



**Д. К. Попенкова ORCID ID 0000-0001-9746-6816**

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия,  
e-mail: popenkova.dk@rea.ru

## СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА В ТОРГОВЛЕ

**Ключевые слова:** спиральная динамика, развитие торговли по спирали, теория Грейвза, ритейл, торговые сети.

Теоретические основы статьи составляют: теория эволюции общества Кайданрена, теория эволюция общества, предложенная Г.Н. Константиновым, а также авторская модель трансформации торговли, в которой используется знак спирали, символизирующий постоянный процесс изменения и развития торговли под воздействием трех групп факторов – цивилизационные риски, регулирование, цифровизация и технологии. Статья продолжает цикл исследований автора, посвященных спиралевидному развитию торговли, посвящена применению теории спиральной динамики К. Грейвза в ритейле. В работе рассмотрены и систематизированы характеристики уровней ценностных систем по Грейвзу в контексте розничной торговли. Проанализирована деятельность крупнейших классических ритейлов в России и игроков сегмента e-Grocery (быстрая доставка продуктов) в области устойчивого развития как наилучшее отражение стадии развития компании согласно предложенной Грейвзом классификации. Выявлено, что среди классических ритейлеров еще встречаются компании «красного» уровня развития, при этом такие крупные торговые сети как «X5», «Магнит», «Лента» уже начали активную работу в области устойчивого развития, имеют цели и программу их достижения и могут быть отнесены к «зеленым» компаниям по Грейвзу. Крупнейшие российские игроки рынка e-Grocery в основном являются представителя «зеленого» типа по теории, что объясняется спецификой онлайн-бизнеса. Таким образом, теория спиральной динамики может быть применима к исследованию эволюции ритейла и отражает текущее развитие компаний в частности и розничной торговли в России в целом.

**D. K. Popenkova**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,  
e-mail: popenkova.dk@rea.ru

## THE SPIRAL DYNAMICS IN RETAIL

**Keywords:** spiral dynamics, spiral retail development, Graves theory, retail, retailers.

The theoretical foundations of the article are: Kaidanren's theory of the evolution of society, the theory of the evolution of society proposed by G.N. Konstantinov, as well as the author's model of retail transformation, which uses the spiral sign, symbolizing the constant process of change and development of retail under the influence of three groups of factors – civilizational risks, regulation, digitalization and technology. The article continues the author's research cycle on the spiral development of retail, and is devoted to the application of K. Graves' theory of spiral dynamics in retail. The paper examines and systematizes the characteristics of Graves' value system levels in the context of retail. The activities of the largest classical retailers in Russia and the players in the e-Grocery segment (fast food delivery) in the field of sustainable development are analyzed as the best reflection of the stage of the company's development according to the classification proposed by Graves. It has been revealed that among the classic retailers there are still companies of the "red" level of development, while such large retail chains as X5, Magnit, and Lenta have already begun active work in the field of sustainable development, have goals and a program to achieve them, and can be classified as "green" companies according to Graves. The largest Russian players in the e-Grocery market are mainly representatives of the "green" type in theory, which is explained by the specifics of online business. Thus, the theory of spiral dynamics can be applied to the study of the evolution of retail and reflects the current development of companies in particular and retail in Russia in general.

### Введение

Данная статья продолжает цикл исследований автора, посвященных спиралевидному развитию торговли. В диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук автором настоящей статьи была представлена модель трансформации

торговли (рис. 1). Основанная на эволюционных теориях торговли, модель использует знак спирали, символизирующий постоянный процесс изменения и развития торговли под воздействием трех групп факторов – цивилизационные риски, регулирование, цифровизация и технологии [15].

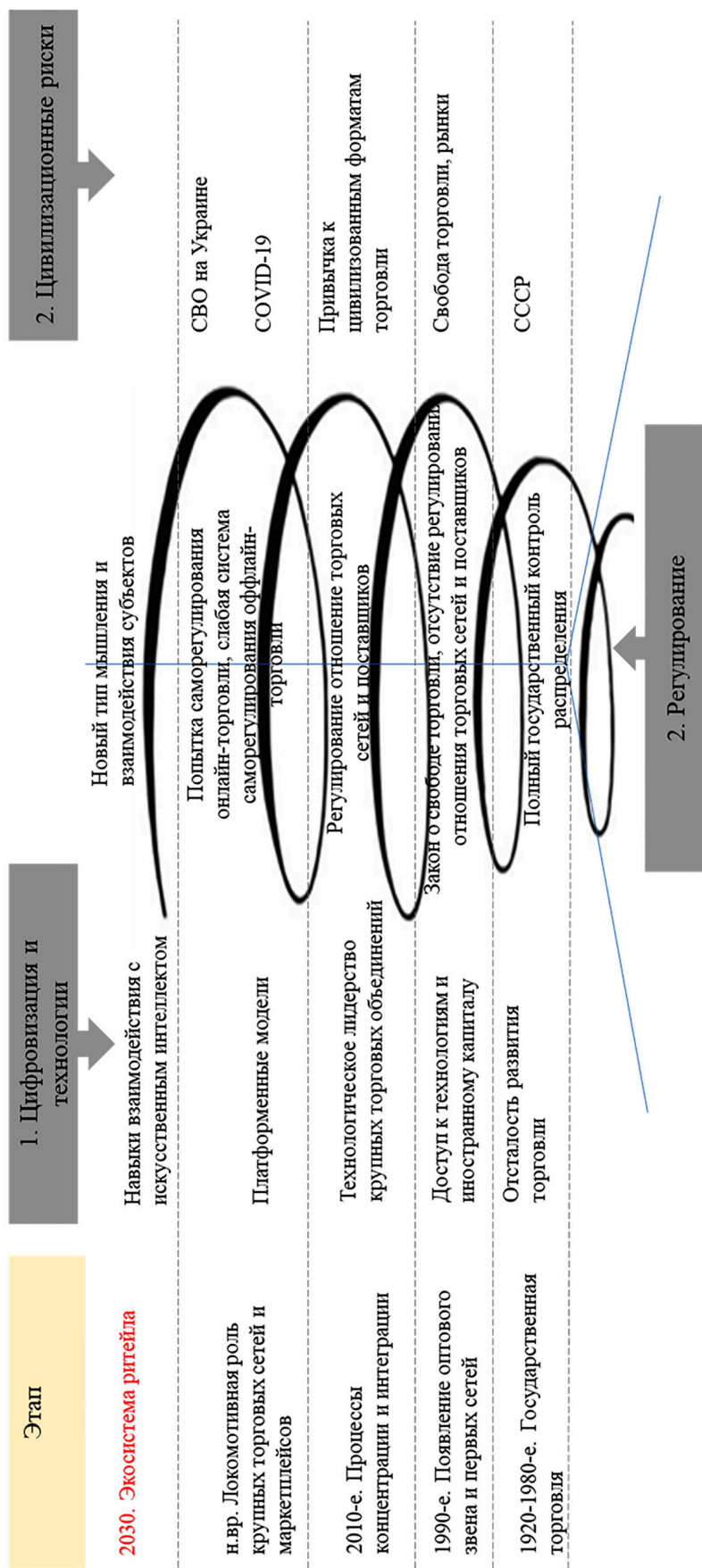


Рис. 1. Этапы развития торговли в рамках трансформационной модели  
 Источник: составлено автором

В данной модели движение по спирали приравнено к движению по линии времени. Но развитие торговли происходит нелинейно, более того – то, что в некоторых странах пройдено 50 лет назад, в части стран происходит сегодня. На основе изучения истории развития торговли в разных странах мира, становления крупных международных торговых сетей установлено, что торговля носит именно спиралевидное развитие (во времени).

С целью приращения научного знания и большей степени обоснования постулата о развитии торговли по спирали в данном исследовании автор обращается к спиральной модели Грейвза и делает попытку наложить данную теорию на развитие торговых сетей в России.

Исследовательский вопрос в данной статье звучит следующим образом: происходит ли развитие ритейла в России по спирали и можно ли теорию спиральной динамики Грейвса применить для исследования процесса эволюции торговли?

#### Материалы и методы исследования

В 1970-х годах американский психолог, профессор Клэр У. Грейвз, разработал спиральную модель эволюции системы ценностей человека. Согласно Грейвзу, психология зрелого человека – это развивающийся, эмерджентный, колеблющийся, спиралевидный процесс, характеризующийся постепенным подчинением старых систем поведения более низкого порядка новым системам более высокого порядка по мере изменения экзистенциальных проблем человека [6]. Человеческая спираль состоит из череды мировоззрений, каждое из которых является продуктом своего времени и условий. Однако, когда возникает новое мировоззрение, старые системы не исчезают. Скорее, они остаются включенными в общий поток и не только дополняют более сложный образ жизни, но и остаются “наготове” на случай, если проблемы, побудившие их к работе, возникнут вновь. Каждое новое мировоззрение рождается из хаоса нелинейным образом, поэтому в истории нет прямой линии времени.

Позже последователи Грейвза Крис Коун, Дон Бек и Кен Уилбер разработали новую социально-эволюционную теорию, названную «спиральной динамикой» [11]. С конца 90-х годов прошлого века спи-

ральная динамика успешно используется как для исследования мотивации человека, развития лидерских качеств, разрешения конфликтов, так и эффективного управления изменениями в организациях. Данная теория обладает набором методов и инструментов для определения стадии развития компаний, общества, а также для диагностики и решения проблем в отдельно взятой компании и у отдельного человека.

Ученые выявили восемь мировоззрений, ценностных мемов, названных «vMeme». vMeme складываются в зависимости от взглядов на мир, системы ценностей, уровня психологической зрелости, системы убеждений, организационных принципов, стиля жизни и образа мышления [9]. С помощью v-мемов авторы объясняют системы ценностей, которые существуют у разных людей и интегрированы в системы корпоративных культур разных организаций. Каждый уровень спирали характеризуется определенным цветом (таблица 1).

Бежевый – выживание – это первый этап развития, движимый инстинктом самосохранения и характеризующийся отсутствием самосознания в достижении сиюминутных целей. Предприятия и команды на этом этапе в первую очередь озабочены достижением своих основных целей: поиском релевантных бизнес-ниш, формулированием своей миссии, мышлением в краткосрочной перспективе и реагированием на рыночные условия, не пытаясь прогнозировать тенденции. Достижение целей основывается на срочности, а не на важности.

Фиолетовый – безопасность – это цветовая маркировка, принадлежащая клановым организациям, которые обеспечивают комфорт и защищенность в беспокойной обстановке. Команды работают, уделяя особое внимание безопасности и выполнению задач, возникающих в настоящий момент [8].

На структурном уровне одним из примеров фиолетовых бизнесов являются стартапы, которые пока не нацелены на масштабирование. В основном они формируют сплоченные организации, которые ценят традицию обеспечения безопасности. Этап характеризуется отсутствием жесткой иерархии, неформальным общением и горизонтальным коммуникациям, интересы команды выше личных целей [13].

Характеристика восьми типов «vMeme»

Уровень	Цвет	Название	Мышление	Характерные явления
1	Бежевый	Выживание	Инстинктивное	Еда, вода, продолжение рода, тепло, защита. Выживание подобно животным.
2	Фиолетовый	Мистика	Анимистическое	Обряды, ритуалы табу, суеверия, племена; народные обычаи и знания. Объединяться вместе ради безопасности
3	Красный	Власть	Эгоцентрическое	Удовлетворения, завоевания, действия; импульсивность. Жить настоящим, не думая о других
4	Синий	Закон, истина	Авторитетное	Дисциплина, традиции, мораль, правила. Слушать высшего авторитета
5	Оранжевый	Амбиции	Стратегическое	Материализм потребление, успех, имидж, статус. Завоевать преимущество и преуспеть
6	Зеленый	Взаимоотношения	Консенсус	Эгалитарность, чувства, аутентичность, обмен, забота, сообщества. Присоединяться к обществу для совместного роста
7	Желтый	Гибкость	Экологическое	Природные системы, самостоятельность, множественные жить по принципам
8	Бирюзовый	Глобальность	Холистическое	коллективный индивидуализм, космическая духовность, искать порядка в кажущемся хаосе на Земле

Примечание: составлено автором на основе [2].

Красный характеризуется энергией и могуществом – это мировоззрение, основанное на представлении о мире как о диких джунглях, в которых сильные доминируют, а слабые служат. Мотивация определяется корыстными потребностями, интересами, связанными с притязаниями на власть, и стремлением к повышению за счет конкуренции. Организации, построенные на жесткой иерархии, которые продвигаются вперед, преследуя конкретные краткосрочные цели и сосредотачиваясь на настоящем.

Синий опирается на порядок, авторитет, конформизм. Групповая идентичность строится на противопоставлении «мы» и «они» и провозглашении коллективных целей выше личных. Чтобы получать вознаграждение, члены группы должны действовать в соответствии со строгими нормами поведения, установленными властями. Бизнес-стратегия предполагает создание системы и прозрачной структуры [3].

Оранжевый основан на успехе, рациональном мышлении, достижениях, иными словами это мировоззрение, подразумевающее уверенность в себе, свободу и индивидуализм. Ценности и убеждения оранжевой стадии основаны на стремлении к личной

свободе и успеху. Основной мотивацией является уверенность в своих силах. Расширение возможностей благодаря науке и развитию рынков дает исчерпывающее объяснение расширения бизнеса и позволяет мгновенно вознаграждать индивидуальные усилия по достижению целей. Менеджеры имеют дело с группой высокоэффективных сотрудников, способных к успешной автономной работе – значит, роль руководства смещается с контроля и преодоления трудностей на сотрудничество [7].

Зеленый означает гармонию, связь, главное на данной стадии – быть искренним и стремиться быть лучшим в выбранном сообществе. На этом этапе основные бизнес-показатели растут вместе с развитием карьеры сотрудников. Обеспечивая общее благо и равенство членов команды, на этом этапе мы отходим от иерархии и уделяем меньше внимания индивидуалистическому мышлению и больше – экосистеме.

Желтый означает синергии и интеграцию. На желтом этапе команды используют синергию для развития способностей для достижения краткосрочных и долгосрочных целей. Цель – заботиться о собственных интересах, но при этом быть как можно более безвредными.

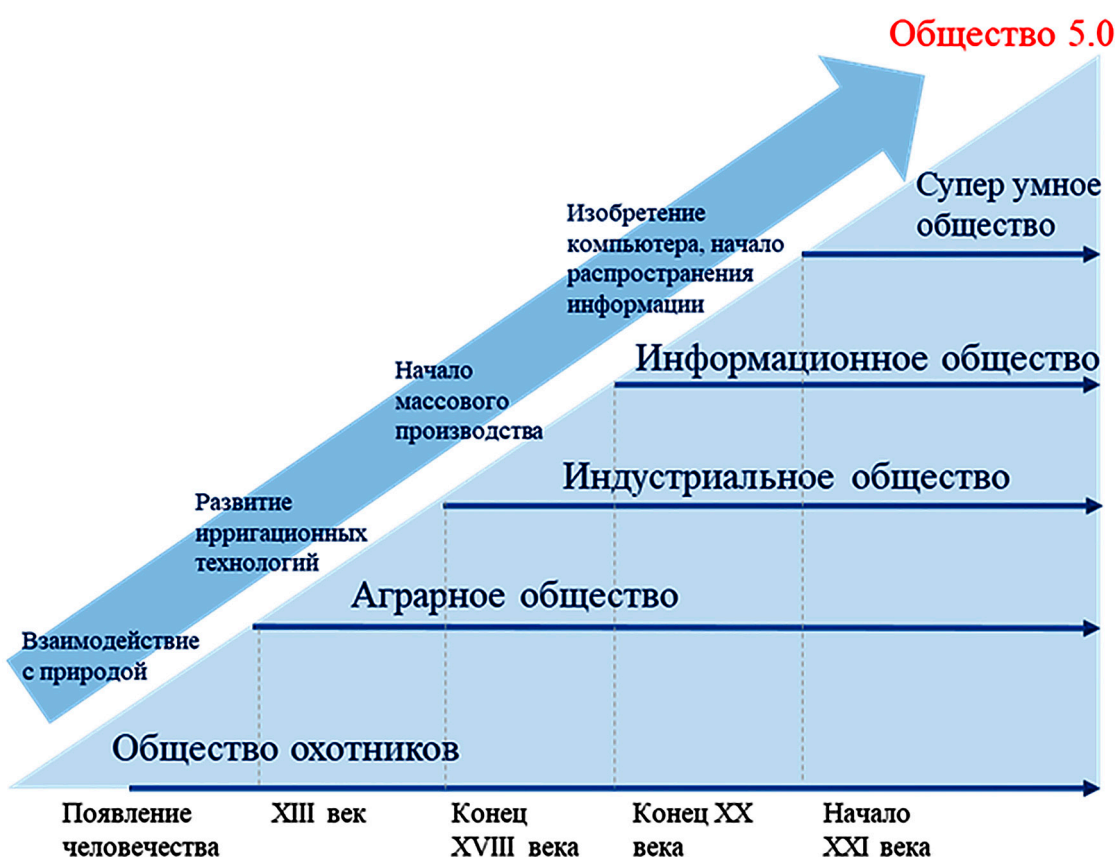


Рис. 2. Эволюция развития общества по Keidanren [5]

На данном этапе инновации включают в себя устойчивое развитие и корпоративную социальную ответственность в рамках развития социальных сетей и новых методов ведения бизнеса. Ключом к достижению целей на данном этапе является принятие присущей окружающей среде неопределенности, что требует концентрации на построении командной работы, основанной на устойчивости, функциональности, гибкости и импровизации [4].

Бирюзовый – это поддержка, информированность, сервис. Для реализации этого этапа командам и предприятиям необходимо отказаться от эгоистических устремлений и перейти к благотворительности. Такая потребность может быть вызвана стремлением к служению или осознанием пределов расширения бизнеса. Этот этап характеризуется активизацией всех когнитивных и метакогнитивных источников и целостного мышления. Время воспринимается в его глобальной перспективе, что актуализирует бизнес-идентичность на совершенно новом уровне мышления с системной точки зрения и установки на изобилие [12].

Помимо спиральной динамики Грейвза, уместно упомянуть теорию эволюции общества Кайданрена. От общества охотников общество прошло стадию аграрного общества, затем – индустриальное, далее – информационное и в настоящее время мы находимся на стадии так называемого суперумного общества (рисунок 2).

Интересным представляется эволюция общества, предложенная Г. Н. Константиновым. 70 тысяч лет назад сформировался мир племенных сообществ, 12 тысяч лет назад – аграрный мир, 500 лет назад благодаря научной революции образовался индустриальный мир. В настоящее время происходит метасистемный переход к миру когнитивному (рисунок 3).

#### Результаты исследования и их обсуждение

Согласно упомянутой выше теории спиральной динамики, выделяют восемь уровней развития человека/компании/общества [10]. Иллюстративно спиральная динамика представлена на рисунке 4.



Рис. 3. Эволюция общества [14]



Рис. 4. Концепция спиральной динамики [10]

В 2022 году теория спиральной динамики (Spiral Dynamics – SD) претерпела дополнение под влиянием цифровизации – в названии появился символ Integral, следующий за SD – SDi. SDi основана на вере в «Невидимую спираль» – главную директиву, заложенную в природе человека, которая помогает продолжать поиск более сложных решений. Одной из отличительных особенностей SDi является использование модели Уилбера «Все квадранты/все уровни/все линии», которая

предлагает удобный способ и методологию интеграции спиральной динамики в личную, организационную и общественную деятельность. SDi помогает в расширении возможностей, согласовании, совершенствовании и формировании других позитивных концепций, пакетов и подходов, поскольку работает на более глубоких уровнях, влияя на меметические коды человечества [1].

Нікіфорчин М. провел исследование нескольких украинских компаний на пред-

мет потенциала изменений для продвижения по спирали [16]. Понятие потенциала естественно и абсолютно адекватно заняло важное место в категориальном аппарате экономической теории. В первую очередь это было связано с радикальными изменениями стратегических приоритетов глобальных организаций, включая изменение философии предпринимательства: вместо «получения прибыли сегодня» – «наращивание потенциала сегодня», что гарантирует «получение прибыли завтра». Такая философия предпринимательства является практически единственно возможным способом обеспечения стабильного экономического роста в быстро меняющихся рыночных условиях. Состояние «открытости» является характеристикой состояния потенциала, означает, что организация может двигаться как в направлении к развитию, так и деградации. Состояние «приостановлено» является характеристикой движения организации к деградирующим изменениям. А состояние «закрыто» – организация находится в определенном динамическом равновесии без внесения каких-либо изменений. Системообразующими элементами потенциала изменений являются технологический потенциал (как характеристика уровня используемых организацией технологий), лидерский потенциал (интегральный потенциал качества не только менеджмента, но и всего персонала организации), мотивационный потенциал (система моделей мотивации, используемых в организации), финансовый потенциал (элемент ресурсного обеспечения организации и возможности для свободы действий при переходе на новые уровни). Изучение спиральной динамики и практика формирования потенциала изменений позволили формализовать взаимосвязь между уровнем потенциала и уровнями динамического развития.

Разберем на примере крупных торговых сетей, действующих в России, к какому уровню по спирали они относятся. Критерием, основой отнесения ритейлера к тому или иному «vМете», цвету, станет степень внимания к проблеме устойчивого развития. Обозначим перечень крупнейших торговых сетей России в сегменте продовольственных товаров (таблица 2).

Высокая доля крупных торговых сетей стала следствием эволюции розничной торговли в России – за десять лет доля выросла с 30,7% до 50,7% (рисунок 5).

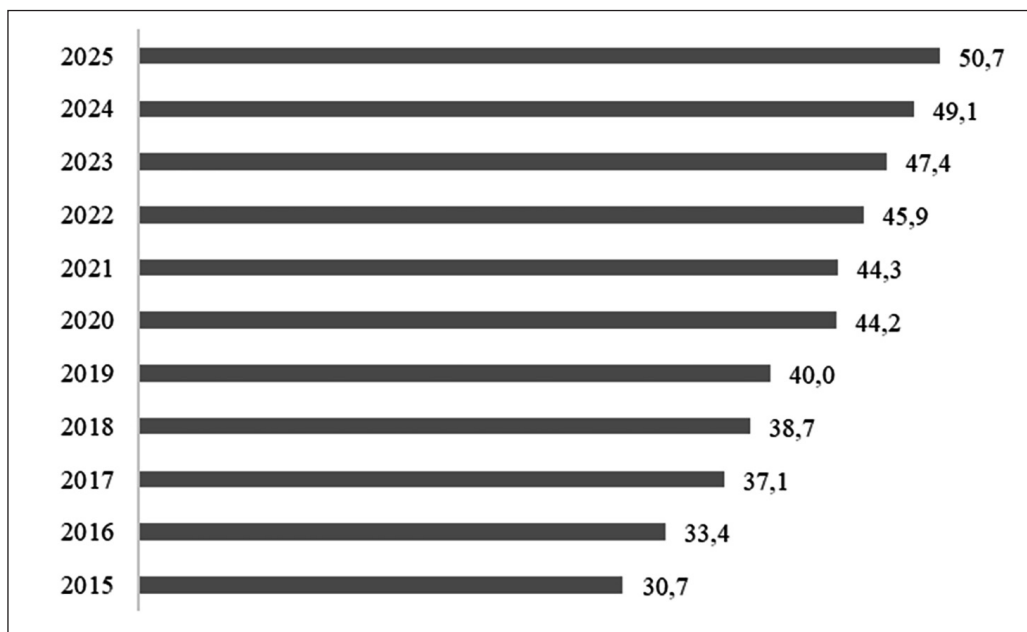
**Таблица 2**  
ТОП-ритейлеры в сегменте продовольственных товаров в России

Наименование	Доля рынка за 2024 год, %
X5	15,6
Магнит	13,2
Меркурий ритейл	6,2
Лента	3,3
Светофор	1,4
ВкусВилл	1,4
Ашан	1,0
Metro	0,9
Самокат	0,8
О'кей	0,8
Итого ТОП-10	45

Примечание: составлено автором на основе [18].

Если проанализировать развитие торговли в России на более долгом историческом горизонте, то можно заключить, что период с 1920-х по 1990-е годы, характеризующийся государственным распределением товаров, нельзя назвать классическим ритейлом. Если в США и странах Европы на это период приходится становление и развитие гигантов ритейла «Ашан», Walmart и других международных торговых сетей, то на российском рынке первые попытки развития сетевой торговли сделаны в конце 1990-х годов. В 2001-2002 годах на рынок вышли иностранные сети Auchan и Metro, начала появляться и укрупняться нынешняя компания «X5», а также «Магнит» занялся дистрибуцией товаров повседневного спроса, наводнивших российский рынок девяностых годов и открытием розничных магазинов. Период 2010-2020-х годов характеризуется процессом интеграции торговых сетей, слиянием и укрупнением капиталов, а следовательно, усилением роли самых крупных игроков и наращиванием их доли рынка. Данный путь развития характерен для многих стран мира, только если там процесс эволюции длился восемьдесят лет, то Россия его прошла за двадцать.

Локомотивная роль крупных торговых сетей накладывает на них социальную ответственность. С целью выявления степени внимания к проблеме устойчивого развития (ESG) были проанализированы годовые отчеты крупнейших торговых сетей на предмет наличия в них разделов, посвященной данной теме.



*Рис. 5. Доля оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, %  
Источник: составлено автором по данным Росстат [24]*

Стоит отметить, что компания ТОП-3 (владеющая сетью «Красное и Белое») и ТОП-5 («Светофор») не публикуют информацию о целях устойчивого развития вовсе. Данные компании находятся на «красной» стадии по теории Грейвза. При этом «Х5», «Магнит», «Лента» уже начали активную работу в области устойчивого развития, имеют цели и программу их достижения. При выборе ключевых целей и направлений деятельности в сфере устойчивого развития данные компании ориентируются в том числе на 17 Целей в области устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

В годовом отчете «Х5» указано, что компания в 2021 году опубликовала первый отчет об устойчивом развитии, в котором утвердила цели до 2025 года; в годовом отчете за 2025 год имеется специальный раздел «Отчет об устойчивом развитии», указан прогресс в достижении целей: сокращение удельных выбросов парниковых газов, возобновляемая и низкоуглеродная энергия, используемая в операционной деятельности, снижение коэффициента образования отходов, переработка вторичных ресурсов, образующихся в торговых операциях, снижение нагрузки на водное потребление, экологичная упаковка товаров, совершенствование системы качества товаров, продажа

ЗОЖ-товаров, благотворительная помощь и развитие волонтерских программ. В документе сформулирована стратегия достижения лидерства в области устойчивого развития до 2030 и заметно прибавилось новых целей – 2030, например, трудоустройство людей с инвалидностью, проведение образовательных мероприятий по правильному питанию, готовность рассматривать в качестве работодателя молодежь. В 2025 году компания обновила Политику в области качества и пищевой безопасности, а также разработала Политику в области корпоративной социальной ответственности, появилась стратегия качества до 2028 года, запущен собственный знак качества товаров. В обращении президента и генерального директора «Х5» к акционерам в 2025 году сказано, что «торговая сеть входит в тройку лучших работодателей России и являемся лидером в категории «ритейл» по версии HeadHunter, имеет сильную репутацию на рынках капитала, лидирует в повестке в области устойчивого развития». Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Торговая сеть «Лента» публикует отчет об устойчивом развитии с 2020 года, последний доступный – за 2023 год. Компания поставила себе цели области устойчивого раз-

вития до 2025 года и отчиталась о достижениях: снижение удельного потребления электроэнергии, тепловой энергии, выбросов парниковых газов, сбор вторсырья, передача товаров нуждающимся людям, благотворительные пожертвования, недопущение дискриминации сотрудников. В целом у компании пять приоритетов: лидерство в бизнесе, единение с природой, поддержка населения, вовлечение талантов и активный и здоровый образ жизни [21]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

У АО «Тандер» (управляет сетью «Магнит») имеется отдельный отчет об устойчивом развитии, публикуемый с 2019 года (правда, в открытом доступе лишь за 2024 год). Как и у «Х5», у «Магнита» также поставлены цели в области устойчивого развития до 2025 года: «снижение воздействия на климат, рациональное потребление ресурсов, поддержка сотрудников и развитие местных сообществ, а также ответственное ведение бизнеса и укрепление устойчивых отношений с клиентами, деловыми партнерами и поставщиками». В компании создан комитет по устойчивому развитию – орган, возглавляемый руководителем компании, обеспечивающий реализацию стратегии по пяти стратегических направлениям: окружающая среда, устойчивые поставки, укрепление бренда работодателя, поддержка местных сообществ и волонтерства, содействие здоровому образу жизни. Компания отчиталась о выполнении целей: перерабатываемая упаковка для товаров, сбор и переработка перерабатываемого пластика, снижение удельного образования пищевых отходов, снижение удельных выбросов, снижение удельного расхода воды и электроэнергии, участие сотрудников в волонтерских программах [22]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Далее обратимся к данным о крупнейших игроках e-Grocery (сервисы доставки еды) и проведем сравнение с классическими ритейлерами по их местонахождению на спирали Грейвза. Данный рынок является консолидированным, на долю десяти игроков приходится 87,5% продаж (таблица 3).

Сервис «Самокат» принадлежит Сберу и пока не имеет отдельной публичной стратегии по устойчивому развитию. ВкусВилл также пока не имеет публичной стратегии по устойчивому развитию, однако с 2019 года имеет на сайте специальный раздел «Эко-

это просто», посвященный их экоактивностям: переработка одежды, сбор крышечек, отказ от чеков, бонусы за вторсырье, переработка карт, пакеты из вторичного сырья, экообменники, фандоматы, сбор блистеров, книг, детских вещей, упаковки и вторсырья, бытовая химия на розлив, фудшеринг и другие. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Таблица 3

ТОП-10 игроков e-Grocery в России за 2024 год

Наименование сервиса	Доля рынка за 2024 год, %
Самокат	16,4
Х5	16,1
ВкусВилл	14,2
Ozon	9,7
Wildberries	9,0
Яндекс	8,9
Магнит	4,9
Лента	4,7
Metro	1,9
Ашан	1,7
Итого ТОП-10	87,5

Примечание: составлено автором на основании [19].

У Ozon имеется отчет об устойчивом развитии (часть годового отчета). Маркетплейс проводит стратегию ответственной онлайн-торговли, которая включает: развитие предпринимательства и местных сообществ, кибербезопасность и конфиденциальность данных, минимизацию экологического следа. Компания отчиталась об уменьшении объема используемой упаковки через программу Ozon Recycle, проведении нормирования потребности в накопителях и оборудованных контейнерных площадках для сбора отходов, утверждении стандартов технических заданий на обращение с отходами. Компания запустила Ozon Забота – комплексную благотворительную программу для продавцов, покупателей, партнёров, сотрудников компании и клиентов Ozon Банка для помощи подопечным благотворительных организаций [2]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

У Wildberries создан отдельный ресурс, посвященный устойчивому развитию, – «RWB Участие». Маркетплейс участвует

в благотворительных фондах, продвигает такие социальные проекты как «киберосознанность», корпоративное волонтерство, прививает заботу об экологии (проекты по сбору вещей и их переработке), компания использует многоразовую тару, сокращая использование бумаги [23]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Согласно экспертной авторской оценке, крупнейшие российские игроки рынка e-Grocery в основном являются представителя «зеленого» типа «vМете» по теории Грейвса с последующим переходом на «желтый» этап. Такое отличие между представителями классического и онлайн-ритейла объясняется особенностью онлайн-бизнеса, который начал активно развиваться в период пандемии, игроки очень быстро адаптировались к сложившейся ситуации, выстроили agile-структуры, которые могут быть адаптивными в более демократичной и технологичной среде, чем оффлайн-ритейл.

### Заключение

На поставленный в статье исследовательский вопрос – ритейлеры в России развивались по спирали и теорию спиральной динамики Грейвза можно применить для ис-

следования процесса эволюции торговли – можно ответить положительно. Компании рынка e-Grocery не прошли путь по спиральной динамике Грейвза от бежевого до зеленого или желтого, а скорее изначально развивали организации, в основе которых лежит платформенная бизнес-модель, не предполагающая «красного» типа компаний, а скорее «зеленый». С вспышкой COVID-19 они получили острую необходимость осваивать в стране сервис быстрой доставки продуктов питания в условиях изоляции граждан и это потребовало гибких структур, большого фокуса на социальную ответственность и доброжелательной коммуникации с поставщиками. Оффлайн же ритейлеры за почти 30 лет существования в России прошли и проходят более поступательный путь развития, эволюционируя от красного к зеленому типу компаний по Грейвзу. В начале 2000-х годов были иные запросы со стороны населения – на ассортимент и его разнообразие в большей степени, чем на безопасность, качество и социальную ответственность, как это происходит сегодня. Ключевым остается вопрос перехода компаний в торговле на «бирюзовый» тип и какими характеристиками они будут обладать. Но это вопрос времени и дальнейших исследований.

### Библиографический список

1. Beck D. Spiral dynamics in the integral age // *Spiral Dynamics integral*, Level. 2002. Т. 1. URL: <http://spiral-dynamics-integral.de/wp-content/uploads/2015/10/Beck-Don-SDi-Spiral-Dynamics-in-the-Integral-Age.pdf> (дата обращения: 08.03.2026).
2. Beck D. E. The search for cohesion in the age of fragmentation // *Journal of Conscious Evolution*. 2018. Т. 2. №. 2. URL: <https://digitalcommons.ciis.edu/cejournal/vol2/iss2/12/> (дата обращения: 06.03.2026).
3. Beck D. E., Cowan C. C. *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. John Wiley & Sons, 2014. 338 с. ISBN: 978-1-55786-940-1. URL: [https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=w7PwBwAAQB&oi=fnd&pg=PR1&dq=Spiral+dynamics:+Mastering+values,+leadership+and+change&ots=oz0tYRjZoL&sig=t88mFkPn\\_uDkcSkxvBXOY2awOqs](https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=w7PwBwAAQB&oi=fnd&pg=PR1&dq=Spiral+dynamics:+Mastering+values,+leadership+and+change&ots=oz0tYRjZoL&sig=t88mFkPn_uDkcSkxvBXOY2awOqs) (дата обращения: 06.03.2026).
4. Butters A. M. A brief history of Spiral Dynamics. *Approaching Religion*. Vol. 5, No. 2. 2015. С. 67-78. URL: <http://www.doria.fi/handle/10024/136497/> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Federation J. B. *Toward Realization of the New Economy and Society. Reform of the Economy and Society by the Deepening of "Society 5.0"*; Keidanren: Tokyo, Japan. April 19, 2016. 25 с. URL: [https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029\\_outline.pdf](https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf) (дата обращения: 06.03.2026).
6. Graves C. W. Levels of existence: An open system theory of values // *Journal of humanistic psychology*. 1970. Т. 10. №. 2. С. 131-155. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002216787001000205> (дата обращения: 06.03.2026).
7. Marquis A. What is integral theory? // *Counseling and values*. 2007. Т. 51. №. 3. С. 164-179. DOI: 10.1002/j.2161-007X.2007.tb00076.x. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-007X.2007.tb00076.x> (дата обращения: 08.03.2026).
8. McIntosh S. *Integral consciousness and the future of evolution*. Saint Paul: Paragon House, 2015. URL: <https://www.stevemcintosh.com/pdf/Integral-Consciousness-Chapter-1-Introduction.pdf> (дата обращения: 08.03.2026).

9. Walsh R., Wilber K. Integral theory in action: Applied, theoretical, and constructive perspectives on the AQAL model. State University of New York Press, 2010. 441 p. URL: [https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=hZxsLq\\_7ZJ0C&oi=fnd&pg=PR3&dq=Integral+theory+in+action:+Applied,+theoretical,+and+constructive+perspectives+on+the+AQAL+model&ots=Kf1Af0TGGs&sig=fR3UOvAXjwvUq83xgodnwealPII](https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=hZxsLq_7ZJ0C&oi=fnd&pg=PR3&dq=Integral+theory+in+action:+Applied,+theoretical,+and+constructive+perspectives+on+the+AQAL+model&ots=Kf1Af0TGGs&sig=fR3UOvAXjwvUq83xgodnwealPII) (дата обращения: 05.03.2026).
10. Wilber K. In defense of integral theory // Journal of Integral theory and Practice. 2012. Т. 7. №. 4. С. 43-52. URL: <http://waltwhitmanmeditation.com/wp-content/uploads/2017/01/jitp-whitman.pdf#page=52> (дата обращения: 05.03.2026).
11. Wilber K. Introduction to integral theory and practice // AQAL: Journal of Integral Theory and Practice. 2005. Т. 1. №. 1. С. 2-38. ISBN: 9781438434780. URL: [http://www.redfrogcoaching.com/uploads/3/4/2/1/34211350/ken\\_wilber\\_introduction\\_to\\_integral.pdf](http://www.redfrogcoaching.com/uploads/3/4/2/1/34211350/ken_wilber_introduction_to_integral.pdf) (дата обращения: 02.03.2026).
12. Wilber K. The integral vision: A very short introduction to the revolutionary integral approach to life, God, the universe, and everything. Shambhala Publications, 2007. 207 с. ISBN: 978-1-59030-475-4. URL: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=QVXWs9uDj4oC&oi=fnd&pg=PA31&dq=The+integral+vision:+A+very+short+introduction+to+the+revolutionary+integral+approach+to+life,+God,+the+universe,+and+everything&ots=vvD5CtgQ3a&sig=13xCGSzAMmld9lxxTh4uf712Bj4> (дата обращения: 11.02.2026).
13. Wilber K. Waves, streams, states and self. Further considerations for an integral theory of consciousness // Journal of Consciousness Studies. 2000. Т. 7. №. 11-12. С. 145-176. – URL: <https://www.ingentaconnect.com/content/imp/jcs/2000/00000007/F0020011/1068> (дата обращения: 01.03.2026).
14. Константинов Г. Н. Agile-стратегия в эпоху перемен. Доклад на ProductSense. Ноябрь 2022 г. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=xq15d\\_zKnK4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=xq15d_zKnK4&feature=youtu.be) (дата обращения: 25.01.2026).
15. Попенкова Д. К. Трансформация розничной торговли в условиях технологических изменений экономики России: дис. ... д-ра экон. наук. Москва, 2024. 334 с. URL: <https://www.rea.ru/~file/193490/Popenkova.pdf> (дата обращения: 04.03.2026).
16. Нікіфорчін М. Technology of spiral dynamics in the context of determining the determinants of strategic development // Finansovo-Kredytna Diyal'nist. 2022. Т. 3. № 44. 367 с. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3711/3607/14016.pdf> (дата обращения: 03.03.2026).
17. Годовой отчет «Лента» за 2024 год. URL: <https://www.lentagroup.ru/ru/investors/regulatory-filings/#tabs-ipjsc-annual-reports> (дата обращения: 04.03.2026).
18. Годовой отчет «Магнит» за 2024 год. URL: <https://ar2024.magnit.com/> (дата обращения: 04.03.2026).
19. Годовой отчет «X5» за 2025 год. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/reports/> (дата обращения: 04.03.2026).
20. Годовой отчет OZON за 2024 год. URL: [https://ir.ozon.com/sustainability?ysclid=mnln3lfyoe260910698&\\_\\_rr=1&abt\\_att=1&origin\\_referer=ya.ru](https://ir.ozon.com/sustainability?ysclid=mnln3lfyoe260910698&__rr=1&abt_att=1&origin_referer=ya.ru) (дата обращения: 04.03.2026).
21. Отчет об устойчивом развитии «Лента» за 2023 год. URL: <https://www.lentagroup.ru/upload/iblock/f37/kj2r5euh2nsqscdr2i3lpuu048obhx1w/2023.pdf> (дата обращения: 04.03.2026).
22. Отчет об устойчивом развитии «Магнит» за 2024 год. URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/#tabs-reports-type-1> (дата обращения: 04.03.2026).
23. Отчет об устойчивом развитии «RWB» за 2024 год. URL: <https://esg.rwb.ru/social> (дата обращения: 04.03.2026).
24. Росстат. Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 04.03.2026).