



Многоуровневый методический подход к комплексной оценке эффективности внедрения инноваций в деятельность торговых компаний

Адам Саид-Ахмедович Чингариев

Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия

✉ adamlou@yandex.ru

Аннотация. Цель исследования состоит в разработке многоуровневого методического подхода к комплексной оценке эффективности внедрения инноваций в деятельность торговых компаний. Задачи исследования включали систематизацию существующих подходов, разграничение условий внедрения, ресурсов, фактического использования и результатов, а также разработку правил формирования и агрегирования показателей. На основе интегративного библиографического обзора систематизированы ресурсно-результативный, процессный, клиентский, организационно-компетентностный и стратегический подходы, дополняемые финансовыми методами оценки проектов.

Предложенная модель включает восемь аналитических блоков: организационную готовность, ресурсное обеспечение, качество внедрения, фактическое использование, клиентские, операционные, финансовые и стратегические результаты. Первые четыре блока характеризуют условия и механизм формирования эффекта, а последние четыре – достигнутую результативность.

Система показателей строится по модульному принципу и объединяет универсальное ядро со специальными цифровым, омниканальным, логистическим, маркетинговым и организационным модулями. Цифровой модуль отражает качество данных, автоматизацию и использование технологии, тогда как омниканальный характеризует интеграцию каналов и изменение межканального поведения покупателей.

В методике результативность и ресурсоемкость рассчитываются отдельно: интегральная результативность формируется на основе клиентских, операционных, финансовых и стратегических результатов, а затраты учитываются самостоятельным индексом. Предложены правила нормирования и агрегирования показателей, определения весов и анализа чувствительности итоговой оценки.

Практическое значение подхода состоит в возможности применять его для сравнения инновационных проектов, контроля их реализации, выявления причин недостаточной

отдачи и принятия решений о масштабировании. Ограничением исследования является отсутствие апробации модели на данных конкретных торговых компаний.

Ключевые слова: инновации, торговые компании, эффективность инноваций, цифровая трансформация, система показателей, омниканальность, конкурентоспособность, ресурсоемкость

Для цитирования: Чингариев А. С.-А. Многоуровневый методический подход к комплексной оценке эффективности внедрения инноваций в деятельность торговых компаний // Экономические системы. 2026. Том 19, № 3. С. 34–49. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-34-49.

Original article

Multilevel methodological approach to the comprehensive assessment of the effectiveness of innovation implementation in retail companies

Adam S. Chingariev

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ adamlou@yandex.ru

Abstract. The purpose of this paper is to develop a multilevel methodological approach to the comprehensive assessment of the effectiveness of innovation implementation in retail companies. The objectives were to systematize existing assessment approaches, distinguish implementation conditions, resources, actual use, and outcomes, and develop rules for selecting and aggregating indicators. Based on an integrative literature review, the paper systematizes resource–outcome, process, customer, organizational capability, and strategic approaches, supplemented by financial methods of project evaluation.

The proposed model comprises eight analytical blocks: organizational readiness, resource provision, implementation quality, actual use, and customer, operational, financial, and strategic outcomes. The first four blocks describe the conditions and mechanism through which an effect is generated, while the remaining four represent achieved performance. The system of indicators follows a modular principle and combines a universal core with digital, omnichannel, logistics, marketing, and organizational modules. The digital module covers data quality, automation, and technology use, whereas the omnichannel module reflects channel integration and changes in customers' cross-channel behaviour.

Performance and resource intensity are calculated separately: the integral performance index is based on customer, operational, financial, and strategic outcomes, while the resources committed to the project are measured by a separate index. The paper proposes procedures for normalizing and aggregating indicators, assigning weights, and conducting sensitivity analysis

of the final assessment. The approach can be used to compare innovation projects, monitor their implementation, diagnose insufficient returns, and support scaling decisions. The main limitation is that the model has not yet been tested using data from specific retail companies.

Keywords: innovation, retail companies, innovation effectiveness, digital transformation, performance measurement, omnichannel retailing, competitiveness, resource intensity

For citation: Chingariev A.S. Multilevel methodological approach to the comprehensive assessment of the effectiveness of innovation implementation in retail companies. *Economic Systems*. 2026;19(3):34-49. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-34-49.

Введение

Инновационная деятельность торговых компаний развивается под воздействием цифровизации, роста электронной торговли и перехода к омниканальным моделям взаимодействия с покупателями. Современные инновации в торговле охватывают автоматизацию операций, цифровизацию взаимодействия с покупателями, аналитическое управление спросом и запасами, интеграцию каналов и преобразование бизнес-моделей. В результате инновация в торговле все реже представляет собой изолированное техническое решение и все чаще предполагает взаимосвязанное изменение технологий, операций, маркетинга, работы персонала и отношений с партнерами.

В соответствии с Руководством Осло 2018 инновацией признается новый или улучшенный продукт либо бизнес-процесс, существенно отличающийся от ранее применявшихся решений и введенный в использование организацией [1, с. 69–70]. Для сферы торговли данное определение имеет особое значение. Многие торговые компании не располагают крупными собственными подразделениями исследований и разработок, но активно приобретают, адаптируют и организационно осваивают внешние технологии. Поэтому инновационная деятельность включает не только создание технической разработки, но и интеграцию программного обеспечения, подготовку данных, обучение работников, изменение регламентов, маркетинговую поддержку и управление преобразованиями.

Расширение набора инновационных инструментов повышает требования к обоснованию вложений. Применяемые на практике показатели – рентабельность инвестиций, срок окупаемости, прирост продаж, снижение затрат, количество пользователей и удовлетворенность покупателей – отражают отдельные стороны проекта и могут приводить к ошибочной оценке. Так, рост числа пользователей цифрового сервиса не гарантирует финансового результата, операционная экономия может сопровождаться ухудшением обслуживания, а увеличение онлайн-продаж – быть следствием перераспределения покупок между каналами. Поэтому оценка должна учитывать не только конечный эффект, но и последовательность его формирования.

Исследование практики деятельности крупных торговых организаций показывает, что компании используют для анализа финансовые и нефинансовые показатели ресурсов, процессов и результатов, однако инновационные цели и системы измерения не всегда согласованы. Недостаточно учитываются развитие компетенций, организационное обучение и использование внешних знаний [2, с. 372–377]. Специфика омниканальной торговли дополнительно усложняет оценку: изменение одного канала способно повлиять на поиск информации, покупку, возврат товара и лояльность в других каналах. Поэтому результат отдельного цифрового канала не тождественен совокупному результату компании [3, с. 133–136].

Научная проблема заключается в отсутствии общепринятого комплексного подхода, связывающего организационные условия, затраченные ресурсы, качество процесса внедрения, интенсивность фактического использования, непосредственные результаты и долгосрочные эффекты инновации. Существующие исследования содержат значительное количество показателей, но они преимущественно распределены между отдельными направлениями: инновационными способностями, цифровой зрелостью, клиентским опытом, операционной производительностью, финансовой отдачей и конкурентоспособностью.

Цель исследования состоит в разработке комплексного методического подхода к оценке эффективности внедрения инноваций в деятельность торговых компаний. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: систематизировать существующие подходы к оценке инноваций; определить особенности их применения в торговле; разграничить условия внедрения, затраченные ресурсы, процесс использования и достигнутые результаты; сформировать систему показателей комплексной оценки; предложить порядок нормирования, агрегирования и интерпретации полученных значений.

Объектом исследования является инновационная деятельность торговых компаний. Предмет исследования составляют методы, критерии и показатели оценки эффективности внедрения технологических, процессных, маркетинговых, организационных, логистических и сервисных инноваций. Научная новизна заключается в разработке модульной многоуровневой модели, где организационная готовность, ресурсы и качество внедрения не смешиваются с конечными результатами, а используются для объяснения причин достигнутой либо недостигнутой эффективности. Выделение универсального ядра и контекстных переменных создает основу для сопоставления инновационных проектов компаний разных форматов и условий функционирования. Практическая значимость состоит в возможности применять модель при отборе проектов, контроле внедрения, сравнении альтернатив и принятии решений о масштабировании.

Библиографический обзор

Концептуальная база оценки инноваций сформирована в исследованиях инновационного менеджмента и организационных изменений. Р. Адамс, Дж. Бесант и Р. Фелпс связывают измерение инновационной деятельности с управлением ресурсами, знаниями, стратегией, культурой, портфелем проектов и ком-

мерциализацией [4, с. 21, 27–38]. М. Кроссан и М. Апайдин разграничивают инновацию как процесс и как результат [5, с. 1167–1169], а Г. Гюндай и соавторы показывают, что продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные инновации воздействуют на показатели предприятия по различным каналам [6, с. 662–664, 671–674]. Из этого следует, что условия, процесс внедрения и достигнутые эффекты должны измеряться раздельно.

Отраслевая литература подтверждает специфику торговли. Л. Христов и Дж. Рейнольдс отмечают преобладание краткосрочных и легко наблюдаемых показателей, которые не всегда отражают изменения бизнес-модели и организационных способностей [7, с. 133–140]. М. Саунила рассматривает инновационную способность как совокупность лидерства, культуры, компетенций и управления знаниями [8, с. 166–169; 9, с. 261–263]. К. Паредес, С. Ритцен и М. Оландер Ресе выявили в торговых компаниях показатели ресурсов, процессов и результатов, но также установили недостаточную связь между инновационными целями и используемыми метриками [2, с. 372–377].

В исследованиях цифровой трансформации применяются относительные и стратегические оценки. Л.-Дж. Као и соавторы использовали анализ среды функционирования для сопоставления цифровой эффективности торговых предприятий [10]. Р. Мостагел и соавторы показали, что цифровизация меняет ценностное предложение, процессы создания ценности, партнерские отношения и способы получения дохода [11, с. 134–135]. Следовательно, результат цифрового проекта не исчерпывается сокращением затрат или ростом продаж отдельного канала.

Оmnikanальные исследования раскрывают межканальный характер эффекта. С. Неслин рассматривает интеграцию каналов как континуум на этапах клиентского пути [12, с. 111–115], Х. Кокко и Н. Демулен связывают бесшовность взаимодействия с вовлеченностью и покупательским поведением [13, с. 469–473], а обзор А. Тимуми и соавторов подтверждает наличие перекрестных эффектов между каналами [3, с. 133–136]. П. Тайчон и соавторы дополнительно выделяют риски интеграции, конфиденциальности и разрушения ценности [14, с. 168–175]. Поэтому оценка должна охватывать совокупный результат компании и возможные отрицательные последствия использования инновации.

Временной и опосредованный характер результатов подтверждается исследованием О. Алгамди и Г. Агага, где влияние аналитических инновационных способностей реализуется через маркетинговую гибкость [15]. Для логистических решений Б. Рэтчфорд и соавторы показывают необходимость сопоставления экономии компании с удобством и надежностью доставки для покупателя [16, с. 547–558]. Организационные инновации также воздействуют через промежуточные способности и конкурентные преимущества [17]. Это обосновывает включение в модель фактического использования, временного лага и промежуточных результатов.

Российский контекст характеризуется сочетанием масштабного внутреннего рынка, неоднородности торговых форматов и ускоренной цифровизации.

Официальные данные о структуре и динамике торговли представлены Росстатом [18, с. 28–38], а показатели распространения цифровых технологий и затрат организаций – в статистическом сборнике НИУ ВШЭ [19, с. 30–36, 192–204]. Российские исследования связывают развитие розничной торговли с цифровизацией каналов и процессов [20, с. 1599–1602, 1606–1610] и показывают трансформацию бизнес-моделей отечественных торговых компаний [21, с. 1723–1726, 1732–1740]. Эти особенности требуют отделять универсальное ядро показателей от контекстных переменных страны и рынка.

Для объединения разнородных показателей применяются интегральные индексы, позволяющие нормировать и агрегировать исходные значения. Однако итоговая оценка зависит от состава показателей, выбранных весов, способа нормирования и допустимости компенсации между компонентами [22, с. 13–17, 24, 35]. Применительно к торговле это может привести к завышению оценки проекта: высокий объем инвестиций, организационная готовность или соблюдение сроков способны компенсировать ограниченное использование технологии и отсутствие клиентского, операционного либо финансового результата.

Анализ среды функционирования позволяет сопоставлять несколько видов ресурсов и результатов, но формирует относительную оценку, зависящую от состава выборки, и не раскрывает последовательность возникновения эффекта [10]. Исследования торговых организаций также показывают недостаточную согласованность инновационных целей, используемых ресурсов и измеряемых результатов [2, с. 372–377; 7, с. 133–140].

Проведенный обзор позволяет выделить ресурсно-результативный, процессный, клиентский, организационно-компетентностный и стратегический подходы, дополняемые финансовыми методами оценки проектов. Их ограничение состоит в недостаточном разграничении ресурсов, качества внедрения, фактического использования и достигнутых результатов, что определяет необходимость предлагаемой многоуровневой модели.

Методология

Исследование носит теоретико-методический характер и основано на интегративном библиографическом обзоре, сравнительном анализе и концептуальном синтезе. Такой формат соответствует междисциплинарности темы: методы оценки инноваций представлены в исследованиях инновационного менеджмента, торговли, маркетинга, цифровой трансформации, управления операциями и экономической эффективности.

Отбор источников имел целевой характер. В обзор включались рецензируемые публикации, содержащие методы и показатели оценки инновационной деятельности, исследования торговых компаний и применимые к торговле межотраслевые подходы. Технические работы без организационно-экономических результатов и публикации без проверяемых библиографических данных исключались. Поэтому исследование представляет собой интегративный концептуальный синтез, а не систематический обзор или метаанализ.

Источники сопоставлялись по виду инновации, единице анализа, ресурсам, процессу внедрения, фактическому использованию, достигнутым результатам, источникам данных, применяемому методу, временному горизонту и ограничениям. С учетом разграничения инновационного процесса, организационных способностей и результатов [4, с. 27–38; 5, с. 1167–1169; 8, с. 166–169; 9, с. 261–263] сформирована авторская причинно-следственная модель: организационные предпосылки – ресурсы – качество внедрения – фактическое использование – промежуточные результаты – финансовые и стратегические эффекты.

Классификация видов инноваций основана на Руководстве Осло 2018 [1, с. 71–77], но адаптирована к торговой деятельности посредством выделения технологических, процессных, маркетинговых, организационных, логистических, сервисных и бизнес-модельных инноваций. Такое расширение конкретизирует продуктовые инновации и инновации бизнес-процессов применительно к специфике торговых компаний.

Методический подход основывается на четырех принципах: причинной последовательности; раздельной оценке результативности и ресурсоемкости; модульности системы показателей; контекстной сопоставимости. Универсальное ядро обеспечивает сопоставимость проектов, а контекстные переменные отражают различия между форматами торговли, уровнем цифровизации и условиями функционирования компаний [18, с. 28–38; 19, с. 30–36, 192–204; 20, с. 1599–1610; 21, с. 1723–1740].

Основная часть

Логика формирования эффекта от инновации

Технический запуск инновации не гарантирует ее фактического использования и получения экономического эффекта, поскольку инновационный процесс и его конечные результаты представляют собой разные аналитические категории [5, с. 1167–1169; 7, с. 133–140]. Результативность формируется последовательно – от интеграции решения в процессы и его принятия пользователями до возникновения операционных, финансовых и стратегических результатов.

Для анализа внедрения выделяются шесть последовательных этапов: технический запуск решения; его интеграция в бизнес-процессы и информационные системы; фактическое использование работниками или покупателями; изменение скорости, точности, доступности или качества операций; возникновение экономического результата; формирование долгосрочного стратегического эффекта.

Разграничение этапов помогает определить источник недостаточной эффективности. Низкое использование указывает на проблемы принятия решения, отсутствие операционного улучшения – на недостатки технологии или исходных данных, а отсутствие финансового результата при положительной операционной динамике – на высокую стоимость эксплуатации либо временной лаг.

Многоуровневая система показателей

Авторская модель включает восемь аналитических блоков: организационную готовность, ресурсное обеспечение, качество внедрения, фактическое использование, клиентские, операционные, финансовые и стратегические результаты. Первые четыре блока характеризуют условия и механизм формирования эффекта, а последние четыре – достигнутые результаты. Организационная готовность, затраты и качество внедрения не включаются непосредственно в интегральную результативность, поскольку сами по себе не свидетельствуют о создании экономической ценности. Содержание блоков и соответствующие показатели представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Блоки и показатели комплексной оценки инновационного проекта

Блок	Назначение	Примеры показателей
Организационная готовность	Готовность к освоению	Поддержка руководства, компетенции, данные, координация, инфраструктура
Ресурсное обеспечение	Учет ресурсов	Инвестиции, лицензии, интеграция, обучение, трудозатраты, сопровождение
Качество внедрения	Качество реализации	Сроки, бюджет, ошибки, стабильность, интеграция, обучение
Фактическое использование	Реальное принятие	Активные пользователи, частота, охват процессов, доля операций
Клиентские результаты	Изменение поведения и опыта	Конверсия, удержание, удовлетворенность, доверие, частота покупок, корзина
Операционные результаты	Изменение процессов	Производительность, скорость, точность, запасы, списания, стоимость операции
Финансовые результаты	Финансовая отдача	Выручка, маржа, прибыль, денежный поток, чистый дисконтированный доход, окупаемость
Стратегические результаты	Долгосрочная ценность	Масштабируемость, гибкость, устойчивость, бизнес-модель, конкурентные преимущества

Источник: составлено автором на основе [2, с. 372–377; 4, с. 27–38; 5, с. 1167–1169; 8, с. 166–169; 9, с. 261–263; 10; 11, с. 134–135; 13, с. 461–473; 15; 16, с. 547–558; 17].

Модульный принцип выбора показателей

Состав показателей определяется содержанием инновации. Универсальное ядро применяется ко всем проектам и включает затраты, продолжительность внедрения, фактическое использование, операционные и финансовые результаты и возможность масштабирования. Специальные модули отражают особенности конкретного нововведения, что обусловлено различием механизмов воздействия отдельных видов инноваций [6, с. 662–664].

Цифровой модуль применяется к информационным системам, аналитическим решениям и средствам автоматизации. Он включает качество данных, доступность системы, долю автоматизированных операций, техническую стабильность и фактическое использование функций [10; 11, с. 134–135; 15].

Оmnиканальный модуль применяется, когда инновация изменяет взаимодействие нескольких каналов продаж и обслуживания. Он охватывает согласованность каналов, единый клиентский профиль, межканальное оформление и возврат заказов, межканальную конверсию и совокупную ценность клиента [3, с. 133–151; 12, с. 111–121; 13, с. 461–468; 14, с. 170–172]. Цифровая инновация может действовать внутри одного канала, тогда как оmnиканальная обязательно предполагает интеграцию нескольких каналов.

Логистический модуль используется для проектов, связанных с хранением, комплектацией, доставкой и возвратами. Он включает стоимость исполнения заказа, скорость и точность его обработки, долю своевременных доставок, загрузку складских и транспортных мощностей и уровень возвратов [16, с. 548–558]. Маркетинговый модуль охватывает показатели отклика, конверсии, удержания, стоимости привлечения и изменения покупательской активности [13, с. 469–473; 15]. Организационный модуль применяется при изменении регламентов, распределении функций, обучении и взаимодействии подразделений и включает длительность освоения новых процедур, уровень их фактического применения, производительность и координацию работников [8, с. 166–169; 9, с. 261–263; 17].

Для комплексных проектов модули объединяются без повторного учета одинаковых показателей. Например, заказ через мобильное приложение с получением в магазине требует сочетания цифрового, оmnиканального и логистического модулей.

Нормирование, агрегирование и оценка ресурсоемкости

Показатели имеют различные единицы измерения, поэтому перед агрегированием требуется нормирование. Для показателя, рост которого соответствует улучшению, может использоваться линейная нормализация:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^{\min}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}, \quad (1)$$

где i – индекс инновационного проекта; j – индекс показателя; x_{ij} – фактическое значение показателя j для проекта i ; $x_j^{\min}$ и $x_j^{\max}$ – минимальное и максимальное значения показателя в сопоставимой выборке; z_{ij} – нормированное значение от 0 до 1. Если $x_j^{\max} = x_j^{\min}$, показатель не дифференцирует проекты и исключается из сравнительного расчета либо всем объектам присваивается одинаковое значение по заранее установленному правилу.

Для показателей, снижение которых является положительным результатом, применяется обратная нормализация:

$$z_{ij} = \frac{x_j^{\max} - x_{ij}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}. \quad (2)$$

Если компания располагает утвержденными нормативами или целевыми значениями, показатели предпочтительно нормировать относительно цели, а не экстремальных значений выборки. Это уменьшает зависимость от состава проектов. Выбор нормирования, весов и способа агрегирования должен опираться на теоретическую модель, качество данных и проверку устойчивости, что соответствует общим рекомендациям по построению составных индикаторов [22, с. 27–35].

Оценка отдельного блока рассчитывается как взвешенная сумма нормированных показателей:

$$B_{ik} = \sum_{j=1}^{m_k} w_{kj} z_{ij}; \quad \sum_{j=1}^{m_k} w_{kj} = 1, \quad (3)$$

где B_{ik} – оценка блока k для проекта i ; w_{kj} – вес показателя j в блоке k ; z_{ij} – нормированное значение; m_k – количество показателей в блоке.

Интегральная результативность включает только достигнутые клиентские, операционные, финансовые и стратегические результаты:

$$R_i = \alpha_1 B_{i,cl} + \alpha_2 B_{i,op} + \alpha_3 B_{i,fin} + \alpha_4 B_{i,str}; \quad \sum_{h=1}^4 \alpha_h = 1, \quad (4)$$

где R_i – интегральная результативность проекта; $B_{i,cl}$, $B_{i,op}$, $B_{i,fin}$ и $B_{i,str}$ – оценки клиентского, операционного, финансового и стратегического блоков; $\alpha_1, \dots, \alpha_4$ – веса блоков, сумма которых равна 1.

Организационная готовность, качество внедрения и фактическое использование инновации рассчитываются отдельно и применяются для объяснения результата. Их включение в итоговый индекс способно завысить оценку проекта, который хорошо организован, но не создал ценности.

Ресурсоемкость определяется как взвешенный индекс полных затрат:

$$C_i = \sum_{q=1}^s v_q c_{iq}; \quad \sum_{q=1}^s v_q = 1, \quad (5)$$

где C_i – индекс ресурсоемкости проекта i ; c_{iq} – нормированное значение ресурса q ; v_q – его вес; s – количество видов ресурсов. Нормирование ресурсов должно сохранять смысл показателя: большее значение C_i означает более высокую ресурсоемкость.

Для первичного сравнения относительная эффективность может рассчитываться отношением результативности к ресурсоемкости:

$$E_i = \frac{R_i}{C_i}; \quad C_i > 0. \quad (6)$$

E_i интерпретируется как сравнительный индекс относительной эффективности, а не как рентабельность. Формула применима только при $C_i > 0$. Если выбранное нормирование присваивает минимально затратному проекту нулевую ресурсоемкость, необходимо использовать нормирование относительно бюджета или положительного эталона. При достаточном числе сопоставимых объектов предпочтителен анализ среды функционирования, учитывающий несколько ресурсов и результатов [10].

Определение весов и анализ чувствительности

Веса могут определяться экспертно методом анализа иерархий или объективными статистическими методами. Для отраслевой методики предлагается сочетать Delphi для отбора показателей [23, с. 1008–1012] и метод анализа иерархий для определения весов [24, с. 83–89].

Устойчивость результатов проверяется посредством изменения весов, способов нормирования, временных границ и состава показателей [22, с. 35; 25, с. 1–9]. Если ранжирование проектов существенно меняется, интегральный балл не должен быть единственным основанием управленческого решения.

Кроме интегрального значения необходимо представлять профиль проекта по блокам. Профиль позволяет увидеть, достигнут ли высокий результат за счет устойчивого улучшения нескольких направлений либо сформирован одним показателем, компенсирующим слабые стороны. Компенсация особенно опасна, когда высокий рост продаж перекрывает ухудшение доверия, безопасности данных или качества обслуживания.

Учет временного лага и причинного эффекта

Горизонт оценки определяется механизмом возникновения результата. На начальном этапе измеряются техническая стабильность и использование инновации, на среднесрочном – клиентские и операционные изменения, на долгосрочном – финансовые и стратегические эффекты. Продолжительность горизонта зависит от вида инновации: изменение времени операции проявляется быстрее, чем лояльность, бизнес-модель или конкурентоспособность.

Сравнение показателей только до и после внедрения не всегда позволяет отделить результат инновации от влияния сезонности, цен, рекламы и изменения рыночной ситуации. Поэтому при наличии необходимых данных целесообразно использовать сопоставимую группу объектов, в которых инновация в рассматриваемый период не внедрялась. Единица сравнения выбирается с учетом содержания проекта. При внедрении оборудования или изменении торгового процесса сопоставляются магазины; при оценке персонализированных предложений – группы покупателей; при тестировании интерфейса сайта или приложения – цифровые сессии. Эти варианты являются альтернативными и не предполагают объединения магазинов, покупателей и сессий в одну выборку.

Если одновременное формирование экспериментальной и контрольной групп невозможно, инновацию можно внедрять поэтапно в разных магазинах или подразделениях. В этом случае результаты оцениваются с учетом исходных

различий между объектами и общей динамики показателей. Конкретный способ статистической проверки зависит от вида инновации, доступных данных и единицы наблюдения и должен определяться при проведении самостоятельного эмпирического исследования.

Алгоритм применения методического подхода

Практическое применение методики включает восемь этапов: определение объекта оценки; фиксацию типа инновации, целей и предполагаемого механизма воздействия; выбор универсальных и специальных показателей; установление источников данных, базового периода, горизонта наблюдения и, при наличии возможности, сопоставимой группы; очистку и нормирование данных; расчет результативности и ресурсоемкости; анализ устойчивости; подготовку управленческого решения.

Итогом применения методики является решение о масштабировании, продолжении наблюдения, корректировке внедрения или прекращении проекта, основанное на интегральной оценке и профиле отдельных блоков.

Ограничения исследования и направления дальнейшей работы

Ограничением предложенного подхода является отсутствие апробации на данных конкретных торговых компаний. Дальнейшая работа должна включать обсуждение состава показателей с представителями отрасли и применение методики к нескольким сопоставимым инновационным проектам.

Заключение

Проведенный теоретико-методический анализ показал, что эффективность внедрения инноваций в торговых компаниях нельзя адекватно оценить одним финансовым или операционным показателем. Результат формируется последовательно: организационная готовность и ресурсы влияют на качество внедрения, внедрение – на фактическое использование, а использование – на клиентские, операционные, финансовые и стратегические эффекты.

Предложенная модель включает восемь блоков и разграничивает условия, процесс и результаты внедрения инновации. Организационная готовность, качество внедрения и ресурсоемкость рассчитываются отдельно от интегральной результативности, что предотвращает завышение оценки проектов, выполненных по плану, но не создавших ценности. Модульный принцип сочетает универсальное ядро со специальными показателями цифровых, омниканальных, логистических, маркетинговых и организационных инноваций.

Предложенный подход предусматривает нормирование показателей, их взвешенное агрегирование, отдельный расчет результативности и ресурсоемкости и проверку устойчивости итоговой оценки. При наличии сопоставимых данных изменение результатов проекта может сравниваться с динамикой объектов, в которых инновация не внедрялась. Выбор конкретного статистического метода зависит от содержания инновации, единицы наблюдения и доступности исходных данных.

Научная новизна исследования состоит в разграничении условий внедрения инновации, фактического ее использования и достигнутых результатов, а также в сочетании универсальных и специализированных показателей. Практическая значимость связана с возможностью использовать модель при отборе проектов, контроле их реализации, принятии решений о масштабировании и выявлении причин недостаточной отдачи инновации. Ограничением работы является отсутствие апробации на данных конкретных торговых компаниях. Дальнейшее исследование предполагает обсуждение состава показателей с представителями отрасли и применение методики к нескольким сопоставимым инновационным проектам.

Список источников

1. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 256 p. (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). DOI 10.1787/9789264304604-en.
2. Paredes K.M.B., Ritzén S., Olander Roese M. Exploring the use of innovation measurement in retail organisations: a multiple case study // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2024. Vol. 34, No. 3. P. 361–380. DOI 10.1080/09593969.2023.2264542.
3. Timoumi A., Gangwar M., Mantrala M.K. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: a review of extant data-driven research // Journal of Retailing. 2022. Vol. 98, No. 1. P. 133–151. DOI 10.1016/j.jretai.2022.02.008.
4. Adams R., Bessant J., Phelps R. Innovation management measurement: a review // International Journal of Management Reviews. 2006. Vol. 8, No. 1. P. 21–47. – DOI 10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x.
5. Crossan M.M., Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature / M. M. Crossan, // Journal of Management Studies. 2010. Vol. 47, No. 6. P. 1154–1191. DOI 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
6. Gunday G. Ulusoy G., Kilic K., Alpan L. Effects of innovation types on firm performance // International Journal of Production Economics. 2011. Vol. 133, No. 2. P. 662–676. DOI 10.1016/j.iipe.2011.05.014.
7. Hristov L., Reynolds J. Perceptions and practices of innovation in retailing: challenges of definition and measurement // International Journal of Retail & Distribution Management. 2015. Vol. 43, No. 2. P. 126–147. DOI 10.1108/IJRDM-09-2012-0079.
8. Saunila M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs // International Journal of Productivity and Performance Management. 2016. Vol. 65, No. 2. P. 162–176. DOI 10.1108/IJPPM-08-2014-0123.
9. Saunila M. Innovation capability in SMEs: a systematic review of the literature // Journal of Innovation & Knowledge. 2020. Vol. 5, No. 4. P. 260–265. DOI 10.1016/j.jik.2019.11.002.
10. Kao L.-J., Chiu C.-C., Lin H.-T., Hung Y.-W., Lu C.-C. Evaluating the digital transformation performance of retail by the DEA approach // Axioms. 2022. Vol. 11, No. 6. Art. 284. DOI 10.3390/axioms11060284.
11. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization-driven retail business model innovation: evaluation of past and avenues for future research trends // Journal of Business Research. 2022. Vol. 146. P. 134–145. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.03.072.
12. Neslin S.A. The omnichannel continuum: integrating online and offline channels along the customer journey // Journal of Retailing. 2022. Vol. 98, No. 1. P. 111–132. DOI 10.1016/j.jretai.2022.02.003.

13. Cocco H., Demoulin N.T.M. Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. P. 461–475. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.06.031.
14. Thaichon P., Quach S., Barari M., Nguyen M. Exploring the role of omnichannel retailing technologies: future research directions // *Australasian Marketing Journal*. 2024. Vol. 32, No. 2. P. 162–177. DOI 10.1177/14413582231167664.
15. Alghamdi O.A., Agag G. Competitive advantage: a longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 76. Art. 103547. DOI 10.1016/j.jretconser.2023.103547.
16. Ratchford B., Gauri D.K., Jindal R.P., Namin A. Innovations in retail delivery: current trends and future directions // *Journal of Retailing*. 2023. Vol. 99, No. 4. P. 547–562. DOI 10.1016/j.jretai.2023.10.006.
17. Wongsansukcharoen J., Thaweepaiboonwong J. Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on SMEs' performance in Thailand // *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, No. 1. Art. 100210. DOI 10.1016/j.iiedeen.2022.100210.
18. Торговля в России : стат. сборник. // Федеральная служба государственной статистики. 2025. Москва : Росстат, 2025. 97 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2025.pdf (дата обращения: 26.07.2026).
19. Индикаторы цифровой экономики – 2025 : стат. сборник / В.Л. Абашкин [и др.] ; Высшая школа экономики. Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с. DOI 10.17323/978-5-7598-3029-0.
20. Мунши А.Ю., Александрова Л.Ю., Мунши Ш.М. Развитие розничной торговли России в контексте ее цифровизации // *Экономика, предпринимательство и право*. 2022. Т. 12, № 5. С. 1599–1612. DOI 10.18334/epp.12.5.114640.
21. Климанова Я.Д., Басаев З.В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли // *Экономика, предпринимательство и право*. 2022. Т. 12, № 6. С. 1723–1742. DOI 10.18334/epp.12.6.114964.
22. OECD, European Union, European Commission, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. 162 p. DOI 10.1787/9789264043466-en.
23. Hasson F., Keeney S., McKenna H. Research guidelines for the Delphi survey technique // *Journal of Advanced Nursing*. 2000. Vol. 32, No. 4. P. 1008–1015. DOI 10.1046/j.1365-2648.2000.01567.x.
24. Saaty T.L. Decision making with the analytic hierarchy process // *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83–98. DOI 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
25. Saltelli A., Ratto M., Andres T. [et al.]. Global Sensitivity Analysis: The Primer. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. 304 p. DOI 10.1002/9780470725184.

References

1. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing; Luxembourg : Eurostat, 2018. 256 p. (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). DOI 10.1787/9789264304604-en.
2. Paredes K.M.B., Ritzén S., Olander Roesse M. Exploring the use of innovation measurement in retail organisations: a multiple case study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2024;34(3):361–380. DOI 10.1080/09593969.2023.2264542.
3. Timoumi A., Gangwar M., Mantrala M.K. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: a review of extant data-driven research. *Journal of Retailing*. 2022;98(1):133–151. DOI 10.1016/j.jretai.2022.02.008.

4. Adams R., Bessant J., Phelps R. Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*. 2006;8(1):21-47. DOI 10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x.
5. Crossan M.M., Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*. 2010;47(6):1154-1191. DOI 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
6. Gunday G. Ulusoy G., Kilic K., Alphan L. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*. 2011;133(2):662-676. DOI 10.1016/j.ijpe.2011.05.014.
7. Hristov L., Reynolds J. Perceptions and practices of innovation in retailing: challenges of definition and measurement. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2015;43(2):126-147. DOI 10.1108/IJRDM-09-2012-0079.
8. Saunila M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2016;65(2):162-176. DOI 10.1108/IJPPM-08-2014-0123.
9. Saunila M. Innovation capability in SMEs: a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020;5(4):260-265. DOI 10.1016/j.jik.2019.11.002.
10. Kao L.-J., Chiu C.-C., Lin H.-T., Hung Y.-W., Lu C.-C. Evaluating the digital transformation performance of retail by the DEA approach. *Axioms*. 2022;11(6(284)). DOI 10.3390/axioms11060284.
11. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization-driven retail business model innovation: evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*. 2022;146:134-145. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.03.072.
12. Neslin S.A. The omnichannel continuum: integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*. 2022;98(1):111-132. DOI 10.1016/j.jretai.2022.02.003.
13. Cocco H., Demoulin N.T.M. Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration. *Journal of Business Research*. 2022;150:461-475. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.06.031.
14. Thaichon P., Quach S., Barari M., Nguyen M. Exploring the role of omnichannel retailing technologies: future research directions. *Australasian Marketing Journal*. 2024;32(2):162-177. DOI 10.1177/14413582231167664.
15. Alghamdi O.A., Agag G. Competitive advantage: a longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024;76:103547. DOI 10.1016/j.jretconser.2023.103547.
16. Ratchford B., Gauri D.K., Jindal R.P., Namin A. Innovations in retail delivery: current trends and future directions. *Journal of Retailing*. 2023;99(4):547-562. DOI 10.1016/j.jretai.2023.10.006.
17. Wongsansukcharoen J., Thaweepaiboonwong J. Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on SMEs' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*. 2023;29(1):100210. DOI 10.1016/j.jiedeen.2022.100210.
18. Trade in Russia. 2025: Statistical Yearbook / Federal State Statistics Service. Moscow : Rosstat, 2025. 97 p. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2025.pdf. (In Russ.).
19. Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2025 / V.L. Abashkin [et al.]. Moscow : HSE ISSEK, 2025. 296 p. DOI 10.17323/978-5-7598-3029-0. (In Russ.).
20. Munshi A.Yu., Aleksandrova L.Yu., Munshi Sh.M. Development of Russian retail trade in the context of its digitalization. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(5):1599-1612. DOI 10.18334/epp.12.5.114640. (In Russ.).

21. Klimanova Ya.D., Basaev Z.V. Digital transformation strategies for business models in the Russian retail market. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(6):1723-1742. DOI 10.18334/epp.12.6.114964. (In Russ.).
22. OECD, European Union, European Commission, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. 162 p. DOI 10.1787/9789264043466-en.
23. Hasson F., Keeney S., McKenna H. Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*. 2000;32(4):1008-1015. DOI 10.1046/j.1365-2648.2000.01567.x.
24. Saaty T.L. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*. 2008;1(1):83-98. DOI 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
25. Saltelli A., Ratto M., Andres T. [et al.]. Global Sensitivity Analysis: The Primer. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. 304 p. DOI 10.1002/9780470725184.

Информация об авторе / Information about the author

Адам Саид-Ахмедович Чингариев – аспирант кафедры «Торговое дело и торговое регулирование», Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия, ORCID: 0009-0000-3229-6975, ResearcherID: KIL-0769-2024, adamlou@yandex.ru.

Adam S. Chingariev – Ph.D. student, Department of commerce and trade regulation, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia, ORCID: 0009-0000-3229-6975, ResearcherID: KIL-0769-2024, adamlou@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 30.07.2026; одобрена после рецензирования 31.08.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 30.07.2026; approved after reviewing 31.08.2026; accepted for publication 08.09.2026.