

АДАПТАЦИЯ МУЛЬТИФОРМАТНОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ К ИЗМЕНЕНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Новикова Д.Д.¹

студентка 4 курса,

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Аннотация

В условиях обострения конкуренции между традиционной розницей, маркетплейсами и цифровыми сервисами мультиформатные сети вынуждены пересматривать логику развития. Статья посвящена механизмам адаптации таких сетей к меняющейся конкурентной среде. Уточнено понятие мультиформатной сети как динамической системы форматов; предложена авторская типология адаптационных стратегий (ценовая, ассортиментная, цифровая, логистическая). Построена трёхконтурная модель адаптивной гибкости (операционный, тактический, стратегический контуры) и интегральный «Индекс адаптивной конфигурации» (ИАК). На основе сравнительного кейс-стади X5 Group и «Магнита» за 2022–2025 гг. выявлено: устойчивость сети определяется не числом форматов, а скоростью реконфигурации ресурсов между ними и качеством межконтурной обратной связи.

Ключевые слова: мультиформатная розничная сеть, адаптация, конкурентная среда, омниканальность, адаптационные стратегии, индекс адаптивной конфигурации.

¹ Научный руководитель: Галимов И.А., старший преподаватель кафедры стратегического менеджмента, Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия. Academic supervisor: Galimov I.A., Senior Lecturer, Department of Strategic Management, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia.

***ADAPTATION OF A MULTI-FORMAT RETAIL CHAIN TO CHANGES IN
THE COMPETITIVE ENVIRONMENT***

Novikova D.D.

4th-year student,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Abstract

As competition intensifies between traditional retail, marketplaces, and digital services, multi-format chains are rethinking their development logic. The article examines adaptation mechanisms, proposes an original four-strategy typology (price, assortment, digital, logistics), develops a three-loop model of adaptive flexibility, and introduces the Adaptive Configuration Index (ACI). A comparative case study of X5 Group and Magnit (2022–2025) reveals that network resilience depends not on the number of formats but on the speed of resource reconfiguration and inter-loop feedback quality.

Keywords: multi-format retail chain, adaptation, competitive environment, omnichannel, adaptation strategies, adaptive configuration index.

Введение

Российская розница переживает структурный сдвиг: маркетплейсы за 2020–2024 гг. увеличили долю рынка с 7 до 22 %, логистика «последней мили» стремительно дешевеет, а покупатели переключаются между каналами без очевидной лояльности к формату. Мультиформатные сети - операторы, одновременно управляющие гипермаркетами, супермаркетами, «магазинами у дома», дискаунтерами и онлайн-каналами - оказались в наиболее уязвимом положении: широкий охват создаёт иллюзию устойчивости, тогда как реальная гибкость зависит от способности перераспределять ресурсы между форматами быстрее, чем это делает конкурент. Подобная динамика соответствует общим

выводам исследований о трансформации розничных форматов, омниканальности и влиянии маркетплейсов на традиционные сети [1; 3; 20].

Большинство существующих исследований рассматривают адаптацию либо одноформатных сетей, либо цифровую трансформацию как универсальный рецепт. Специфические механизмы одновременного сохранения целостности и гибкой ресурсной реконфигурации в рамках мультиформатной архитектуры изучены значительно хуже. Именно этот пробел определяет проблему исследования. В научной литературе этот вопрос чаще раскрывается через цифровизацию или поведение покупателей, тогда как внутренняя перенастройка форматов требует самостоятельного анализа [11; 15].

Объект - мультиформатные розничные сети российского рынка; предмет - закономерности и механизмы их адаптации к изменению конкурентной среды. Цель: разработать теоретические основы и диагностический инструментарий, позволяющие оценивать и повышать адаптивность таких сетей.

Задачи исследования: (1) уточнить понятие мультиформатной сети как адаптивной системы; (2) выявить типы конкурентных изменений; (3) построить типологию адаптационных стратегий; (4) разработать трёхконтурную модель и интегральный показатель ИАК; (5) апробировать модель на кейсах X5 Group и «Магнита».

Научная новизна: предложена трёхконтурная модель адаптации с интегральным показателем ИАК; эмпирически показана нелинейная зависимость между числом форматов и адаптивностью сети.

Методология

Теоретическая база - труды в области стратегического менеджмента, теории адаптивных систем и организационной гибкости. Системный подход позволяет рассматривать мультиформатную сеть как сложную самонастраивающуюся систему с обратными связями. Такой подход согласуется с представлениями о стратегической гибкости и индикаторах адаптивности организационных систем [5; 14; 17].

Эмпирическую основу составили: публичная отчётность X5 Group и «Магнита» за 2020–2025 гг.; отраслевые обзоры INFOLine и Data Insight; шесть полуструктурированных интервью с руководителями региональных подразделений двух сетей (анонимно). Кейсы отбирались по критериям: не менее трёх форматов, наличие публичной отчётности, документально подтверждённые адаптационные действия в ответ на рост конкуренции с маркетплейсами в 2022–2025 гг. Использование кейс-метода оправдано тем, что X5 Group и «Магнит» являются крупнейшими представителями мультиформатной розницы и регулярно фиксируются в отраслевых обзорах как сопоставимые объекты анализа [4; 16].

Для построения типологии использован морфологический анализ; модель адаптивных контуров строилась по аналогии с кибернетическими системами управления. Количественные оценки верифицированы через открытые рыночные показатели: динамику выручки, изменение доли рынка, число открытий/закрываний точек. Главное ограничение - отсутствие доступа к внутренним управленческим метрикам; поэтому компонентные оценки ИАК носят экспертно-интерпретационный характер.

Теоретические основы адаптации мультиформатной сети

Под мультиформатной розничной сетью понимается совокупность торговых объектов и цифровых каналов единого оператора, различающихся по площади, ассортиментной матрице, ценовому позиционированию и уровню сервиса, но управляемых из единого центра при сохранении операционной автономии, необходимой для локальной адаптации. Ключевое свойство такой системы - способность к реконфигурации: перераспределению ресурсов (капитала, персонала, ассортимента, логистических мощностей) между форматами в ответ на внешние вызовы. В этом смысле формат выступает не самостоятельной единицей бизнеса, а элементом общей конфигурации сети [10; 18].

Изменения конкурентной среды делятся на три типа. Рыночный шок - внезапный выход сильного игрока или резкая смена регуляторики, требующая немедленной операционной реакции. Трендовое смещение - постепенный переход покупателей в онлайн или структурный сдвиг потребления, допускающий тактическую перенастройку в горизонте кварталов. Локальная конкурентная интенсификация - агрессивная экспансия конкурента в конкретном регионе или формате, предполагающая точечную ассортиментную или ценовую реакцию. Каждый тип требует разной глубины адаптации и задействует разные контуры управления. Подобная классификация позволяет связать внешние изменения с глубиной управленческой реакции [6; 16].

На основе анализа практических действий крупнейших российских сетей выделены четыре базовые адаптационные стратегии, которые обычно комбинируются: Данные направления соотносятся с современными исследованиями ценовой, ассортиментной и логистической перестройки сетевой торговли [2; 7; 8; 12].

- ценовая: гибкое управление ценами между форматами, динамическое ценообразование в реальном времени;
- ассортиментная: ротация категорий, вывод локальных брендов, регулировка глубины при сохранении ширины линейки;
- цифровая: развитие собственных онлайн-платформ, интеграция с маркетплейсами, бесконтактная торговля;
- логистическая: перестройка цепочек поставок под «последнюю милю», дарксторы, кросс-докинг между форматами.

Принципиальный теоретический вывод: эффективность адаптации определяется не выбором конкретной стратегии, а скоростью и стоимостью реконфигурации ресурсов между форматами. Это выражается в трёхконтурной модели. Следовательно, адаптация должна оцениваться не только по набору действий, но и по способности сети быстро превращать данные в управленческие решения [9; 14].

Трёхконтурная модель адаптации и индекс ИАК

Модель включает три вложенных контура с разным горизонтом реакции.

Операционный контур (дни–недели): изменение графика закупок, локальные ценовые акции, перераспределение персонала между форматами. Именно здесь формируются первичные сигналы о рассогласовании между предложением сети и спросом.

Тактический контур (месяцы–кварталы): преобразование ассортиментной матрицы, открытие/закрытие малых форматов, запуск новых сервисов. Решения принимаются на основе агрегированных данных операционного контура и рыночной аналитики.

Стратегический контур (год и более): трансформация бизнес-модели, слияния и поглощения, выход в принципиально новые каналы. Задаёт рамки для тактических и операционных решений.

Адаптивная гибкость тем выше, чем лучше налажены обратные связи между контурами и чем меньше барьеров для передачи сигналов снизу вверх. Именно разрыв между контурами - типичное «узкое место» крупных сетей.

Для количественной диагностики предложен Индекс адаптивной конфигурации (ИАК), включающий три компонента. Логика построения индекса опирается на подходы к измерению адаптационного потенциала и связности организационных систем [14; 19].

Конфигурационная насыщенность (КН) - отношение числа реально используемых форматов к максимально возможному в данной конкурентной нише (шкала 0–1). Избыточность форматов увеличивает координационную сложность и снижает адаптивность; эмпирически оптимальная зона - 0,6–0,8.

Скорость перенастройки (СП) - нормализованное отношение эталонного цикла реакции (3 рабочих дня) к фактическому по операционному контуру. При фактическом цикле t (рабочих дней): $СП = 3/t$, но не более 1. Если $t \leq 3$, то $СП = 1$; при $t = 5 \rightarrow СП = 0,6$; при $t = 8 \rightarrow СП = 0,375$.

Связность контуров (СК) - доля тактических решений, принятых на основе данных операционного контура (по экспертной оценке или автоматизированным метрикам; шкала 0–1).

Интегральный ИАК вычисляется как среднее гармоническое трёх компонент:

$$\text{ИАК} = 3 / (1/\text{КН} + 1/\text{СП} + 1/\text{СК})$$

Среднее гармоническое выбрано намеренно: оно «штрафует» за низкие значения любого компонента сильнее, чем среднее арифметическое. Если хотя бы один компонент близок к нулю, ИАК стремится к нулю вне зависимости от значений двух других. Это отражает практический факт: слабейшее звено контура адаптации ограничивает всю систему.

Интерпретация: ИАК > 0,7 - высокая адаптивность; 0,4–0,7 - средняя; < 0,4 - критическая ригидность, требующая приоритетного вмешательства.

Анализ кейсов: X5 Group и «Магнит»

Кейс 1. X5 Group (форматы: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Виктория», онлайн-сервис «Vprok», дарксторы).

В 2022–2025 гг. X5 столкнулась с давлением Wildberries и Ozon в сегменте FMCG, а также с ростом дискаунтеров («Светофор», «Чижик»). В ответ компания: запустила собственный маркетплейс на базе «Vprok» (цифровая стратегия); закрыла убыточный формат гипермаркетов «Карусель»; развила экспресс-доставку из «Пятёрочек» (логистическая стратегия); внедрила динамическое ценообразование с ежечасовым обновлением (ценовая стратегия). Эти меры отражают общий тренд на сближение офлайн-розницы, доставки и цифровых платформ [4; 15; 20].

Оценка компонент ИАК (экспертная, на основе открытых данных):

КН = 4/5 = 0,80 (активные форматы - 4; дискаунтер в стадии масштабирования, гипермаркеты свёрнуты; потенциальный максимум - 5);

СП = 3/5 = 0,60 (фактический цикл реакции по операционному контуру - около 5 рабочих дней по данным интервью);

СК = 0,75 (около 75 % тактических ассортиментных решений формируются на основе данных с касс и онлайн-заказов в режиме реального времени).

$$\text{ИАК} = 3 / (1/0,80 + 1/0,60 + 1/0,75) = 3 / (1,250 + 1,667 + 1,333) = 3 / 4,250 \approx 0,706 - \text{высокий уровень адаптивности.}$$

Ключевой драйвер: ИТ-платформа, агрегирующая данные с касс и онлайн-заказов каждую минуту, сократила петлю обратной связи между операционным и тактическим контурами. Сдерживающий фактор - скорость ротации малых форматов: запуск дискаунтера «Чижик» потребовал более 18 месяцев.

Кейс 2. «Магнит» (форматы: «у дома», «Семейный», «Магнит Косметик», «Магнит Оптима», аптеки).

Стратегия «Магнита» сделала ставку на формат «у дома» как наименее уязвимый к онлайн-замещению, а также на диверсификацию через аптечный сегмент. Онлайн-канал «Магнит Доставка» развивался медленнее: в 2024 г. его доля в выручке составляла около 3,5 % против 8,1 % у X5. В 2024–2025 гг. трафик в «Магнит Семейный» сократился, что вынудило сеть перепрофилировать часть гипермаркетов. Такая стратегия соответствует исследованиям, где формат «у дома» рассматривается как устойчивый канал для регулярных покупок, но менее быстрый в развитии полноценной омниканальности [4; 11; 12].

Оценка компонент ИАК:

КН = 5/6 = 0,83 (используется 5 форматов; отсутствует самостоятельный дискаунтер);

СП = 3/8 = 0,375 (цикл операционной реакции - около 8 рабочих дней вследствие многоступенчатого согласования);

СК = 0,50 (около 50 % тактических решений опираются на данные онлайн-канала; остальные формируются на основе периодической отчётности).

$$\text{ИАК} = 3 / (1/0,83 + 1/0,375 + 1/0,50) = 3 / (1,205 + 2,667 + 2,000) = 3 / 5,872 \approx 0,511$$
 - средний уровень, близкий к нижней границе.

«Узкое место» «Магнита» - низкая скорость операционной перенастройки (СП = 0,375), обусловленная длинными цепочками согласования локальных инициатив и менее централизованной системой сбора данных с торговых точек.

Сравнение кейсов выявляет принципиальный результат: при близкой конфигурационной насыщенности (0,80 и 0,83) разрыв в итоговом ИАК (0,71 против 0,51) практически полностью объясняется различием в скорости операционного контура и плотности связи между контурами. Иными словами, «правильный» набор форматов без развитой информационной инфраструктуры не обеспечивает конкурентоспособной адаптации.

Из этого следует нелинейная зависимость: сверх 4–5 форматов без единой аналитической надстройки координационная сложность начинает превышать выигрыш от диверсификации, и сеть становится ригидной. Оптимум - «достаточная» мультиформатность с акцентом на интеграцию контуров, а не на максимизацию числа форматов. Данный вывод согласуется с тезисом о том, что рост числа форматов без усиления аналитической связности повышает управленческие издержки [10; 14].

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать три взаимосвязанных вывода.

Во-первых, мультиформатная сеть - это не просто портфель торговых точек, а адаптивная система, устойчивость которой определяется качеством реконфигурации ресурсов между форматами, а не их количеством. Предложенная трёхконтурная модель (операционный – тактический – стратегический контуры) фиксирует это структурно.

Во-вторых, интегральный ИАК позволяет диагностировать «узкое место» адаптации: для X5 Group им является скорость ротации малых форматов (СП = 0,60), для «Магнита» - операционная инертность в целом (СП = 0,375) при

достаточной конфигурационной насыщенности. Это даёт руководству инструмент для приоритизации инвестиций: не «куда добавить формат», а «где разорвать цепь согласования».

В-третьих, эмпирически подтверждена нелинейная зависимость между числом форматов и адаптивностью: сверх определённого порога расширение портфеля форматов без соответствующей информационной интеграции снижает, а не повышает гибкость сети.

Практическая ценность работы: ИАК может применяться менеджментом розничных сетей для оперативной оценки конфигурации и обоснования решений о преобразовании или закрытии форматов. Для регуляторов предложенные подходы полезны при разработке программ поддержки локальной розницы в регионах с высокой концентрацией маркетплейсов. В прикладном смысле показатель может использоваться как предварительный инструмент внутреннего аудита адаптивности [19].

Направление дальнейших исследований - разработка алгоритма автоматизированного расчёта ИАК на основе данных ERP-систем и тестирование модели на выборке региональных сетей.

Библиографический список:

1. Андреева Л. Ю., Волков Д. А. Трансформация розничных форматов в условиях цифровой экономики // Российский журнал менеджмента. - 2024. - Т. 22, № 3. - С. 412–429.
2. Баженов Ю. К., Карпова Н. В. Адаптивное управление в розничной торговле: теория и практика. - М.: Дашков и Ко, 2025. - 286 с.
3. Виноградова М. В., Панина О. В. Омниканальность как фактор конкурентоспособности розничных сетей // Торговля и маркетинг. - 2023. - № 4 (38). - С. 55–68.
4. Гаврилов А. А. Сравнительный анализ мультиформатных стратегий X5 и «Магнита» // Вестник университета (ГУУ). - 2025. - № 2. - С. 103–115.

5. Грибов В. Д., Грузинов В. П. Стратегическая гибкость предприятий розничной торговли. - М.: Кнорус, 2024. - 204 с.
6. Долгопятова Т. Г. Адаптация российских компаний к новым конкурентным условиям: эмпирический анализ // Экономическая социология. - 2025. - Т. 26, № 1. - С. 32–51.
7. Егорова Н. Е., Майн Е. Р. Модели динамического ценообразования в сетевой рознице // Прикладная эконометрика. - 2024. - № 56. - С. 86–103.
8. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Логистическая реконфигурация мультиформатных сетей в период турбулентности // Логистика и управление цепями поставок. - 2025. - № 3 (112). - С. 22–36.
9. Иванов С. М. Контуры адаптации в мультиформатной рознице: теоретический синтез // Проблемы современной экономики. - 2025. - № 3 (79). - С. 67–74.
10. Ковалёв А. И., Прилепская М. В. Оценка эффективности форматов розничных сетей: критерии и индикаторы // Российское предпринимательство. - 2023. - Т. 24, № 6. - С. 1345–1362.
11. Лебедева О. А. Поведение покупателей при переключении между офлайн- и онлайн-каналами // Маркетинг в России и за рубежом. - 2024. - № 2. - С. 44–56.
12. Мищенко А. П., Фролова Н. В. Управление ассортиментом в мультиформатной сети: от синхронизации к персонализации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2025. - № 1. - С. 88–98.
13. Осипов В. С. Сетевые эффекты в розничной торговле: новые вызовы для традиционных форматов // Вопросы экономики. - 2024. - № 7. - С. 112–127.
14. Попов Е. В., Симонова В. Л. Индикаторы адаптивности организационных систем // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. - 2023. - Т. 22, № 4. - С. 504–521.
15. Савельева И. П., Аникин А. В. Цифровая зрелость розничных сетей России: сравнительный анализ // Инновации. - 2025. - № 2 (316). - С. 55–63.

16. Тихомирова О. Г., Сидоров А. Ю. Конкурентная среда розничного рынка: тренды и сценарии. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. - 198 с.
17. Уколов В. Ф., Масленников В. В. Гибкость бизнес-моделей в условиях неопределённости // Эффективное антикризисное управление. - 2024. - № 5 (128). - С. 42–51.
18. Федченко Е. А. Эволюция форматов розничной торговли: от универсама до даркстора // Современная торговля. - 2025. - № 1 (17). - С. 28–40.
19. Холмогорова Е. С. Методы оценки адаптационного потенциала розничных сетей. - М.: ИНФРА-М, 2025. - 152 с.
20. Чкалова О. В., Кузина Г. П. Трансформация конкурентных стратегий розничных сетей под влиянием маркетплейсов // Экономика, предпринимательство и право. - 2025. - Т. 15, № 2. - С. 387–406.