

22 сентября 2025

Маркетплейсы «отъедают» рынок, но ритейлу есть, чем ответить

Высокая ставка, осторожные покупатели и стремительный рост маркетплейсов — российский ритейл оказался в точке, когда старые модели работают все менее эффективно и приводят к потере доли рынка. Но именно сейчас формируются новые правила: уникальные сервисы, цифровые двойники, экосистемы и вездесущий AI трансформируют отрасль. **Геннадий Тарантасов, директор направления Ритейл и FMCG ГК «КОРУС Консалтинг»**, рассказывает, на что сегодня делают ставку ведущие ритейлеры, какие технологии помогают им конкурировать с маркетплейсами и что ждет отрасль к 2030 году.

КАКИЕ ТРЕНДЫ В РОССИЙСКОМ РИТЕЙЛЕ ВЫ СЧИТАЕТЕ КЛЮЧЕВЫМИ В 2025 ГОДУ?

Главный тренд — общее замедление экономики. Высокая ключевая ставка влияет и на доступность капитала для бизнеса, и на поведение потребителей. Люди больше ориентируются на сохранение сбережений, чем на крупные траты, и это отражается на динамике продаж. Продовольственный ритейл чувствует себя относительно стабильно, а вот non-food категории, особенно электроника и fashion, испытывают серьезные трудности.



Другой важный тренд — продолжающаяся консолидация рынка. Он по-прежнему фрагментирован, если сравнивать с западными странами, но M&A идут. Все мы слышали про покупку «Магнитом» «Азбуки вкуса» и про изменения в структуре собственников Wildberries, Ozon, Leroy Merlin, OBI и Decathlon. Хотя темпы консолидации и снизились, сделки происходят реже и осторожнее, но они все равно серьезно влияют на отрасль.

Конечно, нельзя не сказать о маркетплейсах. Они уверенно «отъедают» долю у традиционного ритейла. Это заставляет игроков изобретать себя заново, искать уникальное ценностное предложение — в сервисе, ассортименте, опыте. Характерный пример — наш клиент «Петрович». Это не просто строительный ритейлер, а компания-партнер для строителя, предлагающая комплексный сервис: доставку материалов, резку, покраску, установку, аренду инструмента и даже вывоз мусора. Все это добавляет ценности и формирует конкурентное преимущество там, куда маркетплейсы дотянуться пока не могут. Ну а киллер-фича «Петровича» — доставка за 4 часа. Таким не может похвастаться ни один игрок на DIY-рынке.

Роль государства традиционно высока. Она проявляется и через регулирование — например, расширение маркировки товаров, и через участие в крупных сделках. Влияние ключевой ставки на инвестиционную активность компаний тоже напрямую связано с государственной политикой. И, конечно, все ждут развития внешнеполитической ситуации. Многие западные бренды внимательно наблюдают за рынком и потенциально готовы вернуться. Если это произойдет, баланс сил может резко измениться.

КАК РИТЕЙЛЕРЫ АДАПТИРУЮТСЯ К ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕАЛИЯМ?

Есть несколько направлений. Это не новинки 2025 года, а продолжение ранее заданных трендов. Одно из них — активное развитие собственных торговых марок. Ритейлеры либо создают производство, либо выстраивают контрактные цепочки под своими брендами.

Идет трансформация магазина как места притяжения покупателей. Он все больше превращается не просто в точку продаж, а в пространство для комфортного времяпрепровождения. В продуктовых сетях появляются зоны с кафе, ресторанами, кофейнями и пекарнями. Я, например, обожаю кофе в «Азбуке Вкуса» и считаю, что он там лучше, чем во многих специализированных кофейнях.

Крайне важное направление — работа с промо. Российский покупатель традиционно очень чувствителен к скидкам, и на фоне экономической ситуации эта чувствительность стала еще выше. Задача эффективного проведения акции, глубокого понимания своего клиента и точечной работы с ним становится критически важной. Это заставляет ритейлеров достраивать тот самый true omni-channel, который пока что в эталонном виде не выстроен, пожалуй, ни у кого.

Еще одно направление — оптимизация затрат. Многие сети начали оптимизировать затраты, делая доставку платной. Для покупателя это печальная новость, но для бизнеса шаг понятный.

И наконец, мы видим, что ритейлеры все чаще задумываются о **монетизации собственных цифровых продуктов**, которые они разработали для внутреннего использования. Больших успехов здесь пока нет: все-таки для ритейлеров это не основной бизнес, и серьезного дохода он пока не приносит.

А КАК ИЗМЕНИЛОСЬ ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 2–3 ГОДА?

Люди стараются сохранить свои сбережения: экономят, вкладывают деньги в депозиты. Квартир, бытовой техники, автомобилей продается меньше. Из-за недоступности путешествий люди проводят больше времени дома. При этом жажда ярких впечатлений не исчезает. Отсюда — хорошие показатели продаж у ресторанов и фуд-ритейла. Замена неравнозначная, но она закрывает потребность в старом добром «хлеба и зрелищ».

В DIY-сегменте картина смешанная. С одной стороны, люди проводят больше времени за городом и тратят деньги на благоустройство домов и дач. С другой — сокращение объема сделок с жильем означает и меньшие объемы

капитальных ремонтов. Так что продажи в этом сегменте идут с переменным успехом.

Географически деньги «дошли» до регионов. В ряде субъектов появился высокоплатежный спрос, и ритейлеры перестраивают под него ассортиментные матрицы. Но такая картина наблюдается далеко не везде, рынок остается крайне неоднородным.

КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ СЕГОДНЯ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ В РИТЕЙЛЕ?

Чтобы сегодня быть успешным в ритейле, **нужно как можно лучше знать и понимать своего покупателя**. Поэтому самые востребованные технологии связаны со сбором данных, анализом, созданием цифрового двойника клиента и предсказание его поведения. Для решения этих задач используются [Customer Data Platform \(CDP\)](#).

Вторая задача — real-time offering. Время ускоряется, и клиент ждет, что ритейл будет реагировать на его желания моментально, не только онлайн, но и офлайн. Востребованы технологии, которые формируют персональные предложения в реальном времени. Если раньше их создавали на основе статистических моделей, то сейчас AI работает очень адресно и мгновенно. Конечно, есть обратная сторона — многие относятся к этому как к слежке. Но ритейлеры учатся работать деликатно, а люди — привыкают к новым реалиям.

Третье направление — развитие фронт-офисных решений, которые обеспечивают бесшовный клиентский опыт. Сегодня мало просто иметь онлайн- и офлайн-каналы. Они должны быть интегрированы так, чтобы клиент получал одинаково качественный сервис в любой точке касания.

Четвертый большой блок — цены, промо и ассортимент. Спрос на сложные системы ценообразования и управления ассортиментом будет только расти.

Пятое — все, что связано с эффективностью на фоне высокой ставки. Здесь львиную долю занимают логистические решения: цифровые двойники цепочек поставок, технологии для оптимизации страховых запасов, сквозные системы для бесшовного взаимодействия склада, транспорта и поставщиков.

Ну и сквозной тренд — искусственный интеллект. Пока это не game changer, но к 2030 году им точно станет. Сейчас внедряются AI-агенты, помощники для отчетности — пока точечно. Но AI будет проникать везде: в работу с клиентами, логистику, ассортимент. И главный вызов — не сама технология, а то, как научить бизнес с ней взаимодействовать, придумать сквозные сценарии для максимального эффекта. Этот запрос на AI, кстати, породил другой — на качественные данные. Много проектов сейчас иницируется по Data Governance: как компании генерировать «чистые» данные, чтобы на их основе можно было строить эффективные AI-модели.

И еще одно важное явление последних лет — экосистемы. Яндекс, Сбер, Т-Технологии, VK развивают не только финансовые и цифровые сервисы, но и услуги доставки, аренды авто и многое, многое другое. Эти экосистемы становятся одновременно партнерами и конкурентами ритейлеров. В перспективе они будут все глубже интегрироваться с торговым бизнесом, возможно, через покупки или создание собственных розничных сетей.

НАСКОЛЬКО АКТИВНО РИТЕЙЛЕРЫ ВНЕДРЯЮТ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ? КАКИЕ БАРЬЕРЫ МЕШАЮТ МАССОВОМУ РАСПРОСТРАНЕНИЮ ИННОВАЦИЙ?

Ситуация неоднородная. Внедряется то, что дает ощутимую финансовую выгоду «здесь и сейчас», и то, что нельзя не делать, — например, из-за новых требований по маркировке. Проекты, которые «могут быть потенциально полезны», сейчас в минимуме за всю мою практику. Деньги дорогие, и в SAPEX их стараются не закапывать. Барьеры очевидны. Основной — высокая стоимость денег, экономическая неопределенность.

Второй — сомнения в качестве российских решений, львиная доля из которых появилась совсем недавно. Многие компании замерли и ждут: смотрят, тестируют, но большие деньги не тратят. Третий барьер — команды. Квалифицированных специалистов, способных создавать сложные цифровые

продукты, катастрофически не хватает. Поэтому некоторые ритейлеры пытаются строить решения своими силами, но часто сталкиваются с тем, что людей нужной квалификации на рынке нет и проекты затягиваются на годы без видимого результата. Хотя есть и обратные, успешные примеры.

ВЫ СКАЗАЛИ, ЧТО МНОГИЕ КОМПАНИИ «ЗАМЕРЛИ И ЖДУТ». КАК ВЫ САМИ ДУМАЕТЕ, ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ? К КАКОМУ СЦЕНАРИЮ ГОТОВИТСЯ «КОРУС КОНСАЛТИНГ» — ПОДЪЕМУ ИЛИ СТАГНАЦИИ?

Мы не оракулы, поэтому вынуждены готовиться к сценарию, что все будет идти примерно так же и, возможно, планомерно ухудшаться. Но все надеются, что ключевая ставка будет снижаться, и это немного разгонит экономику. Ключевые игроки исходят из этих реалий — никто не готовится умирать. Заказчики продолжают реализацию стратегически важных проектов. Здесь сценарий простой: ты либо меняешься, либо умираешь. А меняться сейчас — это часто про рост эффективности и новые ценностные предложения для клиентов, что почти всегда связано с IT-проектами.

КАКИЕ ПРОЕКТЫ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД СТАЛИ ДЛЯ ВАШЕЙ ПРАКТИКИ САМЫМИ ЗНАЧИМЫМИ?

Я бы выделил три интересных истории. Первая — Lamoda. [За полгода мы с нуля разработали систему управления гейтами на складах](#), заменив ею

ручное бронирование слотов через почту и Excel. Теперь 75% заявок партнеры оформляют самостоятельно против 16% раньше, а точность планирования выросла вдвое. Система интегрирована с ERP и PRM, поддерживает рейтинг контрагентов и фактически стала «единым окном» для взаимодействия с партнерами, что значительно повысило эффективность и качество сервиса.

Вторая — «Петрович». [Вместе с цифровым партнером «Петрович-Тех» мы провели масштабную диагностику ИТ-ландшафта компании](#) и разработали программу развития архитектуры из 55 проектов. Речь шла не только о замене устаревшей «1С:Управление торговлей», но и о создании модульного целевого ландшафта, охватывающего фронт-офис, логистику, управление данными, безопасность и MDM. Важная часть программы — проектирование единого фронт-офиса, который позволяет выстроить бесшовное взаимодействие с клиентами и поддержать стратегические цели ритейлера, включая рост e-commerce и развитие партнерских сервисов.

Третья история – проект в ОЭЗ «Алабуга». Это не ритейлер, но кейс полезен и для ритейла тоже. Всего [за четыре месяца мы автоматизировали ключевые процессы крупнейшего в России логистического комплекса](#) площадью 100 000 м2. В сжатые сроки внедрили системы управления складом, контейнерной площадкой и двором, создали корпоративную систему взаимодействия с клиентами. Сейчас подобные проекты мы делаем на базе собственной логистической платформы KONCRIT, которая позволяет выстроить сквозные процессы и значительно ускорить автоматизацию складов и двора.

Отдельно отмечу запуск [нескольких проектов по ценообразованию и промо на платформе KeepRise](#). Эти инструменты помогают ритейлерам более точно работать с ассортиментом и ценами, что особенно важно в условиях высокой чувствительности покупателей к промо.

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СЕГОДНЯ НАИБОЛЕЕ ЦЕННЫ У КОНСУЛЬТАНТОВ ПО РИТЕЙЛУ?

Во-первых, насмотренность — понимание лучших практик и опыта компаний из разных отраслей.

Во-вторых, способность видеть бизнес целиком, понимать, как связаны друг с другом разные функции, от финансов и логистики до коммерции, и находить между ними синергию. Это helicopter view, и он очень востребован, особенно когда многие пересматривают архитектуру и уходят от западных систем.

В-третьих, экспертиза в построении высоконагруженных и отказоустойчивых решений на доступных в России технологиях. Объемы операций у топовых игроков и маркетплейсов запредельные.

В-четвертых, знание IT-решений на российском рынке — способность сравнить и предложить оптимальный инструмент под задачу. С учетом дефицита готовых решений, ценна компетенция в заказной разработке: не

просто написать код, а сделать так, чтобы продукт заработал в конкретной компании в нужный момент.

Но самое ценное, что отмечают наши клиенты, — это фокус не на внедрении системы ради системы, а на проекте изменений, направленном на достижение конкретной бизнес-ценности. Умение ее найти, сформулировать и построить вокруг нее проект — это ключевое. Иногда, оценивая запрос клиента, мы честно говорим: новая система вам не нужна, проблему можно решить иначе. Это формирует долгосрочное доверие и партнерство.

КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ БУДУЩЕЕ РИТЕЙЛА К 2030 ГОДУ?

Жизнь продолжит ускоряться, и ритейл тоже будет становиться все быстрее. Клиенты ожидают удобства и персонализированного сервиса, поэтому ключевую роль будут играть цифровые двойники — не только отдельных процессов или клиентов, но и целых компаний.

Ассортимент и сервис все больше будут строиться вокруг эмоций, доверия и уникальности. Продуктовые сети смогут не просто продавать продукты, а помогать правильно и разнообразно питаться: предлагать персональные рационы, доставлять готовую еду дронами. Спортивные магазины будут становиться партнерами по формированию здорового образа жизни. В этом ритейлерам сильно помогут AI-агенты.

Экосистемы продолжают развиваться. Уже сейчас сложно понять, кто ритейлер, а кто нет. «Магнит» открывает фабрики, «Черкизово» — розницу. К 2030 году мы увидим конкуренцию экосистем между собой.

И конечно, все это должно будет происходить максимально эффективно. Поэтому AI, автоматизация, роботизация проникнут во все функции — от логистики до HR и финансов.