

EDN: OMLMJR
УДК 339.378:005

**JUSTIFICATION OF THE COMPETITIVE DEVELOPMENT STRATEGY
FOR RETAIL CHAINS IN THE KRASNOYARSK KRAI,
CONSIDERING DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES**

Natalia N. Tereshchenko, Maria D. Petrukhina*
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Received 06.02.2026, approved after reviewing 21.02.2026, accepted 26.03.2026

Abstract. This article is dedicated to the analysis and substantiation of the competitive development strategy for retail chains operating in the Krasnoyarsk Krai region, within the context of modern digital transformation processes. The author examines the key challenges arising from the implementation of digital technologies in retail operations, emphasizing the necessity of adapting strategic approaches to enhance competitiveness.

The article highlights the main components of a competitive strategy, including the optimization of operational processes, the utilization of digital platforms and analytical tools to improve customer experience, and the expansion of sales channels through online promotion and e-commerce. Special attention is given to analyzing the specific characteristics of the regional market, consumer preferences, and infrastructural aspects, which allows for the reasoned formation of strategies that consider local conditions.

The author argues that the effective implementation of digital technologies contributes to increasing the operational efficiency of retail chains, strengthening their market positions, and ensuring sustainable development in a rapidly changing business environment. A significant conclusion is the necessity of integrating digital initiatives with traditional strategies, which becomes the key to long-term success in competitive struggles.

The substantiation of the presented strategy is based on a comprehensive market analysis, theoretical approaches to competition, and practical experience in implementing digital solutions in the retail sector. The article serves as a valuable source of information for experts, managers, and strategists interested in current methods for strengthening the positions of retail chains in the digital era, and also emphasizes the importance of a flexible and innovative approach to business development in the regions.

Keywords: digital transformation, competitive strategies, retail, retail chains, Krasnoyarsk Krai, key digital tools, strategic digital focus.

Citation: Tereshchenko, N. N., Petrukhina, M. D. (2026). Justification of the competitive development strategy for retail chains in the Krasnoyarsk Krai, considering digital transformation processes. In: Trade, service, food industry. Vol. 6(1). Pp. 22–38. EDN: OMLMJR



**ОБОСНОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ
С УЧЕТОМ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**
Наталья Николаевна Терещенко, Мария Дмитриевна Петрухина*
Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация

Аннотация. Данная статья посвящена анализу и обоснованию конкурентной стратегии развития торговых сетей, действующих на территории Красноярского края, в

© Siberian Federal University. All rights reserved

*Corresponding author E-mail address: petruhinamarusya@rambler.ru

условиях современных процессов цифровой трансформации. Авторы рассматривают ключевые вызовы, возникающие в результате внедрения цифровых технологий в розничную торговую деятельность, подчеркивая необходимость адаптации стратегических подходов для повышения конкурентоспособности. Показаны основные компоненты конкурентной стратегии, включающие оптимизацию операционных процессов, использование цифровых платформ и аналитических инструментов для улучшения клиентского опыта, а также расширение каналов сбыта за счет онлайн-продвижения и электронной коммерции. Особое внимание уделено анализу особенностей регионального рынка, предпочтений потребителей и инфраструктурных аспектов, что позволяет обоснованно сформировать стратегии, учитывающие локальные условия. Отмечено, что внедрение цифровых технологий способствует повышению эффективности работы торговых сетей, укреплению их позиций на рынке и обеспечению устойчивого развития в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. Важным выводом является необходимость интеграции цифровых инициатив с традиционными стратегиями, что становится ключом к долгосрочному успеху. Обоснование представленной стратегии базируется на комплексном анализе рынка, теоретических подходах к конкурентной борьбе и практическом опыте реализации цифровых решений в сфере розничной торговли. Материал может стать источником информации для экспертов, руководителей и стратегов, заинтересованных в актуальных методах укрепления позиций торговых сетей в условиях цифровой эпохи, а также подчеркивает важность гибкого и инновационного подхода к развитию бизнеса в регионах.

Ключевые слова: цифровая трансформация, конкурентные стратегии, розничная торговля, розничные торговые сети, Красноярский край, ключевые цифровые инструменты, стратегический цифровой фокус.

Цитирование: Терещенко, Н. Н. Обоснование конкурентной стратегии развития розничных торговых сетей Красноярского края с учетом процессов цифровой трансформации / Н. Н. Терещенко, М. Д. Петрухина // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2026. – № 6(1). – С. 22–38. – EDN: OMLMJR



Введение / Introduction. Современная розничная торговля в России находится в процессе глубоких структурных преобразований, в том числе обусловленных цифровой трансформацией экономики и общества. Особую актуальность эти процессы приобретают в регионах со специфическими географическими и экономическими характеристиками, к которым относится Красноярский край. Розничные торговые сети региона проходят этап адаптации к новым условиям ведения бизнеса, где традиционные подходы к конкуренции уступают место стратегиям, основанным на использовании цифровых технологий и данных.

Актуальность исследования определяется нарастающей интенсивностью конкурентной борьбы на рынке розничной торговли Красноярского края, а также необходимостью разработки новых стратегических подходов, учитывающих потенциал цифровой трансформации. Отсутствие научно обоснованных рекомендаций по формированию конкурентных стратегий развития торговых сетей в условиях цифровизации создает существенные пробелы в методологии управления региональными торговыми предприятиями.

Целью работы является обоснование конкурентной стратегии развития розничных торговых сетей Красноярского края с учетом процессов цифровой трансформации.

Материалы и методы / Materials and Methods. В основу исследования положен комплексный подход к обоснованию конкурентных стратегий для розничных сетей Красноярского края в условиях цифровизации экономики. Методология базируется на взаимодополнении теоретического анализа и практической оценки региональной специфики.

Информационная база сформирована из нескольких ключевых источников. Были изучены фундаментальные и современные концепции конкурентных стратегий, а также исследования по трансформации ритейла под влиянием цифровых технологий. Эмпирическую основу составили официальные статистические данные по развитию торговли в регионе, открытые отчеты ключевых федеральных и местных сетей, а также отраслевые аналитические материалы, отражающие внедрение конкретных цифровых решений.

В процессе работы последовательно применялись классические научные методы: сравнительный анализ для сопоставления стратегических подходов и уровня цифровизации различных игроков рынка, группировка и классификация торговых сетей по масштабу деятельности и используемым технологическим решениям, анализ и синтез для выявления взаимосвязей между вызовами цифровой среды и логическое обобщение полученных результатов для формулирования выводов и практических рекомендаций.

Особенностью методики является ее прикладная направленность – все теоретические положения были апробированы на материалах, отражающих реальную ситуацию в розничной торговле конкретного региона, что позволило оценить стратегические перспективы с учетом не только общих трендов, но и локальных экономических и социальных условий Красноярского края.

Полученные результаты и их обсуждение / Results and Discussion. Анализ научной литературы демонстрирует многообразие подходов к трактовке понятия «конкурентная стратегия». Различные экономические школы и авторы предлагают собственное видение этой фундаментальной категории стратегического управления. Для формирования комплексного понимания предмета исследования авторами были систематизированы основные определения, представленные в трудах ведущих зарубежных и отечественных специалистов (табл. 1).

Таблица 1. Определения термина «конкурентная стратегия» в трудах отечественных и зарубежных авторов (составлено авторами по [1–14])
Table 1. Definitions of the term “competitive strategy” in the works of domestic and foreign authors (compiled by the authors according to [1–14])

Автор(ы)	Определение термина	Ключевой акцент в определении
Д. А. Аакер	Совокупность направлений деятельности организации, связанных с созданием и поддержанием конкурентных преимуществ	Создание и поддержание конкурентных преимуществ
И. Ансофф	Система принятия решений о направлении развития организации, рынках и конкурентной позиции	Система решений о развитии и позиционировании
Ф. Котлер	Поиск такого плана действий, который создаст устойчивую и выгодную позицию против сил, определяющих конкурентную борьбу в отрасли	Создание выгодной и защищенной позиции в конкурентной борьбе

Автор(ы)	Определение термина	Ключевой акцент в определении
Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел	«План» (заранее намеченная последовательность действий) или «принцип поведения», направленный на достижение устойчивого конкурентного преимущества	Стратегия как план (преднамеренная) и как модель поведения (реализованная)
М. Ю. Портер	Долгосрочный план, который организация выполняет, чтобы создать и закрепить конкурентное преимущество перед другими игроками на рынке	Позиционирование компании в отрасли для противодействия конкурентным силам и достижения рентабельности выше средней
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Бизнес-подход компании к конкуренции, удовлетворению потребностей клиентов и достижению определенных рыночных позиций	Комплекс инициатив и действий, направленных на привлечение клиентов и укрепление рыночной позиции
Г. Л. Азоев, А. П. Челенков	Концепция достижения конкурентных преимуществ и целей предприятия в результате реализации его потенциальных возможностей в соответствии с тенденциями развития и изменениями внешней среды	Концепция, связывающая внутренний потенциал с внешней средой для достижения преимуществ
В. А. Баринов	Комплексный план использования конкурентных преимуществ для достижения стратегических целей организации	Использование преимуществ для достижения целей
О. С. Виханский	Совокупность правил и приемов, направленных на достижение конкурентных преимуществ и оптимальное приспособление компании к внешней среде	Достижение преимуществ через адаптацию
Е. П. Голубков	Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов фирмы с учетом влияния факторов внешней среды	Модель действий по распределению ресурсов в условиях внешней среды
В. С. Ефремов	Система управления компанией, направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ на конкретном рынке (сегменте рынка) через оптимальное приспособление ее потенциала к условиям внешней среды	Система управления, обеспечивающая адаптацию потенциала компании для получения долгосрочных преимуществ
В. С. Каткало	Согласованная система действий по созданию и использованию конкурентных преимуществ в изменяющейся внешней среде	Создание и использование конкурентных преимуществ
Р. А. Фатхутдинов	Комплекс принципов и методов, направленных на формирование и реализацию конкурентных преимуществ компании для достижения ее главной цели в условиях противодействия соперников	Система принципов и методов для формирования преимуществ в условиях противоборства

Проведенный анализ различных определений позволяет сделать вывод о многогранности понятия «конкурентная стратегия». В определениях зарубежных

авторов (М. Ю. Портер, А. А. Томпсон и др.) часто акцент делается на позиционировании компании на рынке и борьбе с конкурентными силами. В то же время отечественные исследователи в большей степени подчеркивают необходимость учета внутреннего потенциала предприятия и его адаптации к изменениям внешней среды.

Объединяющим во всех определениях является то, что конкурентная стратегия рассматривается как целенаправленный, системный подход, ориентированный на создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ, что в конечном счете приводит к достижению стратегических целей компании в условиях конкурентной борьбы. Для целей данного исследования будем понимать под конкурентной стратегией интегрированную модель действий, направленную на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ за счет эффективного использования ресурсов и возможностей компании в условиях изменяющейся внешней среды, в том числе под влиянием процессов цифровой трансформации.

Понятие конкуренции служит краеугольным камнем экономической науки. Его эволюция от классических представлений А. Смита [15] о «невидимой руке рынка» до современных многоуровневых моделей стратегического управления отражает усложнение самой бизнес-среды. Если изначально конкуренция рассматривалась как стихийное соперничество множества мелких фирм, то в XX веке фокус сместился на осознанное стратегическое поведение, направленное на удержание рыночных позиций.

Работы таких ученых, как Дж. Бейн [16] и Э. Мейсон [17], заложили основы парадигмы «структура-поведение-результат», где отраслевая структура предопределяет поведение фирм, а оно, в свою очередь, – их финансовые результаты. Переломным моментом стала публикация в 1980-х годах трудов Майкла Портера [6], который перенес акцент с анализа отрасли в целом на поиск конкретной конкурентной позиции внутри нее. Именно М. Портер систематизировал понятие конкурентной стратегии как сознательного выбора уникальной позиции, основанной на системе видов деятельности.

Таблица 2. Эволюция теоретических подходов к конкурентной стратегии
(составлено авторами по [2, 6, 16–18])

Table 2. The evolution of theoretical approaches to competitive strategy
(compiled by the authors according to [2, 6, 16–18])

Период	Школа/автор	Ключевая идея	Вклад в развитие концепции стратегии
1930–1950 гг.	Гарвардская школа (Э. Мейсон, Дж. Бейн)	Парадигма «структура-поведение-результат»	Конкурентное преимущество определяется внешней средой
1960–1970 гг.	Школа стратегического планирования (И. Ансофф)	Формализованное планирование, матрица «продукт-рынок»	Стратегия как результат детерминированного процесса планирования
1980-е гг.	Позиционирование (М.Ю. Портер)	Пять сил конкуренции, цепочка ценности, типовые стратегии	Стратегия – это выбор позиции и создание ценности через систему видов деятельности
1990–2000 гг.	Ресурсный подход (Барни, Прахалад)	Конкурентное преимущество основано на уникальных ресурсах и компетенциях	Сдвиг фокуса с внешней среды на внутренний потенциал фирмы
2000-е гг. - н.в.	Инновационные подходы (В. Ч. Ким, Р. Моборн)	«Голубой океан», ценностно-ориентированная инновация	Стратегия как создание нового рыночного пространства, а не борьба в существующем

Таким образом, современное понимание конкурентной стратегии синтезирует анализ внешней среды, оценку внутреннего потенциала и инновационный поиск, что делает ее многогранным и динамичным инструментом управления.

В этой связи представляет научный и практический интерес анализ непосредственной взаимосвязи между цифровизацией бизнес-процессов и формированием новой, устойчивой конкурентной стратегии.

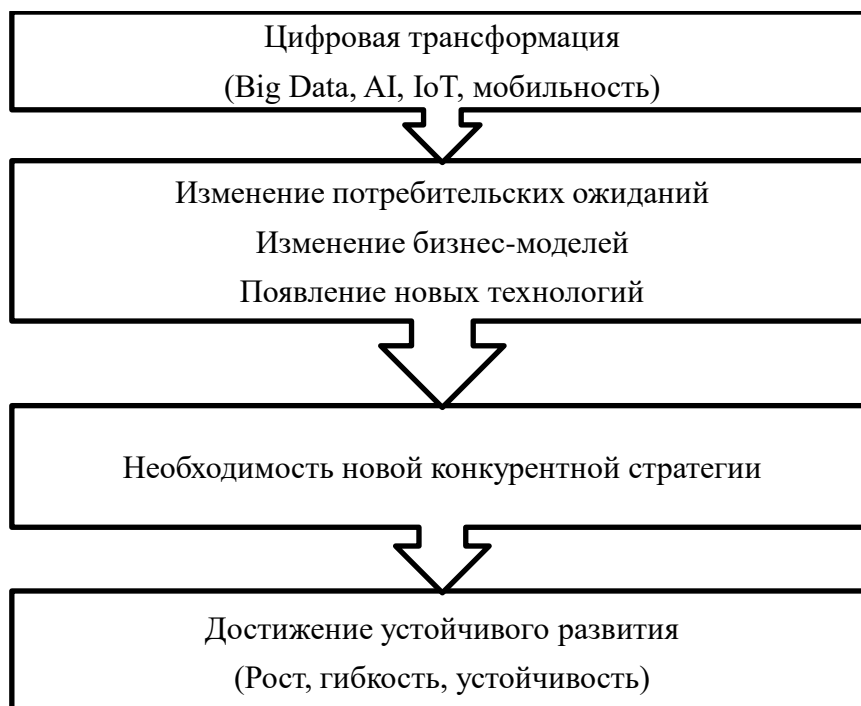


Рисунок 1. Связь цифровой трансформации и конкурентной стратегии
(составлено авторами)

Figure 1. The interplay of digital transformation and competitive strategy
(compiled by the authors)

Таким образом, проведенный анализ наглядно демонстрирует, что в современных условиях цифровая трансформация и конкурентная стратегия предприятия неразрывно связаны. Цифровизация из инструмента оптимизации процессов превратилась в ключевой фактор, определяющий само содержание стратегии.

Розничный рынок Красноярского края является одним из наиболее динамичных и емких в Сибирском федеральном округе. Его формирование обусловлено действием нескольких уникальных факторов [19].

1. Географический фактор. Обширная территория края предопределяет высокую значимость логистики и создает условия для существования изолированных субрынков (например, Норильско-Дудинский промышленный район).

2. Демографический фактор. Высока степень урбанизации и концентрация населения и платежеспособного спроса в Красноярске (около 40% населения края), а также в крупных промышленных центрах – Ачинске, Норильске, Канске, Минусинске.

3. Экономический фактор. Стабильность рынка поддерживается диверсифицированной промышленностью (металлургия, нефтехимия, космическая отрасль), что обеспечивает относительно высокий уровень доходов населения по сравнению с соседними регионами.

Статистические данные за 2022–2024 годы свидетельствуют о стабильном росте емкости рынка и изменении его структуры. На рис. 2, общий оборот розничной торговли демонстрирует уверенную положительную динамику.

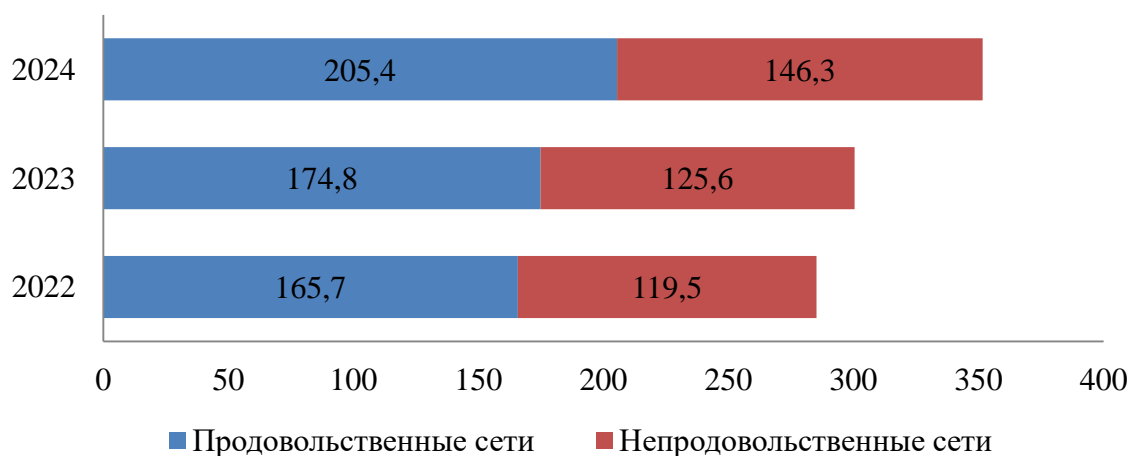


Рисунок 2. Динамика оборота торговых сетей в Красноярском крае 2022–2024 гг., млрд руб. (составлено авторами по [20])

Figure 2. Dynamics of retail chain turnover in Krasnoyarsk Krai, 2022–2024, billion rubles (compiled by the authors according to [20])

Даже в условиях опережающего роста оборота вне сетей, на розничные торговые сети по-прежнему приходится почти 40% всего розничного рынка Красноярского края. Их инфраструктура, логистика и масштабы продолжают задавать стандарты и определять лицо региональной торговли.

Анализ рынка продуктовой розничной торговли Красноярского края показывает высокую конкуренцию между федеральными и локальными операторами. Крупнейшие федеральные сети, такие как «X5 Retail Group» («Перекресток», «Пятерочка») и «Магнит», удерживают лидирующие позиции, однако определенную роль продолжают играть региональные компании («Командор» и др.), сильной стороной которых является глубокое понимание местной специфики и способность гибко подстраиваться под запросы жителей края [21].

Цифровая трансформация в розничной торговле представляет собой глубокое организационное изменение, инициированное широким внедрением цифровых технологий, которое приводит к перестройке бизнес-моделей, операционных процессов и каналов взаимодействия с потребителем [22]. В отличие от простой автоматизации цифровая трансформация создает новую ценность для всех стейкхолдеров. В контексте торговых сетей Красноярского края данное явление приобретает особую актуальность в силу географической протяженности территории, дифференциации потребительского спроса и усиления конкуренции со стороны как федеральных, так и локальных игроков.

Цифровая трансформация в розничных сетях Красноярского края носит разноскоростной и разнонаправленный характер, что обусловлено размером компаний и их стратегическими приоритетами.

Для более детального понимания ландшафта цифровизации в Красноярском крае целесообразно провести сравнительный анализ применяемых инструментов по основным сегментам розничной торговли (табл. 3–5).

Таблица 3. Сравнительный анализ применения цифровых инструментов в смешанных торговых сетях Красноярского края (составлено авторами)
Table 3. Comparative analysis of digital tool implementation in blended retail chains of Krasnoyarsk Krai (compiled by the authors)

Ключевые игроки	Ключевые цифровые инструменты	Стратегический цифровой фокус
«Метро»	<ol style="list-style-type: none"> 1. B2B-платформа «Метро Маркет»: онлайн-заказ и электронные каталоги для корпоративных клиентов; модуль аналитики закупок для бизнеса. 2. Интегрированные системы управления: WMS для автоматизации склада; TMS для оптимизации логистических маршрутов. 3. Цифровой документооборот: электронные накладные и счета 	Цифровизация B2B-взаимодействия и построение экосистемы для корпоративных клиентов. Основная цель – стать незаменимым операционным партнером для бизнеса (HoReCa, малый ритейл) за счет удобства, прозрачности и эффективности всех процессов закупки
«Лента»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Омниканальная платформа: мобильное приложение с персональными ценами, кэшбэком и управлением подпиской «Лента Плюс»; единая корзина между сайтом и магазином. 2. Сервисы доставки: собственный сервис LentaGo (доставка за 15–30 минут). 3. Технологии в торговом зале: кассы самообслуживания и мобильные сканеры. Создание бесшовной потребительской экосистемы 	Создание бесшовной омниканальной экосистемы для массового потребителя. Стратегия направлена на захват всего цикла жизни клиента – от поиска товара до получения заказа – через максимальное удобство и интеграцию всех каналов (онлайн-офлайн, офлайн-онлайн)
«О’Кей»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продвинутая ERP-система для управления ассортиментом и закупками; решения для прогнозирования спроса и динамического ценообразования. 2. Программа лояльности «О’Кей Club» с мобильным приложением; сайт с функцией онлайн-заказа (самовывоз и доставка). 3. Системы учета товародвижения на складах 	Операционная эффективность как основа ценового лидерства. Цифровизация в первую очередь направлена внутрь бизнеса – на оптимизацию логистики, снижение издержек и оборачиваемости запасов, что позволяет сохранять низкие цены. Клиентские инструменты играют поддерживающую роль
«Галамаркт»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа лояльности на основе дисконтных карт и SMS-рассылок; активное продвижение в социальных сетях (ВКонтакте, Telegram) с таргетингом на район/город. 2. Онлайн-продажи: сайт с функционалом заказа (часто через партнерские решения); прием заказов через мессенджеры. 3. Облачная версия 1С для управления торговлей и запасами 	Усиление локальной лояльности и узнаваемости на основе ценового предложения. Цифровые инструменты используются как тактический рычаг для коммуникации с местной аудиторией и поддержания имиджа доступной региональной сети, конкурирующей с федеральными гигантами

Даже в рамках одного сегмента (смешанный формат) стратегические приоритеты цифровизации кардинально различаются. Это демонстрирует, что цифровая трансформация не является универсальным процессом, а глубоко зависит от исходной позиции и целевой аудитории компании. «Метро» концентрируется на бизнес-клиентах, «Лента» – на создании потребительской экосистемы, «О’Кей» – на операционной эффективности, а «Галамаркт» – на укреплении локальных связей. Данный анализ подтверждает тезис о формировании разнонаправленных, но в равной

степени обоснованных траекторий цифрового развития в конкурентной среде Красноярского края.

Таблица 4. Сравнительный анализ применения цифровых инструментов в продовольственных торговых сетях Красноярского края (составлено авторами)
Table 4. Comparative analysis of digital tool implementation in food retail chains of Krasnoyarsk Krai (compiled by the authors)

Ключевые игроки	Ключевые цифровые инструменты	Стратегический цифровой фокус
«Магнит»	1. Экосистемное приложение «Магнит»: управление подпиской «Магнит Плюс»; персональные предложения и кэшбэк. 2. Сервисы доставки: сеть «темных магазинов» для быстрой доставки «Магнит у дома»; партнерство с агрегаторами (Яндекс Еда). 3. Собственная платформа анализа данных для управления ассортиментом и ценообразованием	Захват высокомаржинального спроса через экосистему. Превращение приложения в основной инструмент взаимодействия, фокус на скорость (быстрая доставка) и персонализацию для повышения частоты покупок и среднего чека
«Пятерочка» (X5 Group)	1. Платформа лояльности «выручай-карта»: интеграция с мобильным приложением «Пятерочки»; накопительная система бонусов и персональные акции. 2. Собственный сервис доставки «Пятерочки»; развитие формата «магазин у дома» как пункта выдачи. 3. Единая IT-платформа X5 Tech для анализа поведения покупателей и оптимизации логистики	Повышение проходимости и удержания в сегменте «шаговой доступности». Создание «цифрового гаджета» (карта/приложение), который увеличивает частоту визитов в магазин за счет игрофикации и накопительных бонусов, превращая сеть в привычку
«Командор»	1. Локальный цифровой маркетинг: активное использование WhatsApp-рассылок и группы ВКонтакте для анонса акций; SMS-информирование о скидках на основе истории чеков. 2. Дисконтная карта «Командор» с начислением бонусов. 3. Использование облачных модификаций 1С для управления остатками и заказами в реальном времени	Удержание локальной аудитории за счет прямой и персонализированной коммуникации. Создание эффекта «своего магазина» через прямое общение в знакомых цифровых каналах, быстрое реагирование на спрос в районе
«Маяк»	1. Социальные сети как точка продаж: прием предзаказов через сообщения VK и Telegram; регулярный контент о местных новинках и акциях. 2. Накопительная или скидочная карта. 3. Подключение к сервисам онлайн-касс (Штрих-М) с передачей данных в ОФД	Формирование локального сообщества вокруг сети. Цифровизация как способ быть ближе к покупателю в привычной для него среде, конкуренция на основе доверия, а не только цены

Сравнительный анализ продовольственных торговых сетей края демонстрирует ключевое противоречие цифровой трансформации в ритейле. Федеральные игроки инвестируют в сложные экосистемы и платформы, стремясь стандартизировать и масштабировать клиентский опыт, превращая его в управляемый цифровой поток. Региональные сети, напротив, используют цифровые инструменты для углубления локальности и персонификации, делая ставку на прямые, почти «соседские» каналы коммуникации.

Таблица 5. Сравнительный анализ применения цифровых инструментов в непродовольственных торговых сетях Красноярского края (составлено авторами)
Table 5. Comparative analysis of digital tool implementation in non-food retail chains of Krasnoyarsk Krai (compiled by the authors)

Ключевые игроки	Ключевые цифровые инструменты	Стратегический цифровой фокус
«Лемана ПРО»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инструменты для проектирования и расчета: онлайн-планировщики помещений; калькуляторы расхода стройматериалов (обои, краска). 2. Управление сложным ассортиментом: детализированный сайт с фильтрами по техническим характеристикам; функция «резерв в магазине» с точной информацией о наличии. 3. Видеоинструкции и статьи в блоге «идеи для дома» 	<p>Позиционирование как проектного партнера, а не просто магазина. Снижение риска и неопределенности для клиента при сложной покупке через цифровые инструменты планирования, точной информации о наличии и экспертной поддержки</p>
«Эльдорадо»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интеллектуальный подбор техники по заданным параметрам; сравнительные таблицы характеристик товаров-конкурентов. 2. Кредитный и рассрочка-калькулятор с онлайн-оформлением; трейд-ин (online-оценка старой техники). 3. Единая база остатков, отображаемая на сайте в режиме реального времени 	<p>Снижение финансовых и информационных барьеров. Цифровизация направлена на помощь в выборе сложного технического товара и облегчение его приобретения за счет встроенной прозрачности информации</p>
«Детский мир»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Персонализированный каталог и сервисы: подбор товаров по возрасту и полу ребенка в приложении; сервис «лист ожидания» на отсутствующий размер/ модель. 2. Мобильное приложение «Детский мир» с накоплением баллов, персональными акциями и напоминаниями о днях рождения. 3. Экспертный и развлекательный контент: электронный журнал для родителей 	<p>Формирование доверия и долгосрочных отношений с семьей. Создание цифровой среды, которая сопровождает родителей на всех этапах взросления ребенка: персонализированный шоппинг, полезная информация и программа поощрений</p>
«Шатура»	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3D-конфигураторы и планировщики интерьера на сайте; возможность использования технологий дополненной реальности (AR) для «примерки» мебели в помещении. 2. Видеоконсультации с дизайнерами; чат-боты для подбора матрасов и кроватей. 3. Клуб «Шатура» с накопительными бонусами; онлайн-оформление рассрочки 	<p>Компенсация недостатка выставочных площадей и построение доверия для дорогих покупок. Цифровые инструменты позволяют клиенту «протестировать» и спроектировать покупку удаленно, снижая психологический барьер перед заказом товара</p>

В непродовольственном ритейле Красноярского края цифровые инструменты выполняют роль «цифрового продавца-консультанта», решающего специфические для каждой категории товаров проблемы клиента: неуверенность в ремонте, эмоциональный выбор для детей, финансовая сложность покупки техники и невидимость мебели в интерьере. Успех определяется не широтой внедрения технологий, а тем, насколько точно они усиливают основное конкурентное преимущество.

Несмотря на позитивный потенциал процесс цифровой трансформации в регионе сталкивается со специфическими барьерами [23]:

– инфраструктурные ограничения – в отдаленных и северных территориях края (Эвенкийский, Таймырский районы) сохраняются проблемы с высокоскоростным и стабильным интернет-соединением, что затрудняет внедрение облачных решений и онлайн-платежей;

– кадровый дефицит – наблюдается острый недостаток специалистов в области цифрового маркетинга и IT-архитектуры на локальном рынке труда, что вынуждает сети привлекать дорогостоящих специалистов из других регионов или отставать в развитии;

– инвестиционные риски – высокая капиталоемкость комплексных цифровых проектов создает финансовые барьеры для средних и малых сетей, увеличивая разрыв в конкурентоспособности с крупными игроками;

– цифровая грамотность потребителей – в отдельных демографических и территориальных сегментах сохраняется низкая вовлеченность в использование цифровых каналов покупки, что ограничивает отдачу от инвестиций сетей.

Таким образом, процессы цифровой трансформации в торговых сетях Красноярского края носят неравномерный и поляризованный характер. Федеральные и крупные региональные сети активно инвестируют в создание цифровых экосистем, что напрямую усиливает их конкурентоспособность через повышение операционной эффективности, глубины знания клиента и устойчивости цепочек поставок. Малые и средние игроки в основном используют в основном точечные, часто заемные (через агрегаторы) цифровые решения, что позволяет им лишь частично нивелировать конкурентное давление. Ключевым сдерживающим фактором для углубления IT в масштабах всего края выступает совокупность инфраструктурных, кадровых и инвестиционных ограничений. Дальнейшее усиление конкуренции будет напрямую коррелировать со способностью торговых предприятий преодолевать данные барьеры и интегрировать цифровые технологии в свою бизнес-модель.

В условиях быстро меняющегося рынка и усиления конкуренции компании вынуждены адаптироваться к новым вызовам и возможностям, которые предоставляет цифровая трансформация. Она становится неотъемлемой частью бизнес-стратегий, позволяя организациям повышать свою эффективность и улучшать качество обслуживания клиентов [24].

В данном контексте целесообразно выделить ключевые направления конкурентных стратегий, которые могут быть реализованы с использованием цифровых технологий. Эти стратегии должны учитывать уникальные потребности и предпочтения целевых сегментов, а также тенденции, наблюдаемые на рынке [25]. В табл. 6 представлены целевые стратегические ориентиры для различных сегментов рынка, а также конкретные цифровые проекты, которые могут стать основой их достижения.

Таким образом, не существует единой «цифровой стратегии» в развитии розничных торговых сетей. Ее содержание и приоритеты полностью определяются выбранной базовой конкурентной стратегией компании. Для федеральных сетей это инструмент масштабирования и контроля рынка, для региональных – рычаг усиления локальных преимуществ, для местных, локальных – способ персонализации и выживания в условиях давления крупных игроков. Успех будет сопутствовать тем компаниям, которые не просто внедряют технологии, а интегрируют их в свою уникальную стратегическую логику, используя для решения конкретных задач рыночного сегмента.

Таблица 6. Обоснование конкурентных стратегий с учетом цифровой трансформации для розничных сетей Красноярского края (составлено авторами)
Table 6. Justification of competitive strategies considering digital transformation for retail chains in Krasnoyarsk Krai (compiled by the authors)

Тип сети/сегмент	Рекомендуемая конкурентная стратегия (основной вектор)	Ключевая роль цифровой трансформации в стратегии	Конкретные цифровые проекты и инструменты для реализации
1. Федеральные сети:			
Продовольственные	Лидерство по охвату и удержанию через экосистему. Стратегия тотального присутствия в жизни потребителя, монетизация данных	Создание цифровой экосистемы как основного актива и барьера для входа конкурентов. Управление спросом	1. Развитие AI-алгоритмов для предсказания покупок и динамического ценообразования в приложении 2. Инвестиции в AI-маршрутизацию для доставки за 15 мин. и сеть dark stores 3. Внедрение собственных платежных решений и микро-кредитования в приложении
Непродовольственные	Лидерство в решении проблем клиента. Фокус на снижение риска и сложности при выборе	Цифровизация как виртуальный сервисный центр и шоу-рум, компенсирующий ограничения физического пространства	1. Развитие инструментов дополненной реальности для «примерки» товара дома 2. Внедрение чат-ботов и консультационных платформ с базами знаний для подбора товаров 3. Отслеживание взаимодействия с онлайн-конфигураторами до покупки в зале для оптимизации воронки
2. Региональные сети:			
Продовольственные	Дифференциация на основе локальной лояльности и гибкости. Стратегия «своего» магазина для района	Цифровизация как инструмент гиперлокального маркетинга и управления репутацией, усиливающий человеческий фактор	1. Развитие групп в соцсетях/мессенджерах как площадок для диалога, обратной связи и анонса локальных акций. 2. Внедрение систем для сегментации клиентов по микрорайонам и точечных SMS/мессенджер-рассылок. 3. Интеграция с региональными агрегаторами доставки и сервисами онлайн-заказа без больших собственных затрат
Непродовольственные	Стратегия узкой специализации и глубокой экспертизы. Фокус на нишевые потребности или премиальный сервис	Цифровизация как демонстратор экспертизы и канал для сложных B2B/B2C-консультаций	1. Контент-маркетинг и экспертность онлайн: запуск YouTube-канала или блога с мастер-классами, разборами кейсов. 2. Система онлайн-замеров и расчетов: развитие простых калькуляторов и инструментов для предварительной оценки заказа. 3. Создание раздела с оптовыми ценами, условиями и онлайн-заказом для профессиональных клиентов

Окончание табл. 6

Тип сети/сегмент	Рекомендуемая конкурентная стратегия (основной вектор)	Ключевая роль цифровой трансформации в стратегии	Конкретные цифровые проекты и инструменты для реализации
3. Местные, локальные сети:			
Продовольственные	Стратегия максимального удобства и персонификации. Конкуренция безупречным сервисом и узнаваемостью владельца	Цифровизация как «цифровая визитка» и средство управления персональными отношениями с постоянными покупателями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мессенджер как основной канал: весь заказ, обратная связь и информирование через WhatsApp/Telegram-чат. 2. Внедрение недорогих мобильных приложений для товаручета и приема заказов (например, «Точка» от ЮKassa). 3. Активное управление отзывами: мониторинг и ответы на отзывы в Google Картах и 2GIS
Непродовольственные	Стратегия доверия и экспертной консультации как УТП	Цифровизация как средство обеспечения доступности и первого контакта, после которого включается экспертиза специалистов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Геолокационные сервисы: максимальная настройка и поддержание актуальности в Google Мой бизнес, Яндекс.Справочнике. 2. Бронирование «в один клик»: простая форма на сайте или в соц.сети для резерва. 3. Услуга хранения отсканированных данных постоянных клиентов в зашифрованном облаке

Выводы и дискуссионные вопросы / Conclusions. Анализ подтверждает, что цифровая трансформация является стратегическим императивом для торговых сетей Красноярского края, напрямую определяя уровень их конкурентоспособности. Ключевой тренд – стратификация рынка: федеральные сети используют цифровые экосистемы для масштабирования эффективности, в то время как региональные игроки фокусируются на гибких, окупаемых решениях, усиливающих их локальные преимущества – клиентскую близость и адаптивность.

Основное влияние процессов цифровизации проявляется в двух плоскостях: кардинальном повышении операционной эффективности и качественном преобразовании потребительского опыта. В результате конкуренция все больше смещается в сферу управления данными и скорости их коммерциализации. Таким образом, способность к целенаправленной цифровой трансформации становится решающим фактором для укрепления рыночных позиций в регионе.

Библиографический список

1. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. А. Аакер; пер. с англ. Е. Виноградова под ред. С. Г. Божук. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 495 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 358 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер, А. Чернев; пер. с англ. Д. Строганов. – Санкт-Петербург : Питер, 2024. – 602 с.
4. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук. – Москва : Альпина, 2013. – 330 с.
5. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. В.Б. Колчанова. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 796 с.
6. Портер, М. Ю. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Ю. Портер; пер. с англ. И. Минервин. – Москва : Альпина, 2020. – 606 с.
7. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др. – Москва : Вильямс, 2003. – 924 с.
8. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. – Москва : Новости, 2000. – 254 с.
9. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Текст] / В.А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 27 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 1998. – 292 с.
11. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 1998. – 414 с.
12. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса : концепции и методы планир. [Текст] / В. С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 1998. – 191 с.
13. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография [Текст] / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2011. – 384 с.
14. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2005. – 448 с.

15. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит; пер. с англ. П. Н. Клюкина. – Москва : Эксмо, 2023. – 1056 с.
16. Алейникова, И. С. Определение входных барьеров в экономической теории и практике антимонопольной политики [Текст] / И. С. Алейникова, С. А. Евтюхов, С. А. Лукьянов // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2011. – Т.11, № 2. – 331 с.
17. Федюкова, Г. Х. Теория отраслевых рынков [Текст] / Г. Х. Федюкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2018. – 86 с.
18. Ким, В. Ч. Стратегия голубого океана: как найти или создать рынок, свободный от других игроков [Текст] / В. Ч. Ким, Р. Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 282 с.
19. Бородин, А. С. Проблема экономического роста в Красноярском крае [Текст] / А. С. Бородин, И. А. Грудинин, К. С. Кравцов // Евразийское научное объединение. – 2019. – № 7–1(53). – С. 36–38.
20. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // Росстат – официальный сайт. – 2025. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 26.11.2025).
21. Байсаров, А. Продуктовый ритейл в Красноярском крае в 2024 году [Электронный ресурс] / А. Байсаров, RC-Analytics // The Real Science. – 2025. –URL: <https://s-nawuka.nethouse.me/articles/retail-krasnoyarsk-2024> (дата обращения: 10.01.2026).
22. Сологубова, Г. С. Составляющие цифровой трансформации: монография [Текст] / Г. С. Сологубова. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 147 с.
23. Петрухина, М. Д. Оценка процессов цифровой трансформации торговых сетей Красноярского края [Текст] / М. Д. Петрухина // Сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции «Инновационные исследования как основа развития научной мысли: от теории к практике» (г.-к. Анапа, 12 января 2026 г.). – Анапа: НИЦ ЭСП в ЮФО, 2026. – С. 66–72.
24. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса [Текст] / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. – Москва : Дашков и К, 2023. – 213 с.
25. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы [Текст] / Н. М. Розанова. – Москва : Юрайт, 2025. – 343 с.

References

1. Aaker, D. A. (2011). Strategic market management. St. Petersburg: Piter, 495.
2. Ansoff, I. (1989). Strategic management. Moscow: Ekonomika, 358.
3. Kotler, P., Keller, K., Chernev, A. (2024). Marketing management. St. Petersburg: Piter, 602.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2013). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. Moscow: Alpina, 330.
5. Lambin, J.–J., Chumpitas, R., Shuling, I. (2020). Market–driven management. St. Petersburg: Piter, 796.
6. Porter, M. Yu. (2020). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Moscow: Alpina, 606.
7. Thompson Jr., A. A., Strickland III, A. J. (2003). Strategic management: concepts and cases. Moscow: Williams, 924.
8. Azojev, G. L., Chelenkov, A. P. (2000). Competitive advantages of a firm. Moscow: Novosti, 254.

9. Barinov, V. A., Busalov, D. Yu. (2024). Strategic management. Moscow: INFRA-M, 27.
10. Vikhansky, O. S. (1998). Strategic management. Moscow: Gardariki, 292.
11. Golubkov, E. P. (1998). Marketing research: theory, methodology and practice. Moscow: Finpress, 414.
12. Efremov, V. S. (1998). Business strategy: concepts and planning methods. Moscow: Finpress, 191.
13. Katkalo, V. S. (2011). The evolution of strategic management theories. St. Petersburg: Graduate school of management SPbSU, 384.
14. Fathutdinov, R. A. (2005). Strategic management: textbook for universities. Moscow: Delo, 448.
15. Smith, A. (2023). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Moscow: Eksmo, 1056.
16. Aleynikova, I. S., Evtukhov, S. A., Lukyanov, S. A. (2011). Defining entry barriers in economic theory and antimonopoly policy practice. Bulletin of Novosibirsk State University. Series: socio-economic sciences, Vol. 11, No. 2. 331.
17. Fedyukova, G. Kh. (2018). Theory of industrial markets. Ulyanovsk: UISTU, 86.
18. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2016). Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 282.
19. Borodin, A. S., Grudinin, I. A., Kravtsov, K. S. (2019). The Problem of Economic Growth in the Krasnoyarsk Krai. Eurasian Scientific Association, 7–1(53), 36–38.
20. Federal state statistics service (2025). Rosstat – official website. [Electronic source] URL: <https://rosstat.gov.ru> (Date of access: 26.11.2025).
21. Baisarov, A. (2025). Food retail in Krasnoyarsk Krai in 2024. The Real Science. [Electronic source] URL: <https://s-nawuka.nethouse.me/articles/retail-krasnoyarsk-2024> (Date of access: 10.01.2026).
22. Sologubova, G. S. (2026). Components of digital transformation: monograph. Moscow : Yurayt Publishing House, 147.
23. Petrukhina, M. D. (2026). Assessment of digital transformation processes in retail chains of Krasnoyarsk Krai. Collection of scientific papers based on the materials of the XIII International scientific and practical conference «Innovative research as a basis for the development of scientific thought: from theory to practice» (Anapa, January 12, 2026). Anapa: SIC ESP in SFD, 66–72.
24. Griбанov, Yu. I., Rudenko, M. N. (2023). Digital transformation of business. Moscow : Dashkov and K, 213 p.
25. Rozanova, N. M. (2025). Competitive strategies of a modern firm. Moscow: Yurayt Publishing House, 343.

Сведения об авторах:

Терещенко Наталья Николаевна – доктор экономических наук, профессор кафедры торгового дела и маркетинга, Сибирский федеральный университет
ORCID: 0000-0001-9369-0482
e-mail: ntereshenko@sfu-kras.ru

Петрухина Мария Дмитриевна – студент, Сибирский федеральный университет
e-mail: petruhinamarusya@rambler.ru

Information about the authors:

Tereshchenko Natalia Nikolaevna – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Trade and Marketing, Siberian Federal University

ORCID: 0000-0001-9369-0482

e-mail: ntereshenko@sfu-kras.ru

Petrukhina Maria Dmitrievna – Student, Siberian Federal University

e-mail: petruhinamarusya@rambler.ru