

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Волгоградский государственный университет»

Институт экономики и управления
Кафедра экономики и управления

ДИПЛОМ МВА

на тему:

**Стратегия цифровой трансформации розничной
сети на основе аналитики клиентских данных**

Выполнил(а): студент(ка) направления 38.03.01 «Экономика»
Иванова Анна Сергеевна, группа ДЕМО-01

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Игорь Владимирович

Волгоград · 2026

АННОТАЦИЯ

Диплом МВА посвящён стратегии цифровой трансформации розничной сети на основе аналитики клиентских данных. Рассмотрены теоретические основы, рынок, показатели компании и источники данных. Предложены стратегические инициативы, выполнена экономическая оценка и сформирована дорожная карта. Работа ориентирована на практическое решение: повышение выручки, снижение оттока и рост среднего чека.

Ключевые слова: МВА, цифровая трансформация, розничная сеть, клиентская аналитика, стратегия, окупаемость.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

1 1. Теоретические основы цифровой трансформации 5

2 2. Анализ рынка и компании 5

3 3. Диагностика клиентских данных 5

4 4. Стратегические инициативы 6

5 5. Экономическая оценка 7

6 6. Дорожная карта и риски 7

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 9

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 10

ПРИЛОЖЕНИЕ А 11

ВВЕДЕНИЕ

Розничные сети накапливают большие объёмы данных о покупках, но часто используют их только для отчётности. Цифровая трансформация начинается тогда, когда данные становятся основой решений об ассортименте, ценах и коммуникации с клиентами. Для компании важно не просто внедрить аналитику, а связать её со стратегическими целями и экономическим результатом.

В работе рассматривается сеть с выручкой 21,8 млрд руб. по итогам 2024 года и долей онлайн-продаж 17%. Предлагается последовательная программа инициатив: единый профиль клиента, персональные рекомендации, оптимизация ассортимента и динамическое ценообразование. Каждая инициатива оценивается по срокам, бюджету и ожидаемому эффекту.

Цель работы — Разработать стратегию цифровой трансформации розничной сети на основе клиентской аналитики и оценить её экономическую эффективность.

Задачи работы:

1. Изучить теоретические основы цифровой трансформации в рознице.
2. Проанализировать рынок, показатели компании и источники данных.
3. Сформировать стратегические инициативы и дорожную карту.
4. Оценить бюджет, эффекты, риски и срок окупаемости.

Объект исследования — Деятельность розничной сети в условиях цифровой трансформации.

Предмет исследования — Стратегические решения по использованию клиентской аналитики.

Методы исследования: анализ данных, экспертные интервью, финансовое моделирование, сценарный анализ.

Практическая значимость. Результаты могут применяться руководством сети при формировании программы цифровых изменений и распределении инвестиций.

1 1. Теоретические основы цифровой трансформации

Цифровая трансформация в рознице включает изменение процессов, данных и компетенций. Автоматизация отдельных операций даёт локальный эффект, но устойчивое преимущество возникает при интеграции данных в управление ассортиментом, ценообразованием и клиентским опытом. Поэтому стратегия должна описывать не только технологии, но и изменения в решениях.

В литературе выделяются этапы: сбор данных, формирование единого профиля, аналитика, автоматизация решений и оценка эффекта. Для МВА-работы важен управленческий ракурс: кто принимает решения, какие показатели контролируются и как оценивается возврат инвестиций. Технология рассматривается как инструмент, а не как цель.

2 2. Анализ рынка и компании

Компания показывает устойчивый рост: выручка увеличилась с 18,4 млрд руб. в 2022 году до 21,8 млрд руб. в 2024 году. Число магазинов выросло со 142 до 158, средний чек — с 1 240 до 1 360 руб. Доля онлайн-продаж увеличилась с 9% до 17%, что усиливает значение цифровых каналов.

Рынок розницы становится более конкурентным: растёт стоимость привлечения клиента, снижается лояльность к отдельной точке. В этих условиях аналитика клиентских данных позволяет точнее управлять ассортиментом и коммуникациями. Однако эффект зависит от качества данных и готовности персонала использовать рекомендации.

Таблица 1 – Показатели компании

Показатель	2022	2023	2024
Выручка, млрд руб.	18,4	20,1	21,8
Число магазинов	142	151	158
Средний чек, руб.	1 240	1 310	1 360
Доля онлайн-продаж, %	9	13	17

Источник: Условная отчётность компании, 2022—2024

3 3. Диагностика клиентских данных

Источники данных включают кассовые операции, программу лояльности, онлайн-заказы и опросы. Кассовые операции дают 4,2 млн чеков в год,

программа лояльности — 610 тыс. участников, онлайн-канал — 1,1 млн заказов. Опросы дополняют картину, но проводятся ежемесячно и охватывают 12 тыс. анкет в год.

Сегментация показывает неоднородность клиентской базы. Частые покупатели составляют 28% и имеют средний чек 1 720 руб., эпизодические — 44% при чеке 1 080 руб. Онлайн-ориентированные — 18% при чеке 1 450 руб. Сегмент низкой активности — 10% при чеке 760 руб. Разные сегменты требуют разных стратегий.

Таблица 2 – Источники клиентских данных

Источник	Объём	Частота
Кассовые операции	4,2 млн чеков/год	Ежедневно
Программа лояльности	610 тыс. участников	Ежедневно
Онлайн-заказы	1,1 млн заказов/год	Ежедневно
Опросы	12 тыс. анкет/год	Ежемесячно

Источник: Внутренние системы компании, 2024

4 4. Стратегические инициативы

Стратегия включает четыре инициативы. Единый профиль клиента создаёт основу для аналитики, персональные рекомендации повышают конверсию, оптимизация ассортимента снижает неликвид, динамическое ценообразование управляет спросом. Общий бюджет инициатив — 70 млн руб. на период до 12 месяцев.

Ожидаемые эффекты распределены по годам. В 2025 году планируется рост выручки на 1,5%, в 2026 — на 2,8%, в 2027 — на 4,0%. Снижение оттока составляет 1,0, 1,8 и 2,5 п.п. соответственно. Рост среднего чека — 2,0%, 3,0% и 4,5%. Показатели используются для финансовой модели.

Таблица 3 – Стратегические инициативы

Инициатива	Срок	Бюджет, млн руб.
Единый профиль клиента	6 мес.	14
Персональные рекомендации	9 мес.	22
Оптимизация ассортимента	12 мес.	18
Динамическое ценообразование	12 мес.	16

Источник: Финансовая модель стратегии

5 5. Экономическая оценка

Инвестиции в программу составляют 70 млн руб. Прирост выручки за три года оценивается в 186 млн руб. При базовом сценарии NPV составляет 58 млн руб., срок окупаемости — 20 месяцев, IRR — 24%. Это означает, что проект проходит порог доходности и может рассматриваться как приоритетный.

Оценка чувствительности показывает, что результат наиболее зависит от роста выручки и скорости внедрения рекомендаций. При снижении эффекта на 20% срок окупаемости увеличивается, но проект остаётся приемлемым. Для контроля эффекта вводятся ежемесячные показатели: конверсия, средний чек и доля повторных покупок.

Таблица 4 – Расчёт эффективности программы

Показатель	Значение
Инвестиции, млн руб.	70
Прирост выручки за 3 года, млн руб.	186
NPV, млн руб.	58
Срок окупаемости, мес.	20
IRR, %	24

Источник: Финансовая модель, базовый сценарий

6 6. Дорожная карта и риски

Дорожная карта включает три волны. Первая — единый профиль и аудит данных, вторая — рекомендации и ассортимент, третья — динамическое ценообразование. Переход между волнами возможен после достижения контрольных показателей. Это снижает риск масштабного внедрения незрелых решений.

Основные риски: качество данных, сопротивление персонала, утечка данных и задержка интеграции. Для каждого риска определена мера. Например, для качества данных проводится аудит источников, для сопротивления — обучение, для утечки — политика доступа. Резерв на интеграцию составляет восемь недель.

Таблица 5 – Риски программы и меры управления

Риск	Вероятность	Влияние	Мера
Качество данных	Средняя	Высокое	Аудит источников
Сопротивление персонала	Средняя	Среднее	Обучение
Утечка данных	Низкая	Высокое	Политика доступа
Задержка интеграции	Средняя	Среднее	Резерв 8 недель

Источник: Экспертная оценка рабочей группы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия цифровой трансформации розничной сети опирается на клиентские данные и связана с измеримыми экономическими эффектами. Программа включает четыре инициативы с бюджетом 70 млн руб. При базовом сценарии NPV составляет 58 млн руб., срок окупаемости — 20 месяцев, IRR — 24%.

Для успешной реализации необходимо соблюдать последовательность волн и контролировать качество данных. Основные риски связаны с интеграцией и сопротивлением персонала, поэтому обучение и аудит источников входят в обязательные меры. Дальнейшая работа может быть связана с развитием персонализации и оценкой эффекта по сегментам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Иванов И. И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2023. 312 с.
2. Петрова С. А. Цифровая трансформация бизнеса. СПб.: Питер, 2022. 288 с.
3. Смирнов А. В. Клиентская аналитика в рознице // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 4. С. 15—23.
4. Кузнецова Е. Н. Управление данными в компании. М.: КноРус, 2021. 224 с.
5. Орлов Д. С. Экономика розничной торговли. Екатеринбург: УрФУ, 2022. 196 с.
6. Сидорова М. А. Программы лояльности и поведение покупателей. М.: Логос, 2020. 184 с.
7. Ахметов Р. К. Аналитика продаж. Алматы: Қазақ университеті, 2023. 172 с.
8. Фёдорова О. В. Финансовое моделирование инвестиций. М.: Дело, 2022. 260 с.
9. Григорьев П. А. Риски цифровых проектов // Управление проектами. 2021. № 3. С. 44—53.
10. Николаева И. С. Персонализация в маркетинге. М.: Юрайт, 2023. 208 с.
11. Волков С. Ю. Ассортиментная политика сети. Казань: КФУ, 2021. 168 с.
12. Ершова Т. В. Данные как актив компании. М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. 240 с.
13. Бекова А. С. Защита клиентских данных // Бизнес и право. 2020. № 8. С. 31—38.
14. Морозов В. П. Оценка эффективности ИТ-проектов. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2021. 216 с.
15. Соколова Н. А. Управленческие решения на основе данных. М.: Академия, 2023. 192 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Детализация бюджета инициатив

В приложении приведена детализация бюджета по инициативам программы цифровой трансформации.

Таблица А.1 – Бюджет инициатив по направлениям

Инициатива	Статья	Сумма, млн руб.
Единый профиль клиента	Интеграция	9
Единый профиль клиента	Аудит данных	5
Персональные рекомендации	Алгоритмы	14
Персональные рекомендации	Внедрение	8
Оптимизация ассортимента	Аналитика	11
Оптимизация ассортимента	Обучение	7
Динамическое ценообразование	Модели	10
Динамическое ценообразование	Пилот	6