

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 197-209.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):197-209.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.37:005.591.6
JEL: L81, O32, M10
EDN: JNJORK

БАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

ФРЕЙМОВАЯ АРХИТЕКТУРА СЦЕНАРНОГО ВЫБОРА ТРАЕКТОРИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Наталья Валерьевна Ващенко¹, Елена Сергеевна Кравченко²

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила

Туган-Барановского, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²krav.elen07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>

Аннотация. Проблема. Ускоренное развитие цифровых каналов продаж, рост требований покупателей и усиление конкуренции в розничной торговле повышают потребность в обоснованном выборе направлений инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Существующие подходы преимущественно фиксируют отдельные изменения в операциях и технологиях, тогда как управленческая практика требует инструмента, связывающего состояние внешней и внутренней среды с конкретными вариантами обновления элементов бизнес-модели, ресурсными ограничениями и ожидаемыми результатами.

Методология. Исследование посвящено разработке методологии сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли на основе фреймового подхода. Применены методы систематизации и обобщения, структурно-логического анализа и синтеза, концептуального моделирования и классификации. Методологической основой выступили положения системной и институциональной экономической теории, а также теории управления изменениями. **Результаты исследования.** Сформирована категориальная схема фреймового подхода, раскрывающая содержание фрейма, слота, фасета, фокуса трансформации, фреймовой карты и сценария среды. Выполнена декомпозиция бизнес-модели розничного предприятия по ключевым фреймам, включающим ценностное предложение, клиентские сегменты, каналы продаж, ассортиментно-ценовую модель, логистику, цифровую инфраструктуру, партнёрскую сеть, финансовую модель и рискоустойчивость. Разработаны фреймовая структура, фреймовое дерево и семиэтапный алгоритм перехода от диагностики условий среды к оценке альтернатив, выбору фокуса преобразований и мониторингу результатов. Предусмотрено сопоставление вариантов по влиянию на потребительскую ценность, затратам внедрения, уровню риска, технологической реализуемости, скорости получения эффекта и возможности масштабирования. **Практическое применение.** Предложенный подход может использоваться для формирования базы управленческих знаний, разработки цифровых систем поддержки решений, выбора приоритетных направлений преобразований и согласования стратегического, тактического и операционного уровней управления. Его применение позволяет учитывать формат торгового предприятия, состояние рынка, инновационную зрелость и ресурсные возможности при обосновании траектории обновления бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель предприятия, розничная торговля, инновационная трансформация, фреймовый подход, сценарный выбор, фреймовая карта, управленческие альтернативы, потребительская ценность

Для цитирования: Ващенко Н. В., Кравченко Е. С. Фреймовая архитектура сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 197-209. EDN: JNJORK.



© Ващенко Н.В., Кравченко Е.С., 2026

FRAME ARCHITECTURE OF SCENARIO-BASED SELECTION OF INNOVATIVE TRANSFORMATION TRAJECTORIES OF RETAIL BUSINESS MODELS

Natalia V. Vashchenko¹, Elena S. Kravchenko²

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²krav.elen07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>

Abstract. Problem. The accelerated development of digital sales channels, growing customer demands, and intensifying competition in retail trade increase the need for a well-grounded choice of directions for the innovative transformation of enterprise business models. Existing approaches predominantly capture individual changes in operations and technologies, whereas management practice requires a tool that links the state of the external and internal environment with specific options for updating business model elements, resource constraints, and expected results. **Methodology.** The study is devoted to developing a methodology for the scenario-based selection of trajectories of innovative transformation of a retail trade enterprise's business model on the basis of a frame-based approach. Methods of systematization and generalization, structural-logical analysis and synthesis, conceptual modeling, and classification have been applied. The methodological basis has been formed by the provisions of systemic and institutional economic theory, as well as change management theory. **Research results.** A categorical scheme of the frame-based approach has been formed, revealing the content of the frame, slot, facet, transformation focus, frame map, and environment scenario. The business model of a retail enterprise has been decomposed into key frames, including value proposition, customer segments, sales channels, assortment and pricing model, logistics, digital infrastructure, partner network, financial model, and risk resilience. A frame structure, a frame tree, and a seven-stage algorithm for transitioning from diagnostics of environmental conditions to evaluating alternatives, selecting the focus of transformations, and monitoring results have been developed. The comparison of options has been provided in terms of their impact on consumer value, implementation costs, risk level, technological feasibility, speed of effect, and scalability. **Practical application.** The proposed approach can be used to form a management knowledge base, develop digital decision support systems, select priority transformation directions, and align strategic, tactical, and operational management levels. Its application allows one to take into account the format of the retail enterprise, market conditions, innovation maturity, and resource capabilities when justifying the trajectory of business model renewal.

Keywords: enterprise business model, retail trade, innovative transformation, frame-based approach, scenario selection, frame map, managerial alternatives, customer value

For citation: Vashchenko, N. V., & Kravchenko, E. S. (2026). Frame architecture of scenario-based selection of innovative transformation trajectories of retail business models. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 197–209. (In Russian). EDN: JNJORK.

Введение

Современное развитие розничной торговли сопровождается значительными структурными изменениями вследствие стремительного внедрения цифровых технологий, усиления конкурентного влияния, в том числе со стороны маркетплейсов, ростом потребительских требований. В таких условиях применяемые бизнес-модели управления предприятиями становятся менее адаптивными, что и делает задачу их инновационной трансформации особенно актуальной. Существует высокая потребность в действенном механизме и реальных рекомендациях по определению приоритетов и направлений преобразований в логистике, формировании ассортимента [1, с. 374], использовании цифровых инструментов [2, с. 205], финансовой стратегии [3, с. 266] и пр. Проблемы формирования и извлечения потребительской ценности не решаются с помощью существующих методик.



Вышесказанное позволяет утверждать, что существует необходимость в создании методологического аппарата, позволяющего обосновывать варианты инновационных трансформаций бизнес-моделей розничных предприятий с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды. Проведённое исследование позволило констатировать, что предложенный фреймовый подход служит каркасом для построения бизнес-модели и управления вектором движения её инновационной трансформации.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработать методологию сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-модели предприятий розничной торговли на основе фреймового подхода.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

изучить и систематизировать категориальный аппарат фреймового подхода применительно к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;

обосновать методологическое значение фреймового подхода как инструмента декомпозиции бизнес-модели;

разработать категориальную схему фреймового подхода в отношении инновационной трансформации бизнес-модели розничного предприятия;

выделить ключевые фреймы, их слоты и возможности инновационных преобразований;

сформировать фреймовое дерево и схему принятия управленческих решений с учётом среды влияния, альтернатив изменений и оценкой ожидаемых результатов;

определить этапизацию применения фреймового подхода с обоснованием его практической значимости.

Методы исследования

Для обоснования методологии структуризации инновационной трансформации бизнес-модели на основе фреймового подхода были применены методы: систематизации и обобщения (для формирования категориальной схемы и структурирования теоретических понятий); структурно-логического анализа и синтеза (для обоснования объективности применения фреймового подхода и выделения этапов его применения); концептуального моделирования (для построения фреймового дерева и логической схемы использования подхода); систематизации и классификации (для выделения ключевых фреймов и возможных слотов инновационных изменений).

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Операционализация системной методологии требует применения инструментария, способного представить бизнес-модель в виде структурированной совокупности взаимосвязанных элементов, параметров и альтернатив их инновационного обновления. [4, с. 84].

В качестве такого инструментария целесообразно использовать фреймовый подход. Его применение позволяет перейти от общего понимания бизнес-модели как интегрированной адаптивной системы к построению аналитической конструкции [5, с. 22], в которой каждый компонент бизнес-модели может быть представлен через совокупность характеристик, возможных состояний и управленческих альтернатив. Для предприятий розничной торговли это имеет особое значение, поскольку их бизнес-модели отличаются высокой чувствительностью к: изменениям потребительского поведения [6, с. 680], развитию цифровых каналов продаж [7, с. 21], логистическим ограничениям [8, с. 121], ценовой конкуренции, институциональному регулированию и трансформации форматов торгового обслуживания [9; 10].

Фрейм в данном исследовании рассматривается как аналитический каркас представления знаний о конкретном объекте управления, позволяющий описать его устойчивую структуру и возможные варианты изменения. В классической интерпретации фрейм выступает способом организации информации об объекте, ситуации или процессе [11, с. 168]; его внутренняя структура раскрывается через слоты, то есть ключевые характеристики фрейма, и фасеты, отражающие допустимые значения, состояния или альтернативы заполнения соответствующих слотов. В управлении инновационной трансформацией

бизнес-моделей такая логика позволяет не ограничиваться общим описанием направлений изменений, а последовательно определять, какой именно компонент бизнес-модели требует трансформации, какие параметры подлежат изменению и какие альтернативные решения могут быть использованы [12, с. 301].

Применительно к теме исследования фреймовый подход выполняет методологическую функцию, позволяя структурировать бизнес-модель предприятия розничной торговли как систему фреймов, каждый из которых соответствует определённому блоку создания, доставки, присвоения или воспроизводства потребительской ценности. В качестве таких фреймов могут выступать ценностное предложение, клиентские сегменты, ассортиментная политика, ценовая модель, каналы продаж, модель обслуживания, логистическая конфигурация, цифровая инфраструктура, партнёрская сеть, структура затрат, источники доходов и механизмы устойчивости.

Развитие системной методологии инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли требует перехода от общей характеристики взаимосвязей между элементами бизнес-модели к более детальному описанию их внутренней структуры. Если системный подход позволяет зафиксировать целостность бизнес-модели [13, с. 151], взаимозависимость её компонентов и включённость предприятия во внешнюю среду, то фреймовый подход раскрывает параметры каждого элемента, определяет возможные варианты их наполнения и позволяет выявить допустимые траектории инновационного изменения. В этом смысле фреймовый подход выступает логическим продолжением системной методологии, поскольку переводит исследование с уровня общей концептуальной рамки на уровень управленческой декомпозиции, необходимой для выбора фокуса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли. Категориальная схема фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли представлена в таблице 1 (составлена на основе [5; 6; 11; 14; 15]).

Таблица 1 – Категориальная схема фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Table 1 – A categorical framework for the innovative transformation of a retail business model

Категория	Содержание категории	Интерпретация в исследовании бизнес-модели розничного предприятия
Фрейм	Устойчивый аналитический каркас представления знаний об объекте, ситуации или процессе	Компонент бизнес-модели, определяющий отдельный контур создания, доставки или присвоения потребительской ценности
Слот	Ключевая характеристика фрейма, раскрывающая его внутреннее содержание	Параметр состояния компонента бизнес-модели: ассортимент, цена, канал продаж, сервис, логистика, данные, ресурсы, компетенции
Фасет	Возможное значение, состояние или альтернатива заполнения слота	Вариант инновационного изменения: цифровизация, автоматизация, омниканальность, персонализация, локализация поставок, платформизация
Фокус трансформации	Выбранный элемент или группа элементов, требующих приоритетного изменения	Управленчески обоснованное направление обновления бизнес-модели с учётом внешних условий и внутренних возможностей предприятия
Фреймовая карта	Совокупность взаимосвязанных фреймов, слотов и фасетов, отражающая структуру объекта управления	Инструмент систематизации компонентов бизнес-модели и альтернатив их инновационной трансформации
Сценарий среды	Конкретное сочетание внешних и внутренних условий, влияющих на выбор альтернативы	Состояние рынка, потребительского спроса, конкуренции, цифровой инфраструктуры, логистики и институционального регулирования

Фреймовая интерпретация бизнес-модели предприятия розничной торговли позволяет представить её как открытую систему управляемых параметров. Каждый фрейм в такой системе характеризуется набором слотов, отражающих состояние соответствующего компонента бизнес-модели, и набором фасетов, задающих допустимые управленческие альтернативы. Например, фрейм «каналы продаж» может включать слоты «офлайн-канал», «онлайн-канал», «мобильное приложение», «маркетплейс», «click & collect», «доставка последней мили»; фасетами при этом будут выступать альтернативы развития канала: сохранение традиционного формата, интеграция онлайн-заказа с офлайн-выдачей, переход к омниканальной модели, формирование собственной платформы или подключение к внешней цифровой экосистеме [16, с. 52].

При таком подходе инновационная трансформация бизнес-модели приобретает вид управляемого выбора между альтернативными конфигурациями её компонентов. Управленческая задача состоит не только в том, чтобы определить необходимость изменений, но и в том, чтобы установить, какие фреймы являются критическими, какие слоты демонстрируют наибольшее несоответствие условиям внешней среды и какие фасеты обеспечивают наибольший ожидаемый эффект при приемлемом уровне риска.

Особенность применения фреймового подхода в розничной торговле состоит в необходимости одновременного учёта рыночных, технологических, поведенческих и операционных параметров. Розничное предприятие взаимодействует с конечным потребителем непосредственно и ежедневно, поэтому изменение даже одного элемента бизнес-модели может быстро отразиться на потребительском опыте, структуре спроса, лояльности, оборачиваемости запасов, маржинальности и устойчивости денежных потоков. Следовательно, фреймовое описание должно учитывать не только внутреннюю архитектуру бизнес-модели, но и реакцию потребителя на её изменение.

Применение фреймового подхода к исследованию инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли имеет отраслевую специфику, поскольку розничное предприятие функционирует в условиях постоянного и непосредственного взаимодействия с конечным потребителем. В отличие от многих других сфер, здесь изменения в ценностном предложении, ассортименте, каналах продаж, модели обслуживания, логистике или цифровых сервисах быстро отражаются на потребительском опыте, структуре спроса, уровне лояльности, оборачиваемости запасов, маржинальности и устойчивости денежных потоков [17; 18]. Поэтому фреймовое описание бизнес-модели должно фиксировать не только внутреннюю архитектуру её элементов, но и возможную реакцию потребителя на их инновационное изменение. С учётом этого авторская фреймовая декомпозиция инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Фреймовая декомпозиция инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Table 2 – Frame decomposition of the innovative transformation of a retail business model

Фрейм бизнес-модели	Ключевые слоты	Возможные фасеты инновационного изменения	Ожидаемый управленческий результат
Ценностное предложение	Полезность предложения; уровень сервиса; удобство покупки; эмоциональная и социальная ценность	Персонализация предложения; развитие сервисной составляющей; расширение потребительского опыта; формирование уникального торгового предложения	Повышение воспринимаемой потребительской ценности и усиление дифференциации
Клиентские сегменты и потребительский опыт	Целевые группы; поведенческие паттерны; цифровая вовлечённость; лояльность	Сегментация на основе данных; программы лояльности; клиентская аналитика; управление жизненным циклом клиента	Рост удержания потребителей, повышение частоты покупок и качества взаимодействия

Продолжение таблицы 2

Continuation of Table 2

Фрейм бизнес-модели	Ключевые слоты	Возможные фасеты инновационного изменения	Ожидаемый управленческий результат
Каналы продаж	Офлайн-магазины; интернет-магазин; маркетплейсы; мобильные приложения; пункты выдачи	Омниканальность; click & collect; быстрая доставка; интеграция онлайн- и офлайн-контуров	Расширение рыночного охвата и повышение доступности ценностного предложения
Ассортиментная и ценовая модель	Широта и глубина ассортимента; локальные товары; СТМ; ценовые сегменты; промоактивность	Динамическое ценообразование; локализация ассортимента; развитие СТМ; управление товарной матрицей на основе аналитики спроса	Повышение соответствия предложения структуре спроса и рост маржинальности
Логистика и цепочка поставок	Поставщики; складская инфраструктура; запасы; скорость поставки; надёжность логистики	Цифровая логистика; WMS; прогнозирование запасов; локальные поставщики; партнёрские распределительные решения	Снижение логистических издержек, повышение устойчивости поставок и оборачиваемости запасов
Цифровая инфраструктура и данные	ERP, CRM, WMS; клиентские данные; аналитика; информационные панели; киберустойчивость	Big data; предиктивная аналитика; автоматизация решений; интеграция цифровых платформ; искусственный интеллект	Повышение обоснованности управленческих решений и скорости реакции на изменения среды
Партнёрская сеть и экосистема	Поставщики; производители; платформы; логистические операторы; финансовые и сервисные партнёры	Партнёрские экосистемы; локальные франшизы; кооперация с производителями; подключение внешних сервисов	Расширение ресурсной базы и формирование дополнительных источников ценности
Финансовая модель и рискоустойчивость	Структура затрат; источники доходов; маржинальность; инвестиции; устойчивость денежных потоков	Оптимизация затрат; новые модели монетизации; сервисные доходы; сценарное планирование; управление рисками	Рост экономической устойчивости и снижение критичности трансформационных решений

Представленная декомпозиция показывает, что фреймовая структура инновационной трансформации должна учитывать не только отдельные элементы бизнес-модели, но и характер их взаимного влияния. Изменение каналов продаж требует корректировки логистики, цифровой инфраструктуры, системы обслуживания и структуры затрат.

Персонализация ценностного предложения невозможна без развития клиентской аналитики, CRM-систем, программ лояльности и компетенций персонала.

Развитие маркетплейсной или платформенной логики влияет на партнёрскую сеть, источники доходов и распределение контроля над потребительскими данными. Поэтому фреймовый подход должен применяться не как механическое разложение бизнес-модели на блоки, а как способ выявления связей между альтернативами трансформации [17].

В общем виде фреймовую структуру инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли можно представить как совокупность взаимосвязанных элементов (рисунок 1): $F = \{F_1, F_2, \dots, F_n\}$, где F обозначает систему фреймов бизнес-модели; $S = \{S_1, S_2, \dots, S_m\}$ – слоты, раскрывающие параметры каждого фрейма; $A = \{A_1, A_2, \dots, A_k\}$ – фасеты, отражающие возможные альтернативы инновационного изменения; C – состояние внешней и внутренней среды; X – компетентность субъекта принятия управленческого решения и качество стратегической информации; R – ожидаемый результат трансформации.

Тогда выбор фокуса инновационной трансформации может быть представлен как управленческое решение, направленное на согласование фреймов, слотов и фасетов с учётом состояния среды, ресурсных ограничений и ожидаемых эффектов.



Рисунок 1 – Фреймовая структура инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Figure 1 – Frame structure of innovative transformation of a retail business model

Такая постановка позволяет рассматривать инновационную трансформацию бизнес-модели как последовательный процесс выбора и согласования альтернатив (рисунок 2). При этом каждый фасет может быть оценён по совокупности критериев: соответствие потребительскому спросу, влияние на ценностное предложение, затраты внедрения, технологическая реализуемость, ресурсная обеспеченность, влияние на доходы, уровень риска, скорость получения эффекта и возможность масштабирования.

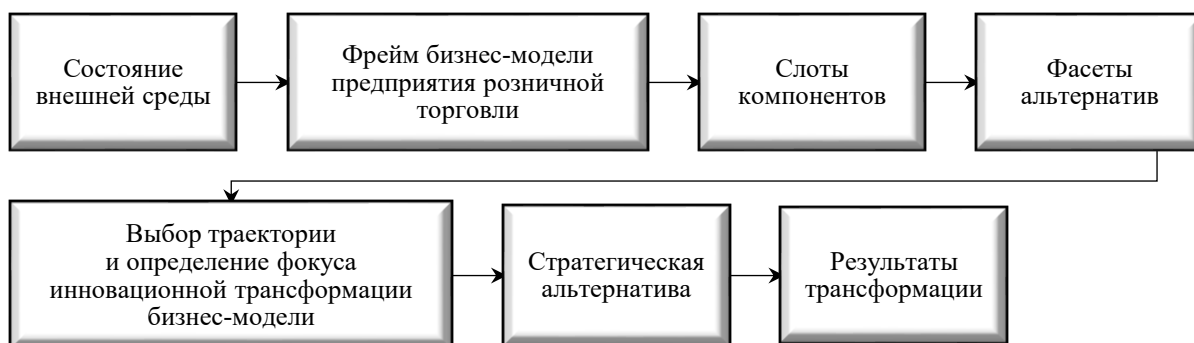


Рисунок 2 – Логика применения фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Figure 2 – The logic of applying a frame-based approach to the innovative transformation of a retail business model

Рисунок 2 отражает логику перехода от анализа состояний внешней и внутренней среды к определению фреймов бизнес-модели, их слотов и фасетов, после чего формируется фокус инновационной трансформации и выбирается стратегическая альтернатива. Важным элементом данной логики является обратная связь: результаты трансформации должны не только фиксироваться в системе оценки, но и использоваться для корректировки фреймовой карты бизнес-модели, уточнения критических слотов и пересмотра допустимых фасетов.

Методологически фреймовый подход позволяет решить три взаимосвязанные задачи. Первая заключается в структуризации объекта трансформации: бизнес-модель переводится в совокупность управляемых фреймов. Вторая состоит в диагностике состояния каждого фрейма через систему слотов, характеризующих его текущую конфигурацию и степень соответствия условиям среды. Третья связана с выбором фасетов, то есть альтернативных вариантов инновационного изменения, которые могут быть реализованы в зависимости от стратегических целей, ресурсных возможностей и уровня инновационной зрелости предприятия.

Для предприятий розничной торговли особую значимость приобретает сценарный характер фреймового подхода. Одна и та же бизнес-модель может требовать разных решений в условиях роста потребительского спроса [19, с. 89], усиления ценовой чувствительности, нарушения логистических цепочек [3, с. 273], ускоренного развития онлайн-каналов, дефицита кадров, изменения институциональных требований [7, с. 20] или усиления конкуренции со стороны маркетплейсов. В такой ситуации фреймовая карта позволяет сопоставлять альтернативы трансформации не абстрактно, а применительно к конкретному сценарию среды [20, с. 146].

Важным преимуществом фреймового подхода является возможность соединения стратегического и операционного уровней управления. На стратегическом уровне он позволяет определить, какие компоненты бизнес-модели должны быть трансформированы для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. На тактическом уровне фреймовая декомпозиция задаёт перечень управленческих решений, необходимых для изменения соответствующих слотов. На операционном уровне фасеты конкретизируются в виде проектов, мероприятий, цифровых решений, организационных изменений и показателей контроля [21, с. 512].

В данном аспекте фреймовый подход обеспечивает преемственность между системной методологией инновационной трансформации и последующей разработкой концепции трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли. Системная методология отвечает на вопрос о том, как взаимосвязаны элементы бизнес-модели и среда её функционирования [22, с. 144]; фреймовый подход отвечает на вопрос о том, как структурировать эти элементы для выбора конкретного фокуса и траектории инновационных изменений.

Этапы применения фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли предложены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы применения фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Table 3 – Stages of applying the frame approach to the innovative transformation of a retail business model

Этап	Содержание этапа	Методический результат	Управленческое значение
1. Идентификация условий среды	Выявление факторов, определяющих необходимость трансформации: потребительских, технологических, логистических, конкурентных и институциональных	Сценарное описание условий трансформации	Позволяет определить, почему действующая бизнес-модель требует изменения

Продолжение таблицы 3
 Continuation of Table 3

Этап	Содержание этапа	Методический результат	Управленческое значение
2. Выделение фреймов бизнес-модели	Декомпозиция бизнес-модели на ключевые компоненты создания, доставки и присвоения ценности	Фреймовая карта бизнес-модели	Фиксирует объект трансформации и границы управленческого воздействия
3. Определение слотов	Уточнение параметров каждого фрейма, характеризующих его текущее состояние и проблемные зоны	Система диагностируемых характеристик	Позволяет выявить критические элементы бизнес-модели
4. Формирование фасетов	Разработка альтернатив инновационного изменения по каждому слоту	Набор допустимых управленческих альтернатив	Расширяет поле стратегического выбора предприятия
5. Оценка альтернатив	Сопоставление фасетов по критериям эффекта, затрат, риска, реализуемости и влияния на потребительскую ценность	Ранжирование альтернатив трансформации	Позволяет выбрать наиболее обоснованный сценарий изменений
6. Выбор фокуса трансформации	Определение приоритетного фрейма или группы фреймов, требующих первоочередного изменения	Фокус инновационной трансформации	Концентрирует ресурсы на наиболее значимых направлениях обновления бизнес-модели
7. Мониторинг результатов	Оценка фактических эффектов и корректировка фреймовой карты с учётом обратной связи	Обновлённая конфигурация фреймов, слотов и фасетов	Обеспечивает адаптивность бизнес-модели и непрерывность трансформационного процесса

Фреймовое дерево инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли может быть представлено как многоуровневая структура, в которой верхний уровень задаёт общий контур трансформации, средний уровень раскрывает ключевые фреймы бизнес-модели, а нижний уровень фиксирует слоты и фасеты, необходимые для выбора управленческих альтернатив. Предложенная структура представлена на рисунке 3.

Представленное фреймовое дерево позволяет рассматривать бизнес-модель предприятия розничной торговли как объект многовариантной реконфигурации. В отличие от линейных моделей стратегического планирования, которые предполагают последовательное движение от цели к мероприятиям, фреймовое представление допускает одновременную работу с несколькими альтернативами трансформации, их сопоставление и комбинирование. Это особенно важно в условиях цифровой экономики, где изменения часто носят нелинейный характер и затрагивают сразу несколько блоков бизнес-модели.

Практическая значимость фреймового подхода состоит в том, что он позволяет формировать базу управленческих знаний о трансформации бизнес-модели предприятия. Такая база может включать типовые состояния фреймов, диагностические признаки их критичности, наборы фасетов для различных сценариев среды, критерии выбора альтернатив и показатели оценки результатов. В дальнейшем это создаёт основу для разработки цифровых инструментов поддержки принятия решений, экспертных карт трансформации, матриц стратегического выбора и механизмов мониторинга результативности инновационных изменений.

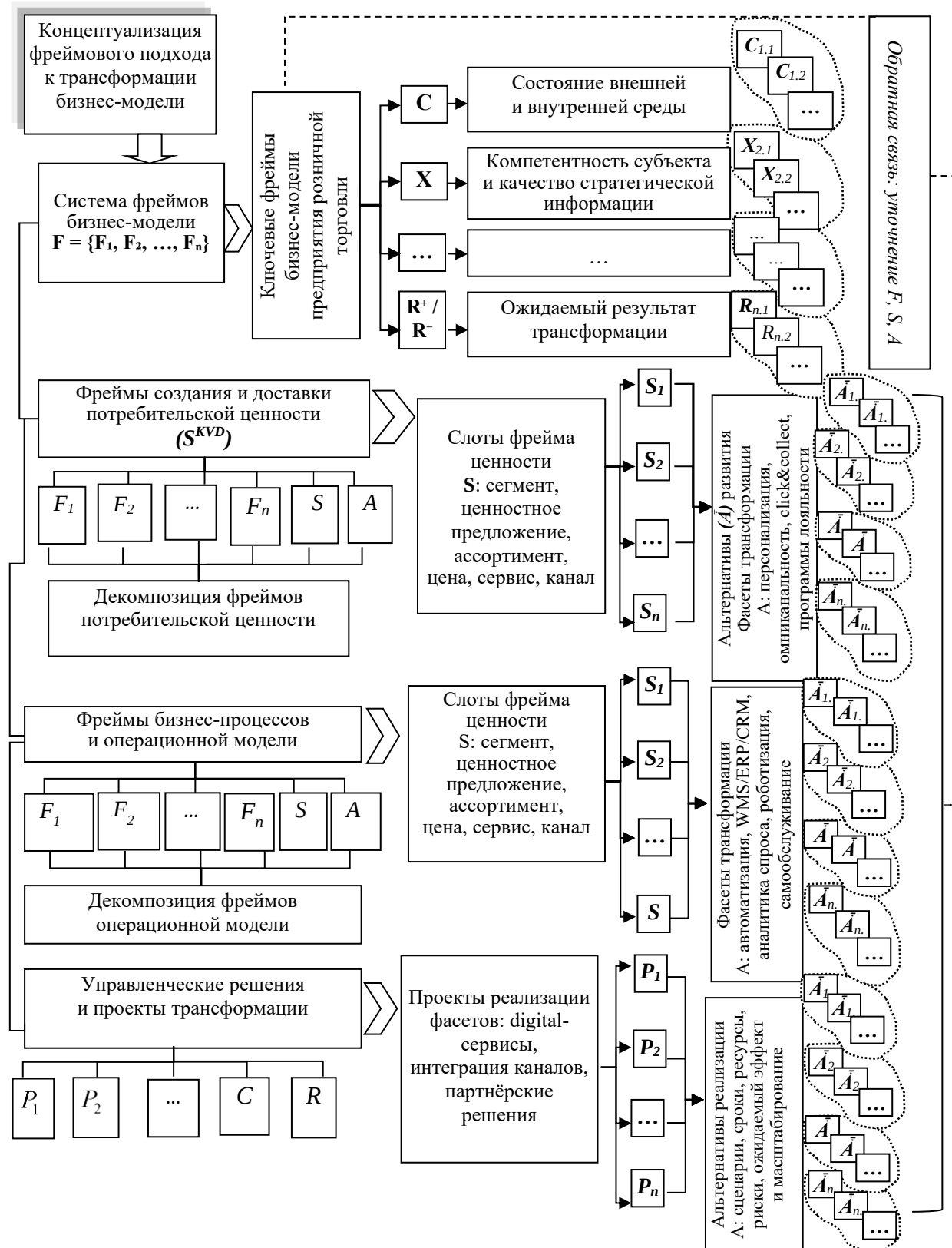


Рисунок 3 – Фреймовое дерево инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Figure 3 – Frame tree of the innovative transformation of a retail business model

Выводы

В контексте предприятий розничной торговли фреймовый подход позволяет учитывать различия между торговыми форматами. Для дискаунтера критическими фреймами могут выступать структура затрат, логистика, ассортиментная матрица и ценовая модель; для супермаркета – клиентский опыт, ассортимент, программы лояльности и сервис; для магазина у дома – территориальная доступность, локальная адаптация ассортимента и скорость покупки; для омниканальной модели – цифровая инфраструктура, интеграция каналов, управление данными и доставка последней мили. Следовательно, фреймовая карта не является универсальной в жёстком смысле, а должна настраиваться с учётом формата бизнес-модели, рыночной позиции и уровня инновационной зрелости конкретного предприятия.

Использование фреймового подхода также позволяет избежать методологической ошибки, связанной с отождествлением инновационной трансформации бизнес-модели с цифровизацией отдельных операций. Цифровая технология сама по себе не обеспечивает трансформации, если она не изменяет логику создания, доставки или присвоения ценности [23, с. 430]. В фреймовой логике цифровое решение оценивается через то, какие слоты оно изменяет, какие фасеты открывает и каким образом влияет на целостную конфигурацию бизнес-модели. Например, внедрение CRM-системы становится элементом трансформации только в том случае, если оно приводит к изменению работы с клиентскими сегментами, персонализации предложения, повышению лояльности и формированию новых механизмов монетизации потребительских данных.

Следовательно, фреймовый подход к инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли представляет собой методологический инструмент структуризации, диагностики и выбора управленческих альтернатив, применение которого позволяет определить фокус трансформации, согласовать изменения отдельных компонентов бизнес-модели, учесть состояние внешней и внутренней среды, оценить допустимые сценарии развития и обеспечить переход от теоретического понимания трансформации к её концептуальному моделированию.

Список источников / References

1. Направления совершенствования механизма повышения эффективности услуг розничной торговли на рынке продовольственных товаров: трансформация традиционной бизнес-модели в цифровую / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Суслова, А. В. Волошин [и др.] // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2(139). С. 372-377. [Veremeenko, O. S., Suslova, Yu. Y., Voloshin, A. V., Sartene, O. T., Alexandrov, Yu. L., & Demchenko, S. K. (2022). Directions for improving the mechanism for increasing the efficiency of retail services in the food market: transformation of the traditional business model into a digital one. *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2(139), 372–377. (In Russian)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.139.2.068>. EDN: GHRWVI.
2. Адаптация бизнес-модели предприятия к инновационным изменениям в условиях рисков экономической безопасности / В. Г. Беломестнов, Л. Н. Маншеева, И. В. Беломестнов, И. Ж. Дамбаева // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 4(130). С. 205-207. [Belomestnov, V. G., Mansheeva, L. N., Belomestnov, I. V., & Dambaeva, I. Zh. (2022). Adaptation of the enterprise business model to innovative changes under conditions of economic security risks. *Science and Business: Ways of Development*, 4(130), 205–207. (In Russian)] EDN: CZNYWG.
3. Овсянникова В. В. Концептуальная модель формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7, № 11(164). С. 264-275. [Ovsyannikova, V. V. (2025). Conceptual model of forming a business model of a service enterprise in the conditions of digital economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 7(11-164), 264–275. (In Russian)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.11.07.026>. EDN: TVQRUA.
4. Веселая А. А. Разработка новой бизнес-модели предприятия в эпоху цифровизации // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. 2023. № 2. С. 84-86. [Veselaya, A. A. (2023). Development of a new business model of an enterprise in the era of digitalization. *Bulletin of the Taganrog Institute named after A. P. Chekhov*, 2, 84–86. (In Russian)] EDN: AIDSXB.

5. Галимова М. П. Фреймворк цифровой бизнес-модели предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 7(73). С. 18-24. [Galimova, M. P. (2023). Framework of a digital business model of an enterprise. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, 7(73), 18–24. (In Russian)] EDN: UUPOIY.

6. Магоматов Э. М. Влияние цифровой трансформации на розничную торговлю: изменение бизнес-моделей и потребительского опыта // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 7. С. 680-684. [Magomadov, E. M. (2025). The impact of digital transformation on retail trade: Changing business models and consumer experience. *Current Issues of the Modern Economy*, 7, 680–684. (In Russian)] EDN: QCJOHA.

7. Ващенко Н. В., Жук О. О. Социально-экономические императивы формирования концепции конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 14, № 12(141). С. 13-22. [Vashchenko, N. V., & Zhuk, O. O. (2023). Socio-economic imperatives for forming the concept of competitiveness of service enterprises. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 14(12-141), 13–22. (In Russian)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.14.002>. EDN: QOGLKC.

8. Горда А. С. Цифровая трансформация бизнес-моделей предприятий в сфере розничной торговли // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2025. Т. 10, № 4. С. 120-126. [Gorda, A. S. (2025). Digital transformation of business models of enterprises in the retail trade sector. *Omsk Scientific Bulletin. Series "Society. History. Modernity"*, 10(4), 120–126. (In Russian)] <https://doi.org/10.25206/2542-0488-2025-10-4-120-126>. EDN: ZMKKRK.

9. Попов Е. А. Развитие предприятия с регионально-ориентированной системой управления на основе использования инновационной бизнес-модели // Шумпетеровские чтения. 2022. Т. 1. С. 291-296. [Popov, E. A. (2022). Development of an enterprise with a regionally oriented management system based on the use of an innovative business model. *Schumpeterian Readings*, 1, 291–296. (In Russian)] EDN: CZDLWV.

10. Новикова О. С., Тинякова В. И. Гармонизация организационной структуры управления и бизнес-модели предприятия в условиях цифровизации экономики // Евразийский юридический журнал. 2022. № 9(172). С. 499-501. [Novikova, O. S., & Tinyakova, V. I. (2022). Harmonization of the organizational management structure and the enterprise business model in the conditions of economy digitalization. *Eurasian Law Journal*, 9(172), 499–501. (In Russian)] EDN: NMMTPЕ.

11. Бурмистров А. А. Фрейм как структура представления знаний // Наукосфера. 2023. № 3-2. С. 167-170. [Burmistrov, A. A. (2023). Frame as a structure for knowledge representation. *Naukosfera*, 3-2, 167–170. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.7798655>. EDN: QNNKPU.

12. Ложкина С. Л., Анасенко Е. В., Четвертакова Е. В. Инновационная трансформация бизнес-модели организаций промышленного сектора // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3(59). С. 297-302. [Lozhkina, S. L., Anasenko, E. V., & Chetvertakova, E. V. (2025). Innovative transformation of the business model of industrial sector organizations. *Natural and Humanitarian Research*, 3(59), 297–302. (In Russian)] EDN: VGRYEG.

13. Формирование инновационной экономики России на основе внедрения передовых цифровых технологий / Корсунов П. П., Сергеева С. А., Каратаева Т. А. [и др.] // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 2. С. 149-153. [Korsunov, P. P., Sergeeva, S. A., Karataeva, T. A., Saenko, M. Yu., & Stepura, A. V. (2025). Forming an innovative economy in Russia based on the implementation of advanced digital technologies. *Economic Development of Russia*, 32(2), 149–153. (In Russian)] EDN: CLKIJT.

14. Ващенко Н. В., Доля Е. А. Формирование и реализация адаптивной стратегии предприятий розничной торговли: концепция, архитектура и механизмы. Уфа: Аэтерна, 2025. 280 с. [Vashchenko, N. V., & Dolya, E. A. (2025). *Formation and implementation of an adaptive strategy for retail enterprises: concept, architectonics, and mechanisms*. Ufa: Aeterna, 280 p. (In Russian)] ISBN 978-5-00249-384-5. EDN: LZZYKR.

15. Ратнер С. В., Назарова Л. Е. Трансформация бизнес-модели предприятия в соответствии с принципами циркулярной экономики // Финансы и кредит. 2024. Т. 30, № 3(843). С. 620-639. [Ratner, S. V., & Nazarova, L. E. (2024). Transformation of the enterprise business model in accordance with the principles of the circular economy. *Finance and Credit*, 30(3-843), 620–639. (In Russian)] <https://doi.org/10.24891/fc.30.3.620>. EDN: AVLHQL.

16. Веретенникова О. В. Процесс формирования динамической бизнес-модели предприятия // Торговля и рынок. 2021. № 4-1(60). С. 51-56. [Veretennikova, O. V. (2021). The process of forming a dynamic business model of an enterprise. *Trade and Market*, 4-1(60), 51–56. (In Russian)] EDN: NIRWMA.

17. Спиридонов С. В., Рогуленко Т. М. Настоящее и будущее омниканальной стратегии развития розничной торговли // Финансовый менеджмент. 2023. № 5-2. С. 4-16. [Spiridonov, S. V., & Rogulenko, T. M. (2023). The present and future of the omnichannel strategy for retail trade development. *Financial Management*, 5-2, 4–16. (In Russian)]. <https://doi.org/10.25806/fm5-220234-16>. EDN: SVJOXD.
18. Ярцев М. М. Применение омниканальной модели коммуникации для взаимодействия с клиентами сетевых торговых предприятий // Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 182-189. [Yartsev, M. M. (2023). Application of the omnichannel communication model for interacting with customers of chain retail enterprises. *Financial Markets and Banks*, 11, 182–189. (In Russian)]. EDN: UFXKPZ.
19. Батталова А. А., Ефимова Н. А. Специфика формирования современной бизнес-модели предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 3(183). С. 87-92. [Battalova, A. A., & Efimova, N. A. (2025). Specifics of forming a modern enterprise business model. *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*, 3(183), 87–92. (In Russian)] <https://doi.org/10.34773/EU.2025.3.16>. EDN: EFJRHY.
20. Бралгин С. С. Диагностика эффективности интегрированной бизнес-модели предприятия // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 9. С. 142-148. [Bralgin, S. S. (2024). Diagnostics of the effectiveness of an integrated enterprise business model. *Journal of Monetary Economics and Management*, 9, 142–148. (In Russian)] <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.45.46.021>. EDN: IMEBPX.
21. Устинова Л. Н., Мухаррамова Э. Р. Цифровая трансформация как инструмент оптимизации систем управления бизнесом // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15, № 2. С. 505-518. [Ustinova, L. N., & Mukharramova, E. R. (2025). Digital transformation as a tool for optimizing business management systems. *Russian Journal of Innovation Economics*, 15(2), 505–518. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/vinec.15.2.122952>. EDN: EXUTXM.
22. Шабалина Л. В. Влияние цифровых технологий на конфигурацию бизнес-моделей розничной торговли // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 23, № 12(165). С. 142-150. [Shabalina, L. V. (2025). The impact of digital technologies on the configuration of retail business models. *Economics and Management: Problems and Solutions*, 23(12-165), 142–150. (In Russian)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.12.23.017>. EDN: GRJOYQ.
23. Щукин Д. А. Инновационные бизнес-модели FMCG-компаний в экосистеме цифровой торговли // Russian Economic Bulletin. 2025. Т. 8, № 6. С. 425-433. [Shchukin, D. A. (2025). Innovative business models of FMCG companies in the digital trade ecosystem. *Russian Economic Bulletin*, 8(6), 425–433. (In Russian)] EDN: AHWEXV.

Информация об авторах

Н. В. Ващенко – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом ДонНУЭТ;
Е. С. Кравченко – кандидат экономических наук, доцент ДонНУЭТ.

Information about the authors

N. V. Vashchenko – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, DonNUET;
E. S. Kravchenko – Candidate of Science (Economy), Associate Professor, DonNUET.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.07.2026; одобрена после рецензирования 04.09.2026; принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 07/28/2026; approved after reviewing 09/04/2026; accepted for publication 09/08/2026.