулярный мониторинг должен быть направлен на изучение технологических трендов, что связано с появлением и внедрением новых технологических решений, патентов и новых научных разработок.

Таблица 5.28 – Экосистемы Российской Федерации

Экосистема	Сферы деятельности
<i>Развитые экосистемы</i>	
Т-Банк	собственный биржевой брокер, который позволяет купить акции ведущих российских и мировых компаний; мобильный оператор, тариф которого определяют пользователи; экосистема для малого и среднего бизнеса.
«Яндекс»	поисковая система, такси, доставка еды, медиасервисы
«Сбер»	банковские услуги, страхование, электронная коммерция, искусственный интеллект, образование
МТС	телекоммуникации, финансовые услуги, медиаконтент, облачные решения
<i>Развивающиеся экосистемы</i>	
Ozon	электронная коммерция, финтех-услуги, логистика, медиаплатформа
VK	социальные сети, почта, облачные технологии, образовательные платформы
Wildberries	торговая площадка, логистика, финансовые технологий и страхование, развлечение, образование, здоровье
Газпром	лизинг, факторинг, страхование, ИТ оборудование на специальных условиях
Альфа-банк	инвестиции, путешествия, доставка, здоровье, создание сайта под бизнес клиента
Мегафон	развлечения, в том числе онлайн-кинотеатры, музыкальные сервисы, книжные сервисы, игры, знакомства, знакомства на Tinder, антивирус Kaspersky
ВТБ	ВТБ Мобайл; «Метр квадратный» – сервис для поиска, ремонта, проверки и оценки жилья; маркетплейс финуслуг «Юником-24»
X5 Group	торговля, цифровые сервисы, Медиаплатформа Food.ru, посвящённая питанию; сервис подписки «Пакет», который позволяет клиентам получать скидки на товары, бесплатную доставку и дополнительные баллы на карту лояльности

Изучение социальных и культурных изменений в жизни общества позволяет своевременно отслеживать изменение в ценностях потребителей, их стиле и в целом в демографических изменениях. Экономические показатели по-прежнему оказывают влияние и необходимо регулярно проводить расчёт макроэкономических показателей, а также оценивать динамику, которая происходит в различных отраслях. Современная нормативно-правовая и законодательные базы все больше требуют проработки, что связано с ужесточением экологических норм, актуализации законов о персональных данных, а также различного рода торговых ограничениях.

Для наиболее эффективной реализации адаптивной стратегии могут быть использованы различные автоматизированные системы мониторинга, которые

включают элементы искусственного интеллекта и позволяют определить критические точки с более точной вероятностью. Формирование специализированных подразделений на предприятиях позволяет сосредоточиться на проведении стратегического анализа и определить «проблемные места», а также выявить новые тренды. Также привлечение сторонних экспертов позволит выявить требующие изменения в стратегии.

Адаптивная стратегия направлена на своевременный пересмотр базовых подходов к оценке поведения потребителей, пересмотру соответствия ценностного предложения текущим запросам, анализу конкурентной динамики.

Потребительское поведение подвержено изменениям ввиду появления новых технологий, социальных трендов или развития личности, что в последние годы особенно актуально. Однако, многие предприятия по-прежнему продолжают ориентироваться на устаревшие модели сегментации и анализа, что часто приводит к потере связи с реальным положением на рынке. Поведенческая аналитика позволяет проводить анализ цифрового следа потребителей, что возможно через отслеживание кликов, просмотров, покупок для определения неявных интересов, а машинное обучение направлено на автоматическое выявление новых сегментов, прогнозирование оттока клиентов ввиду определенных обстоятельств, позволяет определять факторы потребительской лояльности. Таким образом, все это позволяет выявлять латентные потребности, которые потребитель еще не осознает, открывает возможности предвидеть изменения спроса и своевременно адаптировать ассортимент продукции, повышать точность персонализации и формировать новые каналы коммуникации.

Отметим также важность адаптивной стратегии в рамках формирования ценностного предложения. Ценностное предложение должно соответствовать текущим запросам. Оно может перестать быть актуальным по ряду причин:

появление новых технологий, которые делают старые предложения устаревшими и несвоевременными;

изменение потребительских приоритетов, что связано с появлением новых трендов;

появлению предложений от конкурентов, которые предлагают более оптимальные условия.

Адаптивная стратегия позволяет определить, что действительно ценно для потребителя здесь и сейчас, позволяет реализовывать своевременный пересмотр подходов к оценке поведения потребителей, проводить оценку соответствия ценностного предложения текущим запросам и потребностям, а также анализу конкурентной динамики, что создаёт основу для устойчивого развития предприятий в условиях неопределённости.

Как отмечалось ранее, ресурсы предприятий ограничены (финансовые, человеческие, технологические, временные), а адаптивная стратегия позволяет их быстро перераспределять в соответствии с изменяющимися приоритетами. Однако, без человеческого потенциала невозможно говорить о реализации какой-либо стратегии. Адаптивная стратегия строится сотрудниками, обладающими гибкими методологиями и способными к непрерывному обучению и совершенствованию. Для этого регулярно проводятся различные виды обучения на рабочих местах, тренинги, используются платформы для обучения, менторство и коучинг, а также элементы геймификации и хакатоны.

Таким образом, предприятия и организации, которые успешно реализуют адаптивную стратегию, показывают более высокую устойчивость к кризисам и изменениям, способность опережать конкурентов в использовании новых возможностей, более высокие показатели по вовлеченности сотрудников, долгосрочный рост стоимости, основанный не на эксплуатации текущих преимуществ, а на постоянном создании новых.

Выводы к разделу 5

В диссертационной работе предложены стратегические направления формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий

розничной торговли:

1. По итогам проведенного анализа, направленного на моделирование причинно-следственных связей между ключевыми элементами бизнес-модели, было определено, что смешанный формат бизнес-модели направлен в большей степени на создание потребительской ценности, обеспечивает качественное преимущество перед офлайн и онлайн форматами. Эффект обусловлен синергией процессов доставки, поддержки, координации и ценностной ориентированности в рамках единой маркетинг-ориентированной системы.

2. Определены паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в офлайн-магазине: факторы доверия, особенности поиска информации, удовлетворение потребностей, особенности выбора товаров, доверие к рекламе. Определены паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в онлайн-магазине: удовлетворение потребностей, отношение к социальным сетям, отношение к предоставлению персональных данных, особенности поиска информации, особенности выбора товаров, факторы доверия, использование цифровых технологий, цифровые навыки, служба поддержки клиентов, условия доставки.

3. Предложена матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей. Определено, что при разработке маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятия адаптивные паттерны будут зависеть с одной стороны от самого формата бизнес-модели, а с другой стороны – от поведения представителей поколений при совершении покупок.

4. Разработана характеристика процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, которые характеризуются низким, ниже среднего, среднем, выше среднего и высоком уровнях. Определено, что для предприятий, которые находятся на низком уровне характерно осознание необходимости создания ценности, для уровня ниже среднего уровень – спонтанное создание ценности, для среднего уровня – создание стандартов ценности, для уровня выше среднего уровень – изменение и контроль

создаваемой ценности, для высокого уровня – создание ценности на основе инноваций.

5. При формировании основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях было разработано пять стратегий: базовая стратегия; операционная стратегия; функциональная стратегия; интегрированная стратегия; экосистемная и адаптивная стратегии. Установлено, что для базовой стратегии характерно создание ценности через ценность самого продукта, его уникальности, отличительного качества, ассортимента или уникального торгового предложения; для операционной стратегии характерно создание ценности достигается через предоставление удобства, высокой скорости обслуживания и низкой цене; для функциональной стратегии – создание ценности формируется через создание сервиса, который помогает клиенту решить проблему, даже если товар не обладает уникальными характеристиками, но необходим ему, что создается через индивидуальный подход и предоставление дополнительных услуг; для интеграционной стратегии создание ценности формируется через формирование бесшовного клиентского опыта, ценность заключается в отсутствии границ между каналами связи для потребителя; для экосистемной и адаптивной стратегии создание ценности формируется за счет способности мгновенно реагировать на изменения спроса, внешних факторов, с учетом индивидуального поведения покупателя в текущий момент времени, что достигается через удовлетворение потребности не только покупки товаров, но и смежных нужд клиента формируется через создание сетевого эффекта за счет партнеров.

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [152; 156; 174; 185].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации предложено решение значимой научной и практической проблемы, связанной с разработкой и обоснованием теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. По итогам проведенного исследования сформулированы следующие выводы:

1. Развиты и дополнены теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, что позволило дать следующее определение *маркетинг-ориентированная бизнес-модель* – это динамическая система создания и воспроизводства потребительской ценности, в которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности, формируя основу устойчивого рыночного развития предприятия и получение им долгосрочных конкурентных преимуществ. Проведенный анализ научной литературы позволил выделить ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели, среди которых ценностная центрированность, конкурентно-инновационная способность, динамичность ценностной архитектуры, глубина рыночной интеграции, способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

2. Обоснована ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленная в виде цепочки создания ценности, которая в отличие от классических подходов, включает основные процессы создания ценности (идентификация, создание, донесение, доставка и поддержка ценности) и вспомогательные процессы создания ценности (информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендирования ценности, процессы координации и адаптации ценности). На основе проведенного анализа разработана матрица формирования ценностной архитектуры маркетинг-

ориентированной бизнес-модели, что позволяет рассматривать ценностную архитектуру как динамическую систему воспроизводства клиентской ценности.

3. Разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, которые являются интеграцией целостного подхода к созданию единой системы взаимосвязанных базисов: теоретического, методологического и практического. Теоретический базис определяет научную платформу формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели, раскрывая ее концептуальные положения, категориальный аппарат, закономерности и принципы функционирования. Методологический базис представляет собой совокупность методов, инструментов и аналитических процедур, обеспечивающих исследование состояния и особенностей функционирования бизнес-моделей предприятия. Методологический базис включает оценку готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации, анализ создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, диагностику ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели, исследование потребительского поведения в контексте теории поколений, оценку удовлетворенности ценностных ожиданий представителями поколений. Практический базис ориентирован на разработку и реализацию управленческих решений, направленных на совершенствование бизнес-модели предприятия посредством адаптации процессов взаимодействия с потребителями, выбора стратегических направлений развития, проектирования механизмов создания ценности и формирования инструментов повышения эффективности функционирования предприятия.

4. Сформирован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, предусматривающий интерпретацию характеристик цифровой идентичности посредством атласа потребительского поведения и их последующее преобразование в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения с учетом поколенческих особенностей потребителей. Проведено исследование, направленное на изучение потребительского поведения в

цифровой среде представителями поколений X, Y, Z, что позволило определить наиболее важные детерминанты ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений. На основе полученных данных разработана тепловая карта потребительских предпочтений для проектирования ценностного предложения в маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений. В работе дана оценка удовлетворенности ценностных ожиданий при совершении покупок в офлайн-, онлайн – и магазине смешанного формата представителями поколения X, Y, Z, что позволило определить наиболее действенные маркетинговые инициативы для каждой группы.

5. Предложен научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации, основанный на анализе инновационной компоненты бизнес-модели. В качестве базы для исследования выступили 15 торговых предприятий, осуществляющих деятельность на территории ДНР. По итогам проведенного анализа установлено, что наиболее успешным является применение смешанного формата бизнес-модели предприятий розничной торговли. Уровень готовности к цифровой трансформации представителей данной группы составил: ООО «Караван» – 73,8%; ООО «Фокстрот» – 71,4%; ООО «Пакет» – 81,2%; ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» – 68,3%, что позволило определить, как «высокий». Установлено, что наиболее значимыми составляющими инновационной компоненты бизнес-модели смешанного формата бизнес-моделей являются маркетинговые инновации, кадровые инновации и инновации в клиентский опыт. Разработана матрица готовности бизнес-моделей к цифровой трансформации на примере торговых предприятий ДНР, визуализирующая полученные результаты анализируемых предприятий трех форматов.

6. Усовершенствован научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей. Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий

розничной торговли проведена для 15 торговых предприятий ДНР. Установлено, что для предприятий смешанного формата наиболее важное значение имеют такие ключевые элементы бизнес-модели как «глубина рыночной интеграции» (4,072 балла), «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» (4,010 балла), «динамичность ценностной архитектуры» (3,944 балла). Проведена оценка основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Определено, что предприятия смешанного формата имеют наиболее высокие усредненные значения по основным процессам создания ценности: ООО «Караван» (3,886 балла), ООО «Фокстрот» (4,180 балла); ООО «Пакет» (4,028 балла), ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» (4,030 балла), ООО «Трамвай» (3,650 балла); по вспомогательным процессам анализируемые предприятия также имеют наиболее высокие значения: ООО «Караван» (2,923 балла), ООО «Фокстрот» (2,907 балла); ООО «Пакет» (3,025 балла), ООО ТД «Геркулес МОЛОКО» (2,636 балла), ООО «Трамвай» (2,679 балла). Полученные результаты позволили построить матрицу готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР.

Проведено моделирование, направленное на выявление причинно-следственных связей между ключевыми элементами бизнес-модели. Установлено, что эффективная маркетинг-ориентированная бизнес-модель строится на ценностной ориентированности, которая формируется через три ключевых процесса (доставку, поддержку и адаптацию), а наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений.

7. Сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн-, онлайн- и смешанного формата. Определены различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных

поколенческих групп, а также выделены направления адаптации ценностного предложения к формату потребительского взаимодействия.

8. Разработана карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Предложено пять стратегий: базовая стратегия; операционная стратегия; функциональная стратегия; интегрированная стратегия; экосистемная и адаптивная стратегии. Установлено, что для базовой стратегии характерно создание ценности через ценность самого продукта, его уникальности, отличительного качества, ассортимента или уникального торгового предложения; для операционной стратегии характерно создание ценности достигается через предоставление удобства, высокой скорости обслуживания и низкой цене; для функциональной стратегии – создание ценности формируется через создание сервиса, который помогает клиенту решить проблему; для интеграционной стратегии создание ценности формируется через формирование бесшовного клиентского опыта, ценность заключается в отсутствии границ между каналами связи для потребителя; для экосистемной и адаптивной стратегии создание ценности формируется за счет способности мгновенно реагировать на изменения спроса, внешних факторов, с учетом индивидуального поведения покупателя в текущий момент времени через создание сетевого эффекта за счет партнеров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, В. И. Теоретико-методологический анализ моделей цифровой зрелости для российских компаний / В. И. Абрамов, А. В. Борзов, К. Ю. Семенов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – № 4(50). – С. 42-51. – DOI 10.6060/ivesofin.2021504.566.
2. Авдеева, Е. А. Формирование экосистемы лояльности как стратегия роста в ритейле / Е. А. Авдеева, А. А. Борисова // ЦИТИСЭ. – 2019. – № 2(19). – С. 20-30.
3. Адельсеитова, Э. Б. Трансформация современных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики / Э. Б. Адельсеитова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 2(84). – С. 47-51.
4. Азарян, Е. М. Стратегия цифровой трансформации электронной торговли / Е. М. Азарян, Д. В. Махноносков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7(139). – С. 183-190. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.07.03.020.
5. Азарян, Е. М. Теоретические основы и моделирование механизма цифрового маркетинга для розничного торгового оператора / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 1(17). – С. 62-70.
6. Азарян, Е. М. Стратегические векторы развития зеленого маркетинга и его влияние на поведение потребителей / Е. М. Азарян, Н. А. Ольмезова // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S1. – С. 156-161. – DOI 10.47576/2949-1908_2023_S1_156.
7. Азарян, Е. М. Роль современного цифрового маркетинга в моделировании отношений с потребителями товаров и услуг на виртуальных рынках / Е. М. Азарян, О. В. Воронина // Экономический анализ: теория и

практика. – 2024. – Т. 23, № 10(553). – С. 1934-1945. – DOI 10.24891/ea.23.10.1934.

8. Азарян, Е. М. Нейромаркетинговые аспекты восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов / Е. М. Азарян // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 6. – С. 18-26.

9. Айгунова, Р. С. Эволюция бизнес-моделей: от концепции к цифровой трансформации / Р. С. Айгунова, У. А. Курбанова, З. И. Шахбанова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 12. – С. 249-255. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.58.70.007.

10. Актуальные социально-экономические аспекты управления: государство, регион, предприятие. Монография / Л. П. Вовк, Е. П. Мельникова, О. И. Черноус [и др.]. – Санкт-Петербург : Свое издательство, 2017. – 294 с. – ISBN 978-5-4386-1309-1.

11. Алексина, С. Б. Трансформация бизнес-моделей в российском ритейле как ответ на изменения потребительского поведения / С. Б. Алексина // Практический маркетинг. – 2024. – № 1(319). – С. 65-72. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-1319-65-72.

12. Алешникова, В. И. Стратегия омниканального маркетинга / В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова // Вестник университета. – 2019. – № 2. – С. 39-45. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-2-39-45.

13. Александрова, Е. Н. Влияние цифровизации на развитие брендов в глобальной среде / Е. Н. Александрова // Экономика: теория и практика. – 2023. – № 3(71). – С. 33-39. – DOI 10.31429/2224042X_2023_71_33.

14. Антинескул, Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ритейла / Е. А. Антинескул // Мир экономики и управления. – 2022. – Т. 22, № 3. – С. 103-127. – DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-103-127.

15. Ананичев, Е. А. Оценка устойчивости бизнес-моделей в условиях цифровых изменений / Е. А. Ананичев, Г. О. Ганоцкий, А. К. Рыбина // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна.

Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2025. – № 1. – С. 5-9. – DOI 10.46418/2079-8210_2025_1_1.

16. Антипина, О. Н. Платформы как многосторонние рынки эпохи цифровизации / О. Н. Антипина // Мировая экономика и международные отношения. – 2020. – Т. 64, № 3. – С. 12-19. – DOI 10.20542/0131-2227-2020-64-3-12-19.

17. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ)
<https://akit.ru/analytics/analyt-data>

18. Асташова, Ю. В. Теория поколений в маркетинге / Ю. В. Асташова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8, № 1. – С. 108-114.

19. Аренков, И. А. Маркетинговое управление компанией: клиентоориентированные бизнес-модели и цифровые технологии / И. А. Аренков // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1(53). – С. 161-162.

20. Аренков, И. А. Омниканальность в управлении покупательским опытом / И. А. Аренков, Я. М. Шагиева // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 2. – С. 357-370. – DOI 10.18334/ce.13.2.39788.

21. Бадмаева, Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике / Б. С. Бадмаева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 2. – С. 289-294. – DOI 10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294.

22. Бабкин, А. В. Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация / А. В. Бабкин, П. А. Михайлов // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 25-36.

23. Багдасарян, В. Э. Сервис и консюмеризм: вызов общества неограниченного потребления / В. Э. Багдасарян // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2014. – Т. 8, № 2. – С. 10-19. – DOI 10.12737/4305.

24. Балабанова, Л. В. Стратегия развития трейд-маркетинга: портфельный подход / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук // Экономические науки. – 2024. – № 241. – С. 74-80. – DOI 10.14451/1.241.74.

25. Балабанова, Л. В. Модель оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий / Л. В. Балабанова, Е. А. Анциферова, Е. В. Сардак // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – С. 233-239. – DOI 10.25806/uu52023233-239.
26. Балабанова, Л. В. Управление развитием HR-бренда в системе персонал-маркетинга предприятия / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Первый экономический журнал. – 2023. – № 6(336). – С. 12-17. – DOI 10.58551/20728115_2023_6_12.
27. Балабанова, Л. В. Бизнес-сотрудничество в маркетинговых каналах распределения продукции / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 3. – С. 27-37.
28. Бажанов, А. А. Трансформация магазинных и внемагазинных форматов розничной торговли под воздействием государственных и рыночных регуляторов / А. А. Бажанов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2015. – № 3(41). – С. 61-65.
29. Баженов, Д. С. Омниканальность: новая реальность или утопия? / Д. С. Баженов // Интернет-маркетинг. – 2018. – № 3. – С. 186-190. – EDN YACMNF.
30. Батталова, А. А. Специфика формирования современной бизнес-модели предприятия / А. А. Батталова, Н. А. Ефимова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 3(183). – С. 87-92. – DOI 10.34773/EU.2025.3.16.
31. Байгулов, Р. М. Исследование потребительского поведения / Р. М. Байгулов, М. Н. Кондратьева // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 3. – С. 45-51. – DOI 10.37691/2311-5351-2022-0-3-57-66.
32. Байгарин, Т. Подходы к изменению бизнес-модели путем применения цифровых технологий / Т. Байгарин // Central Asian Economic Review. – 2021. – № 2(137). – С. 161-169. – DOI 10.52821/2224-5561-2021-2-161-169.

33. Балакирев, И. А. Формирование позиционирования нового бренда на потребительских рынках / И. А. Балакирев // Kant. – 2017. – № 4(25). – С. 150-155.
34. Башкина, Е. В. Розничная торговля: новая эпоха развития бизнеса / Е. В. Башкина, А. В. Сергеева // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 67-69.
35. Безпалько, Л. В. Предпочтения представителей поколений x, y, z при совершении покупок в интернет-магазинах / Л. В. Безпалько // Белорусский экономический журнал. – 2024. – № 2(107). – С. 121-132. – DOI 10.46782/1818-4510-2024-2-121-132.
36. Бекмурзаев, Б. Б. Стратегия увеличения экономической эффективности проекта в интернет-маркетинге / Б. Б. Бекмурзаев, М. У. Спанов // Экономические и гуманитарные науки. – 2020. – № 7(342). – С. 83-94. – DOI 10.33979/2073-7424-2020-342-7-83-94.
37. Бек, Н. Н. Открытые инновационные бизнес-модели и стратегии: особенности, проблемы, перспективы развития / Н. Н. Бек, Л. Р. Гаджаева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 1. – С. 140-159.
38. Березка, С. М. Роль ощущаемого правообладания в поведении российских потребителей / С. М. Березка, Д. А. Демидова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2020. – Т. 19, № 4. – С. 407-429.
39. Бизнес-модель: история развития понятия в зарубежных и отечественных научных публикациях / И. В. Денисов, Э. Велинов, К. А. Витер, А. Д. Бусалова // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 4. – С. 385-396. – DOI 10.18334/lim.6.4.41241.
40. Бирюков, Е. В. Бизнес-модели компаний: особенности и перспективы разработки концептуальных основ / Е. В. Бирюков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 6(103). – С. 119-127. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-6-119-127.

41. Бирюков, Е. В. Современные перемены в ведении бизнеса и пересмотр подходов к созданию бизнес-моделей / Е. В. Бирюков // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6(59). – С. 87-90.
42. Богданов, А. М. Факторы трансформации бизнес-моделей компаний, производящих наукоемкую продукцию / А. М. Богданов // Вопросы инновационной экономики. – 2016. – Т. 6, № 2. – С. 107-122. – DOI 10.18334/vines.6.2.35355.
43. Божук, С. Г. Взаимосвязь маркетинга и инноваций в реализации рыночной ориентации организации / С. Г. Божук, Н. А. Плетнева, К. В. Евдокимов, И. В. Белинская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 6(73). – С. 186-203.
44. Бойко, Т. С. Бизнес-модели импортозамещения в российской экономике в условиях санкций / Т. С. Бойко, Н. С. Фролова // Новые бизнес-модели цифровой экономики в субъектах РФ : сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2 ч., Хабаровск, 21 марта 2022 года. Том ЧАСТЬ 1. – Хабаровск: Хабаровский государственный университет экономики и права, 2022. – С. 115-122. – DOI 10.38161/978-5-7823-0753-0-2022-115-122.
45. Бойко, С. В. Ценности и социальные установки в экономическом поведении / С. В. Бойко, А. К. Саакян // Научная мысль. – 2015. – № 2(16). – С. 28-36.
46. Бондаренко, И. А. Актуальные вопросы распространения и внедрения цифровых бизнес-моделей в России / И. А. Бондаренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 35(3). – С. 63-67. – DOI 10.24412/2309-4788-2021-11126.
47. Бобрышев, А. Д. Методический подход к оценке потенциала бизнесмодели предприятия / Бобрышев А.Д., Пирогов Н.Л., Хайдуков В.П. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т. 9. № 1. – С. 25–39.

48. Борисов, А. Б. Модели интеграции потребителей в процесс совместного создания ценности / А. Б. Борисов // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 9. – С. 3475-3490. – DOI 10.18334/ce.15.9.113500.
49. Благов, Е. Ю. Платформенные бизнес-модели компаний экосистемы Национальной технологической инициативы / Е. Ю. Благов, Н. И. Кулаева // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 157-172. – DOI 10.18334/vines.10.1.100464.
50. Бутусова, Д. А. Генезис информационных моделей в управлении маркетингом / Д. А. Бутусова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 8. – С. 3087-3106. – DOI 10.18334/ce.16.8.115135.
51. Бутусов, Д. В. Анализ бизнес-моделей как ключевого конкурентного преимущества организации / Д. В. Бутусов // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). – 2015. – № 2. – С. 25-29.
52. Бурун, Е. П. Цифровые тренды создания бренда в системе маркетинга в розничной торговле / Е. П. Бурун // Первый экономический журнал. – 2022. – № 12(330). – С. 30-37. – DOI 10.58551/20728115_2022_12_30.
53. Брагин, А. Ю. Маркетинговые детерминанты цифровых бизнес-моделей / А. Ю. Брагин // Наукосфера. – 2023. – № 7-2. – С. 179-183. – DOI 10.5281/zenodo.8158844.
54. Брутян, М. М. Цифровая революция в маркетинге / М. М. Брутян // Практический маркетинг. – 2019. – № 2(264). – С. 3-15.
55. Блэкуэлл, Р. Поведение потребителей. 10-е изд. Пер. с англ./ Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. – СПб.: Питер, 2007. – 944 с: ил.
56. Васин, Д. В. Проектирование сервисной архитектуры цифровой платформы для предприятия розничной торговли / Д. В. Васин // Научные записки молодых исследователей. – 2020. – Т. 8, № 2. – С. 78-86.
57. Васильева, Т. В. Анализ направлений развития бренда в цифровой экономике / Т. В. Васильева, Е. Н. Лазарева // Экономический вектор. – 2019. – № 4(19). – С. 63-67. – DOI 10.36807/2411-7269-4-19-63-67.

58. Вапнярская, О. И. Поведение потребителей в сфере услуг: основные особенности / О. И. Вапнярская // Маркетинг услуг. – 2008. – № 1. – С. 18-24.
59. Вейс, Ю. В. Использование цифровых инструментов для развития бренда / Ю. В. Вейс, Л. М. Зайдуллина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-1(82). – С. 93-99. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-12-1-93-99.
60. Веретехин, А. В. Актуальные подходы к управлению брендингом в период пандемии COVID-19 / А. В. Веретехин, О. А. Янко // МедиаВектор. – 2022. – № 5. – С. 42-46.
61. Веретехин, А. В. Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления / А. В. Веретехин // E-Management. – 2023. – Т. 6, № 2. – С. 91-101. – DOI 10.26425/2658-3445-2023-6-2-91-10.
62. Возможности и риски экономики совместного потребления / К. А. Татаринов, С. М. Музыка, Н. Н. Аникиенко, И. А. Савченко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11-1. – С. 113-117. – DOI 10.17513/vaael.3041.
63. Волохов, А. А. Каналы коммуникации с потребителями в интернете / А. А. Волохов // Путеводитель предпринимателя. – 2019. – № 42. – С. 67-72.
64. Воронкова, О. В. Маркетинговая концепция потребительского поведения / О. В. Воронкова // Перспективы науки. – 2012. – № 12(39). – С. 112-114.
65. Вэньбо, Я. Анализ стратегии управления взаимоотношениями с клиентами предприятия в условиях сети / Я. Вэньбо // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 2. – С. 29-35.
66. Вяткина, Г. Я. Цифровая трансформация как процесс формирования цифровой бизнес-модели / Г. Я. Вяткина // Форум. Серия: Роль науки и образования в современном информационном обществе. – 2024. – № S1-2(31). – С. 98-102.

67. Гавель, О. Ю. Аналитическая классификация бизнес-моделей / О. Ю. Гавель // Экономические науки. – 2025. – № 246. – С. 139-149. – DOI 10.14451/1.246.139.
68. Гарифуллин, Б. М. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы / Б. М. Гарифуллин, В. В. Зябриков // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 9. – С. 1345-1358. – DOI 10.18334/ce.12.9.39332.
69. Германчук, А. Н. Имидж бренда: структура и влияние коммуникационного контента / А. Н. Германчук, Н. О. Мизяева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, № 12(165). – С. 295-303. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.10.031.
70. Германчук, А. Н. Доверие как фактор формирования лояльности онлайн-потребителей / А. Н. Германчук, Е. А. Коршунова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 4(101). – С. 200-211. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-4-200-211.
71. Германчук, А. Н. Цифровая лояльность потребителей при взаимодействии с брендом: методика оценки и перспективы роста / А. Н. Германчук, Е. А. Коршунова // Практический маркетинг. – 2024. – № 10(328). – С. 13-18. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-10328-13-18.
72. Германчук, А. Н. Цифровые инновации в ритейле / А. Н. Германчук // Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VII Международной научной конференции, посвящённой 85-летию Донецкого национального университета, Донецк, 27–28 октября 2022 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 5. Часть 2. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. – С. 22-24.
73. Германчук, А. Н. Маркетинговые исследования удовлетворенности потребителей ценностным предложением интернет-магазинов / А. Н. Германчук, М. В. Войтюк-Ченакал // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 131-137.

74. Германчук, А.Н. Механизм формирования потребительской ценности в системе трейд-маркетинга / А.Н. Германчук // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2019. – № 16. – С. 146-158.

75. Герасименко, В. В. Цифровизация рыночных взаимодействий российских предприятий / В. В. Герасименко, А. Н. Курбацкий, Д. Н. Куркова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2023. – Т. 39, № 4. – С. 534-559. – DOI 10.21638/spbu05.2023.404.

76. Гелисханов, И. З. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития / И. З. Гелисханов, Т. Н. Юдина, А. В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 6. – С. 22-36. – DOI 10.18721/JE.11602.

77. Гилева, Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т. А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 1(27). – С. 38-52. – DOI 10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52.

78. Година, О. В. Экосистемы как инновационная бизнес-модель в условиях цифровой трансформации / О. В. Година, Л. С. Максименко, А. И. Титов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – № 6(99). – С. 86-94. – DOI 10.37493/2307-907X.2023.6.10.

79. Годин, В. В. Цифровая реклама как инструмент продвижения товара или услуги. Опыт реализации проектов / В. В. Годин, А. Е. Терехова // E-Management. – 2019. – Т. 2, № 3. – С. 13-21. – DOI 10.26425/2658-3445-2019-3-13-21.

80. Головкин, С. М. Цифровые экосистемы как новая модель ведения бизнеса в условиях турбулентности в экономике / С. М. Головкин // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S2.

81. Горохов, М. М. Интернет-маркетинг: стратегия и виды / М. М. Горохов, Д. Е. Докучаев, А. Д. Трефилова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2019. – № 1(36). – С. 21-24.

82. Горбачева, А. А. Сегментирование покупателей как инструмент развития торговых организаций / А. А. Горбачева, С. Б. Ильяшенко // Профессорский журнал. Серия: экономические науки. – 2024. – № 1(1). – С. 22-27. – DOI 10.18572/3034-2341-2024-1-1-22-27.
83. Гонова, О. В. Комплексный анализ кадрового потенциала и оценка социального развития сельских территорий Ивановской области / О. В. Гонова, А. А. Малыгин, В. А. Лукина // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2018. – № 1(53). – С. 25-30.
84. Горелова, Т. П. Роль контент-маркетинга в социальных сетях в усилении конкурентного преимущества / Т. П. Горелова, М. А. Петряева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 2(134). – С. 99-106. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.02.05.014.
85. Горелова, Т. П. Поколение N: формирование новых цифровых потребителей / Т. П. Горелова, Т. Б. Серебровская // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 6. – С. 263-280. – DOI 10.46486/0234-4505-2021-6-263-280.
86. Гурова, И. М. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала / И. М. Гурова, С. Ш. Евдокимова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7, № 3(27). – С. 150-159. – DOI 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159.
87. Гурова, И. М. Теория поколений: современное развитие и прикладные аспекты / И. М. Гурова, С. Ш. Евдокимова // Актуальные вопросы инновационной экономики. – 2016. – № 14. – С. 78-86.
88. Давидчук, Н. Н. Влияние цифровых технологий на брендинг / Н. Н. Давидчук, А. В. Шершнева, Н. С. Пальчикова // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 3(75). – С. 132-139. – DOI 10.51832/2223798420233132.
89. Денисова, Н. И. Новые технологии, определяющие цифровую трансформацию в ритейле / Н. И. Денисова, А. Ю. Штезель, А. А. Деркач // Сфера услуг: инновации и качество. – 2023. – № 64. – С. 56-65.

90. Денисова, Н. И. Трансформация поведения потребителей в цифровой среде / Н.И. Денисова, А.Ю. Штезель, К.Э. Раевский // Сфера услуг: инновации и качество. – 2024. – № 71. – С. 58-71.

91. Депутатова, Е. Ю. Современные тренды в покупательском поведении в розничной торговле / Е. Ю. Депутатова, М. А. Перельман // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-1(75). – С. 174-177. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-1-174-177.

92. Депутатова, Е. Ю. Подходы к стимулированию покупателей в розничной торговле / Е. Ю. Депутатова, С. Б. Ильяшенко // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 671-682. – DOI 10.18334/rp.19.3.38824.

93. Дементьева, И. Н. Теоретико-методологические подходы к изучению потребительского поведения / И. Н. Дементьева // Проблемы развития территории. – 2018. – № 1(93). – С. 122-132.

94. Денисенко, В. Ю. Мониторинг эффектов цифровых продуктов в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий / В. Ю. Денисенко // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 5. – С. 1715-1724. – DOI 10.18334/ce.15.5.112068.

95. Дудин, М. Н. Обновление стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях глобальной цифровой кооперации / М. Н. Дудин, О. Ф. Малашкина // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 6–20. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.1

96. Долгова, И. В. Phygital-маркетинг: новая реальность во взаимодействии с потребителями / И. В. Долгова // Вестник экспертного совета. – 2024. – № 1(36). – С. 33-39.

97. Евсеева, А. Ю. Интерактивное управление импульсными (спонтанными) покупками на основе анализа цифровых следов / А. Ю. Евсеева, Д. Д. Нечаев, Е. А. Черникова // Экономические и правовые факторы развития общества в контексте цифровой трансформации : сборник докладов и выступлений Международной научно-практической конференции, Москва, 22

октября 2021 года. – Москва: Московский гуманитарный университет, 2021. – С. 94-98.

98. Егорова, О. А. Как бренд-маркетинг и перформанс-маркетинг могут работать вместе / О. А. Егорова // Бренд-менеджмент. – 2023. – № 3. – С. 184-191. – DOI 10.36627/2618-8902-2023-3-3-184-191.

99. Емельянова, Е. В. Анализ рынка сотового ритейла: проблемы и перспективы / Е. В. Емельянова, Т. В. Лесина // Аудит и финансовый анализ. – 2020. – № 1. – С. 148-155. – DOI 10.38097/AFA.2020.94.71.021.

100. Ершов, Е. Г. Контент-маркетинг и особенности его применения в туризме / Е. Г. Ершов // Практический маркетинг. – 2022. – № 4(301). – С. 23-27. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-4301-23-27.

101. Ефанов, В. А. Формирование подходов по оценке готовности предприятия к проведению цифровой трансформации / В. А. Ефанов // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Т. 21, № 9(528). – С. 1687-1704. – DOI 10.24891/ea.21.9.1687.

102. Ефременко, Е. В. Основные технологические решения продвижения товаров в digital-маркетинге в условиях цифровой трансформации сферы услуг / Е. В. Ефременко // Управленческий учет. – 2023. – № 2. – С. 365-372. – DOI 10.25806/uu22023365-372.

103. Ефременко, Е. В. Внедрение инновационных цифровых технологий в системе продвижения услуг в сети интернет в условиях цифровой трансформации / Е. В. Ефременко // Управленческий учет. – 2023. – № 1. – С. 264-270. – DOI 10.25806/uu12023264-270.

104. Жайлауов, Е. Б. Представление бизнес-модели как когнитивной системы / Е. Б. Жайлауов, Е. Б. Белик, И. В. Денисов // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 1525-1534. – DOI 10.18334/vines.9.4.41356.

105. Женжебир, В. Н. Современные тенденции развития цифровых технологий в ритейле / В. Н. Женжебир, Н. М. Сурай, Б. Л. Скрынченко // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – № 2. – С. 637-648. – DOI 10.18334/erpp.12.2.114170.

106. Журавлева, Т. В. Цифровизация. Инструменты цифрового брендинга / Т. В. Журавлева, П. А. Захарченко, Д. К. Иваницкий // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 31. – С. 1269-1273.
107. Захаров, В. И. Цифровизация как основа обеспечения омниканальности торгового предприятия / В. И. Захаров // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 4(165). – С. 1423-1427. – DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.288.
108. Зайцева, К. Д. Формирование покупательского выбора различных поколений потребителей в электронной торговле / К. Д. Зайцева, А. Ф. Никишин // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 3(140). – С. 812-815. – DOI 10.34925/EIP.2022.140.03.151.
109. Земскова, Е. С. Социально-экономический портрет потребителя в цифровой экономике / Е. С. Земскова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 10(106). – С. 45-55. – DOI 10.34684/ek.up.p.r.2020.10.01.005.
110. Земскова, Е. С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений / Е. С. Земскова // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11, № 5. – С. 28.
111. Ибыжанова, Ж. Маркетинг компаний в условиях цифровой трансформации бизнес моделей / Ж. Ибыжанова, Б. Николя // Наука и образование. – 2023. – № S2-3(71). – С. 24-31.
112. Иванова, Е. Д. Влияние внедрения цифровых технологий на бизнес-модели / Е. Д. Иванова, С. Г. Авруцкая // Успехи в химии и химической технологии. – 2022. – Т. 36, № 5(254). – С. 17-19.
113. Иванова, Т. А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии / Т. А. Иванова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2012. – № 2. – С. 110-118.
114. Иванова, И. А. Приведение бизнеса к устойчивой бизнес модели / И. А. Иванова, У. Ю. Матвеева // Транспортное дело России. – 2022. – № 2. – С. 120-121. – DOI 10.52375/20728689_2022_2_120.

115. Исаева, А. Э. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей / А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2020. – № 1. – С. 3-21.
116. Ивахнишина, В. В. Алгоритм разработки стратегии интернет маркетинга / В. В. Ивахнишина // Современные аспекты экономики. – 2018. – № 12(256). – С. 189-192.
117. Игнатова, М. В. Актуальные стратегии интернет-маркетинга для повышения эффективности рекламных кампаний / М. В. Игнатова // Вестник Академии Пастухова. – 2018. – № 1(24). – С. 14-16.
118. Ильенкова, К. М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице / К. М. Ильенкова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 124-145.
119. Исследование поведения потребителей в цифровой среде для оценки влияния цифровизации на качество жизни населения / И. Ю. Цветкова, Н. Г. Копасовская, И. В. Большакова, Л. Ю. Кундина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2022. – № 3(67). – С. 50-62. – DOI 10.52452/18115942_2022_3_50.
120. Исследование: почти 70% россиян используют смартфон для выхода в интернет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/9508331> (дата обращения: 10.04.2024).
121. Иову, Т. Т. Бизнес-модели и активные возможности / Т. Т. Иову // Вопросы экономики и права. – 2018. – № 121. – С. 71-76.
122. Каленов, О. Е. Трансформация бизнес-модели: от классической организации к экосистеме / О. Е. Каленов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, № 3(111). – С. 124-131. – DOI 10.21686/2413-2829-2020-3-124-131.
123. Камаева, Г. Д. Объективные изменения в бизнесе в условиях цифровизации экономики / Г. Д. Камаева, Л. С. Шаховская // Бизнес.

Образование. Право. – 2020. – № 1(50). – С. 102-106. – DOI 10.25683/VOLBI.2020.50.166.

124. Казанская, И. В. Потребление и потребительское поведение в цифровую эпоху / И.В. Казанская, С.В. Ямщиков, А.П. Ромашкина // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 1. – С. 43-47. – DOI 10.23672/t1024-0645-1658-b.

125. Капустина, Л. М. Типология бизнес-моделей в международном бизнесе / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова, И. А. Моисеев // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 11. – С. 33-37. – DOI 10.17513/fr.43514.

126. Капустина, Л. М. Маркетинговое управление процессом принятия решения о покупке потребителем посредством предоставления ценности / Л. М. Капустина, Г. С. Тимохина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 1(33). – С. 94-101.

127. Калужских, Е. В. Бизнес-модель: определение, современное направление развития понятия / Е. В. Калужских // Научные записки НГУЭУ. – 2023. – № 4. – С. 4-6.

128. Калашников, С. А. Современные розничные торговые форматы и их конкурентные преимущества / С. А. Калашников, Е. В. Жукова // Вестник Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина. – 2009. – № 4(25). – С. 123-126.

129. Карпыкбаева, А. Б. Digital branding, или Цифровизация бренд-маркетинга / А. Б. Карпыкбаева // Общество: политика, экономика, право. – 2019. – № 11(76). – С. 89-95. – DOI 10.24158/per.2019.11.14.

130. Калинина, М. А. 3.8 Портрет потребителя и CRM (Customer-Relation-Marketing) в современных условиях / М. А. Калинина // Маркетинг: проблемы, решения и перспективы. Том 1. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 360-365.

131. Климанова, Я. Д. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли / Я. Д. Климанова, З. В.

Басаев // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 6. – С. 1723-1742. – DOI 10.18334/epw.12.6.114964.

132. Климанов, Д. Е. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12, № 3. – С. 107-130.

133. Концепция технологического развития на период до 2030 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/KlJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OIbBp18F.pdf> (дата обращения: 15.05.2024).

134. Комарова, Е. В. Исследование поведения потребителей как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса / Е.В. Комарова // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 128-133.

135. Комаров, С. В. Трансформация маркетинга в платформенных организациях: управление поведением потребителей / С. В. Комаров, А. В. Молодчик // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 1. – С. 174-188. – DOI 10.15593/2224-9354/2019.1.15.

136. Кони́на, Н. Ю. Маркетинг ТНК в условиях цифровой трансформации экономики 4.0 / Н. Ю. Кони́на, Е. А. Пономарева, Е. А. Панова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 6. – С. 3-11.

137. Коваленко, Е. В. Бизнес-моделирование развития маркетинговой деятельности аграрных предприятий, как фактор формирования конкурентных преимуществ / Е. В. Коваленко // Экономика строительства. – 2024. – № 2. – С. 46-48.

138. Комарчева, О. С. Оценка степени готовности предприятий торговли и сферы услуг к цифровой трансформации / О. С. Комарчева, Е. А. Лысенко // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические,

социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5, № 3(17). – С. 375-386. – DOI 10.21603/2500-3372-2020-5-3-375-386.

139. Комарницкая, Е. В. Стратегии маркетинга в условиях цифрового ритейла / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 3. – С. 107-111.

140. Комарницкая, Е. В. Анализ стратегий маркетинга в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 4. – С. 101-106.

141. Комарницкая, Е. В. Омниканальный маркетинг: digital-среда / Е. В. Комарницкая // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 1, № 4(64). – С. 242-246.

142. Комарницкая, Е. В. Цифровой бренд-маркетинг как современная модель поведения организации / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 125-129.

143. Комарницкая, Е. В. Маркетинговая деятельность в розничной торговле на основе лояльности потребителей / Е. В. Комарницкая // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 3(67). – С. 63-68.

144. Комарницкая, Е. В. Оценка степени удовлетворенности потребительских ожиданий в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Первый экономический журнал. – 2024. – № 1(343). – С. 20-26. – DOI 10.58551/20728115_2024_1_20.

145. Комарницкая, Е. В. Концепт цифровой идентичности потребителя: атлас потребительского поведения и ключевые аспекты взаимодействия / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 26, № 12(153). – С. 9-14. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.26.002.

146. Комарницкая, Е. В. Потребительская ценность в маркетинге как основа разработки бизнес-модели / Е. В. Комарницкая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 3-7.

147. Комарницкая, Е. В. Контент-маркетинг как инструмент управления доверием клиентов на рынке брокерских услуг / Е. В. Комарницкая // Первый

экономический журнал. – 2025. – № 3(357). – С. 142-147. – DOI 10.58551/20728115_2025_3_142.

148. Комарницкая, Е. В. Бренд-маркетинг как клиентоориентированная бизнес-модель / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – С. 107-113. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.13.011.

149. Комарницкая, Е. В. Современные тренды маркетинга в розничной торговле: маркетинг категорий / Е. В. Комарницкая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 205-212. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-1-205-212.

150. Комарницкая, Е. В. Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Дискуссия. – 2025. – № 6(139). – С. 131-140. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-131-140.

151. Комарницкая, Е. В. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481-505.

152. Комарницкая, Е. В. Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей / Е. В. Комарницкая // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 369-373.

153. Комарницкая, Е. В. Матричная модель создания ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая, Е. А. Лапшина // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 10. – С. 293-296.

154. Комарницкая, Е. В. Потребительское поведение: институциональный аспект / Е. В. Комарницкая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 2. – С. 3-8.

155. Комарницкая, Е. В. Комплекс маркетинга предприятий на продовольственном рынке в условиях интеграционных процессов / Е. В. Комарницкая // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № S3. – С. 29-34.

156. Комарницкая, Е. В. Стратегии создания ценности в маркетингориентированных бизнес-моделях / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 11, № 1(166). – С. 266-278. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.11.028.

157. Комарницкая, Е. В. Ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2026. – № 2(184). – С. 280-289. – DOI 10.26726/rppe2026v2vaoam.

158. Комарницкая, Е. В. Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели / Е. В. Комарницкая // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 4. – С. 235-238.

159. Комарницкая, Е. В. Теория и методология формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики: монография / Е.В. Комарницкая. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2026. – 364 с. ISBN 978-5-908113-40-3

160. Комарницкая, Е. В. Маркетинговые аспекты формирования цифровой бизнес-модели как основа разработки конкурентных преимуществ / Е.В. Комарницкая // Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами [под общ. ред. А.В. Половяна]. – Курск : ЗАО Университетская книга, 2025. – С. 30-36. – ISBN 978-5-00261-252-9.

161. Комарницкая, Е. В. Аспекты адаптивного маркетинга в условиях развития FMCG-рынка / Е.В. Комарницкая // Маркетинг и логистика в эпоху ESG-трансформации / Т. В. Ибрагимхалилова, М. Н. Беспятая, С. П. Вакуленко [под общ. ред. Т. В. Ибрагимхалиловой]. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. – С. 40-48. – ISBN 978-5-907776-15-9.

162. Комарницкая, Е. В. Инновационные подходы в розничной торговле / Е. В. Комарницкая // Инновационные перспективы Донбасса : Матер. 7-й Междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 24–26 мая 2021 г. Т. 5. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 154-157.

163. Комарницкая, Е. В. Омниканальный маркетинг как современный инновационный инструмент на потребительском рынке / Е. В. Комарницкая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 139-143.

164. Комарницкая, Е. В. Тренды маркетинга в e-commerce / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XVII междунар. науч.-практ. конф., посв. 100-летию ДОННТУ, Донецк, 25–26 ноября 2021 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 231-235.

165. Комарницкая, Е. В. Современные направления развития интернет-маркетинга / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XVIII междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 24–25 ноября 2022 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 289-293.

166. Комарницкая, Е. В. Бизнес-процессы предприятия как основа результативной деятельности / Е. В. Комарницкая // Фотинские чтения - 2022 (весеннее собрание): Матер. IX Междунар. науч.-практ. конф., Ижевск, 26–28 мая 2022 г. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2022. – С. 128-131.

167. Комарницкая, Е. В. Менеджеральные процессы в условиях цифровой трансформации бизнеса / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 1. – С. 101-107.

168. Комарницкая, Е. В. Цифровой маркетинг как базис развития организации / Е. В. Комарницкая // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий: матер. Междунар. науч.-практ. конф. Тюмень,

23 декабря 2022 г. Т. 2. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2023. – С. 482-484.

169. Комарницкая, Е. В. Модель поведения потребителей: стратегические интересы / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития: Матер. VIII Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 30 ноября 2023 г. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2023. – С. 47-50.

170. Комарницкая, Е. В. Потребительское поведение в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2023): сб. науч. тр. XVII Междунар. школы-симпозиума, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2023 г. – Симферополь: ИП Корниенко А.А., 2023. – С. 216-219.

171. Комарницкая, Е. В. Маркетинг впечатлений в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XIX всерос. науч.-практ. конф., Донецк, 23 ноября 2023 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. – С. 207-211.

172. Комарницкая, Е. В. Потребительская ценность как основа бизнес-модели маркетинга в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая // Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу: материалы I Всерос. (нац.) науч.-практ. конф., Орёл, 11–12 апреля 2024 г. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. – С. 881-886.

173. Комарницкая, Е. В. К вопросу о потребительском опыте в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая // Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики: Матер. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 23 мая 2024 г. – Москва: Московский международный университет, 2024. – С. 82-87.

174. Комарницкая, Е. В. Антикризисный маркетинг как современная бизнес-стратегия / Е. В. Комарницкая // Экономика и менеджмент: новые вызовы

и возможности: Сб. науч. тр. II Междунар. науч.-практ. конф., Ростов-на-Дону, 22 февраля 2024 г. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2024. – С. 367-370.

175. Комарницкая, Е. В. Agile-маркетинг: теоретический подход / Е. В. Комарницкая // Государственное управление и менеджмент: Сб. науч. тр. по результ. Всерос. Науч.-практ. конф., Нижний Новгород, 15 декабря 2023 г. – Нижний Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 238-340.

176. Комарницкая, Е. В. Разработка клиенториентированных бизнес-моделей: инновационный подход / Е. В. Комарницкая // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Матер. IX Междунар. науч. конф., Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 147-149.

177. Комарницкая, Е. В. Цифровой ландшафт ритейла: экосистемы как основа разработки стратегии организации / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XX Всерос. науч.-практ. конф., Донецк, 28–29 ноября 2024 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 144-148.

178. Комарницкая, Е. В. Поведение потребителей как вектор разработки маркетинговой стратегии в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества: Матер. Всерос. (с ин. участ.) науч.-практ. конф., Москва, 08 ноября 2023 года. – Москва: Московский международный университет, 2024. – С. 142-147.

179. Комарницкая, Е.В. Исследование сущности бизнес-модели маркетинга в условиях цифровой экономики / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2024): Сб. науч. тр. XVIII Междунар. школы-симпозиума АМУР-2024, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2024 года. – Симферополь: ИП Корниенко А.А., 2024. – С. 126-129.

180. Комарницкая, Е. В. Маркетинг-ориентированные бизнес-модели: структурная архитектура / Е. В. Комарницкая // Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Матер. X Междунар. науч. конф., Донецк, 05–07 ноября 2025 г. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 152-153.

181. Комарницкая, Е. В. Адаптация бизнес-модели маркетинга в условиях изменений / Е. В. Комарницкая // Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики: трансформация векторов и подходов: Матер. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 14 ноября 2024 г. – Москва: Московский международный университет, 2025. – С. 96-101.

182. Комарницкая, Е. В. Концептуальные элементы бизнес-модели / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы: сб. науч. тр. по матер. XII Всерос. науч.-практ. конф., Майкоп, 30 мая 2025 г. – Майкоп: ООО «Электронные издательские технологии», 2025. – С. 541-546.

183. Комарницкая, Е. В. Цифровой портрет пользователя как инструмент управления лояльностью потребителя / Е. В. Комарницкая // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2025) : сб. науч. тр. XIX Междунар. школы-симпозиума АМУР-2025, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2025 года. – Симферополь: ИП Корниенко А.А., 2025. – С. 224-227.

184. Комарницкая, Е. В. Ценность доверия в платформенных бизнес-моделях: влияние на потребительские решения / Е. В. Комарницкая // Современные тенденции и парадигмы менеджмента и маркетинга : Матер. V Междунар. науч.-практ. конф., 04 июня 2025 г. – Москва: Московский международный университет, 2025. – С. 118-122.

185. Комарницкая, Е. В. Маркетинг - ориентированные бизнес-модели – паттерн платформенной экономики / Е. В. Комарницкая // Маркетинг, бренд-менеджмент и реклама в современном мире : Материалы 2-й Всероссийской

научно-практической конференции, Москва, 30 октября 2025 года. – Москва: Государственный университет управления, 2025. – С. 173-176.

186. Корокошко, Ю. В. Цифровая трансформация региональных предприятий: исследование, оценка, возможности / Ю. В. Корокошко // *π-Economy*. – 2024. – Т. 17, № 5. – С. 99-114. – DOI 10.18721/ΠE.17506.

187. Коляда, А. А. Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации / А. А. Коляда, Ю. О. Плехова // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. – 2024. – № 1(73). – С. 7-16. – DOI 10.52452/18115942_2024_1_7.

188. Костин, К. Б. Современные бизнес-модели электронной коммерции / К. Б. Костин, А. Н. Субоч // *Вопросы инновационной экономики*. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 1623-1642. – DOI 10.18334/vines.10.3.110593.

189. Костецкий, А. Н. Проблемы формирования стратегий роста в маркетинговой деятельности отраслевых лидеров сетевого ритейла / А. Н. Костецкий, Н. Р. Чекашкина // *Экономика устойчивого развития*. – 2015. – № 3(23). – С. 309-314.

190. Кордина, И. В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И. В. Кордина, Д. И. Хлебович // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2021. – Т. 31, № 4. – С. 467-477. – DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477.

191. Кочиева, А. К. Омниканальность как драйвер развития онлайн и офлайн торговли / А. К. Кочиева, А. Н. Далакова // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 6(64). – С. 153-157. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10551.

192. Комплексное исследование отрасли и анализ потребительского рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inforetail.ru/> (дата обращения: 10.04.2024).

193. Косарева, О. А. Тренды управления взаимоотношениями с клиентами в розничной торговле / О. А. Косарева // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2023. – № 4(52). – С. 76-81.
194. Коновалова, Т. Л. Современные форматы розничной торговли: тенденции и противоречия / Т. Л. Коновалова // Региональный экономический журнал. – 2024. – № 2(37). – С. 56-61.
195. Коньков, А. С. Цифровой брендинг и его инструменты / А. С. Коньков, В. Н. Парахина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-1(94). – С. 176-179. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-12-1-176-179.
196. Костин, К. Б. Современные бизнес-модели электронной коммерции / К. Б. Костин, А. Н. Субоч // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 1623-1642. – DOI 10.18334/vines.10.3.110593.
197. Костин, К. Б. Выбор оптимальных бизнес-моделей для развития отечественного предпринимательства в условиях санкционных ограничений / К. Б. Костин, Х. В. Евдокимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 8. – С. 2611-2632. – DOI 10.18334/ep.13.8.117879.
198. Котляров, И. Д. Модели поведения потребителей: новый подход / И. Д. Котляров // Вестник Уральского института экономики, управления и права. – 2011. – № 3(14). – С. 36-44.
199. Коржова, Г. А. Управление потребительским поведением в онлайн среде / Г. А. Коржова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3(152). – С. 704-707. – DOI 10.34925/EIP.2023.152.3.136.
200. Кошелев, А. А. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровизации / А. А. Кошелев // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 113-1. – С. 142-144. – DOI 10.18411/trnio-09-2024-36.
201. Красильникова, Е. А. Особенности регулирования электронной торговли как элемент современной парадигмы управления отраслью / Е. А. Красильникова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 5-2. – С. 214-220. – DOI 10.17513/vaael.1708.

202. Краковская, И. Н. Оценка готовности промышленных предприятий к цифровой трансформации / И. Н. Краковская, Ю. В. Корокошко, Ю. Ю. Слушкина // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 509-540. – DOI 10.21638/spbu18.2024.307.

203. Кравченко, Е. С. Классификация бизнес-моделей предприятий сфер услуг в условиях цифровизации / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 1(343). – С. 65-72. – DOI 10.58551/20728115_2024_1_65.

204. Краевский, И. С. Выбор метода разработки структуры бизнес-моделей с позиций предложения по его модификации / И. С. Краевский // Вопросы инновационной экономики. – 2013. – Т. 3, № 2. – С. 28-32.

205. Красюк, И. А. Маркетинг-ориентированная бизнес-модель инновационного развития торговых розничных структур / И. А. Красюк, Ю. Ю. Медведева // Управление бизнесом в цифровой экономике: Сборник тезисов выступлений 3-ей международной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 года. – Санкт-Петербург, 2020. – С. 138-144.

206. Красюк, И. А. Современные направления цифровизации рыночной политики компаний на основе аккумулирования возможностей экосистем / И. А. Красюк, М. В. Кольган // Управление бизнесом в цифровой экономике : Сборник тезисов выступлений 3-ей международной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 года. – Санкт-Петербург, 2020. – С. 145-151.

207. Кулик, А. К. Цифровая трансформация процессов управления человеческим капиталом на уровне предприятий / А. К. Кулик, Е. С. Чех // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 1. – С. 104-109.

208. Куликова, Д. С. Цифровизация бизнес-моделей: глобальные тренды и перспективы развития / Д. С. Куликова // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 54-58.

209. Куликов, А. В. Формирование бизнес-модели в ходе цифровой трансформации / А. В. Куликов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 12-1. – С. 669-674. – DOI 10.34670/AR.2024.33.52.071.
210. Кузин, Д. В. Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента / Д. В. Кузин, Н. Е. Ядова // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6. – № 1. – С. 51-60..
211. Кузьменкова, М. А. Phygital-технологии - инновация в мире коммуникаций / М. А. Кузьменкова // Медиаскоп. – 2014. – № 3. – С. 6-23.
212. Курилов, М. М. Драйверы роста рынка продуктового ритейла / М. М. Курилов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 397-403. – DOI 10.34670/AR.2023.94.28.078.
213. Кузьмин, А. М. Омниканальный маркетинг - один из экономически эффективных инструментов маркетинговой стратегии / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2022. – № 7. – С. 35.
214. Кузьмин, А. М. Управление взаимоотношениями с клиентами один из инструментов стратегического управления / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 12. – С. 17.
215. Кусраева, О. А. Ориентация на бренд: сущность и положение в теории маркетинга / О. А. Кусраева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. – Т. 17, № 4. – С. 611-638.
216. Краснов, А. С. Компоненты цифрового портрета онлайн-потребителя / А. С. Краснов // World science: problems and innovations : сборник статей XV Международной научно-практической конференции: в 4 частях, Пенза, 30 ноября 2017 года. Том Часть 2. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 311-313.
217. Кручинина, В. В. Актуальные тенденции цифровой трансформации клиентского сервиса / В. В. Кручинина, М. В. Андриянова // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 6. – С. 262-265.
218. Ларионов, В. Г. Цифровая трансформация экономики: вызовы и новая реальность / В. Г. Ларионов, Е. Н. Шереметьева, Л. А. Горшкова // Вестник

Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2022. – № 1. – С. 7-14. – DOI 10.24143/2073-5537-2022-1-7-14.

219. Лебедева, Е. В. Потребительские ценности: системный анализ / Е. В. Лебедева // Философия и социальные науки. – 2007. – № 2. – С. 58-62.

220. Литвиненко, И. Л. Инноватизация экономики России в условиях рецессии: новый этап развития / И. Л. Литвиненко // Человек. Общество. Инклюзия. – 2015. – № 2(22). – С. 106-114.

221. Лысова, Е. А. Поведение потребителей: содержание понятия, социально-экономическая сущность / Е.А. Лысова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 4. – С. 21-27.

222. Маркова, В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В. Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2(34). – С. 38-42.

223. Маркова, В. Д. Влияние цифровой экономики на бизнес / В. Д. Маркова // ЭКО. – 2018. – № 12(534). – С. 7-22.

224. Маркова, В. Д. Дополнительная ценность для потребителей: методические аспекты формирования / В. Д. Маркова, А. И. Курцевич // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2007. – Т. 7, № 2. – С. 48-52.

225. Маркова, В. Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию / В. Д. Маркова // ЭКО. – 2019. – № 5(539). – С. 106-123.

226. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван, пер. с англ. А. Горман. – Москва: Эксмо, 2024. – 272 с.

227. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван, пер. с англ. В.Г. Шереметьевой. – Москва: Эксмо, 2024. – 272 с.

228. Маркетинговые исследования рынка Интернет-торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 01.04.2024).

229. Матюшкин, В. С. Категоризация зрелых рынков и стратегии развития категории / В. С. Матюшкин // Бизнес и дизайн ревю. – 2017. – № 1(5). – С. 4.

230. Мартыненко, О. В. Вопросы маркетингового управления и обоснования модели комплекса маркетинга промышленного предприятия в клиентоориентированной экономике / О. В. Мартыненко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 3(71). – С. 90-98.

231. Мартыненко, С. В. Социологический анализ потребительского онлайн-поведения поколения Z / С. В. Мартыненко // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2025. – № 3. – С. 178-183. – DOI 10.37882/2223-2974.2025.03.18.

232. Микалут, С. М. Маркетинговые аспекты разработки бизнес-моделей инновационных предприятий / С. М. Микалут, К. Н. Абоагье, С. Н. Игнатов // Белгородский экономический вестник. – 2021. – № 2(102). – С. 36-46.

233. Мищенко, Т. Л. Бренд-маркетинг в цифровой экономике / Т. Л. Мищенко // Управленческий учет. – 2022. – № 7-3. – С. 562-567. – DOI 10.25806/uu7-32022562-567.

234. Миронова, О. А. Теория поколений как фундамент новой парадигмы управления человеческими ресурсами в условиях постиндустриализации экономики / О. А. Миронова // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2020. – № 1(73). – С. 73-78.

235. Михайленко, Н. Н. Цифровые платформы и развитие бизнеса: исследование влияния и практические примеры / Н. Н. Михайленко // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 8(164). – С. 33-48. – DOI 10.17308/meprs/2078-9017/2023/8/33-48.

236. Межов, С. И. Понятие бизнес-модели: сущность, типология и основные принципы построения / С. И. Межов, А. В. Болденков // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2016. – № 1. – С. 24-30.

237. Медведева, Ю. Ю. Перспективы адаптации бизнес-моделей торговых предприятий к условиям цифровой экономики / Ю. Ю. Медведева, М. В. Кольган, К. А. Бармута // Практический маркетинг. – 2024. – № 3(321). – С. 61-65. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-3321-61-65.

238. Медведева, Ю. Ю. Трансформация бизнес-моделей предприятий в условиях реализации устойчивой экономики: исследование ценностного аспекта / Ю. Ю. Медведева, М. В. Кольган // Интеллектуальная инженерная экономика и индустрия 5.0 (ЭКОПРОМ) : Сборник трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 205-209. – DOI 10.18720/IER/2023.4/56.

239. Медведева, О. С. Основные модели потребительского поведения в современных условиях / О. С. Медведева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5-3. – С. 88-93.

240. Меньшикова, М. А. Маркетинговые инструменты анализа системы стратегического управления / М. А. Меньшикова, В. В. Трубникова, А. В. Рюмшин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 3(76). – С. 197-206. – DOI 10.21295/2223-5639-2019-3-197-206.

241. Морозова, О. А. Омниканальность и связанные концепции: современное состояние и перспективы исследований / О. А. Морозова, А. О. Царев // Аудиторские ведомости. – 2022. – № 3. – С. 180-192. – DOI 10.56539/17278058_2022_3_180.

242. Морозов, М. Н. Потребительская ценность как структурообразующий фактор формирования системы управления предприятием / М. Н. Морозов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 7(72). – С. 434-437.

243. Мунши, А. Ю. Состояние и динамика развития розничной торговли России / А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, Ш. М. Мунши // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-2. – С. 3.

244. Наумова, Н.А. Исследование поведения современного потребителя: институциональный аспект / Наумова Н.А., Шувалова О.В. // АНИ: экономика и управление. – 2017. – № 2 (19). – С. 315-318.
245. Наговицина, Л. П. Развитие цифровых технологий в современном ритейле / Л. П. Наговицина, Ж. П. Шнорр // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 5(72). – С. 9-25.
246. Неганов, С. А. Процессы создания ценности в современной маркетинговой теории / С. А. Неганов // Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15, № 1. – С. 14-22.
247. Нехода, Е. В. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности / Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова, Н. А. Тюленева // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 9-19.
248. Нирода, И. В. Трансформация традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации / И. В. Нирода, А. Ю. Анисимов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2023. – Т. 25, № 2. – С. 82-91. – DOI 10.15688/ek.jvolsu.2023.2.7.
249. Нигай, Е. А. Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития бизнеса / Е. А. Нигай // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2024. – № 1. – С. 91-106. – DOI 10.24412/2071-6435-2024-1-91-106.
250. Николаев, П. В. Основы стратегического лидерства бизнес - модели цифровой экосистемы / П. В. Николаев // Финансы и управление. – 2023. – № 3. – С. 44-57. – DOI 10.25136/2409-7802.2023.3.68956.
251. Никишкин, В. В. Формирование экосистемы в розничной торговле: практика и перспективы (маркетинговые аспекты) / В. В. Никишкин, Т. Н. Самарина // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 9. – С. 83-88.
252. Никонова, Я. И. Особенности разработки и внедрения новых продуктов для потребителей поколения Z: изменение в модели поведения / Я. И. Никонова, А. Г. Ивасенко // Инновации в жизнь. – 2020. – № 2(33). – С. 76-90.

253. Новые бизнес-модели и развитие инновационной инфраструктуры экономики в Дальневосточном регионе России / Э. А. Гасанов, М. А. Гасанов, Т. Г. Красота, А. В. Куликов // Новые бизнес-модели цифровой экономики в субъектах РФ : сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2 ч., Хабаровск, 21 марта 2022 года. Том ЧАСТЬ 1. – Хабаровск: Хабаровский государственный университет экономики и права, 2022. – С. 26-38. – DOI 10.38161/978-5-7823-0753-0-2022-026-038.

254. Носкова, Е. В. Цифровизация и потребительский выбор: как технологии меняют процесс покупки одежды / Е. В. Носкова, Е. С. Терещук // Практический маркетинг. – 2024. – № 10(328). – С. 4-7. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-10328-4-7.

255. Обзор: цифровизация ритейла [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_retail_2022/articles/rashody_na_tsifrovizatsiyu_ritejla (дата обращения: 15.02.2025).

256. Обзор рынка розничной торговли в мире. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.capitalone.com/learn-grow/money-management/capital-one-shopping/> (дата обращения: 15.02.2025).

257. Олифиров, А. В. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики / А. В. Олифиров, К. А. Маковейчук, С. А. Петренко // International Journal of Open Information Technologies. – 2019. – Т. 7, № 4. – С. 85-91.

258. Орехова, С. В. К вопросу о феномене бизнес-модели / С. В. Орехова, Ю. С. Баусова // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14, № 1(77). – С. 58-75. – DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75.

259. Орехов, Д. Б. Потребительская ценность как феномен теории предпринимательства / Д. Б. Орехов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 5(89). – С. 15-20.

260. Орешина, О. К. Цифровые технологии в ритейле / О. К. Орешина, Ю. В. Лысенко // Вестник современных исследований. – 2018. – № 10.6(25). – С. 196-197.
261. Олейникова, Ю. А. Вызовы и модели развития бизнеса в условиях прогрессии цифровой экономики / Ю. А. Олейникова // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 1415-1426. – DOI 10.18334/vines.9.4.41294.
262. Основные подходы к пониманию цифровизации и цифровых ценностей / Л. Н. Данилова, Т. В. Ледовская, Н. Э. Солянин, А. М. Ходырев // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2020. – Т. 26, № 2. – С. 5-12. – DOI 10.34216/2073-1426-2020-26-2-5-12.
263. Особенности потребительских предпочтений в условиях цифровой экономики / Е. Б. Разуваева, Н. Н. Бойко, С. С. Федорцова [и др.] // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 4. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_4_143.
264. Осипов, Ю. М. Цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва / Ю. М. Осипов, Т. Н. Юдина, И. З. Гелисханов // Экономические стратегии. – 2018. – Т. 20, № 5(155). – С. 22-29.
265. Пашенко, Т. В. Разработка стратегии бизнес-модели в цифровой экономике: направления и проблемы / Т. В. Пашенко // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 19, № 4. – С. 443-455. – DOI 10.17072/1994-9960-2024-4-443-455.
266. Панкова, И. Создание бренд-ориентированной компании - модная тенденция или требование времени? / И. Панкова // Бренд-менеджмент. – 2004. – № 1. – С. 6-13.
267. Паничкин, Г. Ю. «Традиционные» и «платформенные» бизнес модели. Анализ особенностей и тенденций развития / Г. Ю. Паничкин, Т. Г. Попадюк // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 11. – С. 94-110. – DOI 10.46486/0234-4505-2020-11-94-110.

268. Пасечко, Л. А. Генезис категорий и концепций маркетинга / Л. А. Пасечко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 1(29). – С. 128-137.

269. Петренко, Е. С. Построение универсальной маркетинговой модели выбора эмоциональных продуктов / Е. С. Петренко // Управленец. – 2017. – № 5(69). – С. 34-39.

270. Перспективы бизнес-моделей: "голубые океаны", менеджмент предпринимательской деятельности, инновации на стороне спроса и устойчивое развитие / Е. С. Петренко, И. В. Денисов, Г. К. Кошебаева, А. А. Королева // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 12. – С. 2327-2336. – DOI 10.18334/ce.13.12.41358.

271. Прушковская, Е. Е. Использование средств маркетинга в управлении ассортиментом предприятий розничной торговли / Е. Е. Прушковская // Вопросы структуризации экономики. – 2008. – № 3-1. – С. 37.

272. Прахалад, К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2010. – 352 с.

273. Пискунова, Е. Е. Модели клиентоориентированного бизнеса / Е. Е. Пискунова, И. Ю. Мельникова // Kant. – 2018. – № 3(28). – С. 225-232.

274. Петрович, М. В. Потребитель на рынке: не остаться одному / М.В. Петрович // Проблемы управления (Минск). – 2009. – № 4(33). – С. 134-140.

275. Пенькова, И. В. Институционально-знаниевые аспекты цифровой трансформации маркетинга розничной торговли товаров и услуг / И. В. Пенькова // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-2(64). – С. 92-100.

276. Пригульный, А. Г. Моделирование ценности для потребителя в контексте цифровой трансформации / А. Г. Пригульный // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 1(115). – С. 124-129.

277. Пушкин, И. С. Классификация бизнес-моделей, используемых для организации деятельности в аналоговую эпоху / И. С. Пушкин // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 3(93). – С. 207-210.

278. Пурыскина, В. А. Управление поведением российских потребителей на основе применения технологий нейромаркетинга / В. А. Пурыскина // Первый экономический журнал. – 2024. – № 4(346). – С. 65-70. – DOI 10.58551/20728115_2024_4_65.

279. Подходы к развитию сферы услуг, основанные на результатах исследования потребителей / В. В. Груздева, Ю. С. Ключева, Л. А. Пятко, В. В. Конова // Russian Economic Bulletin. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 131-136.

280. Полусмакова, Н. С. Анализ и совершенствование типологии программ потребительской лояльности / Н. С. Полусмакова, О. Ф. Серова, А. А. Чернова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 4. – С. 146-154. – DOI 10.18721/JE.10414.

281. Покуль, В. О. Поведение потребителей как объект междисциплинарных исследований: обзор научных взглядов и концепций / В.О. Покуль // Южно-российский журнал социальных наук. – 2018. – № 1. – С. 117-126.

282. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость // пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 715 с.

283. Половян, А. В. Маркетинговый подход к цифровой трансформации: архетипы стран / А. В. Половян, К. И. Сеницына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – № 4. – С. 223-236.

284. Ратнер, С. В. Анализ мирового опыта развития бизнес-моделей экономики замкнутого цикла в торговле / С. В. Ратнер, М. В. Арутюнян // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 3. – С. 61-77. – DOI 10.24891/ea.24.4.61.

285. Рахматуллина, А. Р. Современные подходы к управлению маркетинговой политикой предприятия / А. Р. Рахматуллина // Вестник Московского государственного университета технологий и управления имени

К.Г. Разумовского (Первый казачий университет). Серия прикладных научных дисциплин. – 2024. – № 2. – С. 65-75. – DOI 10.69540/2949-4079.2024.49.60.001.

286. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят потребители. Ваш первый шаг/ А. Остервальдер, И. Пинье, Г. Бернарда, А. Смит // пер. с англ.: Мария Кульнева. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 309 с. ISBN 978-5-9614-4907-5

287. Разумова, С. В. Поведение потребителей 2020-2023: вызовы и возможности / С. В. Разумова // Beneficium. – 2024. – № 1(50). – С. 63-74. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).63-74.

288. Ремига, А. В. Клиентоориентированные решения в цифровизации (цифровой трансформации) ритейла / А. В. Ремига // Вестник науки. – 2021. – Т. 5, № 10(43). – С. 37-41.

289. Романец, И. И. Влияние цифровых технологий на бизнес-модели: от традиционных к инновационным / И. И. Романец // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2025. – № 1(83). – С. 70-76.

290. Российская, Г. М. К методологии анализа экономического поведения потребителя / Г. М. Российская // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2007. – № 6. – С. 72-80.

291. Рубцов, С. В. Развитие технологий и персонала предприятий продуктового ритейла в условиях их цифровой трансформации / С. В. Рубцов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3.

292. Русяева, Е. Ю. Поколение Z и шеринговая экономика: подходы к проблематике / Е. Ю. Русяева // Друкеровский вестник. – 2020. – № 3(35). – С. 266-280. – DOI 10.17213/2312-6469-2020-3-266-280.

293. Руст, А. М. Бизнес-модель инновационного развития предприятия / А. М. Руст, В. Н. Суязов // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. – Т. 4, № 1(49). – С. 252-257.

294. Рыжкова, Т. Б. Потенциальные возможности и ограничения управления клиентским опытом покупателей продуктов для укрепления здоровья на российских онлайн-маркетплейсах Яндекс.Маркет, Ozon и

Wildberries / Т. Б. Рыжкова, Е. А. Тарасенко // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2023. – № 2. – С. 45-57. – DOI 10.28995/2782-2222-2023-2-45-57.

295. Рыжих, А. И. Маркетинговые коммуникации в ритейле / А. И. Рыжих, Т. Ли, С. Е // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 6-1. – С. 443-450. – DOI 10.34670/AR.2021.11.70.043.

296. Рыбасова, М. В. Цифровизация как движущая сила бизнес-моделей экономики замкнутого цикла / М. В. Рыбасова, Е. И. Серова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – № 6(99). – С. 134-138.

297. Рыбченко, С. А. Стратегическое развитие портфеля брендов / С. А. Рыбченко // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 1(56). – С. 69-74.

298. Рябова, Е.Ю. Концепция этичного потребления в условиях цифровизации / Е.Ю. Рябова // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(41). – С. 159-164. – DOI 10.24151/2409-1073-2024-1-159-164.

299. Рябова, О. Н. Анализ факторов воздействия на покупательское поведение потребителей / О. Н. Рябова // Научный поиск. – 2016. – № 1. – С. 76-78.

300. Самофеев, И. А. Трансформация предприятий в условиях появления новых бизнес-моделей / И. А. Самофеев // Modern Economy Success. – 2021. – № 6. – С. 238-243.

301. Самохвалов, Н. А. Новые потребительские практики молодежи в условиях цифровизации общества / Н. А. Самохвалов // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2024. – № 1(39). – С. 10-15.

302. Сафина, Г. Р. Особенности функционирования бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях / Г. Р. Сафина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 7(156). – С. 1289-1292. – DOI 10.34925/EIP.2023.156.7.234.

303. Сафиуллин, М. Р. Цифровой социальный портрет (на примере реализации краудсорсинговых проектов) / М. Р. Сафиуллин, А. Р. Бурганова // Казанский экономический вестник. – 2023. – № 2(64). – С. 110-115.

304. Сегментирование потребителей новых товаров в условиях цифровой трансформации экономики / А. В. Рожкова, Э. В. Степанова, А. А. Ступина, П. Е. Анисимов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 4-2. – С. 336-344. – DOI 10.17513/vaael.4112

305. Сергиевич, Т. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию бизнес-модели / Т. В. Сергиевич // Экономическая наука сегодня. – 2022. – № 15. – С. 36-48. – DOI 10.21122/2309-6667-2022-15-36-48.

306. Сельсабила, А. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики / А. Сельсабила // Стратегии бизнеса. – 2022. – Т. 10, № 6. – С. 149-154. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-6-149-154.

307. Старикова, М. С. Оценка удовлетворенности и лояльности клиентов промышленной корпорации / М. С. Старикова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. – № 3. – С. 117-120.

308. Статистика интернета и соцсетей на 2022 год – цифры и тренды в мире и в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.web-canape.ru/business/statistika-interneta-i-socsetej-na-2022-god-cifry-i-trendy-v-mire-i-v-rossii/> (дата обращения: 10.04.2023).

309. СТМ, маркетплейсы и дискаунтеры: как изменились привычки потребителей в 2023 году. Рамблер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://finance.rambler.ru/business/51973046/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата обращения: 18.04.2025).

310. Сколько людей в России пользуются интернетом: статистика и факты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/analytics/skolko-lyudej-v-rossii-polzuyutsya-internetom-statistika-i-fakty/> (дата обращения: 18.04.2025).

311. Слугин, О. В. Анализ влияния цифровой трансформации бизнеса на изменение бизнес-модели компании / О. В. Слугин, Т. Н. Белентьева // Карельский научный журнал. – 2019. – Т. 8, № 4(29). – С. 104-107. – DOI 10.26140/knz4-2019-0804-0028.

312. Стрекалова, Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 92. – С. 95-105.

313. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления / Н. Д. Стрекалова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2(30). – С. 133-137.

314. Смирнов, Е. Н. Изменение бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации мировой экономики / Е. Н. Смирнов // Экономические стратегии. – 2021. – Т. 23, № 1(175). – С. 64-69. – DOI 10.33917/es-1.175.2021.64-69.

315. Семенова, В. В. Психология архетипов и управление потребительским поведением / В.В. Семенова, А.Б. Круглов // Человеческий капитал. – 2014. – № 9(69). – С. 53-57.

316. Семенов, А. И. Цифровая трансформация бизнес-моделей организации / А. И. Семенов, А. Д. Губайдуллина // Экономика строительства. – 2021. – № 2(68). – С. 49-55.

317. Смердова, Д. В. Методика оценки уровня готовности розничной торговли в России к процессу цифровой трансформации / Д. В. Смердова, Д. С. Бурцев // Экономика. Право. Инновации. – 2024. – № 3. – С. 19-29. – DOI 10.17586/2713-1874-2024-3-19-29.

318. Скоблякова, И. В. Теория поколений в новой экономике и ее влияние на циклы воспроизводства человеческого капитала / И. В. Скоблякова, Т. А. Журавлева, Т. Н. Ямщикова // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2019. – № 1-2(58-59). – С. 97-105.

319. Степнов, И. М. Стоимостные перспективы цифровых бизнес-моделей / И. М. Степнов, Ю. А. Ковальчук // Друкеровский вестник. – 2020. – № 1(33). – С. 67-77. – DOI 10.17213/2312-6469-2020-1-67-77.

320. Степанов, А. И. Современные методы digital-маркетинга в продвижении банковских организаций / А. И. Степанов // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7, № 2(23). – С. 121-124.

321. Сохтаев, М. К. Методы разработки бизнес-моделей как один из элементов управления современным бизнесом / М. К. Сохтаев // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 2(84). – С. 227-231.

322. Сотникова, Е. А. Комплексный интернет-маркетинг как инструмент формирования стратегии продвижения бренда / Е. А. Сотникова, Ю. А. Кузьмичева // Экономическая среда. – 2020. – № 2(32). – С. 5-9.

323. Сологуб, Е. В. Теоретические подходы к формированию потребительской ценности товара/услуги / Е. В. Сологуб // Актуальные проблемы экономики и права. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 1192-1201. – DOI 10.21202/1993-047X.13.2019.2.1192-1201.

324. Социально-экономическое положение России: январь-ноябрь 2025. Минэкономразвития России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-11-2025.pdf> (дата обращения: 18.10.2025).

325. Суржук, Д. С. Влияние поколенческого аспекта потребителей на развитие экономики впечатлений в сфере e-commerce / Д. С. Суржук, И. К. Захаренко // Самоуправление. – 2019. – Т. 2, № 2(115). – С. 196-198.

326. Тазова, В. Д. Контент-маркетинг, как инструмент продвижения компании в интернете / В. Д. Тазова, И. А. Стоянов // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – № 10. – С. 32-36.

327. Терешкина, Н. Е. Бизнес-модели инноваций в цифровой экономике / Н. Е. Терешкина // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 179-194. – DOI 10.18334/vines.12.1.114100.

328. Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://up-advert.ru/blog/digital-2025> (дата обращения: 18.10.2025).

329. Тирабян, А. С. Цифровые инструменты брендинга организации / А. С. Тирабян // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. – № 15(33). – С. 180-182.

330. Титов, И. А. Теоретические подходы к развитию концепции экосистемы в экономике / И. А. Титов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 4. – С. 26-46. – DOI 10.52180/2073-6487_2024_4_26_46.

331. Ткаченко, В. Г. Омниканальный маркетинг на рынке мяса птицы как эффективный инструмент в системе продвижения товаров и услуг / В. Г. Ткаченко // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-1(64). – С. 161-168.

332. Трачук, А. В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды / А. В. Трачук, Н. В. Линдер // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 2(89). – С. 58-71.

333. Трачук, А. В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции / А. В. Трачук, Н. В. Линдер, Н. В. Убейко // Управленец. – 2017. – № 4(68). – С. 61-74.

334. Трачук, А. В. Формирование ценностного предложения для клиентов: теоретические подходы и понимание представителей российских компаний / А. В. Трачук, Н. В. Линдер, В. О. Туаев // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13, № 1. – С. 8-25. – DOI 10.17747/2618-947X-2022-1-8-25.

335. Третьяк, О. А. Бизнес-модель экономики совместного потребления: специфика, особенности, и управленческие вызовы / О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов, Ю. А. Билинкус // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 4. – С. 403-428. – DOI 10.21638/spbu18.2021.402.

336. Трофимова, Н. Н. Анализ ключевых направлений оценки готовности предприятий к цифровой трансформации / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 11(140). – С. 177-182. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.05.020.

337. Тутова, В. А. Оценка эффективности маркетинговых стратегий банковских систем через анализ маркетинговой деятельности АО «Тинькофф банк» / В. А. Тутова, Ш. У. Ниязбекова // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 2(49). – С. 42-51. – DOI 10.21777/2587-554X-2024-2-42-51

338. Товарищтай, Т. И. Потребительская ценность как источник конкурентных преимуществ / Т. И. Товарищтай // Практический маркетинг. – 2019. – № 11(273). – С. 27-30.

339. Толстихина, Е. И. Формирование потребительского поведения: сущность и особенности / Е.И. Толстихина, С.К. Демченко // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 281-290. – DOI 10.17516/2782-2214-0064.

340. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация / Р. Глэсс, Б. Лейкерт, пер. с нем. – М.: Альпина Публишер, 2018. – 346 с.

341. Ткачева, А. М. Проблемы и тенденции развития розничной торговли на современном этапе / А. М. Ткачева, Л. А. Зосимова // На пути к гражданскому обществу. – 2015. – № 4(20). – С. 78-82.

342. Ткаченко, Е. А. Трансформация бизнес-моделей предпринимательских структур в условиях цифровизации / Е. А. Ткаченко, А. А. Хуажев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11, № 4-1. – С. 235-244. – DOI 10.34670/AR.2021.42.33.028.

343. Трачук, А. В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды / А. В. Трачук, Н. В. Линдер // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 2(89). – С. 58-71.

344. Трансформация ценности в инновационных бизнес-моделях: пример фармацевтической индустрии / Д. Климанов, О. Третьяк, У. Горен, Т. Уайт // Форсайт. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 52-65. – DOI 10.17323/2500-2597.2021.3.52.65.

345. Тхорикив, Б. А. Маркетинговые инновации в таргетировании на фоне оптимизации рекламных кампаний / Б. А. Тхорикив // Экономика и управление:

проблемы, решения. – 2025. – Т. 15, № 3(156). – С. 113-118. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.03.15.013.

346. Тхориков, Б. А. Динамическое ценообразование на маркетплейсах: теоретические модели и алгоритмические механизмы / Б. А. Тхориков, Б. В. Семенов, А. О. Чередниченко // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 374-378.

347. Тхориков, Б. А. Трансформация глобальных цепочек производства и стратегия иншоринга / Б. А. Тхориков, Е. В. Ерофтьев, А. О. Чередниченко // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 12. – С. 127-129.

348. Тхориков, Б. А. Маркетинговые инновации в таргетировании на фоне оптимизации рекламных кампаний / Б. А. Тхориков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 15, № 3(156). – С. 113-118. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.03.15.013.

349. Умников, А. Е. Составление цифрового портрета клиента на основе социальных сетей / А. Е. Умников, Н. Д. Самсонов // Постулат. – 2018. – № 5-1(31). – С. 88.

350. Умарова, А. А. Контент-маркетинг как новый инструмент ведения бизнеса в Интернете / А. А. Умарова // Международный академический вестник. – 2019. – № 4(36). – С. 105-108.

351. Ухина, Ю. А. Маркетинговый подход к развитию экосистемных бизнес-моделей в современной экономике / Ю. А. Ухина, П. С. Щербаченко // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S2. – URL: <https://esj.today/PDF/67FAVN225.pdf>.

352. Фалько, С. Г. Бизнес-модели новых предприятий в условиях перехода к цифровой экономике / С. Г. Фалько // Инновации в менеджменте. – 2018. – № 3(17). – С. 2-3.

353. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт: <https://www.rosstat.gov.ru/>

354. Филин, С. А. Бизнес-модель как ключевой фактор коммерческого успеха / С. А. Филин, К. В. Большакова, К. А. Холопцева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 10(118). – С. 97-105.

355. Фоломеева, Т. В. Потребительские аттитюды и лояльность / Т. В. Фоломеева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. – 2012. – № 2. – С. 184-193.

356. Чеснокова, М. С. Современные инструменты маркетинга в новой экономике: маркетинг впечатлений / М. С. Чеснокова, А. А. Кирилловская // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. – Т. 4, № 1. – С. 159-171.

357. Черченко, Н. В. Тренды маркетинга в инновационной экономике / Н. В. Черченко, С. П. Мармашова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2018. – № 5. – С. 2-8.

358. Чуркин, Д. А. Совокупная ценность предложения как вектор трансформации цифровой бизнес-модели компании / Д. А. Чуркин, В. И. Абрамов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 1. – С. 241-249.

359. Хасанова, Л.В. Новые факторы потребительского поведения / Л.В. Хасанова, Е.А. Ференц // Наукосфера. – 2022. – № 4-2. – С. 386-393.

360. Цифровая трансформация бизнес-моделей / Н. С. Мрочковский, Ю. В. Ляндау, И. С. Пушкин, М. А. Федосимова // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 5. – С. 69-72.

361. Цифровые экосистемы в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые экосистемы в России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России) (дата обращения: 11.11.2024).

362. Цыбовский, В. Л. Проблемы формирования и функционирования ретейл-бизнеса в условиях цифровой экономики / В. Л. Цыбовский, Т. П. Горелова // Вестник Академии. – 2018. – № 1. – С. 10-17.

363. Шадрина, Л. Ю. Семь правил эффективного бренд-маркетинга / Л. Ю. Шадрина // Инновационная наука. – 2016. – № 2-2. – С. 139-141.
364. Шадрина Л. Ю. Поколенческий подход в маркетинге: как понимание потребностей разных возрастных групп усиливает эффективность продвижения / Л. Ю. Шадрина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 12(153). – С. 201-208. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.09.023.
365. Шабанова, М. А. Этичное потребление как сфера гражданского общества в России: факторы и потенциал развития рыночных практик / М. А. Шабанова // Экономическая социология. – 2023. – Т. 24, № 1. – С. 13-54. – DOI 10.17323/1726-3247-2023-1-13-54.
366. Шалаева А. А., Ребязина В. А., Смирнова М. М. 2018. Инновации маркетинговых моделей российских компаний в эпоху диджитал трансформации. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.
367. Швайко, А. А. Бизнес-модель как институциональный капитал современной фирмы / А. А. Швайко // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 2. – С. 263-265.
368. Швалев, Н. С. Трансформация бизнес-модели: возможные стратегии / Н. С. Швалев // Теоретическая и прикладная экономика. – 2023. – № 1. – С. 27-35. – DOI 10.25136/2409-8647.2023.1.35833.
369. Шевченко, М.Н. Стратегическое направление развития управления маркетингом в условиях цифровизации предприятий АПК / М.Н. Шевченко, Т.С. Быстрова // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. – 2022. – № 1(14). – С. 294-300.
370. Ширинкина, Е. В. Бизнес-модели в условиях все возрастающей сложности бизнес-среды / Е. В. Ширинкина // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – Т. 23, № 1. – С. 121-130. – DOI 10.15688/ek.jvolsu.2021.1.10.
371. Шилиманов, М. С. Рынок розничной торговли. Основные этапы развития и тренды постиндустриальной экономики / М. С. Шилиманов //

Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 5(99). – С. 49.

372. Шведина, Е. Б. Эффективное управление ассортиментным портфелем компании / Е. Б. Шведина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 1-1. – С. 132-137.

373. Щепакин, М. Б. Модель управления развитием розничной торговой сети на основе инновационных преобразований в условиях мобилизационной экономики / М. Б. Щепакин, К. М. Ильенкова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 9. – С. 2443-2462. – DOI 10.18334/epp.12.9.116146.

374. Хансевичев, Р. И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели / Р. И. Хансевичев // Экономические науки. – 2015. – № 128. – С. 40-44.

375. Эволюция бизнес-моделей в эпоху цифровой трансформации: анализ применения ИИ и автоматизации / С. Н. Болгов, И. А. Бородин, Д. В. Пшиченко, Г. А. Андреев // Научный результат. Экономические исследования. – 2025. – Т. 11, № 4. – С. 77-89. – DOI 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-7.

376. Юдин, А. В. Особенности поведения потребителей в digital-среде в условиях формирования нового «поколенческого мышления» / А. В. Юдин, Н. В. Свищева // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – Т. 218, № 4. – С. 418-430.

377. Юлдашева, О. У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности / О. У. Юлдашева, О. И. Юдин // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1(41). – С. 218-222.

378. Юлдашева, О. У. Маркетинговые стратегии бизнес-моделирования / О. У. Юлдашева, О. И. Юдин, В. Е. Прокопцов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4(44). – С. 235-238.

379. Юлдашева, О. У. Методология разработки клиентоориентированных инновационных бизнес-моделей / О. У. Юлдашева, И. Н. Трефилова, О. А. Погребова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 8-4(55). – С. 145-150.

380. Юлдашева, О. У. Современные модели потребительской ценности / О. У. Юлдашева // Современные методы и технологии эффективного рыночного управления : Сб. ст. слушателей и преподавателей Президентской программы подготовки управленческих кадров ВЭШ Санкт-Петербургского гос. экон. ун-та. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т, 2014. – С. 92-97.

381. Юлдашева, О. У. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0 / О. У. Юлдашева, Г. В. Халиков, А. В. Цой // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2018. – № 2. – С. 90-106.

382. Яненко, М. Б. Бренд-менеджмент в виртуальной среде: проблемы и перспективы / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 10(136). – С. 242-244.

383. Ammar O., Ouakouak M. L. 2015. The business model as a configuration of value: toward a unified conception. Journal of Business Management 3 (2): 78–84. <https://doi.org/10.12691/JBMS-3-2-4>

384. Amit, R. Value creation in e-business / R. Amit, C. Zott // Strategic Management Journal – 2001 - Vol. 22 – P. 493-520

385. Arend R. J. 2013. The business model: Present and future-beyond a skeumorph. Strategic Organization 11 (4): 390–402. <https://doi.org/10.1177/1476127013499636>

386. Baldassarre B., Calabretta G., Bocken N., Jaskiewicz T. 2017. Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. Journal of Cleaner Production 147: 175-186. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.01.081>

387. Barnes J., Hansen P., Kamin T., Golob U., Darby S. C., van der Grijp N. M., & Petrovics, D. Creating valuable outcomes: An exploration of value creation pathways in the business models of energy communities // Energy Research & Social

Science Energy Research & Social Science. 2024. Vol. 108. 103398.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103398>

388. Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 156-171. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005

389. Baden-Fuller, C., Haeffliger S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning* 46, 419–426.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

390. Babatunde, S. O., Okeleke, P. A., Ijomah, T. I. Influence of brand marketing on economic development: a case study of global consumer goods companies. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. – 2022.– №12, pp. 692–708. – DOI 10.51594/ijmer.v4i12.1418

391. Bocken N., Short S. W., Rana P., Evans S. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance* 13 (5): 482–497.
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>

392. Chen, M. K. Brand Marketing Strategies under Social Media / M. K. Chen // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. – 2024. – № 85(1). – pp.190–195. – DOI 10.54254/2754-1169/85/20240875

393. Chesbrough, H. Rosenbloom, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies // *Industrial and Corporate Change*, 2002. Vol. 11(3), p. 529

394. Chesbrough, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore / H. Chesbrough // *Strategy & leadership* – 2007 – Vol. 35 N. 6 – P. 12–17

395. Cortimiglia M. N., Ghezzi A., Frank A. G. 2016. Business model innovation and strategy making nexus: Evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R & D Management* 46 (3): 414–432. <https://doi.org/10.1111/RADM.12113>

396. Coviello N. E. How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices // *Journal of Marketing*. – 2002. – № 3. – p. 33–46. – doi: 10.1509/jmkg.66.3.33.18500. Digital 2025 April Global Statshot Report <https://datareportal.com/reports/digital-2025-april-global-statshot>

397. Chopra A., Avhad V., Jaju A. S. Influencer Marketing: An Exploratory Study to Identify Antecedents of Consumer Behavior of Millennial // Business Perspectives and Research. 2021. Vol. 9, No. 1. P. 77-91. URL: <https://doi.org/10.1177/2278533720923486>.
398. eCommerce Market Size & Share by Country 2024 <https://www.doofinder.com/en/statistics/ecommerce-market-size-by-country>
399. Freudenreich, B., Lüdeke-Freund Fl., Schaltegger St. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability / Journal of Business Ethics 2020 T.166, pp. 3–18, DOI:10.1007/s10551-019-04112-z
400. Fliegner W. 2017. Analysis of the business model elements and their relationships. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 474: 53–64. <https://doi.org/10.15611/PN.2017.474.05>
401. Futterer F., Schmidt J., Heidenreich S. 2018. Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. Long Range Planning 51 (1): 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>
402. Gao S. Research on Marketing Strategies of Wealth Management Business in Securities Business Departments. Open Journal of Social Sciences. № 11, pp. 85-95. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.1110006>
403. Gennari F. Sustainable Business Model Innovation: From Value Uncaptured to Value Opportunities // Symphonia. 2022. 2. Pp. 27–46. <https://doi.org/10.4468/2022.2.04gennari>
404. Gordijn, J.; Akkermans, H. (2001): Designing and Evaluating EBusiness Models. IEEE Intelligent E-Business. P. 493-520 file:///C:/Users/Samsung/Downloads/HansA_JaapGordijn-IEEE-intelligent-Aug2001-EbusinessModels.pdf
405. Grego M., Magnani G., St. Denicolai (2024) Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model

transformation Journal of Business Research. 171(1): pp.114359
DOI:[10.1016/j.jbusres.2023.114359](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359)

406. Gassmann, O. Exploring the Field of Business Model Innovation / O. Gassmann, K. Frankenberger, R. Sauer - Switzerland, Palgrave MacMillan – 2016

407. Grabowska S. 2022. Key components of the business model in an Industry 5.0 environment. *Zeszyty Naukowe* 158: 191–199. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.13>

408. Geissdoerfer M., Pieroni M. P. P., Antelmi Pigosso D. C., Soufani K. 2020. Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production* 277: 123741
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.123741>

409. Hokkanen H., Walker C., Donnelly A. 2020. Business model opportunities in brick and mortar retailing through digitalization. *Journal of Business Models* 8 (3): 33–61. <https://doi.org/10.5278/jbm.v8i3.5803>

410. Kohtamäki M., Parida V., Patel P. C., Gebauer H. 2020. The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change* 151: 119804. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804>

411. Kemperman J., Geelhoed J., op 't Hoog J. Value Creation and Overall Framework. // *Brilliant Business Models in Healthcare*. Springer, Cham. 2017.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-26440-0_3

412. Lee A. 2023. A comprehensive review and investigation of business models. *Enigma in Economics* 1 (2): 49–54. <https://doi.org/10.61996/economy.v1i2.31>

413. Linde L., Sjödin D., Parida V., Gebauer H. 2020. Evaluation of digital business model opportunities: A framework for avoiding digitalization traps. *Research-Technology Management* 64 (1): 43–53.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1842664>

414. Magretta, J. (2002): Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, 80(5):86-92.

415. Ma, Y., Wei, H., Hu, C., Hu, C., & Jin, C. (2021). Research on the Innovation Path of Business Models Based on the Market Orientation. Complexity, 2021, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2021/9939004> pp. 2
416. Mantrala M. K., Kamran-Disfani O. Category Management and Captains. // Invited Chapter for the Handbook of Research on Retailing (Edward Elgar Publishing). Eds: Els Gijsbrecht (Tilburg University), Katrijn Gielens (University of North Carolina), July 3, 2017.
417. Miah, Md. S. (2024). Navigating Consumer Behavior in the Digital Age: The Role of Emerging Technologies and Ethical Considerations. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 24(9), 463–471. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i91504>
418. Moravcikova, D. Brand Building with Using Phygital Marketing Communication / D. Moravcikova, J. Kliestikova// Journal of Economics, Business and Management. – 2017. – Vol. 5, No. 3. – pp. 148-153. – DOI 10.18178/JOEBM.2017.5.3.503
419. Mele, C., Russo-Spena, T., Marzullo, M., Di Bernardo, I. The phygital transformation: a systematic review and a research agenda. Italian Journal of Marketing. 2023.– pp.323-349. – DOI 10.1007/s43039-023-00070-7
420. Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005): The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research 58(6): 726-735.
421. Morioka S. N., Morioka S. N., Bolis I., Evans S., Monteiro de Carvalho M. 2017. Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. Journal of Cleaner Production. 167: 723–738. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.08.118>
422. Ng, I. O., Ding, D. K., Yip, N. (2013) Outcome-based contracts as new business model: The role of partnership and value-driven relational assets. Industrial Marketing Management. 42 (5), 730-743. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.009>

423. Norman R., Ramirez R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy // Harvard Business Review. — 2003 (July-August). — P. 65–77.
424. Jiang, Zh. Leveraging Digital Customer Orientation for Business Model Innovation and Enterprise Transformation: A Cosmetics Sector Perspective / Zh. Jiang // International Journal of Science and Business. – 2024. – Vol. 38, № 1. – pp. 120-137. – DOI: 10.58970/IJSB.2407
425. Kalinina, M. A. Retaining customers through digital communication mix / M. A. Kalinina // Экономика. Бизнес. Банки. – 2020. – No. 6(44). – P. 75-83.
426. Kotler Ph. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective / Ph. Kotler, D. Gertner // Journal of Brand Management. – 2002. – Vol. 9, No. 4-5. – P. 249.
427. Kouptsov A., & Srai J. S. Value proposition-driven reconfiguration of business models in dynamic industries: a design-science approach // Business Process Management Journal. 2023. 29(7). Pp. 2041-2073. <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2023-0178>
428. Kouptsov, A., & Srai, J. S. Design of B2B e-commerce business models: a configuration and design-science perspective. Centre for International Manufacturing, Institute for Manufacturing, University of Cambridge. 2019. <https://doi.org/10.17863/CAM.45888>
429. Liu, Z. K. (2024). Transformations in Consumer Buying Behavior: Investigating How Online Shopping Platforms. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 109(1), 181–186. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/109/2024bj0135>
430. Ranta V., Aarikka-Stenroos L., Väisänen J.-M. 2021. Digital technologies catalyzing business model innovation for circular economy – Multiple case study. Resources Conservation and Recycling 164: 105–155. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2020.105155>
431. Romero M. C., Sánchez M. E., Villalobos J. 2016. Weaving business model patterns – Understanding business models. International Conference on

432. Roy Ja., Sachdeva L. Psychological Factors Impacting the Consumer Behaviour of Customers // Journal of Lifestyle and SDGs Review. 2024. Vol. 4, No. 4. P. e03617. URL: <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v4.n04.pe03617>.

433. Schaltegger S., Hansen E.G., F. Lüdeke-Freund. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues // Organization & Environment 29(1), pp.3-10, 2016.

434. Sundström, A., Hyder, A. S., & Chowdhury, E. H. (2021). Market-oriented business model for SMEs' disruptive innovations internationalization. Marketing Intelligence & Planning, 39(5), 670–686. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2019-0527>

435. Saqib, N., Agrawal, S. Exploiting brand marketing for building brand reputation, competence and loyalty among consumers: a conceptual model. / N. Saqib, S. Agrawal // Futuristic Trends in Management. – 2024. –Vol. 3, Book 24. –pp. 238–244. – DOI 10.58532/v3bhma24ch29

436. Saebi T., Lien L., Foss N. 2017. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. Long Range Planning 50: 567–581.

437. Shakeel J., Shakeel J., Mardani A., Gholamzadeh Chofreh A., Goni F. A., Klemeš J. J. 2020. Anatomy of sustainable business model innovation. Journal of Cleaner Production 261: 121–201. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.121201>

438. Stanton Dr. John. L. Category management and Buying Skills Seminar, Department of Food. — Marketing Haub School of Business Saint Joseph's University, 2013.

439. The Statistics Portal for Market Data [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://statista.com/>

440. Osterwalder, A. Clarifying business models: origins, present and future of the concept / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci // Communications of the association for information science – 2005 – N. 16 – P. 1–25.

441. Osterwalder A. 2004. The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. PhD thesis: Université de Lausanne.
442. Ojala A., Baber W. W. 2024. Business Model. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-13701-3.00034-7>
443. Palo T., Tahtinen J. (2013). Networked business model development for emerging technology-based services. *Industrial Marketing Management*. 42 (5), 773-782. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015>
444. Palmi M., Miech L., Oghazi P., Parida V., Wincent J. 2022. 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: 121496
445. Pencarelli T., Conti E., & Gabbianelli L. The value co-creation in the digital business models: the Xelexia case. 2019. Vol. 2. <https://doi.org/10.14596/PISB.281>
446. Porter, M. Competitive strategy. Methodology for analysing competitor industries. Moscow: Alpina Publisher, 2011.
447. Pussinen P., Iivari M., Dehkordi R., Sorvisto M. (2025). Data-Based Business Model Innovation and Data Ecosystems: *Journal of Business Ecosystems* 2025 6(1) DOI:10.4018/JBE.391339
448. Rappa M. Business Models On The Web [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
449. Rong, K., Lin, Y., Du, W., & Yang, S. Business ecosystem-oriented business model in the digital era // *Technology Analysis & Strategic Management*. 2024. 36(10) Pp.3082–3099. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2191743>
450. Remane G., Hanelt A., Nickerson R. C., & Kolbe L. M. Digital business model types: understanding their mechanisms as recipes to commercialise digital technologies. *International Journal of Innovation Management*. 2022. No. 26(3). <https://doi.org/10.1142/s1363919622400199>

451. Tiunov, V. M. Foodtech And The Digitalization Of Public Catering In Russia / V. M. Tiunov // Modern Science and Innovations. – 2020. – No. 3(31). – P. 17-21. – DOI 10.37493/2307-910X.2020.3.2. – EDN VHLVXA.
452. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation / D. J. Teece // Long range planning – 2010 – Vol. 43 N. 2 – P. 172-194
453. Timmers, P. Business models for electronic markets / P. Timmers // Electronic markets - 1998 – Vol. 8 N. 2 – P. 3-8.
454. The CIA Triad: Confidentiality, Integrity, Availability [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://panmore.com/the-cia-triad-confidentiality-integrity-availability> (дата обращения: 12.11.2024).
455. Verrue J. 2014. A critical investigation of the Osterwalder business model canvas: An in-depth case study. Belgian Entrepreneurship Research Day, Proceedings. [Electronic resource]. <https://biblio.ugent.be/publication/5712151> (accessed: 01.02.2025).
456. Vinaixa J., Corominas A., & Valls J. The Value Creation Ecosystem (VCE) // Journal of Business Ecosystems. 2022. 3(1), 1-23. <https://doi.org/10.4018/jbe.309124>
457. What Does Today's Consumer Want? Personalized, Seamless, Omnichannel Experiences [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/03/11/what-does-todays-consumer-want-personalized-seamless-omnichannel-experiences/> (дата обращения: 11.03.2025).
458. Westerveld, P. H. W. van, Fielt, E., Desouza, K. C. and Gable, G. G., The Business Model Portfolio as a Strategic Tool for Value Creation and Business Performance // Journal of Strategic Information Systems. 2023. Vol. 32. No. 1. p. 101758. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>
459. Zeamari Il. Value Creation in Marketplace Platforms: A Business Model Approach Digital Economy. Emerging Technologies and Business Innovation 2025. (pp.207-220) DOI:10.1007/978-3-032-08603-7_13

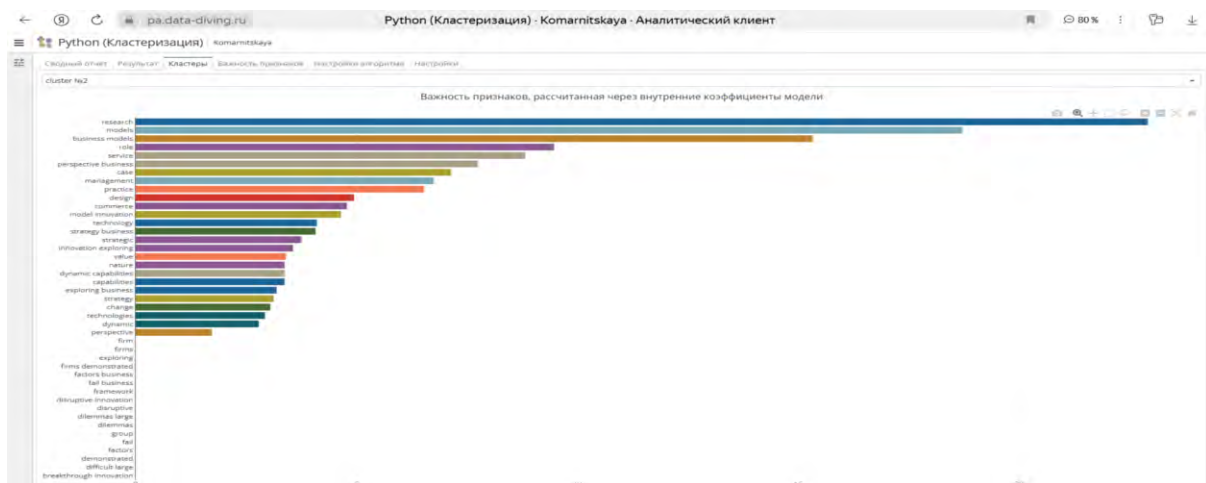
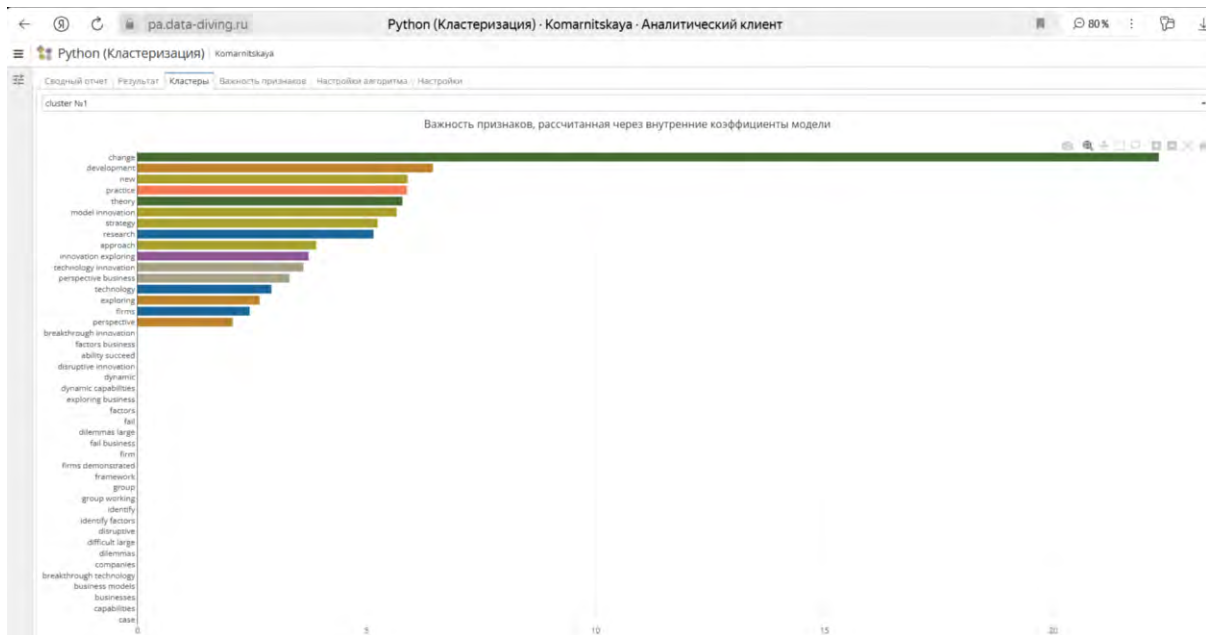
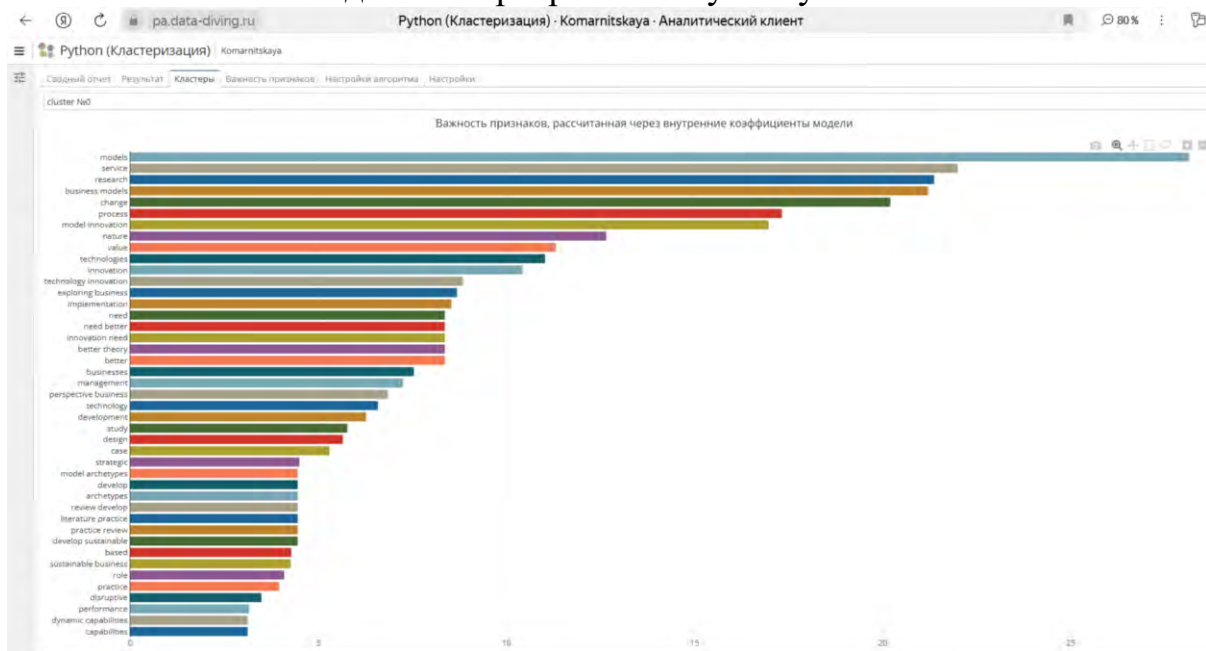
460. Zott, C.; Amit, R. (2010): Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2): 216-226.
461. Zott C., Amit R., Massa L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4): 1019–1042.
462. Yang M., Evans S., Vladimirova D., Rana P. 2017. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production* 140: 1794–1804. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.07.102>

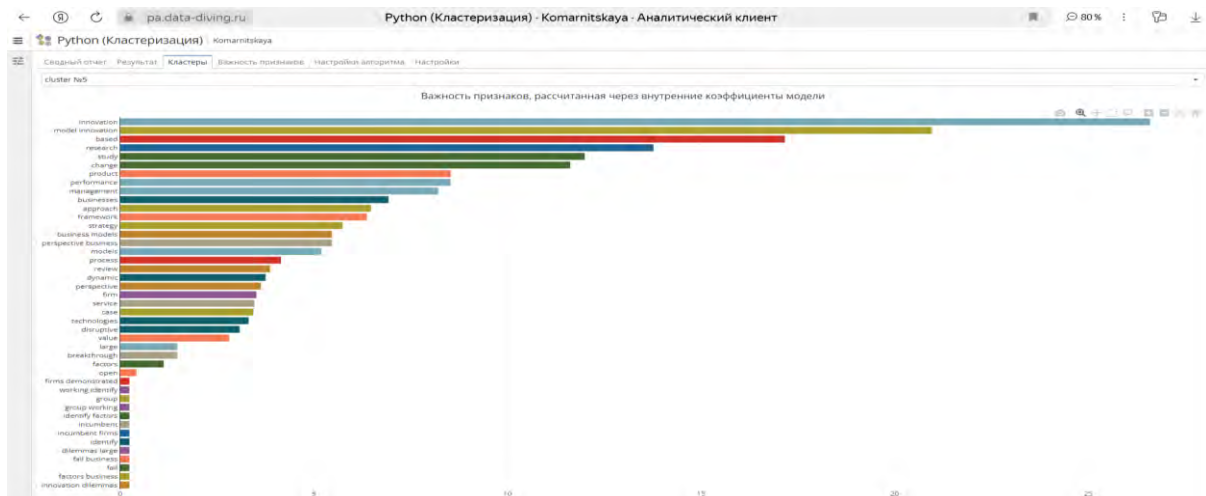
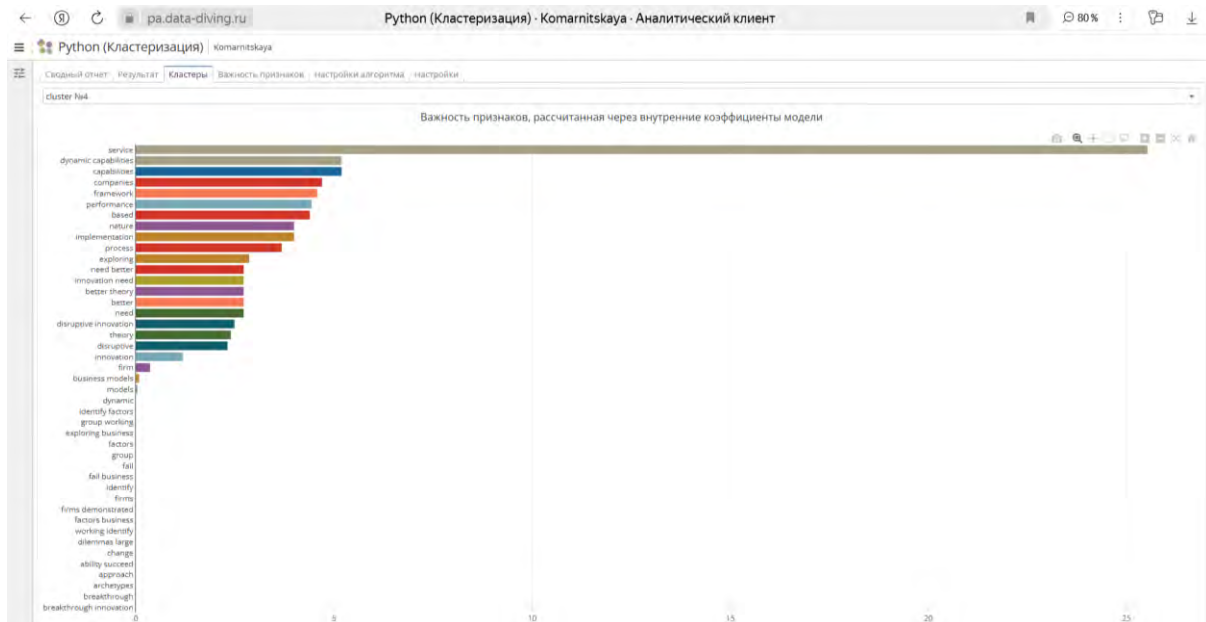
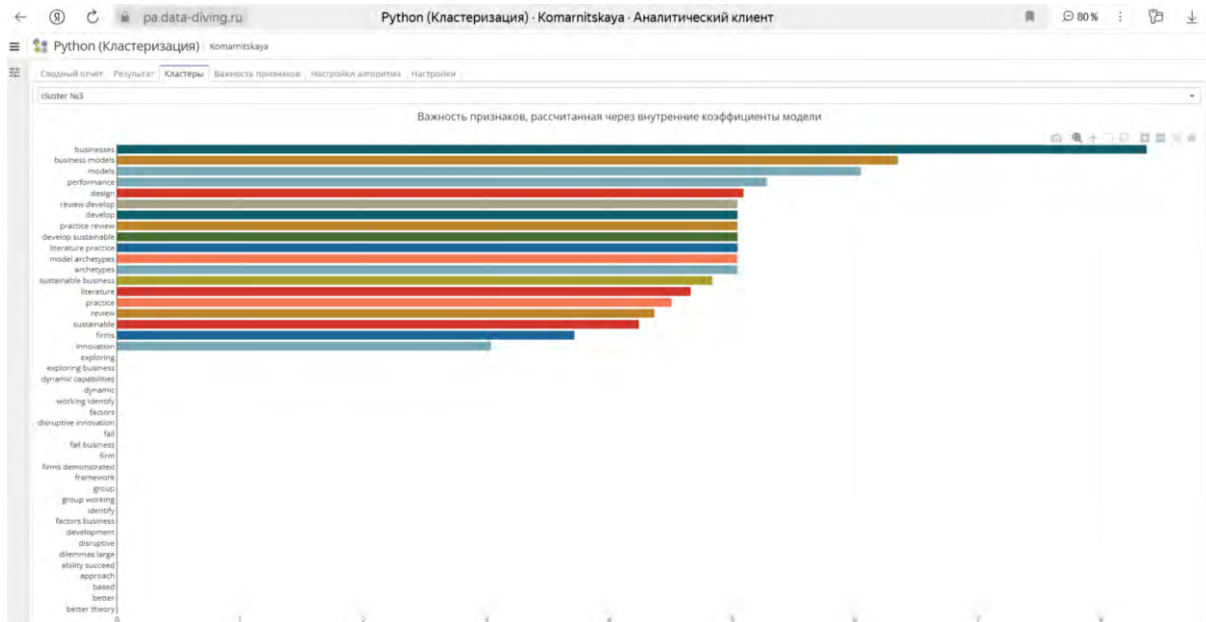
Приложение А Формирование теоретических подходов к термину «бизнес-модель»

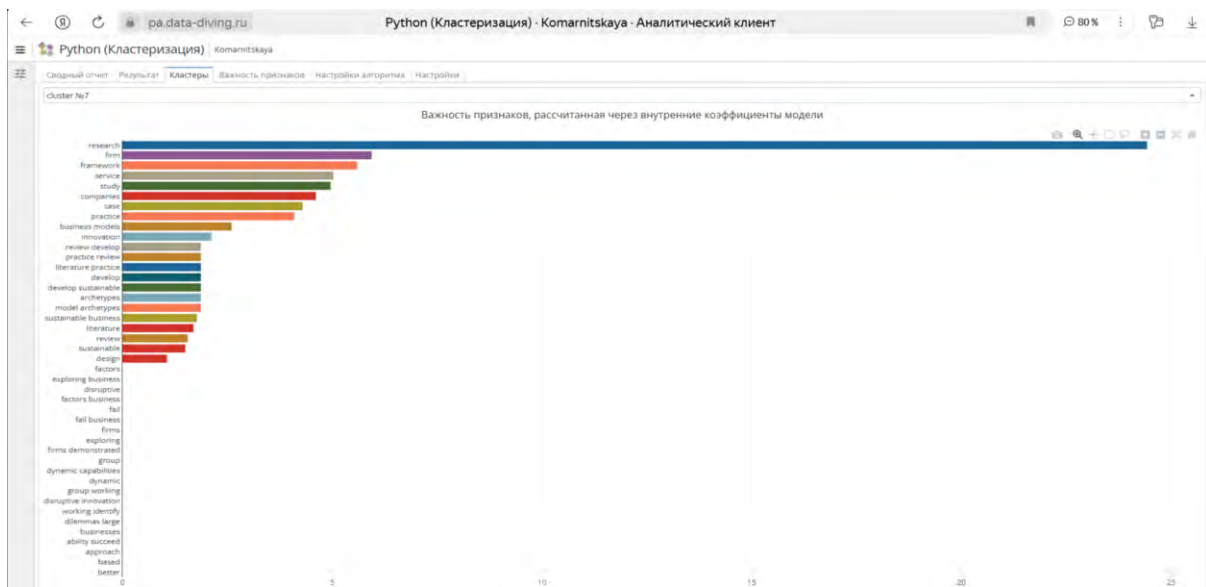
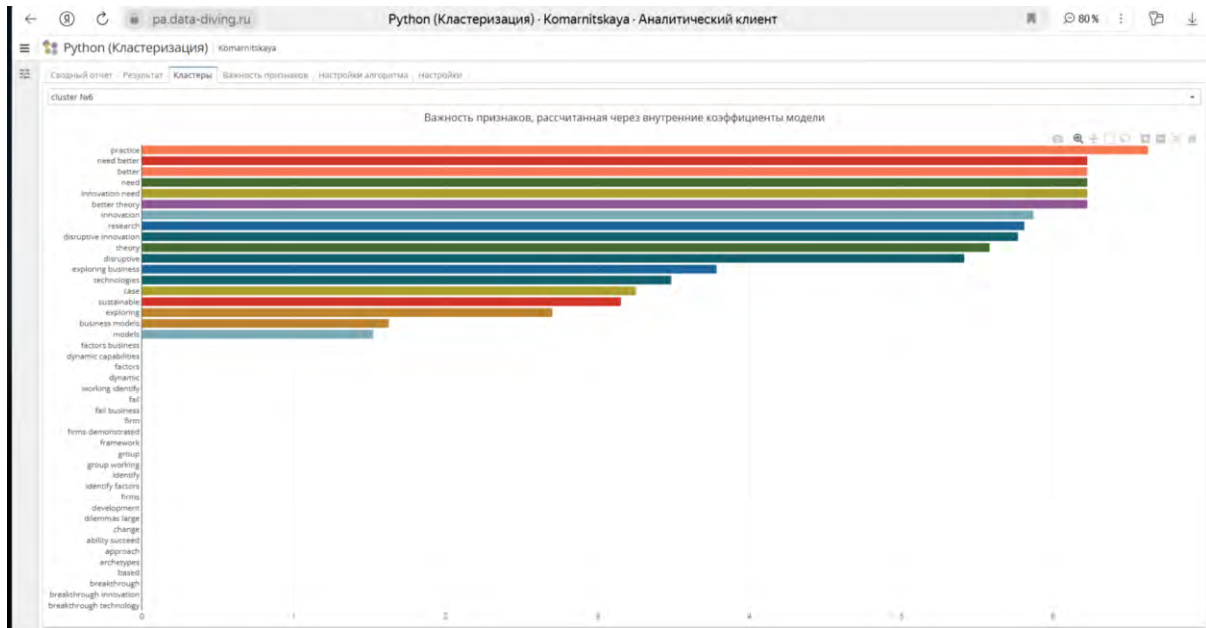
Автор/ коллектив авторов	Год	Определение бизнес-модели
Timmers, P.	1998	Бизнес-модель – это «...архитектура продукта, услуги и информационных потоков, включая описание различных участников бизнеса и их ролей; описание потенциальных преимуществ для различных участников бизнеса; описание источников дохода...» [453, с. 3]
R. Amit, C. Zott	2001	Бизнес-модель описывает «...содержание, структуру и управление транзакциями, разработанными таким образом, чтобы создавать ценность за счёт использования возможностей для бизнеса...» [384, с. 511]
J. Magretta	2002	Бизнес-модели – это «...истории, объясняющие, как работают предприятия...» [414, с. 4]
M. Morris; M. Schindehutte, J. Allen	2005	Бизнес-модель – это «...краткое представление о том, как взаимосвязанный набор переменных для принятия решений в области венчурной стратегии, архитектуры и экономики используется для создания устойчивого конкурентного преимущества на определенных рынках...» [420, с. 727].
R. Amit, C. Zott	2010	Бизнес-модель – «...система взаимозависимых видов деятельности, которая выходит за рамки основной компании и охватывает её границы...» [460, с. 216]
D. J. Teece	2010	«...Бизнес-модель описывает логику, данные и другие доказательства, подтверждающие ценностное предложение для клиента, а также жизнеспособную структуру доходов и расходов предприятия, обеспечивающего эту ценность...» [452, с. 179]
В. Д. Маркова	2010	«...В современных условиях инновационные бизнес-модели становятся важнейшим фактором (источником) роста стоимости и конкурентоспособности бизнеса...» [222, с. 41]
О. У. Юлдашева, О. И. Юдин	2012	«...структура бизнеса и бизнес-модель формируются под воздействием изменений структуры потребительской ценности, а формы организации бизнеса связаны с оптимизацией цепочки по созданию ценности и выделением основных и вспомогательных видов деятельности...» [377, с. 219]
О. У. Юлдашева, О. И. Юдин, В. Е. Прокопцов	2012	«...бизнес-модель как упрощенное представление всех происходящих внутри компании процессов, обеспечивающих конечный результат предпринимательской деятельности, должна включать в себя ряд ключевых элементов, связывающих ресурсы, технологии, информационные системы, людей, стратегию и бизнес-процессы для обеспечения максимально высокого результата предпринимательской деятельности...» [378, с. 235]
Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк	2014	«...Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке...» [132, с. 7]
Хансевяров, Р. И.	2015	«...о бизнес-модель объясняет деятельность компании по созданию и коммерциализации ценности...» [374, с. 43]

С. И. Межов, А. В. Болденков	2016	«...Бизнес-модель является планом того, как стратегия компании должна реализовываться в рамках ее внутренних структур, процессов и систем...» [236, с. 26]
С. Г. Фалько	2018	«...Бизнес-модель – это упрощенная и структурированная конструкция отдельных аспектов трансформации ресурсов предприятия, а также обмен этими ресурсами с другими участниками рынка...» [352, с. 3]
Иову Т. Т.	2018	«...бизнес-модель описывает дизайн или архитектуру механизмов создания, доставки и захвата стоимости...» [121, с. 72]
И. В. Денисов, Э. Велинов, К. А. Витер и др.	2019	«...Подход к понятию «бизнес-модель» должен базироваться на комплексности, ситуационности, эволюционности, практической реализуемости...» [39, с. 392-393]
Жайлауов Е. Б.	2019	«... «бизнес-модель», имеющее достаточно широкий спектр толкований, в данной статье рассматривается как когнитивная система, помогающая менеджеру эффективно реализовать процессы управления коммерческой организацией...» [104, с. 1525]
С. В. Орехова, Ю. С. Баусова	2020	«...Для охвата всех типов бизнес-моделей целесообразно сосредоточиться на ключевых блоках их структуры: ценности, клиентах, финансах и ресурсах...» [258, с. 70]
Schaltegger S., Hansen E.G., F. Lüdeke-Freund	2020	Устойчивая бизнес модель – бизнес модель, предлагающая устойчивое ценностное предложение клиентам и поддерживающая природный, социальный и экономический капитал[433]
Костин К. Б.	2020	бизнес-модель отражает деятельность предприятия, опираясь на его отдельные компоненты [188, с. 2614]
Ширинкина Е. В.	2021	«...во-первых, способ создания ценности (товара или услуги), во-вторых, модель извлечения прибыли, и в-третьих, логика бизнеса...»[370, с. 122]
Сергиевич Т. В.	2022	«...Бизнес-модель – это устойчивый, обособленный, относительно самостоятельный механизм воспроизводства потребительной стоимости, регулирующий возникающие по этому поводу экономические отношения и обеспечивающий жизнь предприятия...»[305, с. 44]
Иванова И. А.	2022	«...Устойчивая бизнес модель – это такая бизнес модель, которая создает ценность для своих стейкхолдеров, не истощая природный, экономический и социальный ресурс, на который она опирается, реализовывая инновации в области устойчивого развития...» [114, с. 120]
Бирюков Е. В.	2023	«...Бизнес-модель как особый класс сложной системы, которая нелинейно эволюционирует во времени и пространстве и содержит стратегическую составляющую, ориентирующую на формирование и поддержание стратегических конкурентных преимуществ...» [40, с. 122]
Коляда А. А.	2024	«...Бизнес-модель – совокупность организационно-экономических элементов организации, которые являются основой её стратегического развития и используются в конкурентной борьбе...»[187, с. 111]
Батталова А. А.	2025	«...под бизнес-моделью следует понимать определенную взаимосвязь действий по созданию стоимости компании, основанную на производстве продукции или услуги в целях удовлетворения потребностей рынка, что должно принести компании необходимые экономические результаты...»[30, с. 88]

Приложение Б Кластеризация зависимостей ключевых слов в научных статьях по бизнес-моделям в программа PolyAnalyst







Приложение В Анкета «Потребительское поведение представителей поколений X, Y, Z»

<https://forms.yandex.ru/u/687b4f67eb614610fbd1e9f1/>

forms.yandex.ru

Социологический опрос — Яндекс Формы

1. Ваш пол

☐ Мужской

☐ Женский

2. Сколько вам лет?

☐ От 16 до 25

☐ От 26 до 42

☐ Старше 42

3. Укажите, где чаще вы совершаете покупки

☐ офлайн-магазин (физический магазин)

☐ онлайн-магазин

4. Критичные факторы удобства: Выберите самое важное для вас удобство в онлайн-магазине

☐ Экономия времени

☐ Круглосуточная доступность

☐ Удобное приложение

☐ Быстрая доставка

5. Критичные факторы удобства: Выберите самое важное для вас удобство в офлайн-магазине (физический магазин): (Выберите один)

☐ Мгновенное получение

☐ Атмосфера магазина

☐ Консультация продавца

☐ Возможность потрогать/примерить

forms.yandex.ru

Социологический опрос — Яндекс Формы

6. Как часто вы замечаете, что онлайн-магазины или сервисы (как Ozon, Wildberries, СберМаркет) показывают вам товары/услуги, основанные на ваших прошлых покупках или просмотрах?

☐ Никогда

☐ Часто

☐ Редко

☐ Иногда

7. Насколько вас устраивает то, что сервисы предсказывают ваши потребности (например, предлагают товар до того, как вы начали искать, напоминают о пополнении привычных продуктов)?

☐ Часто

☐ Всегда

☐ Никогда

☐ Редко

☐ Иногда

8. Что вас больше беспокоит в персонализированных предложениях?

Доступен выбор нескольких вариантов ответа

☐ Вызывают ощущение слежки

☐ Слишком навязчивые

☐ Нет беспокойства

☐ Кажутся неточными/нерелевантными

- * 9. Как часто вы используете социальные сети (VK, Telegram, Одноклассники, RuTube и т.д.) для поиска информации о товарах или услугах перед покупкой онлайн?

☐ Редко

☐ Никогда

☐ Часто

☐ Иногда

☐ Всегда

- * 10. Покупали ли вы товары или услуги напрямую через функционал социальных сетей (кнопка "Купить", чат-боты в Telegram/VK)?

☐ Нет

☐ Да

- * 11. Насколько вы доверяете информации о товарах/услугах, полученной именно из социальных сетей, по сравнению с официальными сайтами магазинов или отзывами?

Да

☐ Гораздо меньше доверия

☐ Зависит от вида товара

☐ Не влияет на мой уровень доверия

☐ Гораздо больше доверия

- * 12. Каким устройством вы чаще всего пользуетесь для онлайн-покупок?

Доступно несколько вариантов ответа

☐ Планшет

☐ Ноутбук

☐ Смартфон

☐ Стационарный компьютер

- * 13. Насколько вам важно удобно совершать весь цикл покупки (поиск, выбор, оплата, отслеживание) через мобильное приложение магазина или его мобильную версию сайта?

☐ важно

☐ неважно

☒ не принципиально

- * 14. Какие из перечисленных функций абсолютно необходимы вам в мобильном приложении/версии сайта?

Доступно несколько вариантов ответа

☐ Другое

☐ Быстрый доступ в чат поддержки

☐ Удобное отслеживание заказа

☐ Простой процесс оформления заказа (минимум шагов)

☐ Быстрый и удобный поиск

☐ Разные варианты быстрой/безопасной оплаты

☐ Личный кабинет с историей и настройками

- * 15. Что для вас наиболее важно?

☐ Купить в магазине, оформить доставку на дом

☐ Вернуть/обменять онлайн-заказ в физическом магазине, сети

☐ Заказать онлайн, забрать в магазине

* 16. Что чаще всего мешает вам совершить покупку именно со смартфона?

Доступно несколько вариантов ответа

☐ Опасения по безопасности платежей☐ Медленная загрузка☐ Трудности с вводом данных (адрес, карта)☐ другое☐ Ничего не мешает☐ Неудобный интерфейс сайта/приложения☐ Слишком маленький экран

* 17. Как часто вы, увидев товар в соцсетях (пост, реклама, отзыв), идете покупать его в физический магазин?

☐ редко☐ часто☐ всегда☐ иногда☐ никогда

* 18. Насколько вы доверяете крупным онлайн-площадкам-агрегаторам (Яндекс Маркет, Ozon, Wildberries) по сравнению с сайтами отдельных, особенно небольших, магазинов?

☐ Доверяю небольшим магазинам☐ Доверяю онлайн-площадкам☐ Не доверяю никаким сайтам☐ Зависит от вида товара

* 19. Что вызывает у вас наибольшее беспокойство при совершении покупок в интернете?

Доступно несколько вариантов ответа

☐ Скрытые платежи/условия☐ Другое☐ Сложности с возвратом/обменом/гарантией☐ Мошенничество/кража денег☐ Нарушение сроков доставки☐ Кража/утечка персональных данных☐ Получение некачественного/контрафактного товара

* 20. Как часто вы сомневаетесь в подлинности отзывов на сайтах магазинов или отзывиках?

☐ Никогда не сомневаюсь☐ Редко сомневаюсь☐ Часто сомневаюсь☐ Иногда сомневаюсь

* 21. Замечаете ли вы, что интерфейс онлайн-магазинов или сервисов меняется, подстраиваясь под ваши действия (например, упрощает путь к часто покупаемым товарам, предлагает актуальные способы оплаты/доставки)?

☐ Часто☐ Всегда☐ Никогда☐ Редко☐ Иногда

- * 22. Что из перечисленного влияет на ваше решение о покупке в онлайн-магазине? Возможен выбор нескольких вариантов

- ☐ Отзывы обычных пользователей о магазинах/товарах
- ☐ Баннерная реклама
- ☐ Посты/рассказы блогеров/инфлюенсеров об опыте в конкретных магазинах/брендах
- ☐ Информация об акциях/новинках в соцсетях магазина
- ☐ Геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину)

- * 23. Как бы вы оценили свой уровень цифровой грамотности в вопросах онлайн-покупок и безопасности в интернете?

- ☐ Эксперт
- ☐ Новичок
- ☐ Еще обучаюсь
- ☐ Знаю много, но не все

- * 24. Как вы обычно проверяете надежность незнакомого интернет-магазина или подозрительного предложения?

Доступно несколько вариантов ответа

- ☐ Не проверяю / Не знаю как
- ☐ Ищу отзывы в интернете (Яндекс, Google)
- ☐ Проверяю на отзывах (Отзовик и др.)
- ☐ Другое
- ☐ Смотрю реквизиты компании (ИНН, адрес)
- ☐ Доверяю интуиции/внешнему виду сайта
- ☐ Ищу информацию о домене (когда зарегистрирован, кто владелец)

- ☐ Смотрю реквизиты компании (ИНН, адрес)
- ☐ Доверяю интуиции/внешнему виду сайта
- ☐ Ищу информацию о домене (когда зарегистрирован, кто владелец)

- * 25. Как вы обычно узнаете о новых рисках (виды мошенничества) или способах безопасных покупок в интернете?

Доступно несколько вариантов ответа

- ☐ Опыт (личный или знакомых)
- ☐ От друзей/родственников/коллег
- ☐ Другое
- ☐ Новости/СМИ
- ☐ Не интересуюсь специально
- ☐ Официальные источники (ЦБ РФ, Минцифры, Роскачество)
- ☐ Социальные сети/блоги

- * 26. Что из перечисленного влияет на ваше решение о покупке в офлайн-магазине? Возможен выбор нескольких вариантов

- ☐ Отзывы обычных пользователей о магазинах/товарах
- ☐ Баннерная реклама
- ☐ Геолокационные предложения (скидки при приближении к магазину)
- ☐ Привлекательная витрина
- ☐ Информация об акциях/новинках в соцсетях магазина
- ☐ Посты/рассказы блогеров/инфлюенсеров об опыте в конкретных магазинах/брендах

Отправить

Приложение Г Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Таблица Г.1 – Исходные данные для оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели
офлайн-формата

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	ООО "Мир продуктов"						ООО "ТД "ДОН"			ООО "РЕГИОН- ОСТ"				ООО «ТРЕЙД- ГРУПП»		ООО «Донецк- сервис»		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2	3
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1
	ValC ₂	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1
	ValC ₃	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2
	ValC ₄	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3
	CIC ₂	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	2	1	1
	CIC ₃	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	1	1	1	2	3
	CIC ₄	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	1	2	2
	DIVa ₂	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	3	3	1	1	2	2
	DIVa ₃	2	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
	DIVa ₄	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3
	DMI ₂	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3	2
	DMI ₃	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2
	DMI ₄	1	2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	3	3	3	2	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2
	MN ₂	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3	1	2	2	1
	MN ₃	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	2	2
	MN ₄	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	3

Таблица Г.2 – Исходные данные для оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	ООО «ФУД MARKET»			Интернет-магазин “Uni-MarketPlace”				Тимуровский интернет-магазин		Интернет-магазин "ДНР-маркет"					Интернет-магазин "Форшмак»	
		1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	5		
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2
	ValC ₂	2	2	3	4	2	3	3	4	4	2	2	3	1	2	2	3
	ValC ₃	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3
	ValC ₄	3	3	3	4	2	3	2	1	1	2	3	3	4	2	2	4
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	3	3	2	2	4	2	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2
	CIC ₂	4	4	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2
	CIC ₃	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3
	CIC ₄	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3
	DIVa ₂	4	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4
	DIVa ₃	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	2	2	2	3	3
	DIVa ₄	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4
	DMI ₂	3	3	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3
	DMI ₃	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4
	DMI ₄	2	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	3	3	2	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3
	MN ₂	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2
	MN ₃	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3
	MN ₄	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	3	4	2	2	2	3

Таблица Г.3 – Исходные данные для оценки ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата

Ключевые элементы	Индикато ры оценки	ООО «Караван»							ООО «Фокстрот»					Сеть супермаркетов "Пакет"									Сеть супермаркетов "Пакет"										ООО «Трамвай»								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ценностная центрированно сть, ValC	ValC ₁	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	
	ValC ₂	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4		
	ValC ₃	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
	ValC ₄	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
	CIC ₂	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
	CIC ₃	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	
	CIC ₄	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4		
Динамичность ценностной архитектуры, DIV _a	DIV _{a1}	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4		
	DIV _{a2}	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3		
	DIV _{a3}	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	2	3	3	3	4	4	3	
	DIV _{a4}	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	
	DMI ₂	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
	DMI ₃	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4		
	DMI ₄	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
Спос-сть к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	
	MN ₂	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3		
	MN ₃	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3		
	MN ₄	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3		

Таблица Г.4 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО "ТД "ДОН"

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,167	1,25	0,417	1,25	0,417	1,750
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,167	2	0,667	0,5	0,167	2,000
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,75	0,250	1,25	0,417	1	0,333	1,917
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,333	0	0,000	2	0,667	1,667
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,167	1,5	0,500	1	0,333	1,833
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,333	0	0,000	2	0,667	1,667
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,25	0,083	1	0,333	1,75	0,583	1,500

Таблица Г.5 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО "РЕГИОН-ОСТ"

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0	0,000	1,75	0,438	2,25	0,563	1,438
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	1,750
	CIC ₃	0	0,000	1	0,250	1	0,250	1	0,250	1	0,250	2,500
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,063	0,5	0,125	1,25	0,313	2	0,500	1,750
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	1,750
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	1,000	1,000
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,125	1,25	0,313	2,25	0,563	1,563
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	1,750
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,125	1,75	0,438	1,75	0,438	1,688
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,125	2	0,500	1,5	0,375	1,750

Таблица Г.6 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	1,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,75	0,375	1,25	0,625	1,375
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	1,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,25	0,125	1	0,500	0,75	0,375	1,750
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,500	0	0,000	1	0,500	2,000
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,500	0	0,000	1	0,500	2,000
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	1,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,250	0,25	0,125	1,25	0,625	1,625
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0	0,000	1,25	0,625	0,75	0,375	1,625
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,500	0	0,000	1	0,500	2,000
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,250	0,75	0,375	0,75	0,375	1,875

Таблица Г.7 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Донецк-сервис»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,25	0,083	1,25	0,417	1,5	0,500	1,583
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,167	1,25	0,417	1,25	0,417	1,750
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0	0,000	1,25	0,417	1,75	0,583	1,417
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,5	0,167	1,5	0,500	1	0,333	1,833
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,333	0	0,000	2	0,667	1,667
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,75	0,250	1,5	0,500	0,75	0,250	2,000

Таблица Г.8 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин “Uni-MarketPlace”

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
	ValC ₂	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	0	0,000	3,000
	ValC ₃	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	0	0,000	2,750
	ValC ₄	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	0	0,000	2,750
Среднее значение		0	0,000	1	0,250	1,75	0,438	1,25	0,313	0	0,000	2,938
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	2	0,500	0	0,000	2	0,500	0	0,000	3,000
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	2,250
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	1,000	0	0,000	2,000
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	2,250
Среднее значение		0	0,000	0,5	0,125	0,5	0,125	3	0,750	0	0,000	2,375
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1	0,250	2,250
	DIVa ₃	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	1,75	0,438	1,25	0,313	1	0,250	2,188
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	0	0,000	2,750
	DMI ₂	0	0,000	1	0,250	0	0,000	3	0,750	0	0,000	2,500
	DMI ₃	0	0,000	1	0,250	1	0,250	2	0,500	0	0,000	2,750
	DMI ₄	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
Среднее значение		0	0,000	1	0,250	1,25	0,313	1,75	0,438	0	0,000	2,813
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	0	0,000	3,000
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,063	2	0,500	1,5	0,375	0,25	0,063	2,563

Таблица Г.9 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата на примере Тимуровский – интернет-магазин

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	ValC ₂	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	1,000
Среднее значение		0	0,000	0,5	0,250	0,5	0,250	0,5	0,250	0,5	0,250	2,500
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	1	0,500	0,5	0,250	0,5	0,250	2,250
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	DIVa ₃	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,125	0,5	0,250	1,25	0,625	0	0,000	2,500
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	DMI ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	DMI ₃	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	DMI ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,125	0,75	0,375	1	0,500	0	0,000	2,625
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	MN ₃	0	0,000	1	0,500	0	0,000	1	0,500	0	0,000	3,000
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,125	0,5	0,250	1	0,500	0,25	0,125	2,375

Таблица Г.10 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин "ДНР-маркет"

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	2,800
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,200	3	0,600	1	0,200	2,000
	ValC ₃	0	0,000	1	0,200	1	0,200	3	0,600	0	0,000	2,600
	ValC ₄	0	0,000	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	2,800
Среднее значение		0	0,000	0,75	0,150	1,5	0,300	2,5	0,500	0,25	0,050	2,550
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	2,800
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	2	0,400	3	0,600	0	0,000	2,400
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	2	0,400	2	0,400	1	0,200	2,200
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	2	0,400	2	0,400	1	0,200	2,200
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,050	2	0,400	2,25	0,450	0,5	0,100	2,400
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	DIVa ₃	0	0,000	1	0,200	0	0,000	4	0,800	0	0,000	2,400
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	2,200
Среднее значение		0	0,000	0,5	0,100	2	0,400	2,5	0,500	0	0,000	2,600
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	2,800
	DMI ₂	0	0,000	1	0,200	3	0,600	1	0,200	0	0,000	3,000
	DMI ₃	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
	DMI ₄	0	0,000	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	2,800
Среднее значение		0	0,000	1	0,200	2,75	0,550	1,25	0,250	0	0,000	2,950
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	2,800
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	4	0,800	0	0,000	1	0,200	2,600
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	MN ₄	0	0,000	1	0,200	1	0,200	3	0,600	0	0,000	2,600
Среднее значение		0	0,000	0,5	0,100	2,5	0,500	1,75	0,350	0,25	0,050	2,650

Таблица Г.11 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели онлайн- формата на примере Интернет-магазин "Форшмак»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	ValC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	ValC ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	ValC ₄	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	0,75	0,375	1	0,500	0,25	0,125	2,250
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	1	0,500	0	0,000	1	0,500	0	0,000	3,000
	CIC ₂	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	CIC ₃	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	CIC ₄	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,125	0,25	0,125	1,5	0,750	0	0,000	2,375
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	DIVa ₂	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	DIVa ₃	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	DIVa ₄	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение		0	0,000	0,25	0,125	1	0,500	0,75	0,375	0	0,000	2,750
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	DMI ₂	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	DMI ₃	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	DMI ₄	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение		0	0,000	0,75	0,375	1,25	0,625	0	0,000	0	0,000	3,375
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	MN ₂	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	MN ₃	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	MN ₄	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение		0	0,000	0	0,000	1,5	0,750	0,5	0,250	0	0,000	2,750

Таблица Г.12 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата на примере ООО «Фокстрот»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	ValC ₂	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	ValC ₃	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	ValC ₄	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
Среднее значение		0,75	0,150	3,5	0,700	0,75	0,150	0	0,000	0	0,000	4,000
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	1	0,200	3	0,600	1	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
	CIC ₂	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	CIC ₃	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	CIC ₄	1	0,200	3	0,600	1	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение		0,5	0,100	3	0,600	1,5	0,300	0	0,000	0	0,000	3,800
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
	DIVa ₂	2	0,400	2	0,400	1	0,200	0	0,000	0	0,000	4,200
	DIVa ₃	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,800
	DIVa ₄	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
Среднее значение		2	0,400	2,25	0,450	0,75	0,150	0	0,000	0	0,000	4,250
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
	DMI ₂	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	DMI ₃	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	DMI ₄	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
Среднее значение		2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	MN ₂	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	MN ₃	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
	MN ₄											
		1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
Среднее значение		2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400

Таблица Г.13 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата на примере ООО «Пакет»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	1	0,111	7	0,778	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,000
	ValC ₂	0	0,000	6	0,667	3	0,333	0	0,000	0	0,000	3,667
	ValC ₃	4	0,444	5	0,556	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,444
	ValC ₄	0	0,000	2	0,222	5	0,556	2	0,222	0	0,000	3,000
Среднее значение		1,25	0,139	5	0,556	2,25	0,250	0,5	0,056	0	0,000	3,778
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	CIC ₂	1	0,111	5	0,556	3	0,333	0	0,000	0	0,000	3,778
	CIC ₃	2	0,222	6	0,667	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,111
	CIC ₄	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
Среднее значение		0,75	0,083	6,25	0,694	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,861
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	DIVa ₂	1	0,111	5	0,556	3	0,333	0	0,000	0	0,000	3,778
	DIVa ₃	0	0,000	8	0,889	1	0,111	0	0,000	0	0,000	3,889
	DIVa ₄	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,889
Среднее значение		0,5	0,056	6,5	0,722	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,833
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	2	0,222	7	0,778	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,222
	DMI ₂	3	0,333	5	0,556	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,222
	DMI ₃	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,889
	DMI ₄	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,889
Среднее значение		1,75	0,194	6	0,667	1,25	0,139	0	0,000	0	0,000	4,056
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	6	0,667	3	0,333	0	0,000	0	0,000	3,667
	MN ₂	1	0,111	8	0,889	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,111
	MN ₃	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	MN ₄	0	0,000	5	0,556	3	0,333	1	0,111	0	0,000	3,444
Среднее значение		0,25	0,028	6,5	0,722	2	0,222	0,25	0,028	0	0,000	3,750

Таблица Г.14 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата на примере ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	6	0,600	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	ValC ₂	1	0,100	6	0,600	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,800
	ValC ₃	2	0,200	7	0,700	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,100
	ValC ₄	2	0,200	8	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
Среднее значение		1,25	0,125	6,75	0,675	2	0,200	0	0,000	0	0,000	3,925
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	2	0,200	6	0,600	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
	CIC ₂	1	0,100	7	0,700	2	0,200	0	0,000	0	0,000	3,900
	CIC ₃	5	0,500	4	0,400	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,400
	CIC ₄	4	0,400	6	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
Среднее значение		3	0,300	5,75	0,575	1,25	0,125	0	0,000	0	0,000	4,175
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	2	0,200	7	0,700	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,100
	DIVa ₂	1	0,100	8	0,800	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,000
	DIVa ₃	1	0,100	5	0,500	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,700
	DIVa ₄	2	0,200	7	0,700	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,100
Среднее значение		1,5	0,150	6,75	0,675	1,75	0,175	0	0,000	0	0,000	3,975
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	4	0,400	4	0,400	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,200
	DMI ₂	2	0,200	4	0,400	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,800
	DMI ₃	2	0,200	8	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	DMI ₄	0	0,000	6	0,600	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
Среднее значение		2	0,200	5,5	0,550	2,5	0,250	0	0,000	0	0,000	3,950
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	3	0,300	7	0,700	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,300
	MN ₂	1	0,100	9	0,900	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,100
	MN ₃	0	0,000	6	0,600	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	MN ₄	0	0,000	7	0,700	2	0,200	1	0,100	0	0,000	3,600
Среднее значение		1	0,100	7,25	0,725	1,5	0,150	0,25	0,025	0	0,000	3,900

Таблица Г.15 – Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели смешанного формата на примере ООО «Трамвай»

Ключевые элементы	Индикаторы оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		1		2		3		4		5		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	ValC ₂	1	0,125	7	0,875	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,125
	ValC ₃	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	ValC ₄	1	0,125	7	0,875	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,125
Среднее значение		0,5	0,063	6	0,750	1,5	0,188	0	0,000	0	0,000	3,875
Конкурентно- инновационная способность, CIC	CIC ₁	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	CIC ₂	0	0,000	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	CIC ₃	2	0,250	5	0,625	1	0,125	0	0,000	0	0,000	4,125
	CIC ₄	0	0,000	6	0,750	2	0,250	0	0,000	0	0,000	3,750
Среднее значение		0,5	0,063	5	0,625	2,5	0,313	0	0,000	0	0,000	3,750
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	DIVa ₂	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	DIVa ₃	0	0,000	3	0,375	4	0,500	1	0,125	0	0,000	3,250
	DIVa ₄	0	0,000	8	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение		0	0,000	5,25	0,656	2,5	0,313	0,25	0,031	0	0,000	3,625
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	2	0,250	5	0,625	1	0,125	0	0,000	0	0,000	4,125
	DMI ₂	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	DMI ₃	0	0,000	6	0,750	2	0,250	0	0,000	0	0,000	3,750
	DMI ₄	1	0,125	4	0,500	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,750
Среднее значение		0,75	0,094	5	0,625	2,25	0,281	0	0,000	0	0,000	3,813
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	0	0,000	2	0,250	5	0,625	1	0,125	0	0,000	3,125
	MN ₂	1	0,125	5	0,625	2	0,250	0	0,000	0	0,000	3,875
	MN ₃	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	MN ₄	0	0,000	3	0,375	5	0,625	0	0,000	0	0,000	3,375
Среднее значение		0,25	0,031	3,75	0,469	3,75	0,469	0,25	0,031	0	0,000	3,500

Приложение Д Результаты оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Таблица Д.1 – Результаты анкетирования оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях офлайн-формата

Основные процессы создания ценности	Критерии оценки	ООО "Мир продуктов"						ООО «ТД «ДОН»			ООО «РЕГИОН-ОСТ»				ООО «ТРЕЙД - ГРУПП»		ООО «Донецк-сервис»		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2	3
Идентификация ценности, VIden	VI ₁	1	2	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3
	VI ₂	1	1	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1
	VI ₃	1	4	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2
	VI ₄	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Создание ценности, VC	VC ₁	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1
	VC ₂	2	3	2	1	1	1	3	3	3	1	3	2	2	2	2	1	1	1
	VC ₃	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
	VC ₄	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2
Донесение ценности, Vcom	VCom ₁	4	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	1	3	2	1
	VCom ₂	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
	VCom ₃	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	VCom ₄	4	3	4	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
Доставка ценности, Vdel	VDel ₁	4	2	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2
	VDel ₂	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
	VDel ₃	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1
	VDel ₄	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1
Поддержка ценности, Vsup	VSup ₁	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3
	VSup ₂	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1
	VSup ₃	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
	VSup ₄	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1

Таблица Д.2 – Результаты анкетирования оценки вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях онлайн-формата

Основные процессы создания ценности	Критерии оценки	ООО "Мир продуктов"						ООО «ТД «ДОН»			ООО «РЕГИОН-ОСТ»				ООО «ТРЕЙД - ГРУПП»		ООО «Донецк-сервис»		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2	3
информационно-аналитические процессы, VІар	VІар ₁		1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
	VІар ₂	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2
	VІар ₃	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
	VІар ₄	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	2
процессы управления рыночными знаниями, VMkm	VMkm ₁	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
	VMkm ₂	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1
	VMkm ₃	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
	VMkm ₄	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit ₁	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2
	Vit ₂	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
	Vit ₃	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
	Vit ₄	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
процессы брендинга ценности, VBr	VBr ₁	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2
	VBr ₂	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3
	VBr ₃	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2
	VBr ₄	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
процессы координации и адаптации ценности, VCor	VCor ₁	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
	VCor ₂	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
	VCor ₃	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1
	VCor ₄	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2

Таблица Д.3 – Результаты анкетирования оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях онлайн-формата

Основные процессы создания ценности	Критерии оценки	ООО «ФУД MARKET»			Интернет-магазин “Uni-MarketPlace”				Тимуровский интернет-магазин		Интернет-магазин "ДНР-маркет"						Интернет-магазин "Форшмак»	
		1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2
Идентификация ценности, VIden	VI_1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4
	VI_2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3
	VI_3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3
	VI_4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
Создание ценности, VC	VC_1	2	3	4	2	2	2	1	4	3	4	4	3	2	1	4	3	2
	VC_2	3	3	2	2	2	1	1	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3
	VC_3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2
	VC_4	3	3	3	2	2	2	1	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3
Донесение ценности, Vcom	$VCom_1$	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3
	$VCom_2$	3	3	3	3	3	2	1	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3
	$VCom_3$	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4
	$VCom_4$	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	1	3	3	3
Доставка ценности, Vdel	$VDel_1$	4	3	3	2	2	1	1	4	3	3	2	2	2	1	2	1	4
	$VDel_2$	2	3	3	2	2	2	1	4	4	5	4	4	3	3	1	3	2
	$VDel_3$	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3
	$VDel_4$	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3
Поддержка ценности, Vsup	$VSup_1$	4	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
	$VSup_2$	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	3	2	4
	$VSup_3$	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	1	2	1	4	3	4
	$VSup_4$	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3

Таблица Д.4 – Результаты анкетирования оценки вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях онлайн-формата

Основные процессы создания ценности	Критерии оценки	ООО «ФУД MARKET»			Интернет-магазин “Uni-MarketPlace”				Тимуровский интернет-магазин		Интернет-магазин "ДНР-маркет"						Интернет-магазин "Форшмак»	
		1	2	3	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2
информационно-аналитические процессы, Vlap	Vlap ₁	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2
	Vlap ₂	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
	Vlap ₃	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3
	Vlap ₄	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3
процессы управления рыночными знаниями, VMkm	VMkm ₁	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2
	VMkm ₂	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
	VMkm ₃	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2
	VMkm ₄	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2
процессы инновационно-технологической поддержки, Vit	Vit ₁	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2
	Vit ₂	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
	Vit ₃	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
	Vit ₄	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
процессы брендинга ценности, VBr	VBr ₁	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2
	VBr ₂	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
	VBr ₃	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2
	VBr ₄	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1
процессы координации и адаптации ценности, VCor	VCor ₁	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
	VCor ₂	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
	VCor ₃	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2
	VCor ₄	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3

Таблица Д.5 – Результаты анкетирования оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях смешанного формата

Основные процессы создания ценности	Критерии оценки	ООО «Караван»							ООО «Фокстрот»					Сеть супермаркетов "Пакет"									ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»										ООО «Трамвай»									
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8		
Идентификация ценности, VIden	VI1	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5
	VI2	3	3	3	3	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
	VI3	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3		
	VI4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4		
Создание ценности, VC	VC1	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2		
	VC2	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3		
	VC3	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4		
	VC4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3		
Донесение ценности, Vcom	VCom1	5	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3		
	VCom2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4		
	VCom3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3		
	VCom4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4		
Доставка ценности, Vdel	VDel1	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4		
	VDel2	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3		
	VDel3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4		
	VDel4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3		
Поддержка ценности, Vsup	VSup1	5	5	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4		
	VSup2	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4		
	VSup3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3		
	VSup4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3		

Таблица Д.6 – Результаты анкетирования оценки вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях смешанного формата

Основные процессы создания ценности	Критерии оценки	ООО «Караван»							ООО «Фокстрот»					Сеть супермаркетов "Пакет"									ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»										ООО «Трамвай»								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Vlap	Vlap1	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4
	Vlap2	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
	Vlap3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4
	Vlap4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
VMkm	VMkm1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	
	VMkm2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4
	VMkm3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
	VMkm4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
Vlt	Vit1	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
	Vit2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
	Vit3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	Vit4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4		
VBr	VBr1	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
	VBr2	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4		
	VBr3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
	VBr4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
VCor	VCor1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
	VCor2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
	VCor3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
	VCor4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3		

Таблица Д.7 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО "ТД "ДОН"

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VI₂</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VI₃</i>	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												1,667
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VC₂</i>	0	0	0	0	3	1	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VC₄</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
Среднее значение												1,750
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VCom₃</i>	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VCom₄</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												1,583
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VDel₂</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VDel₃</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VDel₄</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
Среднее значение												1,500
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	0	0	1	0,3333	2	0,667	0	0,000	2,333
	<i>VSup₂</i>	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VSup₃</i>	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VSup₄</i>	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,750

Таблица Д.8 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО "ТД "ДОН"

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итогова я оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	1,333
	$VIap_2$	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VIap_3$	0	0	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	1,333
	$VIap_4$	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,500
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	1,333
	$VMkm_2$	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VMkm_3$	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	$VMkm_4$	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												1,500
Процессы инновационно- технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	Vit_2	0	0	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	1,333
	Vit_3	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	Vit_4	0	0	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение												1,167
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	VBr_2	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	VBr_3	0	0	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	1,000
	VBr_4	0	0	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение												1,500
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	$VCor_2$	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VCor_3$	0	0	0	0	0	0	3	1,000	0	0,000	2,000
	$VCor_4$	0	0	0	0	0	0	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,833

Таблица Д.9 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО "РЕГИОН-ОСТ"

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VI</i>	<i>VI₁</i>	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
	<i>VI₂</i>	0	0	0	0	1	0,250	1	0,250	2	0,500	1,750
	<i>VI₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
Среднее значение												1,563
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0	0	0	0	0,000	4	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VC₂</i>	0	0	0	0	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
	<i>VC₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
Среднее значение												1,688
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	0	0	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	4	1,000	1,000
	<i>VCom₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	4	1,000	1,000
	<i>VCom₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	4	1,000	1,000
Среднее значение												1,375
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	<i>VDel₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
	<i>VDel₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	<i>VDel₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
Среднее значение												1,500
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	0	0	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
	<i>VSup₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	<i>VSup₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
	<i>VSup₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
Среднее значение												1,625

Таблица Д.10 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата ООО "РЕГИОН-ОСТ"

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1,000
	$VIap_2$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1,250
	$VIap_3$	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1,000
	$VIap_4$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1,250
Среднее значение												1,125
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1,000
	$VMkm_2$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1,250
	$VMkm_3$	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	0,750
	$VMkm_4$	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	0	0,000	1,500
Среднее значение												1,125
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	0,750
	Vit_2	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1,000
	Vit_3	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	0,750
	Vit_4	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1,000
Среднее значение												0,875
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1,250
	VBr_2	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	0	0,000	1,500
	VBr_3	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	0,750
	VBr_4	0	0	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1,000
Среднее значение												1,125
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	0	0,000	1,500
	$VCor_2$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1,250
	$VCor_3$	0	0	0	0	0	0,000	3	0,750	0	0,000	1,500
	$VCor_4$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1,250
Среднее значение												1,375

Таблица Д.11 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>V_{Iден}</i>	<i>VI₁</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	<i>VI₂</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	<i>VI₃</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
Среднее значение												1,250
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	0	0	2,500
	<i>VC₂</i>	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	<i>VC₄</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
Среднее значение												1,750
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	<i>VCom₃</i>	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
	<i>VCom₄</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
Среднее значение												1,500
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
	<i>VDel₂</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	<i>VDel₃</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	<i>VDel₄</i>	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
Среднее значение												1,625
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
	<i>VSup₂</i>	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	0	0	2,500
	<i>VSup₃</i>	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
	<i>VSup₄</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
Среднее значение												1,875

Таблица Д.12 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	$VIap_2$	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	$VIap_3$	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
	$VIap_4$	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	0	0	2,500
Среднее значение												1,750
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	$VMkm_2$	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	$VMkm_3$	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	$VMkm_4$	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
Среднее значение												1,375
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	Vit_2	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	Vit_3	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	Vit_4	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2,000
Среднее значение												1,500
Процессы брендингования ценности, VBr	VBr_1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	VBr_2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	VBr_3	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
	VBr_4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
Среднее значение												1,125
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	$VCor_2$	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	$VCor_3$	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,000
	$VCor_4$	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1,500
Среднее значение												1,125

Таблица Д.13 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Донецк-сервис»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итогова я оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>V_{Iден}</i>	<i>VI₁</i>	0	0	0	0	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	<i>VI₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VI₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
Среднее значение												1,667
Создание ценности, <i>V_С</i>	<i>VC₁</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VC₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VC₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												1,583
Донесение ценности, <i>V_{Com}</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	0	0	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VCom₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VCom₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,833
Доставка ценности, <i>V_{Del}</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	<i>VDel₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VDel₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VDel₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение												1,417
Поддержка ценности, <i>V_{Sup}</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	<i>VSup₂</i>	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	<i>VSup₃</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	<i>VSup₄</i>	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,667

Таблица Д.14 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели офлайн-формата на примере ООО «Донецк-сервис»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0	0	0	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	$VIap_2$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VIap_3$	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	$VIap_4$	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
Среднее значение												1,667
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VMkm_2$	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	$VMkm_3$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VMkm_4$	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												1,583
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0	0	0	1	0,333	1	0,333	1	0,333	2,000
	Vit_2	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	Vit_3	0	0	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	Vit_4	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,833
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	VBr_2	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	VBr_3	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	VBr_4	0	0	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	1,333
Среднее значение												1,417
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	$VCor_2$	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	1,000
	$VCor_3$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
	$VCor_4$	0	0	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												1,667

Таблица Д.15 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере ООО «ФУД МАРКЕТ»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итогова я оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0	2	0,667	1	0,333	0	0,000	0	0,000	3,667
	<i>VI₂</i>	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	<i>VI₃</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
Среднее значение												3,000
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0	1	0,333	1	0,333	1	0,333	0	0,000	3,000
	<i>VC₂</i>	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VC₄</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,667
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VCom₃</i>	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
	<i>VCom₄</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,917
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
	<i>VDel₂</i>	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	<i>VDel₃</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VDel₄</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												3,000
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
	<i>VSup₂</i>	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
	<i>VSup₃</i>	0	0	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
	<i>VSup₄</i>	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												3,250

Таблица Д.16 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере ООО «ФУД МАРКЕТ»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, V_{Iap}	V_{Iap1}	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	V_{Iap2}	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	V_{Iap3}	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	V_{Iap4}	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
Среднее значение												2,583
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	$VMkm_2$	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	$VMkm_3$	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
	$VMkm_4$	0	0	0	0,000	0	0,000	3	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												2,083
Процессы инновационно-технологической поддержки, V_{It}	V_{it1}	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	V_{it2}	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	V_{it3}	0	0	1	0,333	1	0,333	1	0,333	0	0,000	3,000
	V_{it4}	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
Среднее значение												2,750
Процессы брендинрования ценности, V_{Br}	V_{Br1}	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	V_{Br2}	0	0	0	0,000	3	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	V_{Br3}	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	V_{Br4}	0	0	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	1,667
Среднее значение												2,333
Процессы координации и адаптации ценности, V_{Cor}	V_{Cor1}	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	V_{Cor2}	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
	V_{Cor3}	0	0	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	2,333
	V_{Cor4}	0	0	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	2,667
Среднее значение												2,583

Таблица Д.17 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин “Uni-MarketPlace”

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итогова я оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0	2	0,500	2	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VI₂</i>	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VI₃</i>	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	4	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												2,688
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
	<i>VC₂</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	1	0,250	3	0,750	1,250
	<i>VC₄</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
Среднее значение												1,563
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	1	0,250	1	0,250	2	0,500	0	0,000	2,750
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0,000	2	0,500	1	0,250	1	0,250	2,250
	<i>VCom₃</i>	0	0	0	0,000	4	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VCom₄</i>	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение												2,625
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	2	0,500	2	0,500	1,500
	<i>VDel₂</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	3	0,750	1	0,250	1,750
	<i>VDel₃</i>	0	0	2	0,500	2	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VDel₄</i>	0	0	2	0,500	2	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
Среднее значение												2,563
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	1	0,250	1	0,250	2	0,500	0	0,000	2,750
	<i>VSup₂</i>	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	<i>VSup₃</i>	0	0	3	0,750	1	0,250	0	0,000	0	0,000	3,750
	<i>VSup₄</i>	0	0	4	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,313

Таблица Д.18 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата
Интернет-магазин “Uni-MarketPlace”

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	$VIap_2$	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
	$VIap_3$	0	0	1	0,250	2	0,500	1	0,250	0	0,000	3,000
	$VIap_4$	0	0	0	0,000	0	0,000	4	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												2,563
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	$VMkm_2$	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	2,250
	$VMkm_3$	0	0	0	0,000	2	0,500	2	0,500	0	0,000	2,500
	$VMkm_4$	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	2,250
Среднее значение												2,438
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	Vit_2	0	0	1	0,250	3	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
	Vit_3	0	0	0	0,000	4	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	Vit_4	0	0	1	0,250	3	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
Среднее значение												3,063
Процессы брендинга ценности, VBr	VBr_1	0	0	1	0,250	0	0,000	3	0,750	0	0,000	2,500
	VBr_2	0	0	0	0,000	1	0,250	2	0,500	1	0,250	2,000
	VBr_3	0	0	0	0,000	0	0,000	4	1,000	0	0,000	2,000
	VBr_4	0	0	0	0,000	1	0,250	3	0,750	0	0,000	2,250
Среднее значение												2,188
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0	1	0,250	3	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
	$VCor_2$	0	0	0	0,000	4	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VCor_3$	0	0	0	0,000	3	0,750	1	0,250	0	0,000	2,750
	$VCor_4$	0	0	0	0,000	4	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												3,000

Таблица Д.19 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере Тимуровский интернет-магазин

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итогова я оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VI₂</i>	0	0	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VI₃</i>	0	0	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VI₄</i>	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												3,625
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VC₂</i>	0	0	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VC₃</i>	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VC₄</i>	0	0	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,625
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VCom₂</i>	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VCom₃</i>	0	0	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VCom₄</i>	0	0	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,250
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VDel₂</i>	0	0	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VDel₃</i>	0	0	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VDel₄</i>	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												3,500
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VSup₂</i>	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VSup₃</i>	0	0	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VSup₄</i>	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение												2,750

Таблица Д.20 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата Тимуровский интернет-магазин

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VIap_2$	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VIap_3$	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VIap_4$	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,750
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VMkm_2$	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VMkm_3$	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VMkm_4$	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,750
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	Vit_2	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	Vit_3	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	Vit_4	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,875
Процессы брендингования ценности, VBr	VBr_1	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	VBr_2	0	0	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	VBr_3	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	VBr_4	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,500
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VCor_2$	0	0	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VCor_3$	0	0	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	$VCor_4$	0	0	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												2,375

Таблица Д.21 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин "ДНР-маркет"

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0,000	2	0,400	1	0,200	1	0,200	1	0,200	2,800
	<i>VI₂</i>	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	<i>VI₃</i>	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	<i>VI₄</i>	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
Среднее значение												2,900
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0,000	2	0,400	1	0,200	1	0,200	1	0,200	2,800
	<i>VC₂</i>	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	<i>VC₃</i>	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
	<i>VC₄</i>	0	0,000	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	2,800
Среднее значение												2,850
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0,000	2	0,400	2	0,400	1	0,200	0	0,000	3,200
	<i>VCom₂</i>	0	0,000	1	0,200	3	0,600	1	0,200	0	0,000	3,000
	<i>VCom₃</i>	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	<i>VCom₄</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,200	3	0,600	1	0,200	2,000
Среднее значение												2,700
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,200	3	0,600	1	0,200	2,000
	<i>VDel₂</i>	1	0,200	2	0,400	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,800
	<i>VDel₃</i>	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	<i>VDel₄</i>	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
Среднее значение												2,900
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0,000	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	<i>VSup₂</i>	1	0,200	0	0,000	2	0,400	2	0,400	0	0,000	3,000
	<i>VSup₃</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	1,600
	<i>VSup₄</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,800	1	0,200	1,800
Среднее значение												2,350

Таблица Д.22 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин "ДНР-маркет"

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итогова я оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0,000	0	0,000	2	0,400	3	0,600	0	0,000	2,400
	$VIap_2$	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
	$VIap_3$	0	0,000	1	0,200	1	0,200	3	0,600	0	0,000	2,600
	$VIap_4$	0	0,000	2	0,400	1	0,200	2	0,400	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,800
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
	$VMkm_2$	0	0,000	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	2,800
	$VMkm_3$	0	0,000	2	0,400	2	0,400	1	0,200	0	0,000	3,200
	$VMkm_4$	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												2,800
Процессы инновационно- технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	Vit_2	0	0,000	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	2,800
	Vit_3	0	0,000	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	3,400
	Vit_4	0	0,000	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												3,200
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0,000	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	VBr_2	0	0,000	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	2,600
	VBr_3	0	0,000	2	0,400	2	0,400	1	0,200	0	0,000	3,200
	VBr_4	0	0,000	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	2,200
Среднее значение												2,750
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0,000	0	0,000	2	0,400	3	0,600	0	0,000	2,400
	$VCor_2$	0	0,000	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VCor_3$	0	0,000	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	3,200
	$VCor_4$	0	0,000	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	2,800
Среднее значение												2,850

Таблица Д.23 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин "Форшмак»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VI₂</i>	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VI₃</i>	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VI₄</i>	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,750
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VC₂</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VC₃</i>	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VC₄</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												2,875
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VCom₂</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VCom₃</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VCom₄</i>	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,500
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	<i>VDel₂</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,500	0	0,000	1	0,500	2,000
	<i>VDel₃</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	<i>VDel₄</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												1,875
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VSup₂</i>	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	<i>VSup₃</i>	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	<i>VSup₄</i>	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
Среднее значение												3,000

Таблица Д.24 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели онлайн-формата на примере Интернет-магазин "Форшмак»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VIap_2$	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VIap_3$	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VIap_4$	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение												2,750
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	$VMkm_2$	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VMkm_3$	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VMkm_4$	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
Среднее значение												3,000
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	Vit_2	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	Vit_3	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	Vit_4	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,750
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	1,500
	VBr_2	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
	VBr_3	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	VBr_4	0	0,000	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	2,500
Среднее значение												2,375
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	2,000
	$VCor_2$	0	0,000	1	0,500	1	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	$VCor_3$	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
	$VCor_4$	0	0,000	0	0,000	2	1,000	0	0,000	0	0,000	3,000
Среднее значение												2,875

Таблица Д.25 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Караван»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	0	0,000	3	0,429	3	0,429	1	0,143	0	0,000	3,286
	<i>VI₂</i>	0	0,000	0	0,000	4	0,571	3	0,429	0	0,000	2,571
	<i>VI₃</i>	3	0,429	2	0,286	2	0,286	0	0,000	0	0,000	4,143
	<i>VI₄</i>	1	0,143	4	0,571	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,857
Среднее значение												3,464
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	2	0,286	3	0,429	2	0,286	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VC₂</i>	1	0,143	4	0,571	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,857
	<i>VC₃</i>	3	0,429	1	0,143	3	0,429	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VC₄</i>	2	0,286	5	0,714	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,286
Среднее значение												4,036
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	1	0,143	2	0,286	3	1,000	1	0,143	0	0,000	5,143
	<i>VCom₂</i>	0	0,000	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	3,429
	<i>VCom₃</i>	0	0,000	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	3,571
	<i>VCom₄</i>	2	0,286	4	0,571	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,143
Среднее значение												4,071
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	1	0,143	5	0,714	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VDel₂</i>	2	0,286	3	0,429	2	0,286	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VDel₃</i>	4	0,571	2	0,286	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,429
	<i>VDel₄</i>	1	0,143	3	0,429	3	0,429	0	0,000	0	0,000	3,714
Среднее значение												4,036
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	2	0,286	1	0,143	3	0,429	1	0,143	0	0,000	3,571
	<i>VSup₂</i>	3	0,429	3	0,429	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,286
	<i>VSup₃</i>	4	0,571	2	0,286	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,429
	<i>VSup₄</i>	5	0,714	1	0,143	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,571
Среднее значение												4,214

Таблица Д.26 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Караван»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $Vlap$	$Vlap_1$	1	0,143	5	0,714	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,000
	$Vlap_2$	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,571
	$Vlap_3$	0	0,000	7	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	$Vlap_4$	0	0,000	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	3,571
Среднее значение												4,036
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0,000	6	0,857	1	0,143	0	0,000	0	0,000	3,857
	$VMkm_2$	1	0,143	6	0,857	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,143
	$VMkm_3$	2	0,286	5	0,714	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,286
	$VMkm_4$	0	0,000	7	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												4,071
Процессы инновационно-технологической поддержки, Vit	Vit_1	2	0,286	4	0,571	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,143
	Vit_2	1	0,143	4	0,571	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,857
	Vit_3	0	0,000	5	0,714	2	0,286	0	0,000	0	0,000	3,714
	Vit_4	0	0,000	7	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,929
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0,000	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	3,429
	VBr_2	0	0,000	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	3,571
	VBr_3	0	0,000	2	0,286	5	0,714	0	0,000	0	0,000	3,286
	VBr_4	0	0,000	4	0,571	3	0,429	0	0,000	0	0,000	3,571
Среднее значение												3,464
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	0	0,000	6	0,857	1	0,143	0	0,000	0	0,000	3,857
	$VCor_2$	0	0,000	6	0,857	1	0,143	0	0,000	0	0,000	3,857
	$VCor_3$	0	0,000	7	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VCor_4$	1	0,143	5	0,714	1	0,143	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,929

Таблица Д.27 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Фокстрот»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5,000
	<i>VI₂</i>	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,800
	<i>VI₃</i>	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
	<i>VI₄</i>	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
Среднее значение												4,650
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
	<i>VC₂</i>	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
	<i>VC₃</i>	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	<i>VC₄</i>	1	0,200	3	0,600	1	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												4,350
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,800
	<i>VCom₂</i>	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
	<i>VCom₃</i>	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	<i>VCom₄</i>	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												4,200
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VDel₂</i>	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
	<i>VDel₃</i>	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VDel₄</i>	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
Среднее значение												4,000
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VSup₂</i>	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
	<i>VSup₃</i>	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
	<i>VSup₄</i>	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												3,900

Таблица Д.28 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Фокстрот»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	$VIap_2$	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	$VIap_3$	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VIap_4$	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
Среднее значение												4,250
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	$VMkm_2$	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	$VMkm_3$	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VMkm_4$	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
Среднее значение												4,250
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	Vit_2	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	Vit_3	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	Vit_4	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												4,300
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	0	0,000	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
	VBr_2	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	VBr_3	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
	VBr_4	3	0,600	2	0,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,600
Среднее значение												4,050
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	$VCor_2$	1	0,200	4	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	$VCor_3$	0	0,000	5	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VCor_4$	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
Среднее значение												4,050

Таблица Д.29 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Пакет»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	3	0,333	3	0,333	3	0,333	0	0,000	0	0,000	4,000
	<i>VI₂</i>	4	0,444	5	0,556	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,444
	<i>VI₃</i>	5	0,556	3	0,333	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,444
	<i>VI₄</i>	6	0,667	2	0,222	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,556
Среднее значение												4,361
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	3	0,333	6	0,667	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,333
	<i>VC₂</i>	4	0,444	2	0,222	3	0,333	0	0,000	0	0,000	4,111
	<i>VC₃</i>	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,556
	<i>VC₄</i>	6	0,667	2	0,222	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,556
Среднее значение												4,389
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	3	0,333	5	0,556	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,222
	<i>VCom₂</i>	0	0,000	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	3,556
	<i>VCom₃</i>	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	<i>VCom₄</i>	6	0,667	3	0,333	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,667
Среднее значение												4,056
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	4	0,444	5	0,556	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,444
	<i>VDel₂</i>	6	0,667	2	0,222	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,556
	<i>VDel₃</i>	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,778
	<i>VDel₄</i>	8	0,889	1	0,111	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,889
Среднее значение												4,667
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	3	0,333	6	0,667	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,333
	<i>VSup₂</i>	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,556
	<i>VSup₃</i>	7	0,778	1	0,111	1	0,111	0	0,000	0	0,000	4,667
	<i>VSup₄</i>	6	0,667	3	0,333	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,667
Среднее значение												4,556

Таблица Д.30 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Пакет»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, $VIap$	$VIap_1$	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,556
	$VIap_2$	1	0,111	8	0,889	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,111
	$VIap_3$	0	0,000	8	0,889	1	0,111	0	0,000	0	0,000	3,889
	$VIap_4$	0	0,000	8	0,889	1	0,111	0	0,000	0	0,000	3,889
Среднее значение												4,111
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	0	0,000	6	0,667	3	0,333	0	0,000	0	0,000	3,667
	$VMkm_2$	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	$VMkm_3$	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,889
	$VMkm_4$	0	0,000	6	0,667	3	0,333	0	0,000	0	0,000	3,667
Среднее значение												3,750
Процессы инновационно-технологической поддержки, VIt	Vit_1	0	0,000	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	3,556
	Vit_2	1	0,111	8	0,889	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,111
	Vit_3	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	Vit_4	0	0,000	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	3,556
Среднее значение												3,750
Процессы брендинрования ценности, VBr	VBr_1	3	0,333	6	0,667	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,333
	VBr_2	0	0,000	7	0,778	2	0,222	0	0,000	0	0,000	3,778
	VBr_3	1	0,111	8	0,889	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,111
	VBr_4	4	0,444	5	0,556	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,444
Среднее значение												4,167
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	2	0,222	7	0,778	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,222
	$VCor_2$	3	0,333	6	0,667	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,333
	$VCor_3$	3	0,333	6	0,667	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,333
	$VCor_4$	5	0,556	4	0,444	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,556
Среднее значение												4,361

Таблица Д.31 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО ТД «Геркулес Молоко»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>V_{Iден}</i>	<i>VI₁</i>	1	0,100	1	0,100	1	0,100	1	0,100	1	0,100	1,500
	<i>VI₂</i>	1	0,100	7	0,700	2	0,200	0	0,000	0	0,000	3,900
	<i>VI₃</i>	3	0,300	3	0,300	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,900
	<i>VI₄</i>	5	0,500	5	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500
Среднее значение												3,450
Создание ценности, <i>V_С</i>	<i>VC₁</i>	5	0,500	3	0,300	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,300
	<i>VC₂</i>	3	0,300	3	0,300	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,900
	<i>VC₃</i>	4	0,400	3	0,300	3	0,300	0	0,000	0	0,000	4,100
	<i>VC₄</i>	6	0,600	2	0,200	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,400
Среднее значение												4,175
Донесение ценности, <i>V_{Com}</i>	<i>VCom₁</i>	5	0,500	4	0,400	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,400
	<i>VCom₂</i>	5	0,500	1	0,100	4	0,400	0	0,000	0	0,000	4,100
	<i>VCom₃</i>	4	0,400	6	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	<i>VCom₄</i>	5	0,500	3	0,300	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,300
Среднее значение												4,300
Доставка ценности, <i>V_{Del}</i>	<i>VDel₁</i>	8	0,800	2	0,200	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,800
	<i>VDel₂</i>	5	0,500	4	0,400	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,400
	<i>VDel₃</i>	4	0,400	4	0,400	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,200
	<i>VDel₄</i>	3	0,300	3	0,300	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,900
Среднее значение												4,325
Поддержка ценности, <i>V_{Sup}</i>	<i>VSup₁</i>	4	0,400	3	0,300	2	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
	<i>VSup₂</i>	3	0,300	4	0,400	4	0,400	0	0,000	0	0,000	4,300
	<i>VSup₃</i>	4	0,400	2	0,200	2	0,200	0	0,000	0	0,000	3,400
	<i>VSup₄</i>	5	0,500	2	0,200	3	0,300	0	0,000	0	0,000	4,200
Среднее значение												3,925

Таблица Д.32 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО ТД «Геркулес Молоко»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	че л.	уд. вес	
Информационно- аналитические процессы, $Vlap$	$Vlap_1$	4	0,400	6	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	$Vlap_2$	2	0,200	8	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	$Vlap_3$	4	0,400	6	0,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,400
	$Vlap_4$	0	0,000	7	0,700	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,700
Среднее значение												4,175
Процессы управления рыночными знаниями, $VMkm$	$VMkm_1$	2	0,200	6	0,600	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VMkm_2$	2	0,200	7	0,700	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,100
	$VMkm_3$	1	0,100	9	0,900	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,100
	$VMkm_4$	1	0,100	6	0,600	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,800
Среднее значение												4,000
Процессы инновационно- технологической поддержки, Vit	Vit_1	0	0,000	7	0,700	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,700
	Vit_2	5	0,500	5	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500
	Vit_3	1	0,100	6	0,600	2	0,200	1	0,100	0	0,000	3,700
	Vit_4	2	0,200	5	0,500	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,900
Среднее значение												3,950
Процессы брендингования ценности, VBr	VBr_1	1	0,100	6	0,600	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,800
	VBr_2	3	0,300	7	0,700	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,300
	VBr_3	2	0,200	8	0,800	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,200
	VBr_4	2	0,200	6	0,600	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
Среднее значение												4,075
Процессы координации и адаптации ценности, $VCor$	$VCor_1$	1	0,100	8	0,800	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VCor_2$	1	0,100	8	0,800	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,000
	$VCor_3$	0	0,000	7	0,700	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,700
	$VCor_4$	1	0,100	9	0,900	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,100
Среднее значение												3,950

Таблица Д.33 – Оценка основных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ТД «Трамвай»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Идентификация ценности, <i>VIden</i>	<i>VI₁</i>	2	0,250	6	0,750	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,250
	<i>VI₂</i>	3	0,375	4	0,500	1	0,125	0	0,000	0	0,000	4,250
	<i>VI₃</i>	5	0,625	2	0,250	1	0,125	0	0,000	0	0,000	4,500
	<i>VI₄</i>	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500
Среднее значение												4,375
Создание ценности, <i>VC</i>	<i>VC₁</i>	0	0,000	2	0,250	4	0,500	2	0,250	0	0,000	3,000
	<i>VC₂</i>	1	0,125	5	0,625	2	0,250	0	0,000	0	0,000	3,875
	<i>VC₃</i>	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500
	<i>VC₄</i>	3	0,375	3	0,375	2	0,250	0	0,000	0	0,000	4,125
Среднее значение												3,875
Донесение ценности, <i>VCom</i>	<i>VCom₁</i>	5	0,625	2	0,250	1	0,125	0	0,000	0	0,000	4,500
	<i>VCom₂</i>	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500
	<i>VCom₃</i>	3	0,375	3	0,375	2	0,250	0	0,000	0	0,000	4,125
	<i>VCom₄</i>	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,625
Среднее значение												4,438
Доставка ценности, <i>VDel</i>	<i>VDel₁</i>	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,625
	<i>VDel₂</i>	3	0,375	4	0,500	1	0,125	0	0,000	0	0,000	4,250
	<i>VDel₃</i>	6	0,750	2	0,250	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,750
	<i>VDel₄</i>	3	0,375	3	0,375	2	0,250	0	0,000	0	0,000	4,125
Среднее значение												4,438
Поддержка ценности, <i>VSup</i>	<i>VSup₁</i>	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,625
	<i>VSup₂</i>	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,500
	<i>VSup₃</i>	3	0,375	3	0,375	2	0,250	0	0,000	0	0,000	4,125
	<i>VSup₄</i>	5	0,625	1	0,125	2	0,250	0	0,000	0	0,000	4,375
Среднее значение												4,406

Таблица Д.34 – Оценка вспомогательных процессов создания ценности в бизнес-модели смешанного формата ООО «Трамвай»

Процессы	Критерии оценки	Распределение экспертных оценок										Итоговая оценка
		5		4		3		2		1		
		чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел	уд. вес	чел.	уд. вес	чел	уд. вес	
Информационно-аналитические процессы, V_{Iap}	V_{Iap1}	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	V_{Iap2}	0	0,000	7	0,875	1	0,125	0	0,000	0	0,000	3,875
	V_{Iap3}	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	V_{Iap4}	0	0,000	7	0,875	1	0,125	0	0,000	0	0,000	3,875
Среднее значение												3,750
Процессы управления рыночными знаниями, VM_{km}	VM_{km1}	0	0,000	7	0,875	1	0,125	0	0,000	0	0,000	3,875
	VM_{km2}	0	0,000	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
	VM_{km3}	0	0,000	2	0,250	6	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
	VM_{km4}	0	0,000	6	0,750	2	0,250	0	0,000	0	0,000	3,750
Среднее значение												3,594
Процессы инновационно-технологической поддержки, V_{It}	V_{it1}	0	0,000	3	0,375	5	0,625	0	0,000	0	0,000	3,375
	V_{it2}	0	0,000	7	0,875	1	0,125	0	0,000	0	0,000	3,875
	V_{it3}	0	0,000	8	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	V_{it4}	0	0,000	4	0,500	4	0,500	0	0,000	0	0,000	3,500
Среднее значение												3,688
Процессы брендинрования ценности, V_{Br}	V_{Br1}	0	0,000	2	0,250	6	0,750	0	0,000	0	0,000	3,250
	V_{Br2}	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	V_{Br3}	0	0,000	6	0,750	2	0,250	0	0,000	0	0,000	3,750
	V_{Br4}	0	0,000	3	0,375	5	0,625	0	0,000	0	0,000	3,375
Среднее значение												3,500
Процессы координации и адаптации ценности, V_{Cor}	V_{Cor1}	0	0,000	5	0,625	3	0,375	0	0,000	0	0,000	3,625
	V_{Cor2}	0	0,000	8	1,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,000
	V_{Cor3}	0	0,000	7	0,875	1	0,125	0	0,000	0	0,000	3,875
	V_{Cor4}	0	0,000	3	0,375	5	0,625	0	0,000	0	0,000	3,375
Среднее значение												3,719

Приложение Ж Данные для проведения корреляционно-регрессионного анализа ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Таблица Ж.1 – Обобщенные результаты анализа основных процессов создания ценности и лояльности потребителей

Объекты исследования	Основные процессы создания ценности					Уровень лояльности потребителей (Y)
	идентификация ценности, X1	создание ценности, X2	донесение ценности, X3	доставка ценности, X4	поддержка ценности, X5	
1	1,958	1,417	2,208	2,458	1,542	4,237
2	1,667	1,750	1,583	1,500	1,750	3,107
3	1,563	1,688	1,375	1,500	1,625	3,872
4	1,250	1,750	1,500	1,625	1,875	3,700
5	1,667	1,583	1,833	1,417	1,667	3,175
6	3,000	2,667	2,917	3,000	3,250	3,920
7	2,688	1,563	2,625	2,563	3,313	3,780
8	3,625	3,625	3,250	3,500	2,750	3,667
9	2,900	2,850	2,700	2,900	2,350	3,855
10	3,750	2,875	2,500	1,875	3,000	3,816
11	3,464	4,036	4,071	4,036	4,214	6,470
12	4,650	4,350	4,200	4,000	3,900	7,044
13	4,361	4,389	4,056	4,667	4,556	7,208
14	3,450	4,175	4,300	4,325	3,925	7,079
15	4,375	3,875	4,438	4,438	4,406	5,421

Таблица Ж.2 – Обобщенные результаты анализа вспомогательных процессов создания ценности и лояльности потребителей

Объекты исследования	Вспомогательные процессы создания ценности					Уровень лояльности потребителей (Y)
	<i>информационно-аналитические процессы, X1</i>	<i>процессы управления рыночными знаниями, X2</i>	<i>процессы инновационно-технологической поддержки, X3</i>	<i>процессы брендинга ценности, X4</i>	<i>процессы координации и адаптации ценности, X5</i>	
1	1,333	1,292	1,542	1,625	1,750	4,237
2	1,500	1,500	1,167	1,500	1,833	3,107
3	1,125	1,125	0,875	1,125	1,375	3,872
4	1,750	1,375	1,500	1,125	1,125	3,700
5	1,667	1,583	1,833	1,417	1,667	3,175
6	2,583	2,083	2,750	2,333	2,583	3,920
7	2,563	2,438	3,063	2,188	3,000	3,780
8	2,750	2,750	2,875	2,500	2,375	3,667
9	2,800	2,800	3,200	2,750	2,850	3,855
10	2,750	3,000	2,750	2,375	2,875	3,816
11	4,036	4,071	3,929	3,464	3,929	6,470
12	4,250	4,250	4,300	4,050	4,050	7,044
13	4,111	3,750	3,750	4,167	4,361	7,208
14	4,175	4,000	3,950	4,075	3,950	7,079
15	3,750	3,594	3,688	3,500	3,719	5,421

Таблица Ж.3 – Обобщенные результаты анализа ключевых характеристик маркетинг-ориентированных бизнес-моделей и лояльности потребителей

Объекты исследования	Вспомогательные процессы создания ценности					Уровень лояльности потребителей (Y)
	<i>ценностная центрированность, X1</i>	<i>конкурентно-инновационная способность, X2</i>	<i>динамичность ценностной архитектуры, X3</i>	<i>глубина рыночной интеграции, X4</i>	<i>способность к накоплению и использованию рыночных знаний, X5</i>	
1	1,500	1,708	1,292	1,583	1,625	4,237
2	1,750	2,000	1,917	1,833	1,500	3,107
3	1,438	1,750	1,563	1,688	1,750	3,872
4	1,375	1,750	1,625	1,625	1,875	3,700
5	1,583	1,750	1,417	1,833	2,000	3,175
6	2,667	2,750	3,000	2,583	1,917	3,920
7	2,938	2,375	2,188	2,813	2,563	3,780
8	2,500	2,250	2,500	2,625	2,375	3,667
9	2,550	2,400	2,600	2,950	2,650	3,855
10	2,250	2,375	2,750	3,375	2,750	3,816
11	3,679	4,000	4,036	4,143	4,500	6,470
12	4,000	3,800	4,250	4,400	4,400	7,044
13	3,778	3,861	3,833	4,056	3,750	7,208
14	3,925	4,175	3,975	3,950	3,900	7,079
15	3,875	3,750	3,625	3,813	3,500	5,421

Приложение 3 Удовлетворенность и лояльность потребителей на примере представителей поколений

Таблица 3.1 – Оценка удовлетворенности и лояльности потребителя в офлайн-магазине (на примере представителей поколений)

ООО "Мир продуктов"

	возраст старше 42 (поколение "X")							возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")										возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень удовлетворенности потребителя	5	4	4	4	6	7	4	5	6	7	8	6	6	5	5	5	5	6	6	4	5	5	4	4	4
Уровень лояльности потребителя	4	3	3	5	5	6	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5

ООО "ТД "ДОН"

	возраст старше 42 (поколение "X")						возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")									возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")									
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень удовлетворенности потребителя	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
Уровень лояльности потребителя	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4

ООО "РЕГИОН-ОСТ"

	возраст старше 42 (поколение "X")			возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")												возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")									
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень удовлетворенности потребителя	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4
Уровень лояльности потребителя	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5

ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»

	возраст старше 42 (поколение "X")					возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")										возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень удовлетворенности потребителя	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3
Уровень лояльности потребителя	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4

ООО «Донецк-сервис»

	возраст старше 42 (поколение "X")							возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")						возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")											
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Уровень удовлетворенности потребителя	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4
Уровень лояльности потребителя	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	2

Таблица 3.2 – Оценка удовлетворенности и лояльности потребителя в онлайн-магазине (на примере представителей поколений)

ООО «ФУД МАРКЕТ»

	возраст старше 42 (поколение "X")					возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")									возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Уровень удовлетворенности потребителя	4	3	3	4	6	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
Уровень лояльности потребителя	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4

**Интернет-магазин
“Uni-MarketPlace”**

	возраст старше 42 (поколение "X")						возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")									возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")									
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень удовлетворенности потребителя	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
Уровень лояльности потребителя	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4

Тимуровский интернет-магазин

	возраст старше 42 (поколение "X")				возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")														возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")						
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	1	1	1	1	2	3	4	5	6	7
Уровень удовлетворенности потребителя	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	6	3	3	3	4	5	5	5
Уровень лояльности потребителя	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3

Интернет-магазин "ДНР-маркет"

	возраст старше 42 (поколение "X")						возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")														возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	
Уровень удовлетворенности потребителя	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	6	5	3	3	5	5	2	3	3	3	3	3	
Уровень лояльности потребителя	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	6	4	5	4	4	3	3	

Интернет-магазин
"Форшмак»

	возраст старше 42 (поколение "X")				возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")										возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")										
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Уровень удовлетворенности потребителя	3	3	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
Уровень лояльности потребителя	3	4	4	4	6	6	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6

Таблица 3.3 – Оценка удовлетворенности и лояльности потребителя в магазине смешанного формата (на примере представителей поколений)

ООО «Караван»																									
	возраст старше 42 (поколение "X")							возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")										возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень удовлетворенности потребителя	6	7	7	7	7	7	8	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	5	5	5	5	6	6	6	6
Уровень лояльности потребителя	7	7	7	7	8	8	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	7	7	6

ООО «Фокстрот»																									
	возраст старше 42 (поколение "X")				возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")											возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")									
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень удовлетворенности потребителя	6	6	7	8	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7
Уровень лояльности потребителя	7	7	7	8	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6

Сеть супермаркетов "Пакет"																									
	возраст старше 42 (поколение "X")					возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")										возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень удовлетворенности потребителя	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	8	8	7	7	8	7	8	8	8	8	8	7	7	7	7
Уровень лояльности потребителя	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8	7	8	8	7	7	7	7	7	8	8	8	8	9

ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»

	возраст старше 42 (поколение "X")							возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")									возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Уровень удовлетворенности потребителя	8	8	8	8	9	9	7	7	7	8	7	6	6	8	8	6	7	7	5	7	8	8	6	8	8
Уровень лояльности потребителя	7	7	7	8	8	8	8	7	7	7	7	6	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	8	8	8

ООО «Трамвай»

	возраст старше 42 (поколение "X")						возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")							возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")											
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Уровень удовлетворенности потребителя	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	6	6	6	6
Уровень лояльности потребителя	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	6	5	5

Таблица 3.4 – Расчет удельного веса удовлетворенности и лояльности потребителя в магазине онлайн-формата (на примере представителей поколений)

ООО "Мир продуктов"																					
возраст старше 42 (поколение "X")																					
	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,143	1	0,143	1	0,143	1	0,143	1	0,143	1	0,143	1	0,143	4,000
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,143	2	0,286	2	0,286	2	0,286	0	0,000	0	0,000	4,286

возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")																					
	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	1	0,040	1	0,040	3	0,120	5	0,200	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2,320
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,300	7	0,700	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,300

возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")																					
	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	
Уровень удовл. потреб.	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,250	2	0,250	4	0,500	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,750
Уровень лоял-сти	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,375	3	0,375	2	0,250	0	0,000	0	0,000	4,125

возраст старше 42 (поколение "X")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	0,833	1	0,167	0	0,000	0	0,000	3,833
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,333	4	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333

возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,333	6	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,222	4	0,444	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2,889

возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	чел .	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	6	0,600	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,600
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,300	5	0,500	2	0,200	0	0,000	3,100

ООО "РЕГИОН-ОСТ"

возраст старше 42 (поколение "X")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	
	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,667	1	0,333	0	0,000	0	0,000	3,667
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,333	2	0,667	0	0,000	0	0,000	3,333

возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	чел	уд.	
	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	.	вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,083	2	0,167	9	0,750	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4,333
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,167	9	0,750	1	0,083	0	0,000	0	0,000	4,083

возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.знач.
	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	чел.	уд.	
		вес		вес		вес		вес		вес		вес		вес		вес		вес		вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,200	4	0,400	4	0,400	0	0,000	0	0,000	3,800
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,300	6	0,600	1	0,100	0	0,000	0	0,000	4,200

ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»

возраст старше 42 (поколение "X")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		
	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	ед.зна ч.
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,800	1	0,200	0	0,000	0	0,000	3,800
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,400	3	0,600	0	0,000	0	0,000	3,400

возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	ед.знач.
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,200	6	0,600	2	0,200	0	0,000	0	0,000	4,000
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,200	5	0,500	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,900

возраст от 16 до 26 лет (поколение "Z")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		
	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	ед.зна ч.
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,100	4	0,400	5	0,500	0	0,000	0	0,000	3,600
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,100	6	0,600	3	0,300	0	0,000	0	0,000	3,800

ООО «Донецк-сервис»

возраст старше 42 (поколение "X")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	чел. .	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	3,429
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,429	4	0,571	0	0,000	0	0,000	3,429

возраст от 26 до 42 лет (поколение "Y")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,286	4	0,571	0	0,000	0	0,000	2,857
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	1	0,143	3	0,429	2	0,286	0	0,000	2,429

возраст от 16 до 26 лет
(поколение "Z")

	10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		ед.зна ч.
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	
Уровень удовл-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	4	0,333	4	0,333	4	0,333	0	0,000	3,000
Уровень лоял-сти потребителя	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	3	0,250	3	0,250	5	0,417	1	0,083	0	0,000	3,667

Приложение 3 Справки о внедрении



МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
(МИНПРОМТОРГ ДНР)

ул. Розы Люксембург, 12 А, г. Донецк, 283001, тел./факс +7(856)300-30-31
e-mail: info@mpt-dnr.ru Идентификационный код 9303039927

Исх. № 12 от 24.03.2026
На. № _____ от _____

СПРАВКА

О внедрении результатов диссертационной работы
Комарницкой Елены Владимировны
на тему «**Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики**»,
представленной на соискание доктора экономических наук по специальности
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Настоящей справкой подтверждаем, что основные результаты и выводы диссертации Комарницкой Е.В. на тему: «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики», представляют практический интерес, в части следующих разработок:

- классификация бизнес-моделей в цифровой экономике позволяет точнее сегментировать рынок розничной торговли и предлагать клиентам решения, соответствующие их типу бизнес-модели;
- атлас потребительского поведения, а именно концепт цифровой идентичности потребителя, который был интегрирован в работу отдела маркетинга, что позволяет дополнить традиционную сегментацию потребителя сегментацией аудитории на основе цифрового поведения.

Результаты исследования представляют практический интерес как для отдельных торговых предприятий, так и для сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики и Российской Федерации. Использование авторских рекомендаций способствует повышению адаптивности бизнеса к цифровой трансформации и росту удовлетворенности потребителей.

Министр



Г.А. Малхасян

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СУПЕРМАРКЕТ»**

№ 24.2.490.01 от 13.06.2024

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы
Комарницкой Елены Владимировны
на тему «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей
в условиях цифровой трансформации экономики»,
представленной на соискание доктора экономических наук по
специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

Настоящей справкой подтверждается, что основные результаты и выводы диссертационной работы Комарницкой Е. В. на тему «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики» представляют практический интерес для ООО «ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СУПЕРМАРКЕТ».

Сформулированные в диссертационной работе Комарницкой Е.В. предложения, а именно разработанная матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, имеет научную и практическую значимость для предприятия и представляют интерес для использования при осуществлении торговой деятельности.

Справка выдана для предоставления в диссертационный совет Д 24.2.490.01 при ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Начальник Управления
по работе с персоналом



А.П. Бункая

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ДЛ-В"

ИНН: 9303002050

КПП: 930301001

ОГРН: 1229300014030

Место нахождения: 283023, Респ. Донецкая Народная, г. Донецк,
ул. Складская, 3В

№ 178-ОК от 14 марта 2021.

СПРАВКА

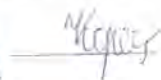
о внедрении результатов диссертационной работы
Комарницкой Елены Владимировны
на тему «**Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей
в условиях цифровой трансформации экономики**»,
представленной на соискание доктора экономических наук по
специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Предложения диссертационной работы Комарницкой Елены Владимировны, в части научно-методического подхода к исследованию трансформации бизнес-моделей розничного ритейла в Российской Федерации представляют практический интерес для ООО «ДЛ-В» и в настоящее время доведены до уровня практических разработок, что позволило использовать их в процессе формирования стратегии организационно-экономического развития организации, в том числе ее маркетинговой составляющей.

На стадии внедрения находится система оценки основных (идентификация ценности, создание ценности, донесение ценности, доставка ценности, поддержка ценности) и вспомогательных процессов создания ценности (информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендирования ценности, процессы координации и адаптации ценности).

Использование указанных разработок способствует адаптации организации к условиям цифровой экономики, росту удовлетворенности потребителей и укреплению позиций на рынке розничной торговли Донецкой Народной Республики и Российской Федерации.



 Коротыч Т.П.

От ООО «Премииум Бонус»

ИНН 7725279218 КПП 772201001

Юридический адрес: 111020, г. Москва, 2-ая

Синичкина ул, д. 9А, стр. 3, пом. I, ком. 5, 6

И 254-474 от 03.04.2026

СПРАВКА

О внедрении результатов диссертационной работы
Комарницкой Е.В. на тему «Формирование маркетинг-ориентированных
бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики»,
представленной на соискание доктора экономических наук по
специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Выдана Комарницкой Е.В. о том, что в своей деятельности ООО
«Премииум Бонус» используют разработанную методику оценки готовности
бизнес-модели к цифровой трансформации, в основе которой положена
оценка пяти ключевых составляющих бизнес-модели предприятия
(кадровые инновации, клиентский опыт, финансы, маркетинг, технологии).

Использование предложенной методики позволило выявить узкие
места и разработать дорожную карту цифровизации производственных и
сбытовых процессов, что повысило общую эффективность управления, а
также работу отдела маркетинга.

Эффект от внедрения предложенных мероприятий составил 550 тыс.
руб.



С. Бурсаева