

Долгова С. А., Данилова Н. Е.

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО РЕТЕЙЛ-РЫНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Долгова Светлана Алексеевна*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом**Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления (Орел, Россия)**s_a_dolgova@mail.ru.**<https://orcid.org/0000-0003-1084-7291>**SPIN 3107-2236***Svetlana A. Dolgova***Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associate Professor of Management and Personnel Management Department**Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)**s_a_dolgova@mail.ru.**<https://orcid.org/0000-0003-1084-7291>**SPIN 3107-2236***Данилова Наталья Евгеньевна***кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом**Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления (Орел, Россия)**756773@mail.ru.**<https://orcid.org/0000-0002-9492-6570>**SPIN 3256-9740***Natalia E. Danilova***Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associate Professor of Management and Personnel Management Department**Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)**756773@mail.ru.**<https://orcid.org/0000-0002-9492-6570>**SPIN 3256-9740*

Торговля играет значительную роль в экономике страны, так как именно эта сфера обеспечивает население товарами и услугами, оказывает значительное влияние на уровень занятости населения, способствует развитию предпринимательства и повышению инновационной активности, во многом отражает развитие экономики территории и поддерживает равновесие между спросом и предложением. Торговая отрасль собирает значительную часть всех налоговых поступлений в бюджет, что способствует обеспечению финансовой стабильности государства и создаёт условия для развития социальной сферы – это один из наиболее динамично развивающихся секторов экономики, характерными чертами которого являются быстрые темпы развития и появление новых форматов торговли. Современная экономическая обстановка оказывает значительное влияние на российский ритейл, приводя к его трансформации. Инфляция, уровень ключевой ставки, санкции и меняющиеся предпочтения потребителей становятся определяющими факторами. Эти элементы формируют рыночную динамику, актуальные тенденции и создают препятствия для компаний, работающих в этой сфере. Российская розничная торговля находится под постоянным воздействием технического прогресса. Инструменты искусственного интеллекта и автоматизированные алгоритмы приобретают ключевое значение в процессах управления товарным запасом, формирования цен и индивидуализации

Trade plays significant role in the country's economy, as it is the area that provides population with goods and services, has significant impact on the employment level, promotes entrepreneurship and innovation, largely reflects the development of the territory's economy and maintains balance between supply and demand. Trade industry collects a significant part of all tax revenues to the budget, which contributes to ensuring financial stability of the state and creates conditions for social sphere development. It is one of the most dynamically developing sectors of the economy, characterized by rapid development pace and the emergence of new trade formats. The current economic environment has significant impact on Russian retail, leading to its transformation. Inflation, key interest rates, sanctions, and changing consumer preferences are becoming the determining factors. These elements shape market dynamics, current trends, and create obstacles for companies operating in this field. Russian retail trade is under constant influence of technological progress. Artificial intelligence tools and automated algorithms are becoming crucial in the processes of inventory management, pricing, and individualization of marketing offers to the customers. Retail chains are constantly transforming, adapting to changing consumer

маркетинговых предложений для покупателей. Торговые сети постоянно трансформируются, адаптируясь к меняющимся запросам потребителей, стремятся к конкуренции не только в области ценообразования, но и в направлении повышения привлекательности своих предложений и увеличения оборота благодаря экономии времени клиентов, удобству, широкому выбору товаров и более насыщенному процессу покупок. Вопреки многочисленным вызовам, с которыми сталкивается российский сектор розничной торговли, он не просто приспосабливается к меняющимся обстоятельствам, но и показывает стабильный рост.

Ключевые слова: ретейл, маркетплейсы, электронная коммерция, непродовольственные товары, офлайн-продажи, бифуркация, FMCG-ритейл, омниканальные розничные сети

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Долгова С.А., Данилова Н.Е. Развитие российского ретейл-рынка в условиях цифровизации // Форпост науки. 2025. Том 19, № 3. С. 83-97. <https://doi.org/10.22394/sp253.07>. EDN URWXFI.

demands, striving to compete not only in the field of pricing, but also in the direction of attractiveness increase of their offers and increasing turnover by saving customers time, convenience, wide range of products and more intense shopping process. Despite the numerous challenges faced by Russian retail sector, it is not only adapting to changing circumstances, but also showing steady growth.

Keywords: retail, marketplaces, e-commerce, non-food, offline sales, bifurcation, FMCG retail, omnichannel retail networks

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Dolgova S. A., Danilova N. E. Development of Russian Retail Market under Conditions of Digitalization. *Science Outpost*, 2025, vol. 19, no. 3, pp. 83-97. Available from: <https://elibrary.ru/URWXFI>. <https://doi.org/10.22394/sp253.07>.

Введение

За последнее десятилетие российский рынок потребительских товаров столкнулся с существенными трансформациями, вызванными активным расширением предпринимательских структур в розничной сфере, ощутимым уменьшением доли неформальной торговли, а также усилением соперничества между крупными торговыми сетями в этом сегменте. Торговые форматы постоянно трансформируются, в торговых центрах, супермаркетах и гипермаркетах предлагается широкий ассортимент товаров, охватывающий как продукты питания, так и непродовольственные товары, кроме того, в них предоставляются услуги общественного питания, включая заведения быстрого обслуживания.

В условиях ценового давления торговые сети интенсивно работают над совершенствованием своих бизнес-процессов. Сталкиваясь с необходимостью переосмысления организации торгового пространства, стремятся найти оптимальное соотношение между комфортом покупателей и эффективностью операционной деятельности. Рост стоимости жизни негативно сказывается на возможности потребителей совершать покупки отдельных категорий, что выдвигает на первый план оптимальное сочетание цены и качества. В свою очередь, ретейлеры для привлечения новых и сохранения существующих покупателей используют скидки, расширяют предложения продукции под собственным брендом и внедряют бонусные программы.

Ретейлор активно интегрирует и совершенствует IT-решения, мобильные приложения и индивидуальные акции. Тенденция к персонализации усиливается, и приложения становятся ключевым инструментом для доступа к ней, чем точнее приложение адаптировано к нуждам пользователя, тем сильнее его привязанность к бренду. Ретейлеры привлекают и удерживают клиентов, предлагая удобный и персонализированный опыт взаимодействия, опираясь на передовые технологические разработки. В эпоху цифровизации именно индивидуальный подход становится конкурентным преимуществом. Продавцы всё чаще адаптируют свои предложения к нуждам жителей конкретных регионов и времени года, чтобы лучше соответствовать запросам клиентов и укрепить их приверженность

бренду. Стремясь минимизировать вредное воздействие на природу, торговые сети внедряют инновационные практики в области устойчивого развития, уделяя особое внимание ограничению применения пластиковых материалов, а также совершенствованию архитектурных решений торговых точек и реализации экологических задач.

Определение тенденций и вектора развития для создания устойчивых конкурентных преимуществ в сфере ретейла должно опираться на результаты мониторинга деятельности, что позволит предвидеть изменения в потребительском поведении и заблаговременно адаптировать ассортимент, маркетинговые стратегии и общую операционную модель.

Материалы и методика исследования

Индустрия ретейла представляет собой весьма изменчивую область экономики, оперативно подстраивающуюся под эволюционирующие нужды и вкусы покупателей. В связи с этим тенденции развития и современные тренды отрасли требуют постоянного изучения. Анализ торговой сферы, подкреплённый фактическими данными [1; 2; 3] и эмпирическими наблюдениями [4–9], позволил установить главные направления трансформации и закономерности эволюции отрасли.

Для всестороннего изучения поставленной исследовательской задачи применён комплексный подход, сочетающий в себе различные методы исследования, в частности, использовались как количественные, так и качественные методы, для выявления общих тенденций и анализа информации применялся контент-анализ.

Результаты и обсуждение

В эпоху всеобщей глобализации торговля, являясь одним из самых динамично развивающихся направлений, играет существенную роль в экономической системе, обеспечивает продовольственную безопасность, гарантируя экономическую и пространственную доступность товаров как продовольственного, так и непродовольственного назначения для граждан.

Вклад индустрии торговли в российскую экономику весьма значителен:

- входит в тройку лидеров по налоговым отчислениям, формируя 11,2 % налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
- обеспечивает существенную долю ВВП страны (13,1 %);
- является крупнейшим работодателем, предоставляя рабочие места ~13 млн чел., что составляет 18,1 % от всей численности занятых¹.

Современная трансформация сферы торговли охватывает различные её сектора – от розничной и оптовой торговли до онлайн-коммерции и логистических операций, что обусловлено рядом факторов:

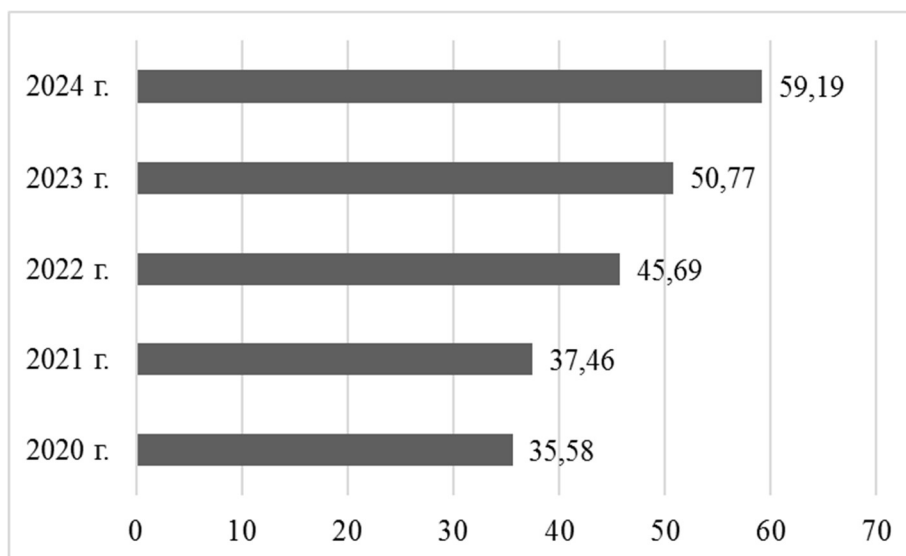
- технологическим прогрессом;
- эволюцией потребительских предпочтений;
- влиянием внешних обстоятельств, включая геополитическую обстановку и нормативные требования регуляторов.

Ключевой проблемой в последние пять лет стало увеличение затрат во всех звеньях цепочки поставок, в том числе значительное подорожание логистики и осуществления операций. Для торговли жизненно необходимо решать вопросы контроля над ценами и поддержания их на приемлемом уровне.

Несмотря на вызовы современной экономики, сфера торговли в России характеризуется высоким темпом развития и сохраняет эту тенденцию до сих пор.

Совокупный оборот торговли (без учёта внешнеэкономической деятельности) за последние пять лет вырос в 1,6 раза и составил на 1.01.2025 почти 60 трлн руб. (рис. 1).

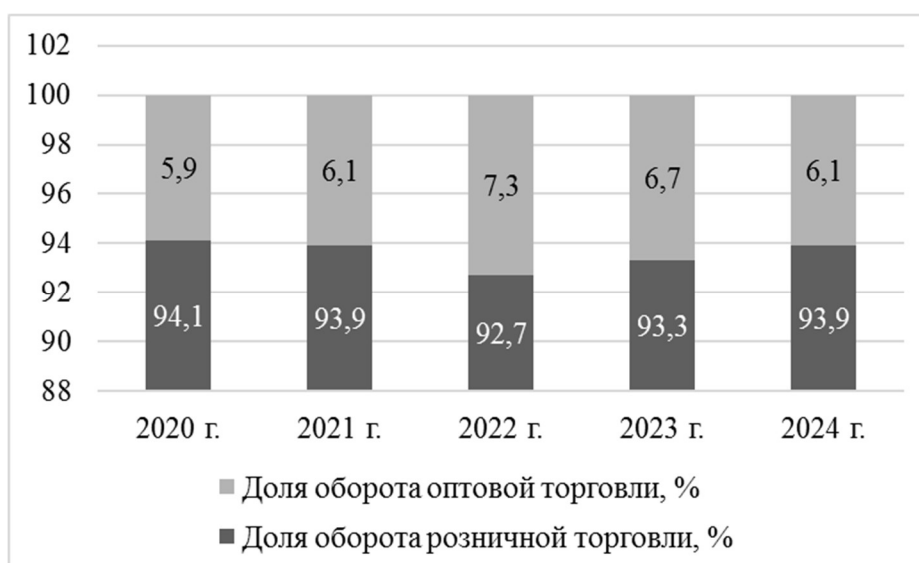
¹ Развитие внутренней торговли // Минпромторг России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industries/otrasli/trade>.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1 – Динамика торгового оборота РФ, млрд руб.

В структуре совокупного оборота более 90 % формируется предприятиями розничной торговли, доля же оптовых продаж варьируется на уровне 5-6 % (рис. 2).



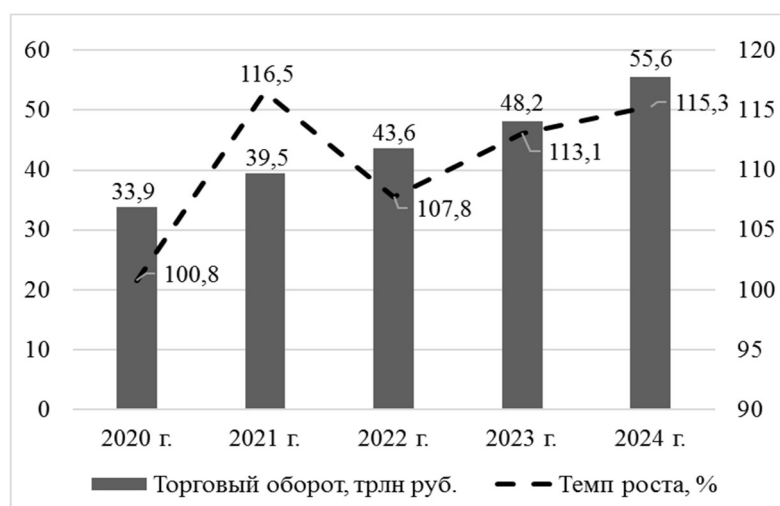
Источник: составлено авторами

Рисунок 2 – Структура торгового оборота РФ, %

В 2024 году сохранялась тенденция динамичного увеличения оборота розничной торговли, что обусловлено ростом финансовых поступлений у населения и расширением потребительского кредитования на фоне снижения возможности приобретения дорогостоящих товаров длительного пользования, таких как жильё и транспортные средства.

Кроме того, позитивное влияние на розничную торговлю оказало увеличение числа домохозяйств, состоящих из одного человека: с 2010 года их количество выросло более чем в два раза, достигнув 28,5 млн по сравнению с 14 млн.

За 2024 год оборот розничной торговли показал наибольший за последние пять лет рост, достигнув 55,6 трлн руб. (рис. 3).

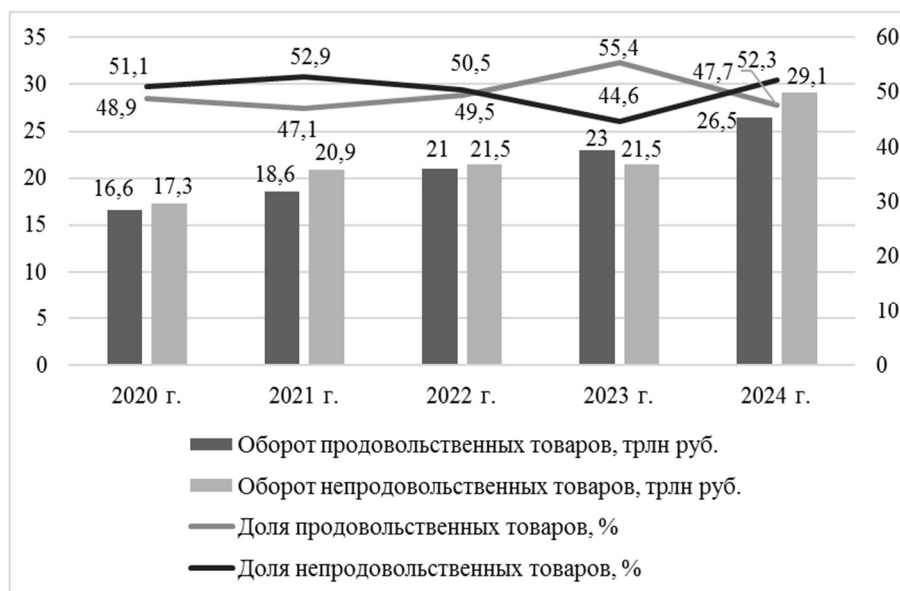


Источник: составлено авторами

Рисунок 3 – Динамика изменения торгового оборота ритейла

Реализация продуктов питания в рознице в 2024 году увеличилась на 6,1 %, достигнув отметки в 26,5 трлн руб., в то же время продажи товаров непродовольственных категорий показали подъём на 8,3 %, составив 29,1 трлн руб.

Рост объёма реализации товаров продовольственной группы незначительно повлиял на изменение структурного состава товарооборота, за период 2020–2024 гг. практически половина его стоимости сформирована на счёт непродовольственных товаров (рис. 4).

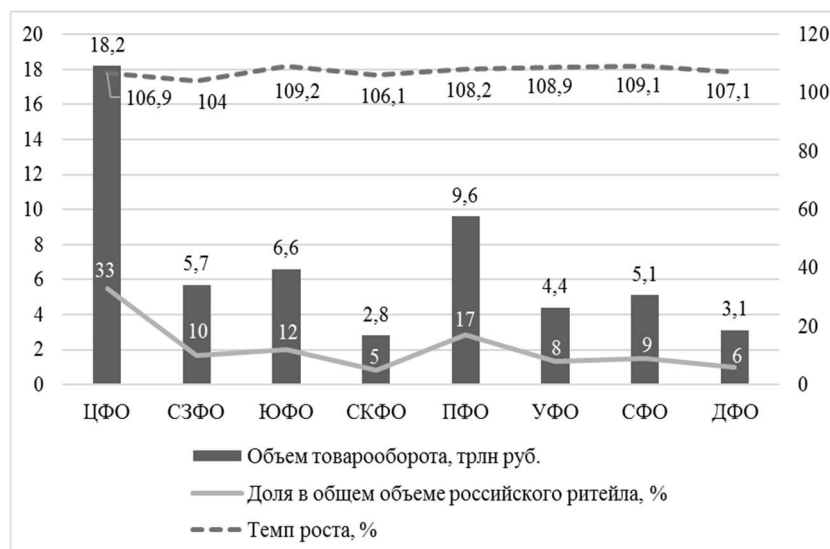


Источник: составлено авторами

Рисунок 4 – Состав и структура розничного товарооборота

Темпы роста в непродовольственном секторе торговли выше, чем в секторе продукты питания; именно продуктовый товарооборот представляет собой наименее волатильную часть оборота розничной торговли.

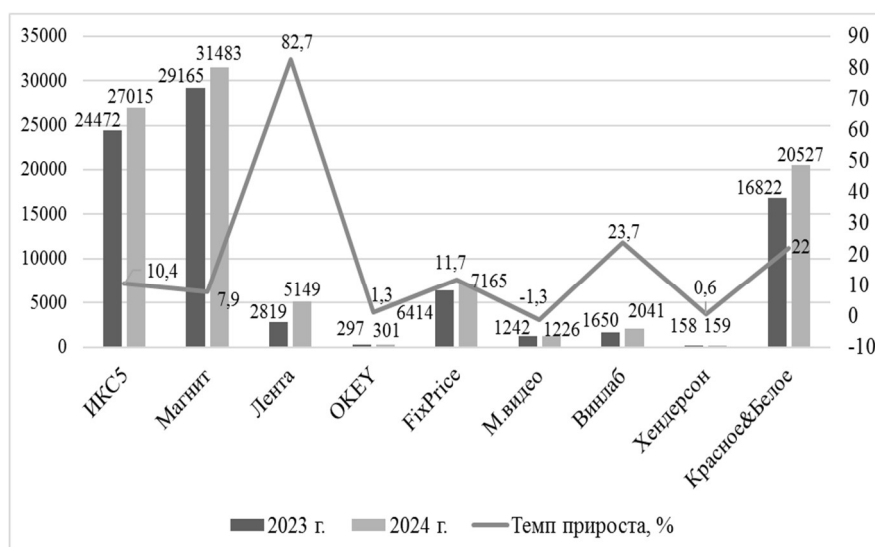
На объёмы розничной торговли отдельных территорий прямое влияние оказывает неравенство в доходах жителей регионов, что приводит к формированию диспропорций в структуре и объёме торговой деятельности и отражается на доле вклада в общую сумму торгового оборота в стране (рис. 5).



Источник: составлено авторами

Рисунок 5 – Структура розничного торгового оборота РФ по федеральным округам за 2024 год

В 2024 году заметный подъём розничных продаж свидетельствовал об оживлении покупательской способности граждан, а расширение присутствия сетевых магазинов (рис. 6) – о дальнейшей концентрации рынка и прогрессе в сфере современных розничных форматов. Общее количество магазинов у двухсот крупнейших FMCG-ритейлеров, реализующих продукцию широкого потребления, продемонстрировало в прошедшем году рост на 9,3 % относительно 2023 года. Если в 2023 году их насчитывалось 114,6 тысячи, то в 2024 году этот показатель достиг 126,4 тысячи. Динамика изменения численности лидеров FMCG-ритейлеров показывает, что все, за исключением сети «М.видео», демонстрируют рост.



Источник: составлено авторами

Рисунок 6 – Изменение численности торговых точек лидеров FMCG-ритейла

В настоящий период розничный рынок РФ демонстрирует преимущественно органический характер развития. Слияния и поглощения происходили, но не оказали определяющего влияния. Лидирующие компании активно расширяли свою деятельность, увеличивая число торговых точек, а отдельные ретейлеры открыли беспрецедентно большое количество магазинов.

В то же время количество региональных розничных сетей заметно уменьшилось, однако сохранившиеся участники рынка продолжали активно открывать новые филиалы. Основной акцент был сделан на внутреннем росте и расширении существующей инфраструктуры, а не на покупке других компаний.

Торговые сети всё чаще сокращают число гипермаркетов, переориентируясь на магазины меньшего размер. Значительная доля новых торговых точек представлена дискаунтерами и магазинами у дома, находящимися в непосредственной близости от спальных районов. Совокупные продажи топ-10 крупнейших российских FMCG-ритейлеров за 2024 год превысили 10,9 трлн руб., а рост выручки ускорился до 22,6 %. Для сравнения – за 2023 год он составил 14,8 %, или 8,9 трлн руб.¹

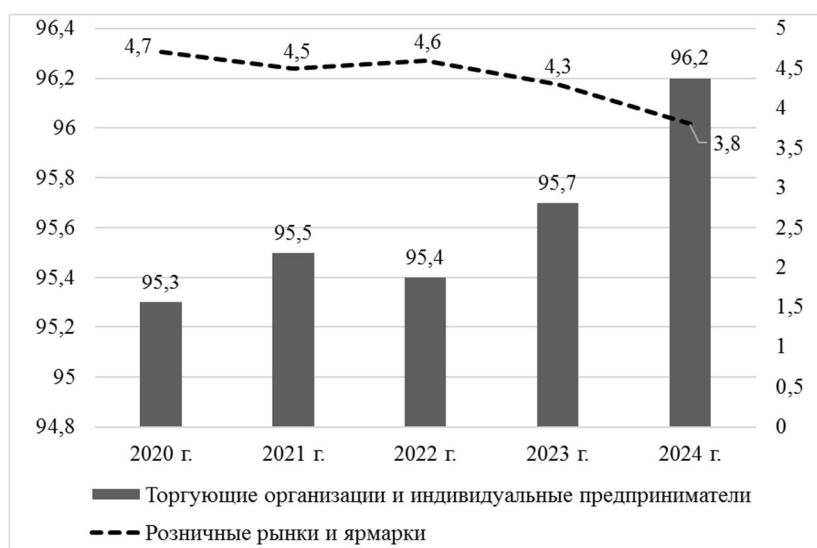
Ключевыми факторами, обеспечивающими подъём крупнейших сетевых компаний, стали:

- повышение продаж в действующих точках;
- активное расширение бизнеса «с нуля»;
- более привлекательные цены для покупателей;
- тенденция к объединению и поглощению.

В то время как общий рынок показывает положительную динамику, некоторые игроки, например «Светофор», демонстрируют спад: выручка от продаж снизилась на 2,2 %, что обусловлено переходом потребителей в другие дискаунтеры, принадлежащие группе X5 Group.

Сфера розничной торговли охватывает как непосредственно торговые компании и частных предпринимателей, ведущих дела за пределами рыночных площадей, так и сами розничные рынки и ярмарочные мероприятия.

Торговый оборот ритейла более чем на 90 % формируется за счёт продаж участниками, осуществляющими свою деятельность вне рынка, и лишь 4 % приходится на розничные рынки и ярмарки (рис. 7).



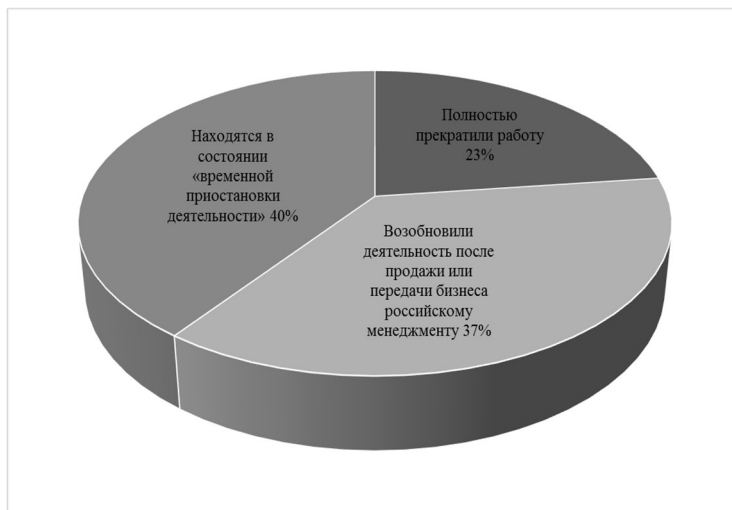
Источник: составлено авторами

Рисунок 7 – Доля участников торгового рынка в формировании товарооборота, %

¹ Крупнейшие сетевые ритейлеры увеличили продажи за 2024 год до 10,9 трлн рублей. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/533337-krupnejsie-setevye-retejlerj-uvelicili-prodazi-za-2024-god-do-10-9-trln-rublej>.

С начала 2022 года российский рынок покинули или временно прекратили свою работу около 1 600 международных брендов. Тем не менее, невзирая на серьёзное политическое давление, вызванное введением санкций, свыше 2 100 иностранных компаний продолжили вести бизнес в России: они либо работают напрямую, либо формально дистанцировавшись и проведя ребрендинг.

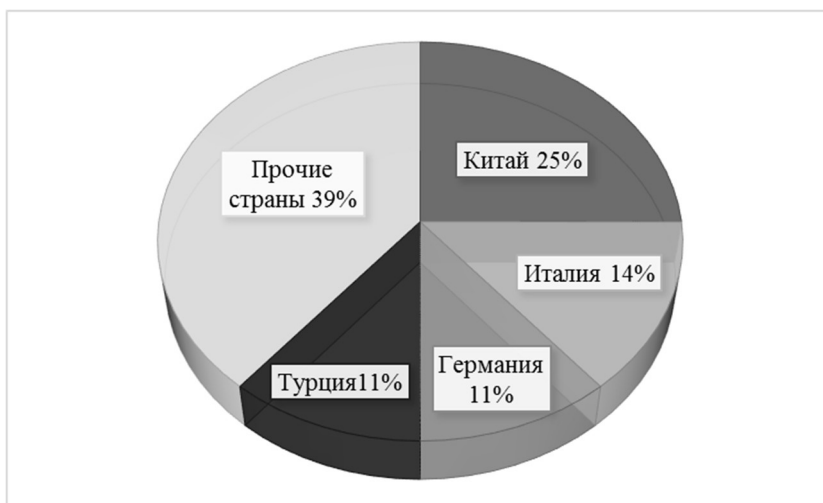
Несмотря на то что отдельные бренды прекратили поставки на территорию России, их торговые точки работают, открытые по франшизе (рис. 8), т. к. заключённые договоры не предусматривают расторжения по решению управляющей организации¹.



Источник: составлено авторами

Рисунок 8 – Структура иностранных ретейлеров по изменению статуса деятельности

Западные ограничения подталкивают и сегодня зарубежные торговые марки к уходу из России, однако перемены, наблюдаемые на мировой политической арене, способствовали принятию решения иностранными компаниями о возможности повторного выхода на российский рынок. Так, за 2024 год, по данным консалтинговой компании Nikoliers, на российский рынок вышли 28 иностранных ретейлеров, в том числе и из стран ЕС (рис. 9).



Источник: составлено авторами

Рисунок 9 – Структура вышедших на российский рынок иностранных ретейлеров, %

¹ Какие бренды ушли из России в 2022-2023 годах: обзор компаний по сферам торговли. URL: <https://topfranchise.ru/stati/kakie-brendy-ushli-iz-rossii/>.

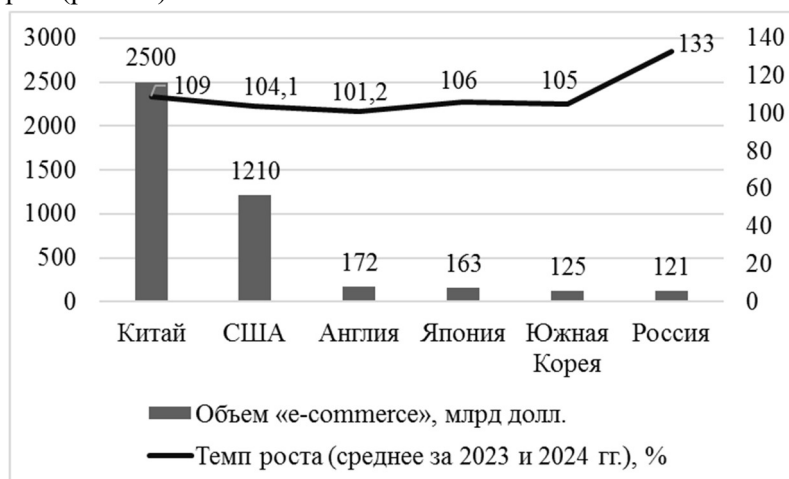
Следует отметить, что значительная часть рынка, где раньше доминировали западные фирмы, теперь контролируется отечественными или азиатскими игроками, вследствие чего возвращающиеся компании сталкиваются с совершенно иными условиями конкуренции, что характеризуется замедлением темпов выхода новых игроков рынка ретейла. Для сравнения – в 2023 году на российский рынок вышло на 47 компаний больше, чем в 2024 году. Безусловно, потеря западных компаний негативно сказывается на экономическом состоянии РФ, одновременно подталкивая к оперативному росту и замещению импортных товаров, что позволяет снизить уязвимость к ограничительным мерам, введённым западными государствами. Наблюдается приток новых брендов, принадлежащих местным розничным сетям, причём их активность на рынке превышает активность иностранных компаний (зарегистрировано 33 и 28 брендов соответственно), с 2022 года было замещено свыше 20 тысяч потребительских марок.

Произошли существенные изменения в составе российских марок розничной торговли: в 2024 году большинство новых предприятий (82 %) приходится на долю новичков, в то время как на долю крупных розничных сетей приходится лишь 18 % открытий¹.

Условия для репатриации зарубежных марок на рынок должны основываться на принципах ответственного возвращения и подразумевать углублённую локализацию производства, включая не только сами товары, но также упаковку, материалы и комплектующие, при этом регистрация компаний и налогообложение должны осуществляться на территории России. Вопрос о возобновлении деятельности иностранных фирм будет решаться с учётом интересов российского предпринимательства и в индивидуальном порядке для каждой компании. Перспективы наиболее благоприятны для тех, кто, несмотря на давление, сохранил развитие своего бизнеса на территории РФ.

Российская розничная торговля постоянно трансформируется под воздействием технологических инноваций. Искусственный интеллект и автоматизированные алгоритмы превращаются в ключевой ресурс для оптимизации товарного запаса, стратегий ценообразования и адаптации к индивидуальным потребностям покупателей.

Сегодня онлайн-коммерция быстро превратилась в популярный и простой в использовании способ совершения покупок для значительного числа граждан, благодаря этому российский сегмент онлайн-ритейла за 2024 год вошёл в пятёрку крупнейших в мире по общей сумме реализованных товаров – по темпам же роста такого рода торговли Россия является лидером (рис. 10).

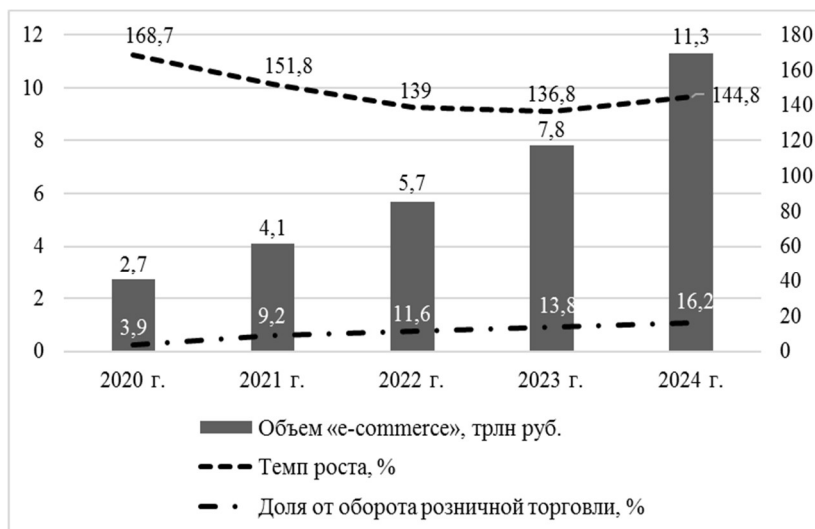


Источник: составлено авторами

Рисунок 10 – ТОП-5 мировых лидеров по объёму продаж онлайн-ритейла за 2024 год

¹ Какие розничные бренды пришли на российский рынок и какие ушли в 2024 году. URL: <https://www.retail.ru/articles/nikoliers-kakie-roznicnye-brandy-prishli-na-rossiyskiy-rynok-i-kakie-ushli-v-2024-godu/>.

Онлайн-платформы продолжают быть ключевым фактором развития электронной коммерции в РФ, увеличивается количество доступных товарных категорий, совершенствуется система пунктов самовывоза и повышается соперничество с обычными розничными сетями. За последние пять лет объём интернет-продаж в России вырос в 4,2 раза с 2,7 до 11,3 трлн руб., пенетрация в общем объёме ретейла также показывает увеличение в 2 раза. Темп роста, несмотря на снижение начиная с 2021 года, находится в интервале 40–44 %, наивысшая точка развития пришлась на период 2020–2021 годов (рис. 11).



Источник: составлено авторами

Рисунок 11 – Динамика ключевых показателей онлайн-продаж в России

Онлайн-торговля за период 2020–2024 гг. демонстрировала темпы увеличения, почти в десять раз превышающие показатели обычных розничных магазинов, что превратило её в один из самых динамично развивающихся секторов экономики.

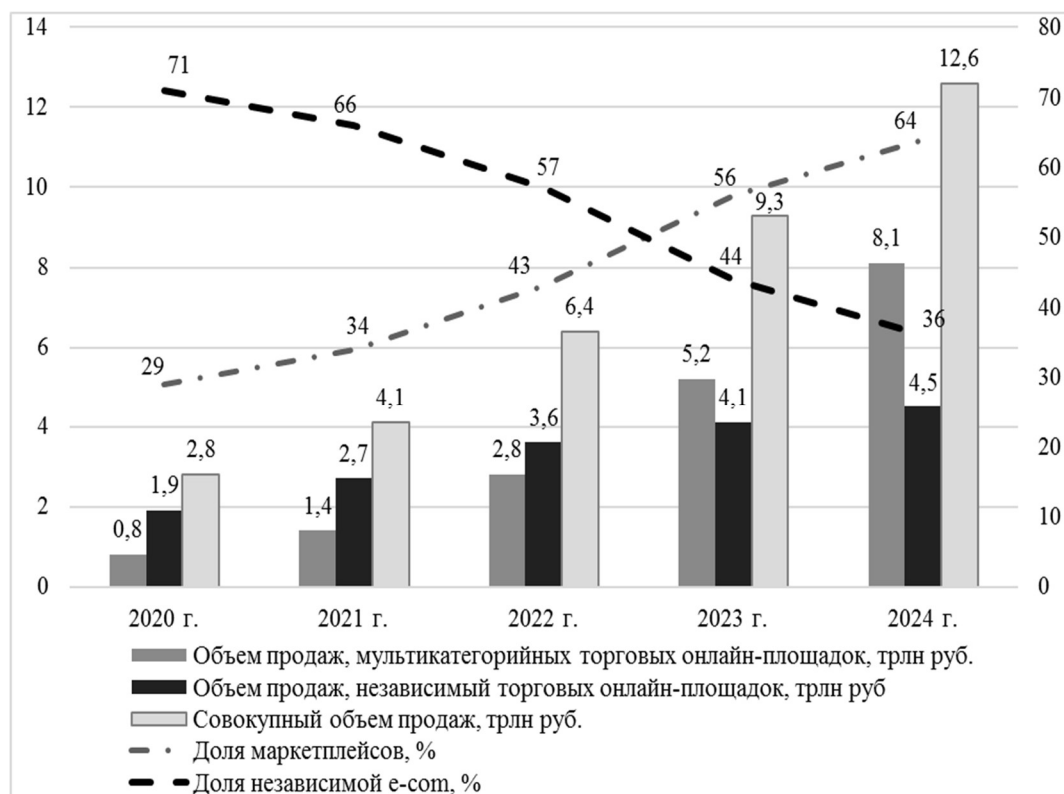
Лидерство по количеству онлайн-заказов удерживают продукты питания, опережая остальные категории в пятёрке лидеров, заняв долю впервые 16,9 %. На второй позиции – товары для дома и мебель (14,8 %), электроника и бытовая техника, а одежда и обувь делят третье место с показателем 14,3 % для каждой из категорий (рис. 12).



Источник: составлено авторами

Рисунок 12 – Структура электронной торговли по категориям покупок

В период с 2020 по 2024 год мультикатегорийные торговые онлайн-площадки стали ключевым фактором развития сектора электронной коммерции, продемонстрировав рост объёма валовых продаж (GMV) с 29 % до 64 % соответственно. Темпы роста онлайн-торговли через собственные платформы (такие как омниканальные розничные сети и бренды прямого взаимодействия с потребителем) и специализированные электронные торговые площадки оказались заметно ниже, чем в других сегментах рынка (рис. 13).



Источник: составлено авторами

Рисунок 13 – Сегментация рынка онлайн-продаж по каналам реализации

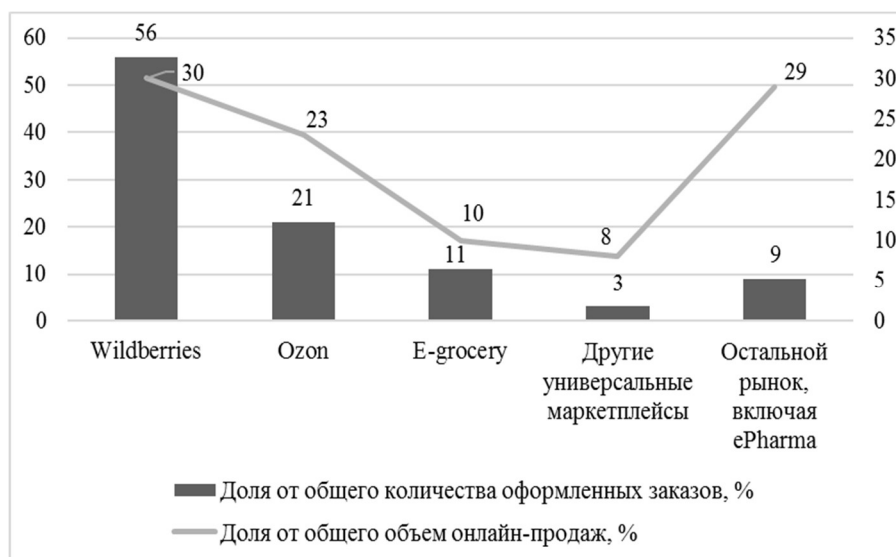
В период с 2022 по 2024 год наблюдался активный рост у главных участников рынка, которые демонстрировали ежегодное увеличение валового оборота товаров (GMV) более чем на 100 %, однако к концу 2024 года темпы роста несколько упали (прирост год к году за 2023–2024 гг. составил около 54 %).

В российском eCommerce-пространстве более половины (53 %) денежного объёма продаж приходится на Wildberries и Ozon. Эти же платформы обрабатывают значительную часть (77 %) от общего количества оформленных заказов (рис. 14).

Ключом к лидерству на рынке онлайн-торговли является в первую очередь наличие разнообразного и обширного ассортимента товаров (8–10 миллионов наименований), а также комфорт для покупателей, обеспечиваемый развитой системой логистики (складские комплексы, пункты выдачи заказов). Не менее важным фактором успеха являются инвестиции в продвижение и рекламу (расходы достигают примерно 1 % от общего объёма продаж).

В текущий момент времени розничная торговля в России продолжила своё развитие, обусловленное как экономическими реалиями, так и технологическим прогрессом.

В первой половине 2025 года, несмотря на снижение динамики потребительского спроса, розничная торговля показала увеличение объёма на 11 % (23,9 трлн руб.) по сравнению с тем же периодом 2024 года.



Источник: составлено авторами

Рисунок 14 – Структура рынка eCommerce по участникам за 2024 год

Компании розничной торговли сокращают расходы на долгосрочные IT-проекты, но продолжают вкладывать средства в оптимизацию бизнес-процессов.

Розничная торговля в России проходит точку бифуркации, наблюдается стремительный подъём онлайн-платформ (+25,1 % по сравнению с таким же временным периодом прошлого года – 4,25 трлн руб.), в то время как традиционные non-food-сети испытывают снижение объёмов реализации, что свидетельствует об изменении предпочтений покупателей и трансформации рыночной конъюнктуры. Потребитель сегодня демонстрирует более обдуманный подход к расходам, что вынуждает продавцов корректировать свою ценовую политику и методы привлечения клиентов.

Наблюдается тенденция к укрупнению торговых компаний, при этом даже самые успешные бизнес-стратегии оказываются не столь надёжными, как считалось ранее. Суммарный доход десяти ведущих розничных сетей в первом полугодии 2025 года составил 6,8 трлн руб., демонстрируя прирост в 14,1 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, но темпы прироста медленнее чем за 2024 год (22,2 %), а это свидетельствует о том, что рынок достиг своего пика и вступает в новый этап, где определяющее значение имеет не увеличение масштаба, а изменение соотношения между участниками.

В перспективе российский розничный сектор ожидает череда существенных изменений, вызванных влиянием экономических трендов, демографических сдвигов и технологического прогресса [10; 11; 12]. Рынок ретейла будет вынужден приспосабливаться к складывающимся условиям – от мер по сдерживанию роста цен и сокращению расходов до пересмотра подходов к коммуникации с потребителями.

Увеличение цифровых продаж и внедрение автоматизированных систем создадут как перспективы для развития, так и необходимость учитывать местные условия и проявлять адаптивность в руководстве. Компании розничной торговли, способные успешно приспособиться к меняющейся ситуации и предоставить покупателям значимые преимущества, несмотря на экономические трудности, получают конкурентное преимущество.

Существующие демографические вызовы и возможный перегрев экономики могут сформировать условия для падения потребительского интереса и смещения акцента на товары базовой необходимости. В таких условиях адаптивность, новаторство и умение оперативно подстраиваться под меняющуюся ситуацию станут решающими элементами для дальнейшего развития розничной торговли в России.

Российский ритейл находится в состоянии непрерывной трансформации, формируются новые реалии, определяющие деятельность российских торговых компаний. Возникает свободное пространство, ранее занимаемое покинувшими рынок зарубежными компаниями, растёт доля онлайн-торговли, а онлайн-платформы оказывают всё большее давление на отечественных ритейлеров. Однако лидеры рынка показывают, что даже в условиях инфляции, санкций, ограничений и изменения потребительского поведения можно поддерживать высокие темпы развития. Для сохранения позиций в перспективе компаниям необходимо сосредоточиться на внедрении цифровых технологий для автоматизации бизнеса и улучшения клиентского сервиса. Простота, скорость и гибкость – ключи к привлечению покупателей и завоеванию лояльности к бренду в условиях растущей конкуренции.

Заключение

В условиях меняющейся экономической и геополитической обстановки российский рынок розничной торговли продолжает приспосабливаться к новым реалиям. Адаптация происходит как за счёт перестройки способов реализации товаров, так и благодаря корректировке товарного предложения и появлению новых продуктов, призванных заменить исчезнувшие марки. Текущее положение дел в розничной торговле обязывает все торговые компании оперативно реагировать на происходящие изменения. Ключевое значение имеет то, насколько быстро они способны разрабатывать решения и интегрировать современные методы, учитывая запросы потребителей. Основное внимание уделяется поведенческим тенденциям: именно покупатель формирует тренды и новые запросы, которые остальные игроки розничного рынка стремятся оперативно и эффективно удовлетворить.

Современный этап развития торговой отрасли РФ характеризуется совершенно новыми форматами торговли, представленными торговыми сетями мирового уровня: ассортимент российских магазинов принципиально не отличается от магазинов других экономически развитых стран, а качество сервиса торговых операторов для покупателей во многих случаях опережает сервис европейских и американских. В связи с введёнными ограничениями на импорт иностранных товаров отечественный торговый бизнес активизируется, расширяя сферу своего влияния на рынке, что стимулируется правительственными мерами.

Несмотря на влияние глобального экономического спада, российский розничный сектор демонстрирует относительное равновесие и стабильное насыщение товарами, но ряд факторов, включая повышенную процентную ставку, санкционное давление и нехватку квалифицированных специалистов, заставляют розничные компании учитывать добавочные издержки в ценообразовании, изыскивать новые способы расчётов с поставщиками и приспосабливаться к трансформациям в логистических маршрутах.

Список источников

1. Бетанов, А. П. Розничная торговля Российской Федерации: современное состояние / А. П. Бетанов, Ю. Ци, В. В. Бахарев // Экономический вектор. – 2024. – № 3(38). – С. 37-43. – <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2024-3-38-37-43>. – EDN HUSCLS.
2. Жуковская, И. Ф. Ритейл 4.0: розничная торговля в цифровом мире / И. Ф. Жуковская // Modern Economy Success. – 2023. – № 1. – С. 325-331. – EDN SOCRFQ.
3. Розанова, Н. М. Современный потребитель: в тенетах цифровой экономики / Н. М. Розанова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 3. – С. 26-46. – https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_3_26_46. – EDN CEHRSU.
4. Варнухов, А. Ю. Мэтчинг товаров на маркетплейсах: мультимодальная модель на основе архитектуры трансформера / А. Ю. Варнухов, Д. М. Назаров // Бизнес-информатика. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 7-24. – <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2025.2.7.24>. – EDN FZORBU.
5. Гурков, И. Б. Стратегические дилеммы деятельности западных корпораций в России / И. Б. Гурков, Н. Б. Филинов, З. Б. Саидов // Экономическая наука современной

России. – 2023. – № 3(102). – С. 89-101. – [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3\(102\)-89-101](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101). – EDN NMIDAB.

6. Егорова, Н. Е. Роль малого бизнеса в реализации импортозамещающей стратегии развития российской экономики / Н. Е. Егорова, С. П. Бушанский // *Экономический журнал Высшей школы экономики*. – 2024. – Т. 28, № 2. – С. 302-328. – <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2024-28-2-302-328>. – EDN RHUXUK.

7. Жагловская, А. В. Роль цифровых платформ в управлении экономическим кризисом / А. В. Жагловская // *Экономика промышленности*. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 156-160. – <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1291>. – EDN JEWEX.

8. Проняева, Л. И. Направления оптимизации бизнес-процессов компаний при их взаимодействии на маркетплейсах / Л. И. Проняева, Л. А. Гурвич // *Форпост науки*. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 37-47. – <https://doi.org/10.22394/sp243.05>. – EDN TTGGIR.

9. Якушев, Н. О. Импортозамещение как фактор развития отечественных цифровых технологий / Н. О. Якушев, К. А. Устинова, А. А. Кочнев // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 82-101. – <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.5>. – EDN VFKWGC.

10. Герасименко, В. В. Внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинг российских компаний: перспективы и барьеры / В. В. Герасименко, Д. Н. Куркова, А. Н. Курбацкий // *Российский журнал менеджмента*. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 483-508. – <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.306>. – EDN JRRHET.

11. Haddadi, M. Customer satisfaction factors in online retail: Online review analysis / M. Haddadi, V. A. Rebiazina // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. – 2023. – Vol. 22, No. 1. – P. 3-22. – EDN WCKZOF.

12. Treating customers as individuals in online retail / K. S. Golovacheva, M. M. Gogua, M. M. Smirnova, O. N. Alkanova // *Russian Management Journal*. – 2022. – Vol. 20, No. 2. – P. 224-246. – <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.204>. – EDN GTOMXS.

References

1. Betanov A. P., Yujing Qi, Bakharev V. V. Russian retail trade in Russian Federation: current state. *Economic Vector*, 2024, no. 3(38), pp. 37-43, <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2024-3-38-37-43>.

2. Zhuckovskaya I. F. Retail 4.0: retail in a digital world. *Modern Economy Success*, 2023, no. 1, pp. 325-331. Available from: <https://elibrary.ru/SOCRFAQ>.

3. Rozanova N. M. Contemporary consumer in the nets of digital economy. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk*, 2024, no. 3, pp. 26-46, https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_3_26_46.

4. Varnukhov A. Yu., Nazarov D. M. Product matching in digital marketplaces: Multimodal model based on the transformer architecture. *Business Informatics*, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 7-24, <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2025.2.7.24>.

5. Gurkov I. B., Filinov N. B., Saidov Z. B. Strategic dilemmas of Western corporations in Russia. *Economics of Contemporary Russia*, 2023, no. 3(102), pp. 89-101, [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3\(102\)-89-101](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101).

6. Egorova N. E., Bushansky S. P. The Role of Small Business in the Implementation of the Import Substituting Strategy for the Development of the Russian Economy. *HSE Economic Journal*, 2024, vol. 28, no. 2, pp. 302-328, <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2024-28-2-302-328>.

7. Zhaglovskaya A. V. The role of digital platforms in the economic crisis management. *Russian Journal of Industrial Economics*, 2024, vol. 17, no. 2, pp. 156-160, <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1291>.

8. Pronyaeva L. I., Gurvich L. A. Optimization Directions of the Companies Business Processes in their Interaction on the Marketplaces. *Science Outpost*, 2024, vol. 18, no. 3, pp. 37-47, <https://doi.org/10.22394/sp243.05>.

9. Yakushev N. O., Ustinova K. A., Kochnev A. A. Import substitution as a factor in the development of domestic digital technology. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2024, vol. 17, no. 3, pp. 82-101, <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.5>.
10. Gerasimenko V. V., Kurkova D. N., Kurbatskii A. N. Implementation of artificial intelligence technologies in marketing of Russian companies: Prospects and barriers. *Russian Management Journal*, 2024, vol. 22, no. 3, pp. 483-508, <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.306>.
11. Haddadi M., Rebiazina V. A. Customer satisfaction factors in online retail: Online review analysis. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2023, vol. 22, no. 1, pp. 3-22. Available from: <https://elibrary.ru/WCKZOF>.
12. Golovacheva K. S., et al. Treating customers as individuals in online retail. *Russian Management Journal*, 2022, vol. 20, no. 2, pp. 224-246. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.204>.

Статья поступила в редакцию / Received: 06.09.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 02.11.2025

Принята к публикации / Accepted: 10.11.2025

Подписано в печать / Passed for printing 21.11.2025