KPMG

# ИИ в розничной торговле

## Глобальные уроки: от стратегии до полки в магазине

Повседневные примеры того, как ритейлеры используют ИИ — от мгновенного пополнения запасов до персонализированных помощников для покупок.

KPMG. Make the Difference.

# Содержание


03 **Предисловие**

04 **Ритейлеры активно внедряют ИИ**

08 **От персонализации к партнёрству: как меняется клиентский опыт**

13 **Повышение эффективности: создание более интеллектуальной операционной модели**

17 **Расширение возможностей сотрудников: формирование дополненной рабочей силы**

22 **Формирование доверия к ИИ начинается с чёткого управления**

27 **Что дальше: подготовка к агентной революции**

29 **Как KPMG помогает ритейлерам добиваться успеха в эпоху ИИ**


© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Предисловие

В июле 2026 года казахстанский покупатель впервые попросил ИИ выбрать ему подарок не фильтрами и галочками, а обычными словами, как у живого продавца. Тем же летом голосовой бот на кассе drive-thru в США не «устоял» перед заказом в 18 000 стаканов воды и завис. Первый случай показывает, на что ИИ в ритейле уже способен. Второй – на что он пока не способен без должного контроля. Оба реальны, оба произошли почти одновременно, и оба – часть одной технологической волны, которая добралась и до розницы Казахстана, Узбекистана и Азербайджана.

Коллеги из KPMG International в исследовании «AI in retail: Global lessons from strategy to storefront» собрали похожие истории со всего мира – от персонализации и agentic commerce до governance и рисков, – и мы предлагаем компаниям региона использовать эту информацию как ориентир: что из глобального опыта уже применимо здесь, а что ещё предстоит выстроить с нуля.

В Казахстане показательный пример – Kaspi.kz и его AI-помощник Kasper, представленный в июле 2026 года. Сервисами Kaspi.kz пользуются более 25 млн клиентов и 900 тыс. партнеров в Казахстане и Турции, а в самом «Kaspi Магазине» собрано около 20 млн товаров от 106 тыс. продавцов. Kasper понимает задачу клиента на казахском и русском языках – голосом или текстом, – уточняет детали, сравнивает варианты и объясняет сложные характеристики простыми словами, избавляя покупателя от необходимости самостоятельно сравнивать десятки моделей.

В Узбекистане локальный маркетплейс Uzum Market построил собственную ML-систему персональных рекомендаций для главной страницы. Помимо рекомендаций инженеры также уделяли внимание развитию персонализированных push-уведомлений, рекомендаций на странице товара, в поиске и избранном. Конечной целью было увеличение конверсии в заказ и дохода на пользователя (ARPU). В результате в 2025 году полка начала генерировать на 22% больше выручки, а на рекомендации приходилось 21% общей выручки маркетплейса.

В Азербайджане весной 2026 года сеть супермаркетов Araz вошла в число примерно 30 розничных партнеров румынской retail-media платформы Footprints AI; той же экосистемы, где, например, кампания Hellmann's в сети Profi показала рост продаж на 161%, а средний показатель окупаемости рекламных вложений (ROAS) по всем клиентам платформы держится на уровне 5-8x против 2x по отрасли. Своих опубликованных цифр эффекта Araz пока не раскрывал, но логика та же: цифровые экраны в магазинах, приложение и рассылки объединяются в один канал, а каждая рекламная кампания измеряется в проданных единицах, а не в показах. Через месяц компания сделала следующий шаг: вместе с NielsenIQ запустила BES Supplier Collaboration Platform – решение, где поставщики получают ежедневную AI-аналитику по продажам, остаткам и эффективности промо.
экраны в магазинах, приложение и рассылки объединяются в один канал, а каждая рекламная кампания измеряется в проданных единицах, а не в показах. Через месяц компания сделала следующий шаг: вместе с NielsenIQ запустила BES Supplier Collaboration Platform – решение, где поставщики получают ежедневную AI-аналитику по продажам, остаткам и эффективности промо.

Регион в целом уверенно проходит стадию «Enable» – точечные, но реальные внедрения ИИ уже есть в каждой из трех стран. При этом наиболее зрелые кейсы – там, где технология строилась под контролем качества данных, а не как готовая коробочная надстройка.

Но ИИ без governance – это риск, а не только возможность. Летом 2025 года сеть быстрого питания Taco Bell, развернувшая голосовой ИИ для приема заказов более чем в 500 ресторанах-drive-thru в США, столкнулась с волной вирусных роликов: один покупатель «уронил» систему, заказав 18 000 стаканов воды, другой не мог остановить бота, раз за разом предлагавшего добавить напитки к заказу. Технический директор компании Дейн Мэтьюз честно признал в интервью The Wall Street Journal: «Иногда он меня подводит, а иногда действительно удивляет». Вместо того чтобы свернуть проект, Taco Bell пересмотрела подход – оставила ИИ там, где он справляется хорошо, и вернула людей на загруженные точки в часы пик.

Следующий логичный шаг для ритейлеров Казахстана, Узбекистана и Азербайджана – переход от разрозненных пилотов к единой стратегии данных и AI-governance. Потому что в конечном счете разницу между ИИ, который выбирает подарок к празднику, и ИИ, которого можно «уронить» одним нелепым заказом, определяет не алгоритм. Ее определяет дисциплина, с которой этот алгоритм внедряли.

**Кирилл Мартынов**
Партнер, Отдел инвестиций и рынков капитала
Руководитель сектора потребительских товаров и промышленности, KPMG Кавказ и Центральная Азия

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Ритейлеры активно внедряют ИИ

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Посыл от высшего руководства однозначен: искусственный интеллект больше не является нишевым технологическим проектом, а становится ключевым элементом будущего роста и конкурентоспособности. Цифры говорят сами за себя: наше исследование показывает, что 64% генеральных директоров в сфере ритейла теперь рассматривают генеративный ИИ как главный приоритет для инвестиций – это явный сигнал к внедрению интеллектуальных решений во все аспекты деятельности. Это не просто тренд, а фундаментальная переориентация капитала и стратегии на создание более устойчивого, эффективного и ориентированного на клиента бизнеса.

Этот рост инвестиций обусловлен не одной целью, а общим убеждением, что ИИ способен решать наиболее острые и разнообразные задачи отрасли.

Как подтверждают руководители ритейла, цели варьируются от повышения базовой эффективности до трансформационных инноваций. Для одних приоритетом является рост производительности и оптимизация цепочки поставок. Для других, особенно в сегменте люкса, – использование ИИ для усиления сторителлинга бренда и создания гиперперсонализированного клиентского опыта. Для всех это мощный инструмент создания новой ценности. Такой широкий консенсус формирует чёткую необходимость перехода от стратегии к реализации, что и будет рассмотрено в следующих разделах.

В 2024 только

**29%**
Организаций ожидали масштабирования кейсов использования ИИ; этот показатель возрастает

**42%**
Ожидается в 2025 году

**74%**
Ближе в 2026

Источник: исследование KPMG в области технологий в секторе потребительских товаров и ритейла (Consumer & Retail Technology Survey), 2023, 2024, 2025 гг.

**64%** генеральных директоров в секторе потребительских товаров и ритейла заявляют, что ИИ является главным приоритетом для инвестиций в их бизнесе.
Источник: исследование KPMG «Consumer & Retail CEO Outlook 2025».

**73%** генеральных директоров компаний в сфере потребительского и розничного бизнеса ожидают, что в течение следующих 12 месяцев их компании будут направлять от 10% до 20% своих бюджетов на ИИ
Источник: KPMG Consumer & Retail CEO Outlook 2025

**82%** 82% руководителей в розничной торговле считают, что ритейлеры, внедряющие ИИ, получат конкурентное преимущество по сравнению с теми, кто этого не делает.
Источник: Intelligent Retail, KPMG International, 2025

## Внедрение и зрелость искусственного интеллекта сегодня проходят через три этапа.

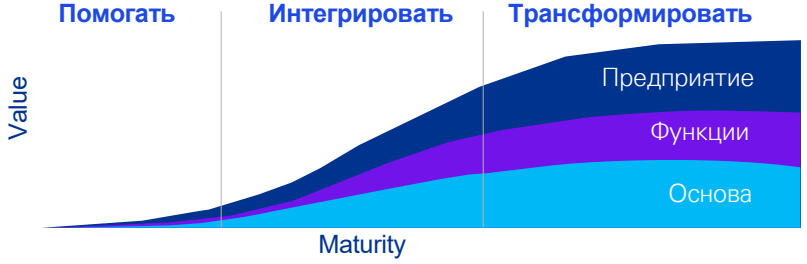
**Шаг 1**
**Помогать**
... внедрять ИИ и создавать основу для использования ИИ, чтобы получить преимущества первой волны роста производительности

**Шаг 2**
**Интегрировать**
… ИИ в процессы, продукты, услуги и цепочки создания ценности для достижения большей эффективности и ценности.

**Шаг 3**
**Трансформировать**
... бизнес-модели и экосистемы с использованием ИИ / переосмысливать бизнес.

### Четыре основных катализатора успеха со временем и на разных этапах меняются, но для большинства компаний сегодня ключевыми драйверами являются:

1. Путь к созданию **ценности**
2. Согласование **людей**
3. Обеспечение **доверия**
4. Доступ к правильной **информации и технологиям**




### Уровень достигнут:

- Переосмысление работы
- Переопределение эффективности
- Перенастройка процессов
- Переосмысление опыта

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# ИИ на всех этапах пути клиента в розничной торговле

Традиционный линейный путь клиента устарел. Вместо него появляется динамичный и гибкий опыт, который начинается не с поиска, а с диалогового вдохновения, где ИИ предугадывает истинное намерение клиента. Далее клиент становится соавтором, в реальном времени изучая и настраивая продукты под себя. Покупка превращается в интеллектуальную транзакцию, часто выполняемую ИИ-агентами, а затем переходит в «динамическое владение» — непрерывный процесс проактивного обслуживания. Этот новый путь не существует сам по себе. Он строится на трёх ключевых основах: современной технологической и дата-архитектуре, которая обеспечивает «двигатель» интеллекта; вовлечённой и подготовленной рабочей силе, выступающей в роли человеческого «второго пилота» на каждом этапе; и прочном фундаменте доверия, который управляет всеми взаимодействиями и обеспечивает долгосрочную лояльность.

## 4 этапа пути клиента:

### Вдохновение и формирование намерения:

**От поиска к диалогу**
На этом этапе речь больше не о том, что клиент вводит ключевые слова в поисковую строку. Вместо этого ИИ формирует вдохновение и понимает сложные, выраженные в диалоге намерения клиента.

**Ключевые ИИ-решения**: диалоговый поиск и открытие, ИИ-курируемые ленты, предиктивный анализ трендов.

### Исследование и со-творчество:

**От рассмотрения к взаимодействию**
Клиент больше не является пассивным наблюдателем. Он становится активным участником, используя ИИ для глубокого изучения продуктов и даже со-создания их вариантов.
**Ключевые ИИ-решения:** ИИ-кастомизация (например: «покажи эту сумку в коже»), иммерсивная примерка с дополненной реальностью (AR), автоматически создаваемые ИИ **описания продуктов.**

### Интеллектуальная покупка:

**От клика к делегированию**
Покупка становится простой, интеллектуальным и частично автоматизированным процессом. Именно здесь в игру вступает «агентный ИИ».

**Ключевые ИИ-решения:** коммерция, инициируемая ИИ-агентами («машинные клиенты»), покупка в один клик, прогнозирование выполнения заказов и логистики.

### Динамическое владение:

**From post-purchase to perpetual engagement**
The relationship doesn't end at the sale. AI transforms ownership into a dynamic, ongoing service, anticipating needs and building lasting loyalty.

**Key AI enablers:** Proactive AI support (e.g. "your product needs maintenance"), frictionless returns, personalized loyalty rewards.

## 3 фундаментальных уровня

**Расширенные возможности сотрудников:**
ИИ как помощник для каждого сотрудника

На каждом этапе пути клиента сотрудник — от консультанта в магазине до маркетолога — усиливается за счёт ИИ. У них есть данные и инструменты, чтобы обеспечивать высокий уровень сервиса, креативности и поддержки.

**Основа доверия:**
Управление как стратегическое преимущество

Доверие — это не финальный этап, а обязательное условие всего пути. Без основы в виде этичного ИИ, защиты данных и прозрачности клиенты (и их ИИ-агенты) не будут взаимодействовать.

**Технологическая и дата-основа:**
Фундамент для интеллекта

Ни путь клиента, ни человеческий опыт не могут существовать без современной, масштабируемой технологической и дата-инфраструктуры. Это корпоративный «движок», который обеспечивает работу всех ИИ-взаимодействий — от обработки огромных объёмов неструктурированных данных до предоставления аналитики в реальном времени и обеспечения непрерывной коммерции.

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Объединение людей и машин

## Nordstrom

Ведущий модный ритейлер Nordstrom внедрил ИИ во все бизнес-процессы, уделяя особое внимание измеримым результатам, как объясняет Джейсон Моррис, директор по технологиям и информационным системам: «Мы рассматриваем ИИ как инструмент, усиливающий наших сотрудников, и подходим к нему так же, как к любой технологии — через призму того, как он помогает улучшить обслуживание клиентов. Мы видим значительный рост производительности в нескольких областях бизнеса. Мы существенно сократили время и ресурсы, необходимые для написания кода, можем проще устранять технические проблемы в магазинах — достаточно отправить фото боту, а также трансформируем модель распределения персонала так, чтобы команды становились более кросс-функциональными. Кроме того, мы сокращаем количество шагов, необходимых для обработки заказов и решения клиентских запросов, благодаря чему клиенты быстрее получают ответы, а сотрудники могут сосредоточиться на действительно важных задачах».Также ИИ значительно улучшил работу мерчендайзинга, снизив затраты на обработку ассортимента. «Раньше требовалось много ручного труда, чтобы сопоставлять атрибуты товаров и их иерархию с заказами для размещения на сайте. Теперь ИИ делает это гораздо эффективнее и точнее, определяя сотни характеристик товара и автоматически формируя тексты для сайта».

Джейсон отмечает, что Nordstrom инвестирует в ИИ для поддержки чат-сервисов в HR и рекрутинге, а также на сайте и в колл-центрах.
«Наш клиентский колл-центр – это для нас практически священная зона, потому что наша репутация строится на том, как мы обслуживаем клиентов. Поэтому мы очень внимательно подходим к тому, чтобы внедрять туда правильные решения и обеспечивать высокий уровень качества», – сказал он. «Мы увидели, что при продуманном внедрении ИИ помогает нашим сервисным командам предоставлять более персонализированное обслуживание клиентов».

### Завоевание вовлечённости и поддержки

Nordstrom также ищет наиболее эффективные способы стимулировать сотрудников использовать ИИ в повседневной работе, отмечает Джейсон. «Мы пригласили ИИ-инноватора в офис на несколько дней и собрали большие группы наших инженеров, чтобы они не просто слушали презентации, а работали на практике – за компьютерами, используя реальные кейсы, чтобы ускорить процесс внедрения. Также мы привлекли ещё одного партнёра, чтобы совместно с юридической командой определить 2–3 ключевых агента, которые нужно создать для поддержки этого направления.

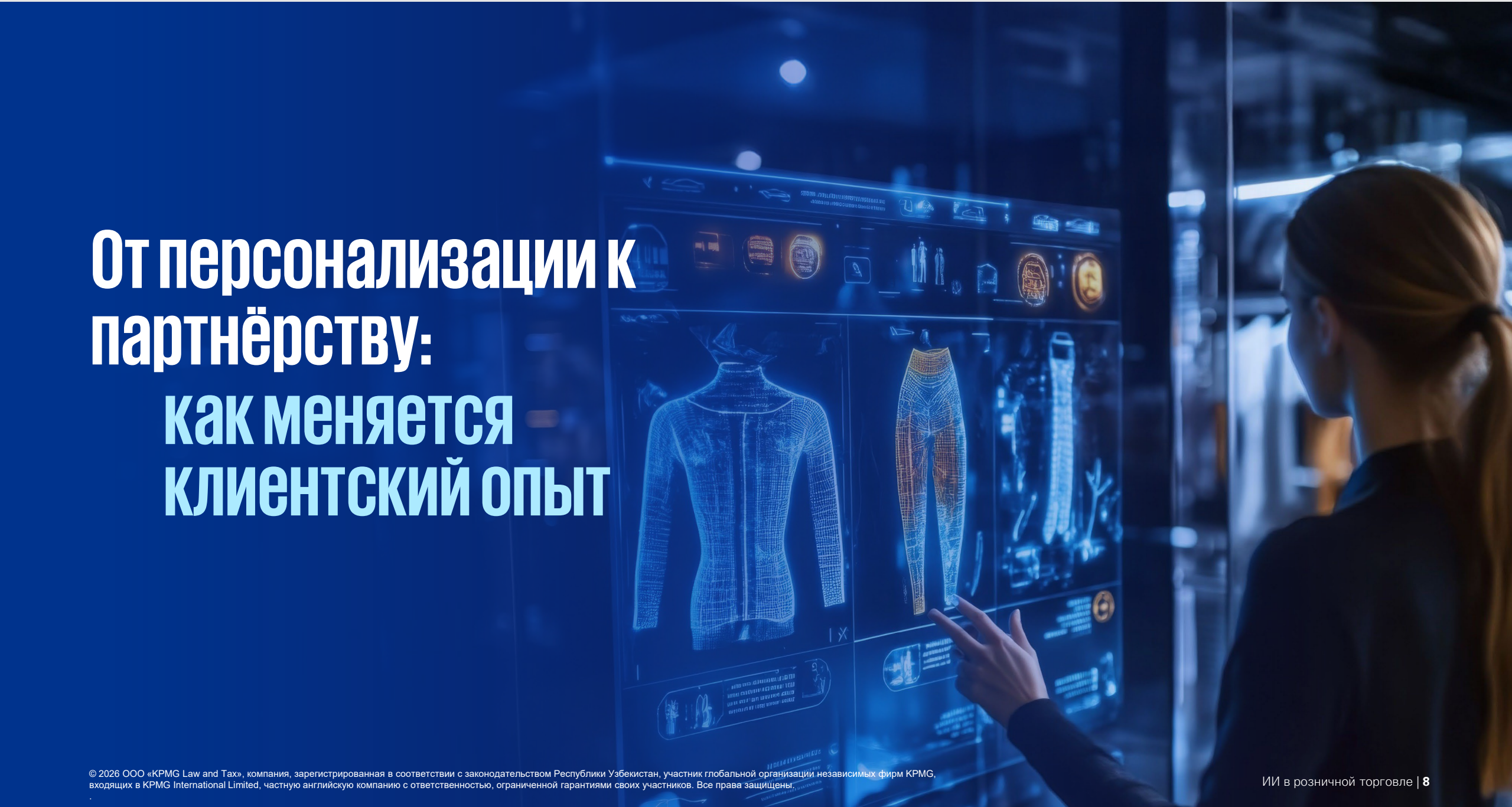
У нас более 90% внедрения среди сотрудников, прошедших обучающие программы по развитию навыков.
Чтобы действительно добиться результатов, нужно действовать очень целенаправленно в том, как вы поддерживаете и помогаете организации внедрять ИИ».

**Ключевые выводы:**

- **Сохранять фокус на клиентском опыте – не допускать, чтобы инициативы по повышению эффективности снижали уровень сервиса.**
- **Не предполагать, что все будут автоматически использовать ИИ – важно создавать возможности и стимулы для того, чтобы команды применяли эту технологию в повседневной работе.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# От персонализации к партнёрству: как меняется клиентский опыт



© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

В развивающемся ритейле ИИ стоит воспринимать не просто как инструмент, а как трансформационного партнёра. Он помогает повышать эффективность и выстраивать более глубокие отношения с клиентами. Те ритейлеры, которые смогут полностью использовать потенциал ИИ, вероятнее всего, будут сочетать технологические решения с человеческой интуицией, создавая бизнес, который станет более умным и устойчивым.

**Duleep Rodrigo,**
Руководитель направления «Потребительский сектор и розничная торговля», KPMG в США

Годами обещание ИИ в ритейле заключалось в исключительной персонализации. Сегодня это уже базовое требование. Революция больше не сводится к тому, чтобы предложить правильный продукт – она заключается в построении отношений с совершенно новым типом клиента: ИИ-агентом. Переход к этой новой реальности происходит поэтапно. Первая волна – системы персонализации на основе ИИ – дала впечатляющие результаты: один из ритейлеров зафиксировал рост конверсии на 30% благодаря персонализированным рекомендациям.[1]

Сейчас мы находимся во второй волне – диалогового поиска и открытия. Две трети потребителей уже регулярно используют ИИ,[2] а 30% людей в возрасте 25–34 лет в Великобритании применяют его для принятия решений о покупке.[3] Путь клиента к покупке больше не начинается на сайте ритейлера – он начинается с вопроса, заданного ИИ.

Это подготавливает почву для третьей волны и конечной точки развития – агентной коммерции (Agentic Commerce). Здесь бренды должны конкурировать не только за эмоциональную лояльность человека, но и за алгоритмическое предпочтение его ИИ-агента. В этой реальности успех определяется новыми правилами: ИИ-агент ценит качество данных выше бренда и его истории, скорость API важнее визуального дизайна, а транзакционная эффективность – важнее иммерсивного опыта.

Здесь возникает ключевой управленческий вызов. Хотя наши исследования показывают, что 52% CEO в ритейле считают агентный ИИ «трансформационным», большинство по-прежнему воспринимают его в ближайшей перспективе лишь как «ассистента».[4] Этот разрыв между признанием революции и готовностью к ней и станет тем фактором, который определит будущих лидеров рынка – победителей и проигравших. Настоящее партнёрство, которое необходимо выстроить, – не со стартапом в сфере технологий, а с ИИ-агентом вашего клиента. Чтобы завоевать его доверие, а вместе с ним и лояльность клиента, бизнес должен быть спроектирован так, чтобы стать наиболее надёжным, прозрачным и эффективным выбором – не для человеческого клика, а для машинного решения.

## H-E-B – гиперлокальный интеллектуальный ритейл

ИИ встроен во все ключевые процессы бизнеса. Прогнозирование спроса позволяет поддерживать на полках именно те товары, которые востребованы в конкретных локациях, динамическое ценообразование адаптируется к изменениям рынка, а системы персонализации формируют индивидуальные предложения для покупателей.

Приобретение сервиса Favor Delivery усилило возможности последней мили: логистика полностью интегрирована в приложение H-E-B, что позволяет клиентам без переходов между сервисами переходить от выбора продуктов к оформлению доставки.

## Что отличает лидеров

в клиентском опыте:

- Фокусируются прежде всего на клиенте, а не на внутренних ограничениях компании.
- Используют данные ответственно, чтобы заранее понимать потребности и масштабировать персонализацию.
- Убирают разрозненность, объединяя каналы, системы и команды.
- Дают сотрудникам инструменты, полномочия и доверие.
- Вкладываются в технологии, незаметные для клиента, но ключевые для стабильного и плавного опыта.

Источник: Global Customer Experience Excellence 2025–2026: Redefining excellence in the age of agentic AI, KPMG, 2025

[1] Intelligent Retail, KPMG, 2025
[2] Trust, attitudes and use of artificial intelligence, KPMG and the University of Melbourne, 2025
[3] Q3 Consumer Pulse, KPMG in the UK, 2025
[4] KPMG Consumer & Retail CEO Outlook, 2025

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

По мере того как ИИ становится более зрелым, фокус сместится с вопроса «Как использовать ИИ?» на вопрос «Как выстроить работу заново, сделав ИИ её центральным элементом?».

**Dr Malina Ngai,**
Генеральный директор, AS Watson Group

## Повышение уровня клиентского сервиса в электронике

Один из ритейлеров электроники внедрил диалогового ИИ-ассистента, который работает на сайте, в мобильном приложении и в социальных сетях. Он отвечает на вопросы о наличии товаров, доставке и гарантии, а также помогает с настройкой и устранением неполадок устройств.
Ассистент связан с системами складов и логистики, поэтому предоставляет клиентам актуальные данные о наличии товаров и сроках доставки в реальном времени. Если запрос сложный, он передаёт его человеку-оператору вместе с полной историей диалога.
В результате удовлетворённость клиентов увеличилась на 20% за шесть месяцев после внедрения.

## Lifestyle-экосистема Nike

Платформа Nike Membership объединяет взаимодействие с клиентами во всех каналах — в магазинах, мобильном приложении, на мероприятиях и в e-commerce.[5] Единый слой данных и ИИ обеспечивает последовательный и предиктивный клиентский опыт в фитнесе, образе жизни и здоровье, включая элементы сторителлинга об атлетах для усиления лояльности. Цифровые платформы компании применяют ИИ для персонализации контента на основе тренировок, покупок, активности в соцсетях и взаимодействия с продуктами. Это позволяет отслеживать прогресс, предлагать персональные рекомендации по тренировкам и товарам и повышать вовлечённость клиентов.

## Покупки без касс

Немецкая сеть супермаркетов REWE в партнёрстве с AI-стартапом Trigo внедрила формат покупок без касс.[6] Система на базе ИИ, использующая камеры и датчики, автоматически распознаёт товары, которые выбирают покупатели, и связывает эти данные с платёжными системами и операционными процессами магазина.

## End-to-end технологическая поддержка Walmart

ИИ-экосистема Walmart объединяет торговлю, логистику, здравоохранение и рекламу. Платформа Walmart Scintilla AI предоставляет поставщикам аналитику в реальном времени, которая вместе с омниканальной платформой и ИИ-управлением запасами помогает оптимизировать наличие товаров на полках и предлагать персонализированные акции.[7]

## Фокус Sephora на вовлечении клиентов

Sephora выстраивает единые цепочки ценности, объединяющие онлайн- и офлайн-опыт. ИИ-системы персонализации подбирают продукты на основе истории просмотров и покупок, обеспечивая согласованные и релевантные рекомендации как в цифровых каналах, так и в магазинах. Внедрение ИИ в путь клиента повышает качество опыта и конверсию.[8]

Многие ритейлеры быстро внедряют тактический ИИ для повышения эффективности и улучшения результатов, но настоящие лидеры пересматривают свою операционную модель, путь к потребителю, свои компетенции, а также способы работы внутри организации и во взаимодействии с поставщиками и партнёрами.

**Linda Ellett,**
Руководитель направления «Потребительский сектор, розничная торговля и досуг»,
KPMG в Великобритании

5 How Nike Creates Its Digitally Connected Marketplace, NIKE Inc., 10 November 2021
6 Four ways to shop: REWE takes hybrid and cashless shopping to a new level, REWE Group, 2025
7 Walmart Data Ventures Shapes the Next Era of Insight-Driven Retail Innovation, Walmart Inc., 2025
8 Sephora App in ChatGPT Brings a New Personalized Beauty Experience, Sephora Newsroom, 2026

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Поддерживается ИИ, направляется человеком

## История внедрения ИИ в AS Watson

Будучи одним из крупнейших международных ритейлеров в сфере здоровья и красоты, AS Watson Group активно внедряет ИИ. Как объясняет Dr Malina Ngai, генеральный директор группы: «Мы используем ИИ для персонализированных промоакций и динамического ценообразования. Наши рекомендательные системы предлагают товары на основе поведения клиентов, что увеличивает размер корзины и конверсию. Гиперперсонализация играет ключевую роль. ИИ формирует уходовые рутины для кожи, отправляет напоминания о повторных покупках и поддерживает виртуальных ассистентов, делая онлайн-шопинг максимально удобным».

Для повышения маржинальности ИИ также помогает AS Watson строить прогнозы спроса и автоматизировать пополнение запасов, снижая избыточные запасы и уценки, а также оптимизировать логистические маршруты для сокращения затрат на доставку. «Генеративный ИИ внедрён во все функции компании», – отмечает Malina.

«Индивидуально подобранные приоритетные приложения для каждой функции не только повышают производительность, но и усиливают сотрудничество, ускоряют принятие решений и стимулируют креативность».

Измеримость является приоритетом, чтобы обеспечить ценность для всей компании – через оценку возврата инвестиций (ROI) в ИИ-проекты, а также постоянный мониторинг вовлечённости участников программ, уровня активности, роста продаж и снижения затрат на обслуживание клиентов.

### Развитие с дисциплиной

«Следующим этапом развития станет агентный ИИ», продолжает Malina, «с системами, которые не просто помогают, а активно переосмысливают и перестраивают процессы для повышения эффективности и влияния. Это позволит нам перейти от постепенных улучшений к трансформационным изменениям.

По мере взросления этих возможностей разговор сместится с вопроса «Как мне использовать ИИ?» к вопросу «Как мне перестроить свои рабочие процессы, сделав ИИ их центральным элементом?».

По словам Malina, ИИ – это не решение по принципу «подключил и заработало», которое мгновенно трансформирует бизнес. «Успех ИИ зависит от качества данных, интеграции и, что очень важно, культурного принятия. Это не магия – это дисциплинированный процесс выстраивания соответствия между ИИ, бизнес-целями и рабочими процессами. Прямые покупки через генеративные ИИ-платформы могут быстро расти, но это зависит от того, как будут развиваться экосистемы. Ритейлеры могут оставаться релевантными, интегрируясь с этими платформами и предлагая уникальный опыт, который усиливает лояльность клиентов. Мы уже начинаем адаптировать наш цифровой контент для большей видимости на ИИ-платформах, чтобы наши продукты и бренд попадали в ИИ-рекомендации».

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

## Фокус на людях

Malina видит ИИ-агентов как персональных ассистентов на рабочем месте — они помогают сотрудникам повышать продуктивность, улучшать взаимодействие и усиливать креативность. «Эти агенты будут крайне мощными: они возьмут на себя рутинные задачи, позволят выстраивать более умную командную работу и даже будут стимулировать появление новых идей, делая каждого сотрудника более эффективным и инновационным».

Стратегия AS Watson — двигаться как единая глобальная команда с унифицированным подходом к внедрению и управлению изменениями, поддерживаемым единым обучением, обменом лучшими практиками и совместными платформами, чтобы все учились вместе: «Генеративный ИИ — это не про замену, а про партнёрство. Наше видение — “Grow as One”, где технологии усиливают человеческий потенциал. Наша программа Gen AI Sprint помогает сотрудникам понять, как ИИ может поддерживать их роль, через обучение для всех уровней, растущую сеть амбассадоров Gen AI и обмен успешными кейсами и повседневными достижениями».

В конечном счёте, как объясняет Malina, всё сводится к формированию доверия к ИИ и раскрытию его потенциала. «Великие лидеры делают ИИ человекоцентричным. Ритейл выигрывает тогда, когда машины и люди работают вместе. Начните с малого — сделайте ИИ доступным для всех сотрудников, а не только для узких специалистов или одного подразделения. Начните с простых инструментов, которые помогают в ежедневной работе — экономят время или упрощают задачи».

«И будьте смелыми в создании культуры сотрудничества вокруг ИИ. Поощряйте кросс-функциональные проекты, открытый обмен идеями и интегрируйте ИИ в работу всей организации, а не как изолированную инициативу. Когда люди воспринимают ИИ как партнёра, а не как угрозу, внедрение ускоряется, а эффект усиливается. Будущее ритейла будет работать на основе ИИ, но направляться человеком. Успех придёт к тем, кто объединит машинный интеллект с человеческой интуицией, создавая опыт, который ощущается персональным, а не запрограммированным».

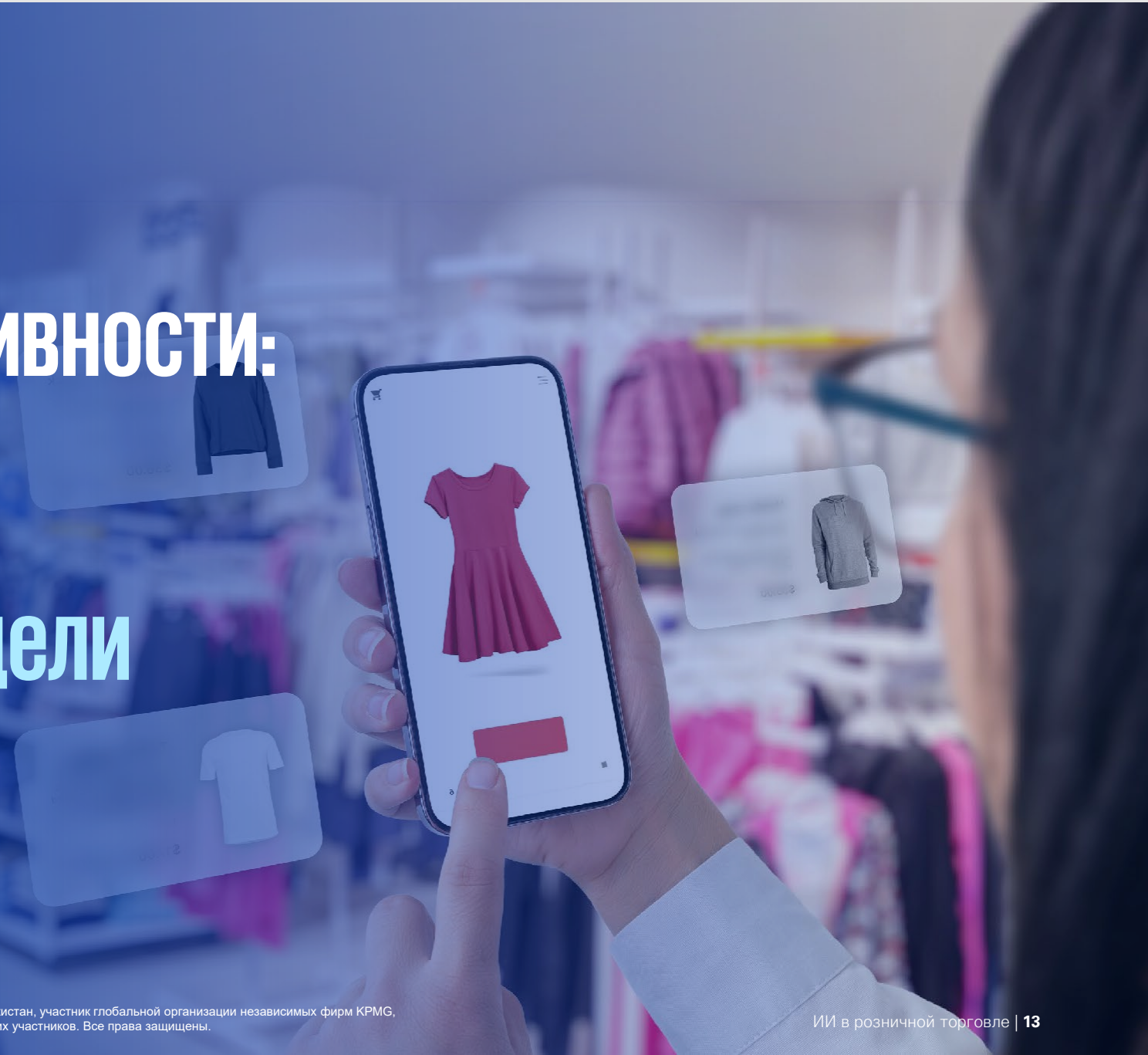
> Великие лидеры ставят человека в центр ИИ. Ритейл выигрывает, когда люди и машины работают вместе. Начинайте с малого — сделайте ИИ доступным для всех сотрудников, а не только для отдельных специалистов или одного департамента. Начните с простых инструментов, которые помогают в ежедневной работе — экономят время и упрощают задачи.
>
> **Dr Malina Ngai,**
> Генеральный директор, AS Watson Group

**Ключевые выводы:**

- **Выстраивать рабочие процессы вокруг ИИ, согласуя их с бизнес-целями.**
- **Развивать кросс-функциональные проекты, обмен идеями и формировать сеть AI-чемпионов.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Повышение эффективности: создание более интеллектуальной операционной модели



© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

ИИ уже сегодня помогает создавать более гибкие, эффективные и управляемые данными процессы в ритейле. Основная цель инвестиций в ИИ – повышение эффективности и производительности.

Речь идёт не о замене людей, а об усилении их возможностей с помощью интеллектуальных инструментов. Основой такой трансформации становится «цифровой двойник» – виртуальная модель процессов в реальном времени, где ИИ выступает интеллектуальным ядром системы.

Например, ИИ-прогнозирование спроса, которое уже внедряют 48% ритейлеров США, становится «предиктивными глазами» цифрового двойника, позволяя точнее прогнозировать потребности в запасах. Это снижает потери, уменьшает затраты на хранение и обеспечивает наличие товаров там, где они нужны клиентам.

Интеллектуальная модель охватывает всю сеть: предиктивная аналитика оптимизирует маршруты доставки, ИИ-чат-боты обрабатывают стандартные запросы по возвратам, а ИИ-агенты на складах помогают управлять процессами выполнения заказов.

ИИ-агенты на складах помогают повышать эффективность, предлагая оптимальные маршруты комплектации заказов и планируя забор товаров курьерами, при этом сохраняя контроль за менеджерами.

Объединяя такие ИИ-функции, ритейлеры переходят от реакции на прошлые данные к проактивному управлению бизнесом на основе данных в реальном времени. Это позволяет создавать более эффективные и клиентоориентированные процессы, где ИИ берёт на себя анализ данных и рутинные задачи, а сотрудники сосредотачиваются на стратегических решениях и развитии бизнеса.

## Ключевые преимущества внедрения ИИ

> «Все наши операции поддерживаются ИИ, включая управление мастер-данными по товарам и поставщикам, прогнозирование продаж в магазинах, прогнозирование спроса, управление складом, а также оптимизацию ассортимента и ценообразования, что обеспечивает более высокую точность и стабильность».
>
> Крупный европейский ритейлер

Источник: KPMG Consumer & Retail CEO Outlook 2025

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Лидерство со стороны топ-менеджмента

## Aditya Birla Fashion & Retail Limited (ABFRL)

Как один из крупнейших fashion-ритейлеров Индии, ABFRL – это крайне сложная организация с более чем 4600 магазинами по всей стране, а также активно развивающимся e-commerce направлением. CDIO Praveen Shrikhande отмечает, что при более чем 50 000 SKU становится всё сложнее обеспечивать наличие нужного товара в нужном месте и в нужное время: «С учётом сложности и множества переменных, влияющих на спрос, человеку просто невозможно это эффективно делать. Поэтому мы активно внедряем ИИ, включая генеративный ИИ, чтобы улучшить планирование цепочек поставок.

В моде, особенно в e-commerce, ключевой кейс – это каталогизация. Нужно описывать товар, цвет, размер, стиль и так далее. У нас есть ИИ-алгоритмы, которые берут изображения – будь то фото съёмки или сгенерированные изображения – и автоматически извлекают визуальные характеристики, а также формируют описания товаров. Таким образом весь процесс каталогизации был автоматизирован».

Большинство дизайнеров Aditya Birla уже начали использовать различные инструменты генеративного ИИ, что значительно повышает производительность. Внутри компании ИИ-агенты применяются и в бэк-офисных функциях – таких как финансы, закупки (source-to-pay), HR, включая онбординг и управление талантами.

### Поощрение использования ИИ

Praveen убеждён, что внедрение должно идти «сверху», чтобы обеспечить массовое принятие технологий: «Внедрение технологий часто воспринимается как IT-проект, но ИИ – это не проект с фиксированным результатом. Это процесс, который нужно внедрять, дорабатывать, учиться и снова улучшать, и ценность появляется со временем. Без активного участия как конечных бизнес-функций, так и технологических команд добиться успеха очень сложно. Поэтому крайне важно спонсорство на уровне руководства и тесная работа с бизнес-подразделениями».

Хотя Praveen признаёт ценность агентного ИИ, он не считает, что он полностью заменит людей: «Люди, возможно, будут чаще использовать диалоговые интерфейсы для покупок, но у покупателей в моде очень нишевые вкусы, и их решения часто основаны на эмоциях, а не только на рациональности. Покупатели просматривают доступные товары – онлайн или в магазинах – и выбирают то, что им нравится, и покупают это».

**Ключевые выводы**

- **Автоматизация каталогизации может эффективно поддерживать быстро развивающийся омниканальный бизнес.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Переосмысление продуктового шопинга в Кении с помощью ИИ-аналитики данных

## JAZA

JAZA – амбициозная, предпринимательская и быстрорастущая сеть дискаунт-супермаркетов в Кении, стремящаяся изменить рынок продуктового ритейла в стране за счёт цифровой стратегии. По словам основателя Willy Kimani, одна из ключевых сильных сторон компании – опора на данные: «Мы используем ИИ для постоянного анализа рыночных данных, проводим сравнение цен в реальном времени и изучаем каждое решение клиента при покупках. Это позволяет нам быстро адаптироваться к потребностям потребителей, персонализировать коммуникации и обеспечивать тесную связку между запасами, логистикой и рыночным спросом. А поскольку мы глубоко понимаем наших клиентов, мы можем настраивать промоакции и увеличивать средний чек».

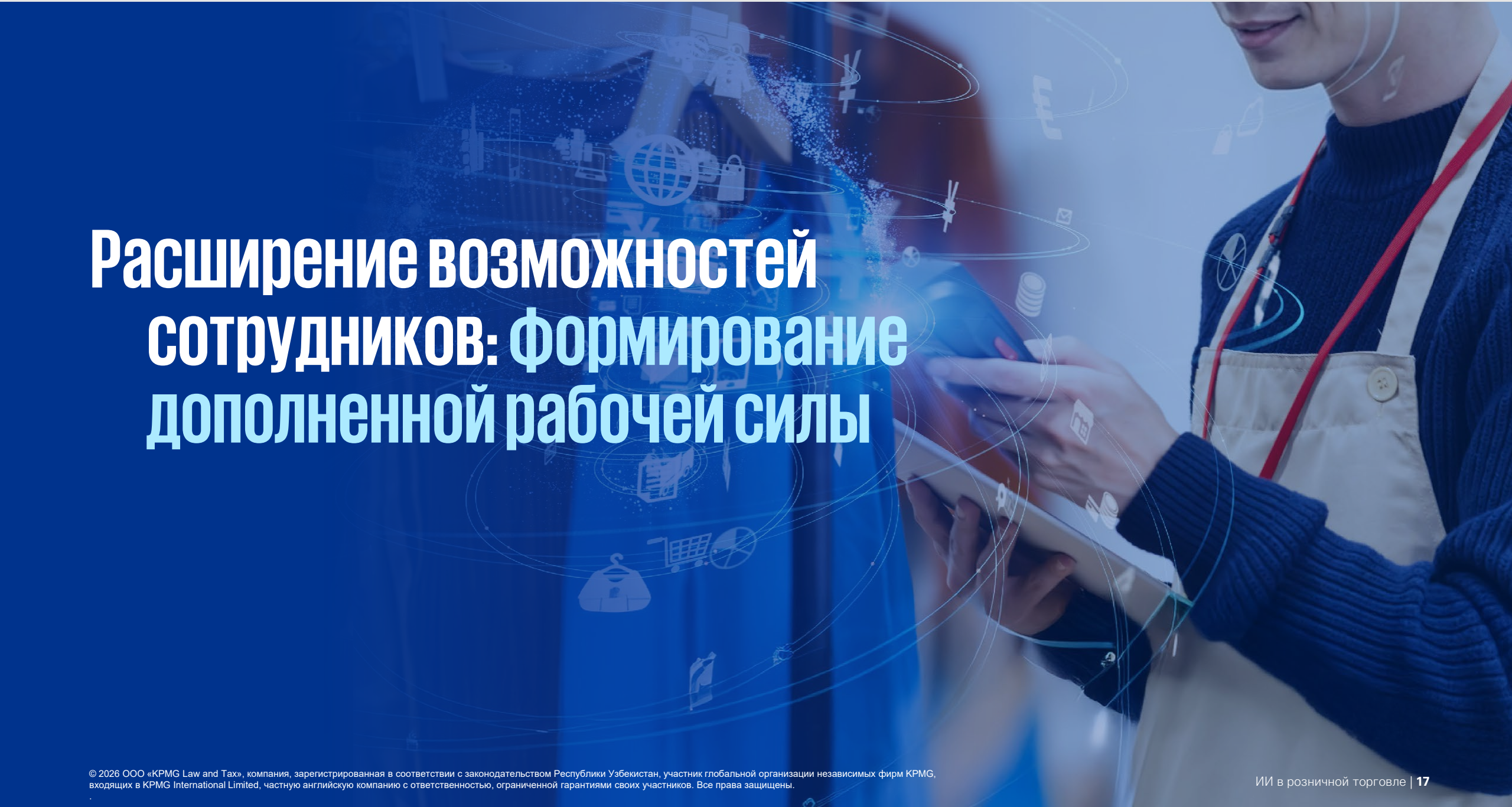
Помимо улучшения клиентского опыта, ИИ-системы также помогают выявлять операционные задачи – например, более энергоэффективное использование электроэнергии в магазинах и оптимизацию маршрутов грузовиков, что обеспечивает значительную экономию. «Поскольку наши магазины синхронизированы с головным офисом и централизованным складом, пополнение запасов автоматизировано», – говорит Willy. «Данные лежат в основе всего, что мы делаем, включая маркетинговые кампании и выбор локаций для нашей быстрорастущей сети магазинов. Как дискаунтер, мы делаем ставку на цену – и именно эффективность процессов позволяет нам удерживать низкие цены и поддерживать удовлетворённость клиентов».

**Ключевые выводы**

- **Ритейл-стартапы могут получать конкурентное преимущество, создавая с нуля связанную ИИ- и технологическую инфраструктуру.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Расширение возможностей сотрудников: формирование дополненной рабочей силы



© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Настоящий потенциал ИИ в ритейле заключается не в замене людей, а в усилении их возможностей. Цель – создать новый класс «бионических» сотрудников, оснащённых инсайтами, которые повышают их роль и раскрывают дополнительную ценность. Данные показывают, что лидеры уже используют этот подход: 73% из них перестраивают роли, создавая симбиоз между людьми и интеллектуальными технологиями. Эта трансформация выходит далеко за рамки автоматизации рутинных задач – она про новые возможности. Например, сотрудник магазина: раньше он полагался на опыт и сканер товаров, а теперь получает ИИ-инструменты с доступом в реальном времени к полной истории покупок клиента, его предпочтениям и прогнозным рекомендациям. Он перестаёт быть просто продавцом и становится высококлассным консультантом. Аналогично, ИИ превращает мерчендайзеров в прогнозных аналитиков трендов, которые анализируют глобальные данные и выявляют потенциальные хиты ещё до их появления на рынке. [10]

## От внедрения к со-созданию

Создание такой «усиленной» рабочей силы требует перехода от простого подхода «обучения» к модели со-создания. Наиболее инновационные ритейлеры не просто внедряют новые инструменты для сотрудников – они вовлекают их в процесс разработки. Привлекая сотрудников «первой линии» к воркшопам по формированию ИИ-решений, которыми они будут пользоваться, компании делают технологии более понятными, эффективными и удобными, а также повышают их готовность к использованию. Такой подход действительно ставит людей в центр изменений, превращая настороженность в активное партнёрство..

В конечном счёте борьба за лояльность клиентов будет выиграна в торговом зале и в дизайн-студии, а не в дата-центре. По мере того как ИИ становится всё более доступным, конкурентное преимущество получат те ритейлеры, которые лучше всего раскрывают потенциал своих сотрудников – превращая их в стратегических, владеющих данными партнёров. Это и станет ключевым преимуществом: человеческим преимуществом.

> «Мы стараемся связывать инициативы в области ИИ с нашими ключевыми приоритетами – клиентским опытом, расширением возможностей сотрудников и операционной эффективностью. Это означает фокус на решениях, которые повышают продуктивность персонала, упрощают коммуникации и автоматизируют рутинные задачи».

**Stijn Casneuf,**
Директор по данным и ИИ-автоматизации, DFI Retail Group

**В опросе среди старших руководителей в сфере потребительского сектора и розничной торговли в Канаде,**

**92%**

**отметили, что рост производительности благодаря генеративному ИИ в конечном итоге может помочь снизить уровень стресса и эмоционального выгорания сотрудников.**

### ИИ-агент полностью автоматизирует обработку возвратов в ритейле, ускоряя обслуживание клиентов и позволяя масштабировать процессы.

KPMG в Канаде разработала и внедрила ИИ-агента, который полностью автоматизирует процесс возвратов в магазине для крупного международного ритейлера. Решение, созданное на базе платформы Salesforce Agentforce, обеспечивает более быстрое обслуживание клиентов и одновременно создаёт немедленную операционную ценность. ИИ-агент устраняет необходимость участия человека, сокращая время обработки возврата для клиента с нескольких дней до нескольких минут. Помимо краткосрочных улучшений, решение также сформировало стратегическую дорожную карту, учитывающую аспекты людей, процессов и технологий при масштабном внедрении ИИ-агентов в основные операции клиентского сервиса. Кроме того, разработан полный план поэтапного внедрения агентных решений для возвратов в колл-центрах по всей Северной Америке.

[10] KPMG Consumer & Retail CEO outlook 2025

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Стремление Mercado Libre сделать ИИ доступным для всех

Mercado Libre, одна из ведущих компаний Латинской Америки в сфере электронной коммерции и финтеха, рассматривает ИИ как инструмент для повышения производительности и улучшения принятия решений в условиях сложной налоговой и бизнес-среды.

Компания использует ИИ для сокращения операционных задач, структурирования данных и объединения больших объёмов информации в единый источник знаний. Например, в условиях налоговой реформы в Бразилии ИИ помог быстро проанализировать более 100 процессов в различных направлениях бизнеса.

ИИ-агенты также помогают аналитикам работать с данными, поддерживают специалистов финансового отдела в принятии решений и повышают эффективность процессов. При этом использование ИИ постепенно распространяется по всей организации.

Компания считает, что использование ИИ должно быть доступно всем сотрудникам — не только руководителям и ИТ-командам, но и аналитикам и другим специалистам. Это позволило создать внутреннее сообщество для обмена знаниями, совместной работы и более эффективного принятия решений.

Mercado Libre активно разрабатывает ИИ-помощников и обучает сотрудников работе с ИИ. Технологии внедряются как в клиентские, так и во внутренние процессы, включая интеллектуальную поддержку, персонализированные рекомендации, оптимизацию логистики и финансовые операции.

По мнению компании, ключевое преимущество заключается не только в масштабировании ИИ, но и в том, чтобы каждый сотрудник мог использовать его возможности. Инновации рассматриваются как инструмент развития навыков сотрудников и укрепления конкурентных позиций бизнеса.

**100+** бизнес-процессов, сопоставленных и проанализированных с использованием ИИ.

**Ключевые выводы:**

**Доступность ИИ для всех сотрудников, инвестиции в обучение и внедрение ИИ в повседневную работу приносят реальные результаты — ИИ следует рассматривать не как отдельную технологию, а как часть бизнес-процессов.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# DFI движется к этапу реального влияния ИИ

DFI Retail Group, управляющая брендами в сферах здоровья и красоты, продуктов питания, товаров для дома, ресторанов и магазинов шаговой доступности, применяет стратегический подход к внедрению ИИ. Компания связывает ИИ-инициативы с ключевыми приоритетами: улучшением клиентского опыта, поддержкой сотрудников и повышением операционной эффективности. Основное внимание уделяется решениям, которые повышают производительность персонала, упрощают коммуникацию и автоматизируют рутинные задачи.

Компания также уделяет большое внимание финансовой эффективности, оценивая не просто концепции, а реальную ценность ИИ-проектов перед инвестициями. Для этого создан специальный форум по управлению ИИ, который анализирует и подтверждает перспективность инициатив.

Поскольку данные являются основой ИИ, DFI пересмотрела политики управления данными и реализует программу по их модернизации для соответствия будущим требованиям.

Как отмечает Стейн: «Обычно ИИ работает плохо не из-за недостатков самой технологии, а из-за низкого качества данных». Поэтому компания создала советы по управлению данными, конфиденциальностью и ИИ, чтобы все разрабатываемые и внедряемые решения соответствовали установленным стандартам. DFI рассматривает данные как стратегический актив и стремится эффективно управлять ими.

ИИ-инициативы оцениваются через специальный форум по управлению ИИ, который ориентируется не только на подтверждение концепции, но и на доказательство реальной бизнес-ценности.

### Люди в центре трансформации

Лакшми Мурти, руководитель направления бизнес-трансформации DFI, подчёркивает важность человеческого фактора при внедрении ИИ. По её мнению, необходимо понимать, какие навыки нужно развивать у сотрудников и как ИИ повлияет на профессии будущего. При этом возникает важный вопрос: если ИИ начинает выполнять задачи, которые раньше выполняли начинающие сотрудники, как обеспечить развитие кадров и накопление профессионального опыта. Такой подход распространяется и на клиентов: компания стремится внедрять решения, которые в первую очередь приносят пользу потребителям.

Компания придерживается принципа ориентации на клиента: она не собирает лишние данные и не использует технологии, такие как распознавание лиц, если это не имеет реальной бизнес-необходимости.

Стейн Каснёф также отмечает высокий потенциал агентного ИИ. По его мнению, ритейл всё ещё находится на этапе изучения его возможностей, однако опыт других отраслей позволяет быстрее внедрять лучшие практики. В ближайшие 18 месяцев отрасль может достичь важного этапа развития ИИ, который позволит сделать значительный шаг вперёд.

**Ключевые выводы:**

- **Оценивать ИИ-инициативы через систему управления ИИ, ориентированную не только на подтверждение концепции, но и на доказательство реальной бизнес-ценности.**
- **Инвестировать в конфиденциальность данных, управление данными и управление ИИ для обеспечения надёжности данных и формирования доверия.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Использование виртуальных ассистентов на базе ИИ для улучшения клиентского сервиса

## Ритейлер электроники

«Наша цель — применять больше ИИ-технологий в различных подразделениях компании. Логистический департамент может внедрить интеллектуальную систему управления запасами, отказавшись от традиционных Excel-таблиц для статистики, а отдел продаж — использовать алгоритмы ИИ для оптимизации промо-активностей». — директор (крупный ритейлер), Китай.

### Диалоговый ИИ

Ритейлер внедрил разговорного ИИ-ассистента, работающего на технологиях обработки естественного языка (NLP) и машинного обучения, для обработки клиентских обращений на сайте, в мобильном приложении и в социальных сетях. Виртуальный ассистент отвечает на типовые вопросы — о наличии товаров, статусе доставки и гарантийном обслуживании, а также помогает клиентам с настройкой и устранением неполадок электронных устройств.

Одним из ключевых решений стала интеграция ассистента с системами управления запасами и логистикой ритейлера.

Клиенты могут получать актуальные обновления о наличии товаров и сроках доставки в реальном времени, что значительно снижает уровень недовольства и повышает прозрачность сервиса. Кроме того, виртуальный ассистент передаёт сложные запросы живым операторам с плавной передачей, включая полную историю диалога, чтобы обеспечить непрерывность обслуживания.

Ритейлер также внедрил анализ тональности (sentiment analysis) в функционал ассистента, что позволяет определять уровень раздражения клиента и приоритизировать такие обращения для немедленной обработки операторами. Это позволило повысить общий уровень удовлетворённости клиентов на 20% в течение первых шести месяцев после внедрения.

### Исключительная окупаемость инвестиций (ROI)

Влияние этого отдельного кейса с ИИ было значительным. Ритейлер сократил время ответа службы поддержки на 40%, снизил операционные расходы на 25% за счёт автоматизации и повысил лояльность клиентов благодаря эффективной круглосуточной поддержке.

- Улучшение общей удовлетворённости клиентов на 20% в течение 6 месяцев
- Сокращение времени ответа службы поддержки на 40%
- Снижение операционных затрат на 25%
- Повышение лояльности клиентов за счёт круглосуточной поддержки

**Ключевые выводы**

- **Интегрировать ИИ-ассистентов с системами управления запасами и логистикой для предоставления актуальной информации о наличии товаров и логистических процессах в реальном времени.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Формирование доверия к ИИ начинается с чёткого управления

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

ИИ – это «двойной агент»: с одной стороны, он помогает ритейлерам создавать гиперперсонализированный опыт и повышать эффективность, с другой – даёт потребителям инструменты для поиска лучших цен, сравнения и выбора в соответствии со своими ценностями.

Это усиливает важность доверия, прозрачности и этики. Причём теперь речь уже не о противостоянии «человек против машины», а об «агенте против агента» – ИИ ритейлера может напрямую взаимодействовать с ИИ клиента.

В такой экономике ключевой вопрос – какому бренду будет доверять ИИ клиента. Поэтому управление ИИ становится не только защитой данных, но и настройкой систем на прозрачность и честность.

56% CEO в исследовании KPMG считают этические вопросы главным вызовом внедрения ИИ [11]. По мере роста использования ИИ в персонализации и ценообразовании вопросы предвзятости и доверия становятся критическими.

Главная задача ритейлеров – найти баланс между персонализацией и сохранением доверия клиентов.

## Доверие потребителей: возможности и риски

Исследование KPMG и Университета Мельбурна показывает, что 46% потребителей с осторожностью относятся к ИИ. При этом 61% не проходили обучение по ИИ, а 48% имеют ограниченные знания о нём. [12] Несмотря на рост использования ИИ-инструментов, многие не до конца понимают их последствия. Это может привести к ситуациям, когда автономные ИИ-агенты принимают решения не в интересах пользователя. Таким образом, агенты одновременно открывают возможности для взаимодействия и создают риск недопонимания и потери доверия, если опыт не прозрачен и не удобен.

## От ответственности к возможностям: доверие как конкурентное преимущество

Ранее ритейлеры рассматривали управление данными как защитную меру для соблюдения правил вроде GDPR и CCPA. С развитием ИИ этот подход меняется: доверие становится не просто требованием комплаенса, а частью продукта. В мире, где персональный ИИ-агент клиента выбирает бренды для взаимодействия, прозрачное и проактивное управление становится ключевым конкурентным преимуществом.

Новая ответственность заключается не только в защите данных, но и в создании систем, которые являются прозрачными, понятными и справедливыми. Это помогает завоевать доверие как клиентов, так и их цифровых помощников. Ритейлерам необходимо обеспечивать безопасность и конфиденциальность данных, а также соответствие ИИ этическим стандартам. Важно также информировать потребителей о возможностях и преимуществах ИИ, повышать уровень цифровой грамотности и предоставлять понятную информацию, способствующую укреплению доверия и лояльности.

> «Объединение клиентских данных – одна из ключевых задач. Для таких ритейлеров, как мы, источники данных очень разнообразны: онлайн-платформы, POS-системы в магазинах, социальные сети, мобильные приложения и многое другое. Эти данные имеют разные форматы и структуры, что делает их интеграцию крайне сложной».
>
> Директор,
> Крупный ритейлер продуктового сегмента – Китай

[11] KPMG 2025 Consumer & Retail CEO Outlook

[12] Gillespie, N., Lockey, S., Ward, T., Macdade, A., & Hassed, G. (2025). Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025. The University of Melbourne and KPMG

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Надёжная система управления ИИ, основанная на чётких принципах и процедурах, становится необходимостью. Она требует инвестиций в современные платформы данных и подходы, обеспечивающие качество, интеграцию, безопасность и масштабируемость данных. Эффективное управление, этические стандарты и качественные данные – ключевые условия для раскрытия потенциала ИИ и сохранения доверия заинтересованных сторон.

## Руководство по использованию ИИ

Сотрудники также находятся в центре ответственного внедрения ИИ. Многие используют бесплатные публичные ИИ-инструменты вместо корпоративных решений, что может привести к непрозрачному и неподобающему использованию. Системы управления и обучение часто не успевают за внедрением, увеличивая риск утечек данных, ошибок и репутационного ущерба. Сотрудникам необходимы чёткие правила, качественное обучение и постоянная коммуникация для уверенного и ответственного использования ИИ.

## Ответственное внедрение ИИ в масштабе Walmart

Walmart внедрил программу Responsible AI Pledge для этичного использования ИИ во всех направлениях бизнеса. Она включает шесть принципов: прозрачность использования данных и технологий, безопасность, защита конфиденциальности, выявление и снижение предвзятости, ответственность с обязательным человеческим контролем, а также ориентация на клиента через измерение удовлетворённости и работу с обратной связью. Компания использует ИИ для персонализации, оптимизации операций и повышения эффективности цепочек поставок, одновременно усиливая доверие и безопасность по мере ускорения внедрения технологий.[9]

## H&M Group: принципы ответственного использования ИИ

H&M Group разработала комплексную систему Responsible AI Framework, основанную на девяти принципах: ориентированность на цели, полезность, справедливость, прозрачность, управляемость, сотрудничество, надёжность, уважение к человеческой роли и безопасность. Все ИИ-проекты проходят проверку по чек-листу ответственного ИИ, который помогает выявлять риски и обеспечивать соответствие ценностям компании. Для развития этического мышления также создан Ethical AI Debate Club – площадка, где сотрудники обсуждают гипотетические сценарии и этические дилеммы, готовя компанию к будущим изменениям в индустрии моды.[10]

> “Для многих ритейлеров развитие ИИ-компетенций как у топ-менеджмента, так и у сотрудников на местах критически важно для формирования готовой к будущему рабочей силы. Сочетая этичное управление ИИ с практическим, ориентированным на бизнес обучением, компании могут обеспечить реальный эффект от ИИ – будь то предугадывание потребностей клиентов, повышение операционной гибкости или открытие новых возможностей для роста.

**Anson Bailey,**

Руководитель направления «Потребительский сектор и розничная торговля», Азиатско-Тихоокеанский регион, KPMG в Китае

[9] Walmart Makes Public Commitment to Ethical Use of AI, Retail TouchPoints, 23 October 2023, https://www.retailtouchpoints.com/topics/data-analytics/ai-machine-learning/walmart-makes-public-commitment-to-ethical-use-of-ai

[10] H&M’s AI Playbook: The Tech Strategy Behind Its Transformation, CTO Magazine, 20 November 2025, https://ctomagazine.com/ai-at-hm-the-tech-strategy-behind-its-transformation/

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Роль технологий в цепочке создания стоимости Lidl и Kaufland Asia

Lidl International's sourcing arm Lidl & Kaufland Asia (LKA) строит предиктивную интеллектуальную сеть для трансформации всей цепочки создания стоимости. CFO Lennart Richter отмечает, что ИИ и big data – их ключевые инструменты.

«Мы инвестируем в Deep Multi-Tier Mapping, чтобы выявлять поставщиков на всех уровнях цепочки, не только прямых. Это позволяет заранее видеть изменения в потоках сырья, ограничения мощностей и региональные риски и заблаговременно подключать новых поставщиков, создавая устойчивую и диверсифицированную цепочку до возникновения сбоев». При внешних событиях ИИ оценивает риски на основе геополитических и экологических данных, определяя затронутых поставщиков и продукты, что позволяет быстро реагировать. Система также используется для ESG и комплаенса.

LKA внедряет ИИ в транзакционные и управленческие процессы. Как отмечает Bastian Grafe, вице-президент Lidl & Kaufland Asia: «Мы выделяем высокообъёмные повторяющиеся задачи, которые можно автоматизировать, чтобы освободить команды для стратегической работы и взаимодействия с рынком. Также используем аналитику исторических данных и рыночных бенчмарков для улучшения переговорных стратегий».

Разработка продуктов также выигрывает от технологий. Цифровые двойники в сочетании с 3D-ПО создают виртуальные копии продукта и производственной линии, позволяя моделировать процессы и тестировать характеристики до дорогостоящего физического прототипирования. Одновременно генеративный ИИ ускоряет дизайн и подбор материалов, существенно сокращая цикл разработки и вывод продукта на рынок.

## Преодоление проблем с данными

Lennart Richter отмечает, что качество ИИ зависит от данных: «Исторические данные о закупках и поставщиках могут содержать системные искажения, которые ИИ усиливает. Это может приводить к несправедливому исключению новых или более разнообразных поставщиков в пользу более дорогих и менее инновационных». Также ИИ использует чувствительные данные (цены, контракты, финансы), что создаёт риски конфиденциальности и безопасности. Поэтому LKA применяет строгую защиту данных, прозрачность решений ИИ и обязательный человеческий контроль.

Bastian Grafe подчёркивает важность доверия к ИИ и готовности данных: «ИИ полностью зависит от качества входных данных, поэтому необходимо обеспечить высокий уровень целостности данных. Наш недавний проект по созданию data lake объединяет разрозненные данные бизнеса в единую платформу, снижая риск неточных результатов и встроенной предвзятости. Инвестиции в единую data-инфраструктуру с передовыми стандартами безопасности позволяют нам масштабировать ИИ с уверенностью, максимизируя ценность и снижая этические и операционные риски».

**Ключевые выводы:**

- **Глубокое ИИ-картирование цепочек поставок обеспечивает прозрачность и раннее выявление сбоев, позволяя быстро реагировать.**
- **Надёжная основа качества и целостности данных позволяет ритейлерам уверенно масштабировать внедрение ИИ.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Практический пример

# Ритейл, вдохновлённый данными — T2

T2 — это сеть специализированных чайных магазинов в Австралии, Сингапуре и Новой Зеландии. Компания внедряет ИИ в свои операции, как объясняет Управляющий Директор Christelle Young: «Линейная оптимизация — это один из самых недооценённых алгоритмов. В вопросах ценообразования и промоакций ИИ помог нам улучшить глубину и частоту предложений, что привело к значительному росту средней стоимости единицы товара. Алгоритм также позволяет согласовать финансовые и цепочечные прогнозы, что делает пополнение запасов гораздо более эффективным и точным, сокращая дефицит товаров». ИИ-прогнозирование также помогает T2 обеспечивать нужное количество сотрудников в каждом магазине для удовлетворения спроса, а также размещать релевантные товары ближе друг к другу в распределительном центре, уменьшая расстояние перемещения и ускоряя обработку заказов.

Christelle с энтузиазмом рассказывает о новом «бренд-боте» T2:«Он понимает наш тон общения, стратегию и бренд-коды. Можно спросить, соответствует ли маркетинговое предложение стратегии бренда, и получить идеи для кампаний, включая тексты для внешних и внутренних коммуникаций.

А с нашим ритейл-ботом можно узнать статус запасов в разных локациях и мгновенно получить ответы на любые вопросы о политиках и процедурах, например о возвратах».

## Распространение информации

T2 провела полное обучение сотрудников по созданию и работе с ИИ-агентами, а также обучила всю управленческую команду в рамках программы по данным для принятия решений. Аналитика и работа с данными встроены в систему целей сотрудников, чтобы стимулировать экспериментальный подход.

«Как относительно небольшой бизнес, у нас меньше бюрократии, что позволяет быстрее тестировать технологии», — говорит Christelle. «Не нужно начинать с идеального решения. Можно начать даже с Excel, создать ценность и затем реинвестировать её в развитие инфраструктуры, а не наоборот».

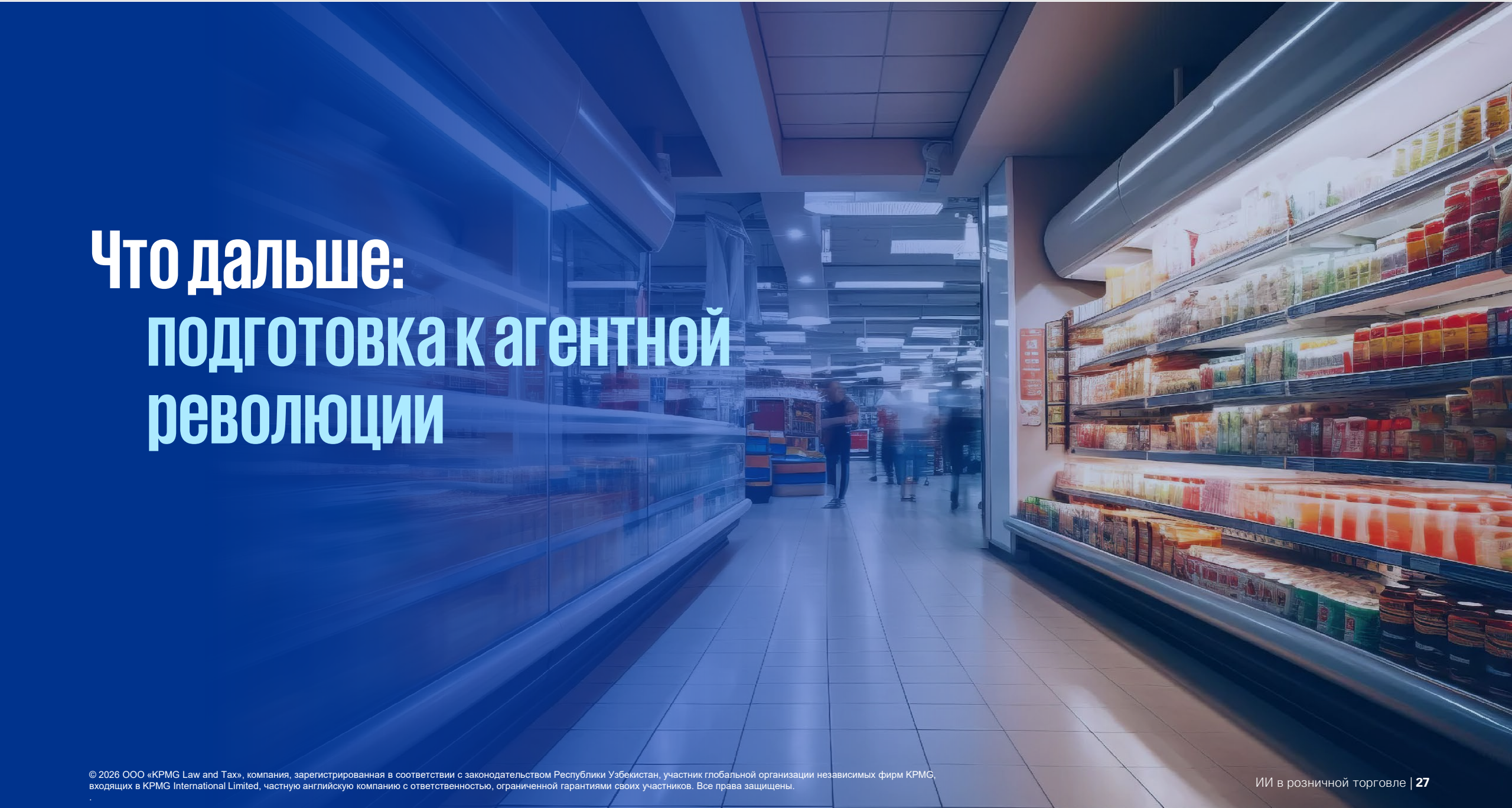
«Как только одна часть организации начинает использовать ИИ, это распространяется на другие функции: внезапно все начинают продвигать его по всей компании, и, например, финансовый бизнес-партнёр уже обсуждает это с маркетингом, потому что они сделали proof of concept, увидели пользу и хотят передать этот опыт дальше».

### Ключевые выводы

- **Небольшие ритейл-компании могут быстрее тестировать ИИ, создавать ценность и развивать инфраструктуру на основе первых кейсов.**

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Что дальше: подготовка к агентной революции



© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Ритейлеры продолжают активно инвестировать в ИИ: 68% CEO, опрошенных в рамках Consumer & Retail CEO Outlook 2025, ожидают возврат инвестиций в течение 1–3 лет. Главное обещание ИИ – не только оптимизация текущих процессов, но и формирование принципиально новой коммерческой модели. По мере стремления к ROI наибольшая возможность и одновременно риск связаны с развитием агентного ИИ. Это требует выхода за рамки текущих практик и подготовки к будущему, где основным клиентом может стать не человек, а ИИ-агент.

Успех будет зависеть от освоения шести стратегических приоритетов:

**01** **Переосмыслить «ценность» для двойной аудитории:**
Ритейлерам сегодня приходится работать с двумя типами клиентов: людьми, для которых важен опыт, и ИИ-агентами, для которых ключевыми являются данные. Поэтому в стратегии важно отдельно определить, что считается «ценностью» для машин – включая скорость API, качество данных и отсутствие трений в процессах.

**02** **Разработать новую систему оценки:**
Старых метрик уже недостаточно. Лидерам нужно создавать новую систему показателей, которая измеряет успех в новой экосистеме – включая «конверсию агентов», «доступность API» и «уровень доверия бренда» на внешних агентных платформах.

**03** **Создавать прежде всего для ботов:**
Будущее цифрового присутствия – это «agent-native» канал. То есть приоритет быстрого, чистого и хорошо документированного API, с которым ИИ-агенты могут взаимодействовать без проблем. Веб-сайт для людей при этом становится вторичным интерфейсом.

**04** **Рассматривать данные как продукт:**
Корпоративные данные больше не просто внутренний актив – это продукт для внешних ИИ-агентов. Если данные о товарах, запасах и ценах не структурированы и не доступны в реальном времени в машинно-читаемом виде, бренд станет невидимым в агентной экономике.

**05** **Строить доверие в мире взаимодействия машин:**
Управление – это уже не только доверие людей. ИИ должен быть прозрачным и справедливым переговорщиком для ИИ клиента. Поэтому важно инвестировать в объяснимый ИИ (XAI) для конкурентоспособности в машинных взаимодействиях.

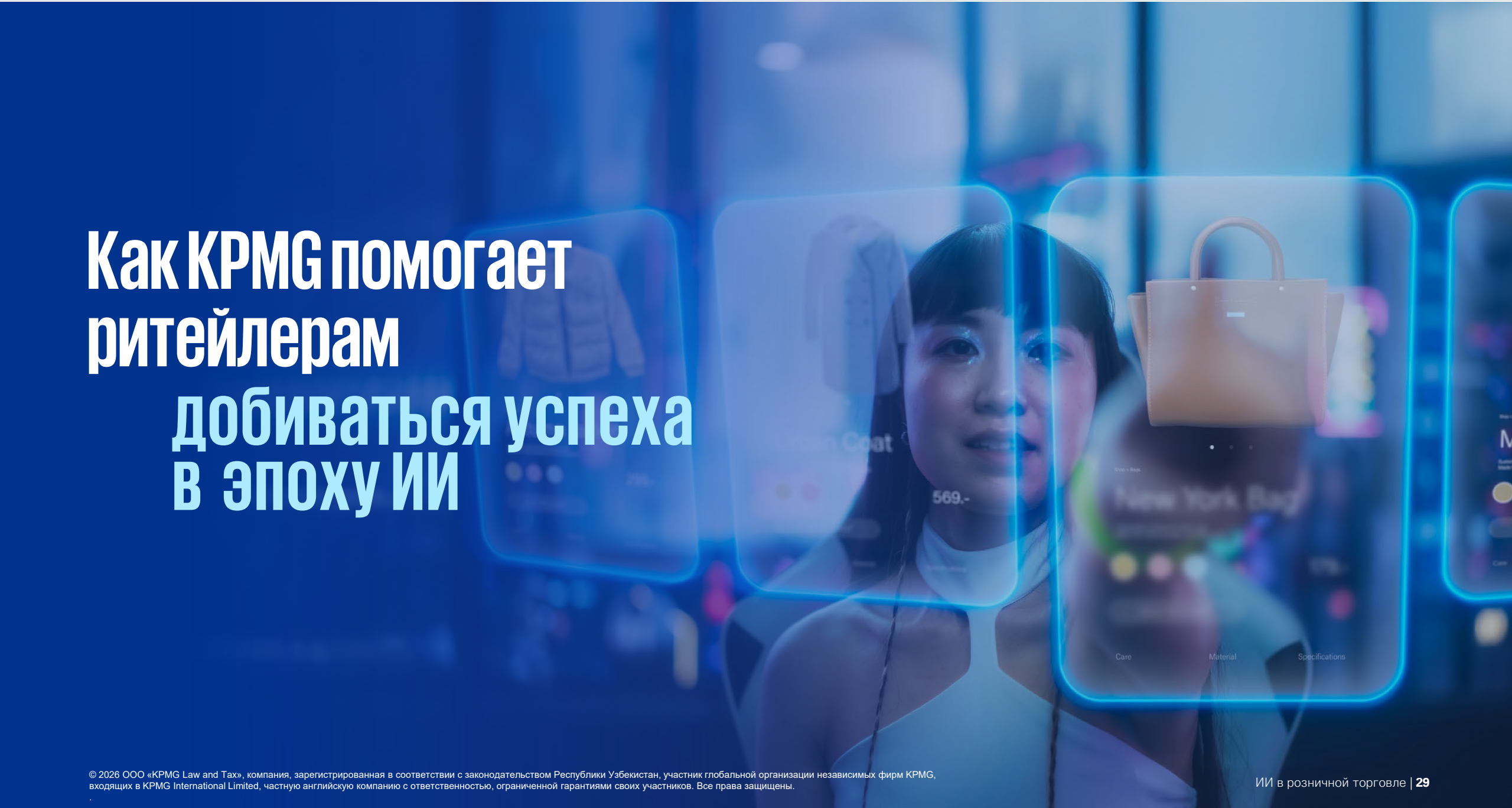
**06** **Развивать стратегов для работы с ИИ-клиентами:**
Ключевая новая роль в компании – стратег по взаимодействию с «машинными клиентами». Он отвечает за то, как бренд присутствует, конкурирует и выигрывает в экосистеме ИИ-агентов.

> Ритейл-лидеры готовятся к следующему поколению клиентов, но самым разрушительным новым клиентом становится не поколение людей, а ИИ-агент. Теперь ключевой вопрос – не только в том, чего хотят покупатели, но и в том, что нужно их агентам для ведения взаимодействия с бизнесом.

**Martin Sokalski,**
Лидер направления ИИ в потребительском и розничном секторе, KPMG в США

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Как KPMG помогает ритейлерам добиваться успеха в эпоху ИИ




© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Путь к созданию компании, использующей возможности ИИ, требует не только внедрения технологий, но и нового подхода к стратегии, корпоративной культуре и бизнес-процессам. KPMG помогает ритейлерам переходить от идей и планов к реальным действиям, ускоряя получение бизнес-результатов и создание ценности.

**Разработка ИИ-стратегии и запуск программы**

Мы помогаем сформировать стратегическое видение, выходящее за рамки простого повышения эффективности. Совместно разрабатываем комплексную ИИ-стратегию, современную операционную модель и надёжную систему управления, которая позволяет превратить доверие в важное конкурентное преимущество.

**Управление изменениями и развитие кадрового потенциала в условиях ИИ**

Технологии – лишь часть решения. Мы помогаем компаниям формировать эффективную команду, работающую в тандеме с ИИ: разрабатывать программы внедрения, создавать новые карьерные траектории и развивать навыки сотрудников. Это позволяет превратить людей в активных и мотивированных участников инновационной трансформации.

**Функциональная ИИ-трансформация**

Эксперты KPMG помогают переосмыслить бизнес и трансформировать как клиентские, так и внутренние процессы компании. ИИ позволяет развивать розничную торговлю, маркетинг и продажи, создавая персонализированное взаимодействие с клиентами. Во внутренних функциях – финансах, закупках, HR и ИТ – ИИ применяется для внедрения самообучающихся моделей прогнозирования, ИИ-агентов, автоматизации процессов, модернизации инфраструктуры и ускорения разработки программного обеспечения. Подход KPMG направлен на то, чтобы ИИ стал не отдельным инструментом, а единой интеллектуальной системой, объединяющей все процессы компании.

**Внедрение и интеграция ИИ-технологий**

Для реализации амбициозной стратегии необходима надёжная технологическая основа. Специалисты KPMG помогают проектировать, создавать и интегрировать масштабируемые платформы данных, API и ИИ-решения, объединяющие процессы компании и обеспечивающие развитие новых возможностей для интеллектуального управления бизнесом.

**Надёжный ИИ**

Мы помогаем внедрять принципы этики, прозрачности и справедливости в основу ИИ-систем. Наши подходы направлены не только на соответствие требованиям, но и на формирование доверия со стороны всех заинтересованных сторон – как людей, так и ИИ-агентов.

**Разработка и внедрение индивидуальных ИИ-решений**

Когда стандартных решений недостаточно, KPMG помогает создавать индивидуальные ИИ-решения для решения конкретных бизнес-задач. Это включает разработку моделей для интеллектуального прогнозирования, ценообразования, управления промоакциями, предотвращения потерь по контрактам, а также использование специализированных решений KPMG для ритейла.

Вопрос уже не в том, изменит ли ИИ ритейл, а в том, кто станет лидером этих изменений. Этот путь требует не только инвестиций, но и готовности к трансформации. Мы помогаем компаниям пройти этот путь и ускорить получение бизнес-ценности.

**Дополнительные материалы:**

- **Интеллектуальный ритейл** – Intelligent retail
- **Агентный ИИ** Agentic AI advantage: Unlocking next-level value
- **CEE** Global Customer Experience Excellence (CEE) 2025–2026
- **Доверие, отношение и использование искусственного интеллекта: глобальное исследование 2025–** Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

# Контакты

**Кирилл Мартынов**
Партнер, Руководитель сектора
потребительских товаров и промышленности,
KPMG Кавказ и Центральная Азия
E: kmartynov@kpmg.com

**Салтанат Сандыкбаева**
Партнер, Руководитель сектора телекоммуникаций,
медиа и технологий, а также финансовых услуг,
KPMG Кавказ и Центральная Азия
E: ssandykbayeva@kpmg.com


Некоторые или все описанные в настоящем документе услуги могут быть недоступны для аудиторских клиентов KPMG, а также для их аффилированных и связанных лиц..

**kpmg.uz**


Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2026 ООО «KPMG Law and Tax», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.



Designed by Evalueserve

Publication name: AI in retail: Global lessons from strategy to storefront

Publication number: 140350-G | Publication date: January 2026