



Исследование Центра развития потребительского рынка  
Экономического факультета МГУ

---

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ РАМКА РАЗРАБОТКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ТОРГОВЛИ

---



# Оглавление

- 3 **Введение**
- 5 **Торговля как связующая инфраструктура**
- 6 **Изменения на рынке и новая реальность**
- 7 Смена конкуренции и баланса сил
- 7 Роль государства
- 7 Социальная нагрузка и регуляторное давление
- 8 **Вызовы для регулирования**
- 9 **Интересы ключевых участников рынка**
- 10 **Подходы к формированию модели**
- 10 **Целеориентированность**
- 11 **Основные принципы и атрибуты**
- 11 **Динамичность и фазы развития**
- 12 **Долгосрочная траектория и выводы**
- 13 **Приложение №1**
- 19 **Приложение №2**
- 21 **Приложение №3**
- 27 **Приложение №4**

# Введение

Настоящий документ представляет собой **концептуальную рамку**, определяющую стратегические подходы к формированию национальной модели торговли России.

**«Разработать при участии делового сообщества и представить предложения по формированию новой национальной модели торговой деятельности, предусматривающей актуализацию регулирования розничной сетевой торговли в условиях развития платформенной экономики, в том числе в части, касающейся возможности применения платформенных технологий»**

Не являясь проектом нормативного акта, документ задаёт направления и принципы будущей работы государства, бизнеса и общества.

Основу документа составляют итоги **серии экспертных интервью Центра развития потребительского рынка экономического факультета МГУ** с представителями федеральных и региональных органов власти, бизнеса, отраслевых объединений и научного сообщества (всего за этот год было проведено более 100 встреч и интервью), а также данные экономического анализа структурных изменений в розничной торговле.

Концепция опирается на представление о торговле как о целеориентированной и динамичной системе, в которой регулирование не догоняет рынок, а задаёт направление развития. В основе такой стратегии лежит комплексный подход, учитывающий интересы государства, инвесторов, торговли, производителей и потребителей.

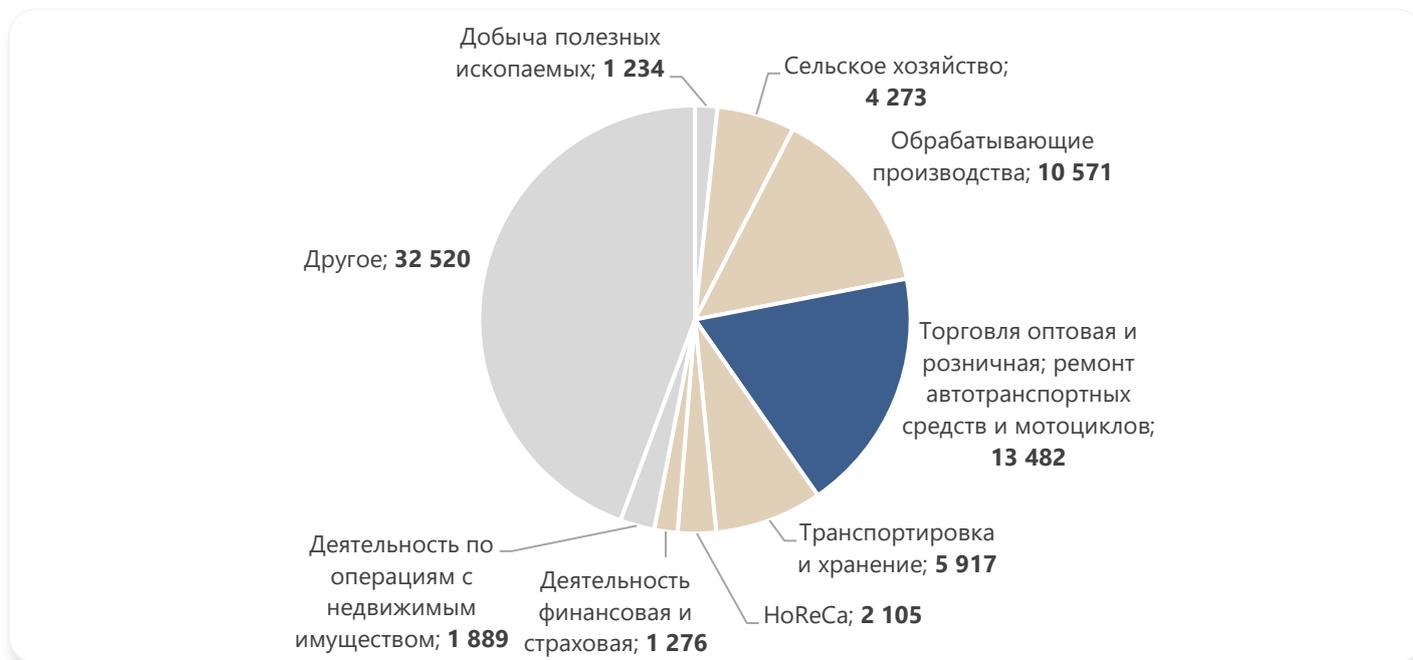
За последние полтора десятилетия торговля в России изменилась радикально. Федеральный закон №381-ФЗ от 28 декабря 2009 года создавал правила для сетевой торговли эпохи гипермаркетов с целью балансирования взаимоотношений с поставщиками. Сегодня рынок живёт в эпоху цифровых экосистем, маркетплейсов и гибридных моделей потребления и требует иного регулирования.



Торговля формирует около **27 % ВВП** и обеспечивает занятость **8,6 млн человек**. Это крупнейший драйвер промышленности, сельского хозяйства, логистики, ИТ-сектора и регионального развития.

В торговле напрямую занято **13,5 млн чел.**, **18%** всех занятых в РФ, больше, чем в любой другой отрасли, а в смежных торговле отраслях – **24,1 млн чел.**, **33%** всех занятых.

График 1. Вклад торговли в ВВП и занятость (тыс. чел.)



По поручению Президента Российской Федерации № Пр-1826 от 14 августа 2025 г., подготовка новой модели регулирования должна учитывать переход к платформенной экономике и формирование новых центров силы.



«Также прошу внимательно проанализировать действующее регулирование не цифровой, а традиционной, так называемой офлайн-торговли, то есть магазинов, торговых сетей и так далее. Такое регулирование уже во многом устарело: оно создавалось в другую технологическую эпоху и просто не соответствует современным вызовам и возможностям»

— Президент РФ



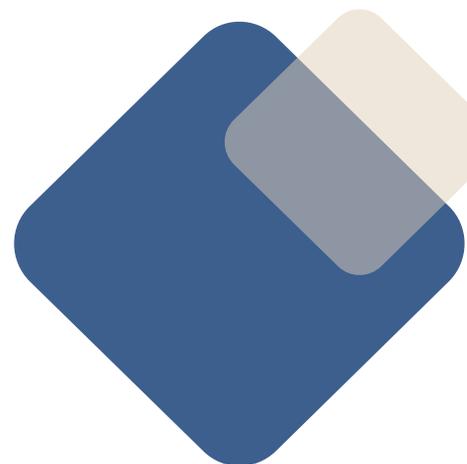
# 01. Торговля как связующая инфраструктура

**Современная торговля** — это не только распределение товаров, но и инфраструктура доверия, данных и взаимодействия, сглаживания региональных диспропорций. Через неё проходят сигналы спроса, инновации, социальные изменения и культурные коды потребления. Это также структура, обеспечивающая продовольственную безопасность, социальную стабильность, проверенная на прочность в период Covid-19 и санкционной изоляции.

**Торговля для российской экономики имеет значимый мультипликаторный эффект. 1 рубль в торговле превращается в 2,4 рубля в экономике страны.**

Торговля становится пространством, где встречаются производитель, потребитель и государство, а данные о транзакциях превращаются в экономический и управленческий ресурс.

“ *«Торговля эволюционировала из функции распределения в инфраструктуру согласования интересов государства, бизнеса и потребителя»*

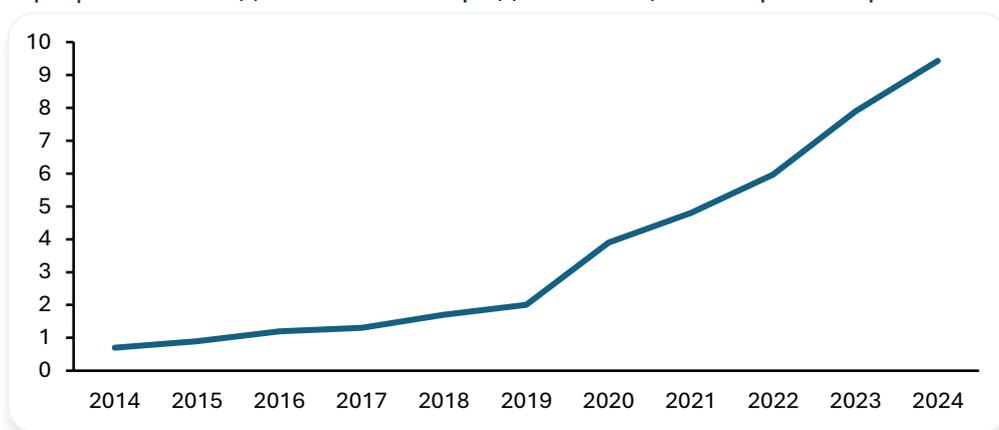


## 02. Изменения на рынке и новая реальность

Рынок становится **омниканальным**: покупатель взаимодействует с брендом одновременно в физическом и цифровом пространстве. Онлайн-платформы и офлайн-сети сливаются в экосистемы, обеспечивая бесшовный потребительский опыт. Продолжается консолидация игроков.

Классическое разделение форматов теряет смысл: офлайн становится инициатором ярмарочных и фермерских форматов, развивает собственные платформы, онлайн — выходит в физическую среду, развивая собственные торговые марки и офлайн инфраструктуру.

График 2. Рост доли онлайн-продаж в общем обороте торговли, %



«Будущее за синергетическими формами торговли»

Поведение потребителей меняется: усиливаются требования к прозрачности, происхождению и экологичности товаров, растёт значимость локальных брендов и осознанность потребления. Потребитель использует разные каналы в разных пропорциях для удовлетворения своих потребностей.

Регулирование должно следовать логике **потребностей и доверия**, а не только технологическим трендам.



«Фактически нужно найти такой баланс, чтобы экстерналии были либо положительные, либо нулевые, чтобы это не вызывало социальных раздражений»





## Смена конкуренции и баланса сил

На рынке идёт смена лидеров. Сетевые форматы, омниканальные игроки, основанные на прежних технологиях и бизнес-моделях, теряют долю. Новые игроки — цифровые платформы, банки, телеком- и ИТ-компании — входят в торговлю, объединяя финансовые, маркетинговые и логистические функции. Контроль над платёжными и информационными потоками превращает их в конкурентов традиционного ритейла.

«Все посредники между товаром и потребителем»

«Тот, кто будет обрабатывать информацию, собирать на платформе систему управления потребительскими предпочтениями, тот станет лидером ритейла»

В непродовольственном сегменте, где товар стандартизирован и обладает заранее известными характеристиками, структурные изменения происходят быстрее.

Технологическая конвергенция (объединение онлайн и офлайн) постепенно приводит к необходимости **регуляторной конвергенции** — выравниванию правил для всех участников рынка.

«Речь идет о технологической конвергенции, когда офлайн выходит в онлайн, онлайн покупает себе что-то в офлайне. Пока это выглядит как будто одни против других. А, на самом деле, они уже одинаковые»

## Роль государства

Растет контроль над цепочками ценообразования, формируется запрос на полную прозрачность торговых процессов. Цель — предотвращать ценовые шоки и управлять инфляционными рисками.

Государство проводит целенаправленную политику протекционизма по отношению к российским производителям и брендам, обеспечению продовольственной безопасности и технологического суверенитета.

«Государство должно выйти из состояния «ночного сторожа». Государство - активный экономический игрок в нашей стране. Был, есть и будет»

## Социальная нагрузка и регуляторное давление

Торговля остаётся точкой, где общество наиболее остро чувствует экономические изменения. Рост цен, сбои в поставках, сокращение ассортимента — всё это воспринимается через торговые сети. Регуляторные требования, рост фискальной нагрузки и социальная функция увеличивают давление на маржу бизнеса и сокращают инвестиционные возможности.

«Ритейл все равно, как ни крути, стоит на острие социальной напряженности.»



## 03. Вызовы для регулирования

Нормативная база не поспевает за изменениями.

Маркетплейсы и традиционные форматы строят взаимодействие с производителями, потребителями и работниками в разных правовых пространствах, что создаёт асимметрию условий.

Налогообложение, ценовая и скидочная политики, антимонопольные механизмы, системы учета, ответственность и защита прав потребителей не синхронизированы между онлайн и офлайн сегментами.

Рост платформ усиливает давление на поставщиков и мелкий бизнес. Запретительные меры неэффективны — необходимо выстраивать новый институциональный дизайн рынка и систему гибкого регулирования.

Рациональный выбор национальной модели должен основываться на точном понимании той роли, которая торговая деятельность может и должна играть в достижении целей государства, в том числе формировании сильных национальных игроков, способных к экспансии на внешние рынки.

“

*«Степень ускорения становится такой, что те, кто не успевают, действительно остаются за бортом»*

“

*«Отдавать приоритет одним — значит собственноручно дожимать и впоследствии уничтожать, с точки зрения конкуренции, других»*





# 04. Интересы ключевых участников рынка

**Модель должна учитывать интересы всех сторон — инвесторов, государства, торговли, производителей и потребителей.**

## Инвесторы



- Для инвестора ключевым становится предсказуемость и прозрачность.
- Главный дефицит рынка — стабильные правила игры. Рост ожидается не за счёт площади и оборота, а через технологическое и логистическое доминирование. Идёт гибридизация собственности — создание частно-государственных альянсов и квазигосударственных инвестиционных фондов. Растёт запрос на локализацию капитала и инвестиции в инфраструктуру данных и цепи поставок.

## Государство



- Для государства торговля превращается в инструмент промышленной и социальной политики.
- Главные цели — стимулировать внутреннее производство, воспитывать «патриотизм» к российским брендам, сдерживать инфляцию, развивать логистическую карту страны.
- Государство превращается в архитектора инфраструктуры данных и аналитика цепей снабжения.
- В логике мобилизационной экономики усиливается тенденция к реиндустриализации и технологическому суверенитету, поддержке локальных форматов, выравниванию региональных диспропорций и поддержанию комфортного уровня жизни и потребления.

## Торговля



- Несмотря на различие разнообразных торговых форматов, можно выделить несколько общих направлений:
  - **Предсказуемость регулирования и равенство правил.** Гармонизированные условия для всех форм торговли: офлайн-сетей, онлайн-площадок и гибридных форматов – основной запрос со стороны участников. Отрасли необходима стабильность норм и процедур, минимизация «ручного управления» и согласованность действий разных ведомств.
  - **Доступ к инфраструктуре и данным.** Для устойчивого развития торговым операторам нужна современная логистика, платёжные и информационные решения, интеграция с государственными платформами данных. Это позволит снизить издержки и повысить эффективность цепочек поставок.
  - **Баланс между социальной функцией и экономической устойчивостью.** Торговля остается каналом, в котором общество наиболее остро ощущает ценовые колебания и доступность товаров. Сохранение приемлемой рентабельности бизнеса при выполнении важнейшей социальной миссии – обеспечение социальной стабильности – ключевой вызов ближайшего будущего.

## Потребитель



- Покупатель оказывается в центре новой модели, формируется тренд на гипериндивидуализацию аналитики.
- Он ожидает качества, экологичность, доступность и разнообразие.
- Происходит переход от потребления «новизны» к потреблению «надёжности».
- Потребитель всё чаще участвует в управлении качеством — через отзывы, рейтинги, платформы.
- Формируется новая культура доверия, где лояльность и осознанность заменяют импульсивный спрос.

## Производитель



- Производитель интегрируется в вертикальные цепочки сбыта, получает средне- и долгосрочные гарантии объемов реализации, имеет достаточную маржинальность для развития.
- Укрепляется роль кооперации, агрегации и региональных кластеров.
- Государство поддерживает «многоуровневые» системы снабжения.
- Производители переходят к энергоэффективным моделям и роботизации, а экспорт становится нишевым и высокомаржинальным.

## 05. Подходы к формированию модели

Национальная модель торговли должна быть **эволюционной**, **проактивной** и **динамичной**.



### Эволюционность

предполагает постепенную корректировку действующих правил под новые реалии и устранение возникающих дисбалансов



### Проактивность

предполагает разработку целевой архитектуры рынка на 10–15 лет вперёд



### Динамичность

предполагает способность адаптироваться без шоков и кризисов, управляемость и прогнозируемость

В долгосрочной перспективе регулирование должно перейти от контроля к управляемой координации интересов всех участников.

**Ключевой риск** – избыточное регулирование и потеря гибкости рынка.

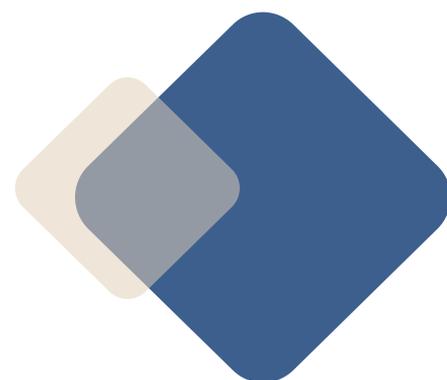
У национальной модели торговли есть ограничения, связанные с высокой чувствительностью к социальным, технологическим и геополитическим сдвигам. На развитие будет влиять широкий набор социально-экономических факторов — от санкционного давления, бюджетных ограничений и региональных диспропорций до демографических и технологических тенденций, способных радикально изменить модель потребления и саму структуру рынка.

## 06. Целеориентированность

### Модель выстраивается от стратегических целей государства и общества:

- доступность товаров и справедливые цены
- развитие отечественного производства
- повышение производительности труда
- налоговая прозрачность и здоровая конкурентная среда

Любое решение должно оцениваться с точки зрения вклада в достижение этих целей. Регулирование становится не ограничением, а **инструментом развития**.





## 07. Основные принципы и атрибуты

В основе новой модели — баланс интересов государства, бизнеса, производителей и потребителей. Регулирование строится на принципах прозрачности, технологической нейтральности, справедливой конкуренции и цифрового следа, обеспечения прав потребителей. Государство выступает архитектором и партнёром рынка.

Описание национальной модели включает анализ контекста, диагностику текущего состояния, ключевые вызовы, основные цели и принципы.

Предполагает целевое видение многоуровневой архитектуры торговой деятельности: федеральный уровень, региональный уровень, уровень городов и населенных пунктов. Раскрывает принципы формирования горизонтальных и вертикальных связей.

Описывает структуру нормативно-правового блока, предполагающего сквозное регулирование торговой деятельности.

Отдельно фиксируются инструменты мониторинга: набор показателей эффективности, системы оценки и механизмы корректировки.

Рассматриваются отдельные механизмы реализации: применение экспериментальных правовых режимов, пилотирование технологий, меры налогового и административного стимулирования.

## 08. Динамичность и фазы развития

Национальная модель — живая система, которая будет развиваться через несколько взаимосвязанных фаз.



## 09. Долгосрочная траектория и выводы

С 2025 по 2040 год торговля пройдёт путь от корректировки норм к интеграции в цифровую экосистему экономики.

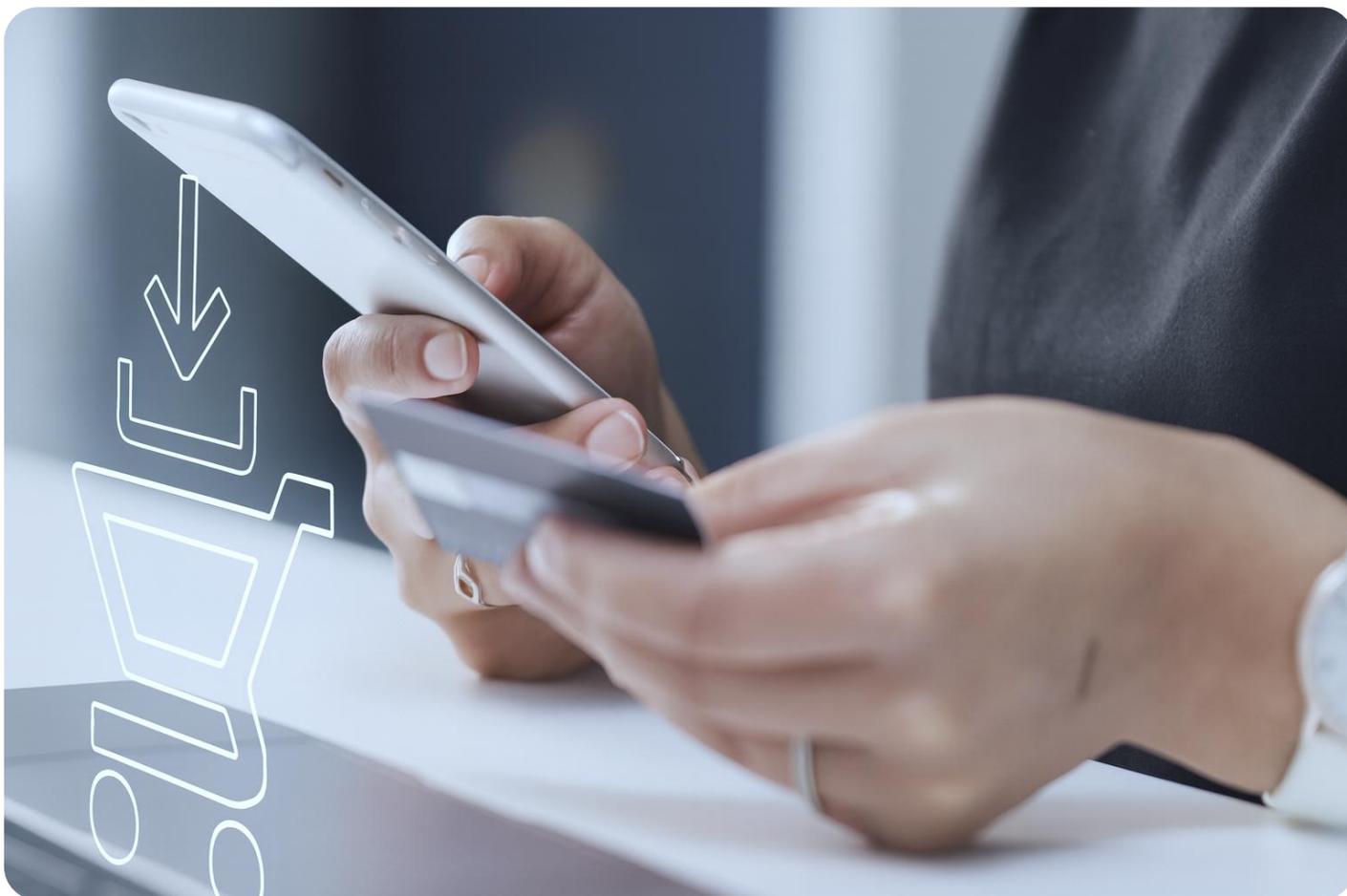
Модель «2040» объединяет данные, логистику и потребительский опыт в едином контуре, работающем в интересах человека и национального производства.

Торговля перестаёт быть вспомогательным сектором и становится ядром новой экономической архитектуры, целостным институтом, объединяющего розничные, платформенные, кооперативные и сетевые форматы в единую экосистему. Регулирование — целеориентированное, динамичное, основанное на данных. Главная функция — не управлять оборотом, а создавать условия для доверия, инноваций и предсказуемости.



*«Речь идёт не о реформе торговли, а о переосмыслении её роли в национальной экономике»*

Национальная модель торговли — это не статический закон, а процесс. Её развитие должно отражать смену экономических, технологических и социальных условий.

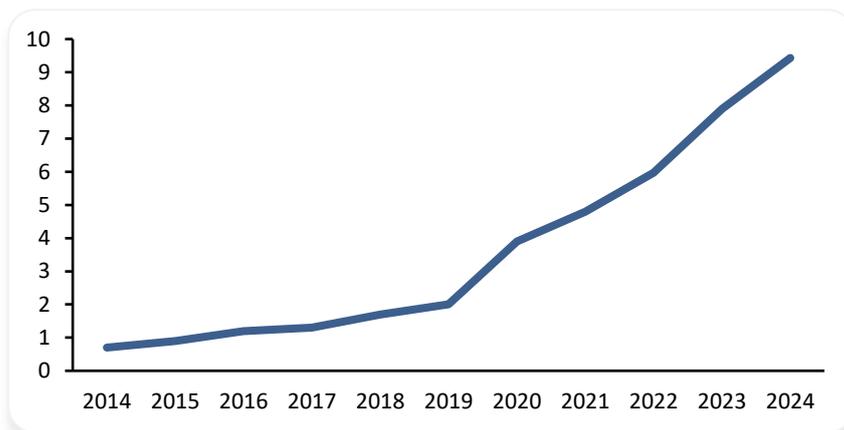


# Приложение №1

## Структура, динамика и трансформация каналов розничной торговли в России

За последние 10 лет онлайн продажи в розничном торговом обороте показали значительный рост - доля выросла с 0,7% до 9,5%. Резкий рост доли онлайн-продаж начался вместе с пандемией в 2020 году. Внешние обстоятельства сыграли, если не ключевую, то одну из главных ролей в трансформации образа российской торговли.

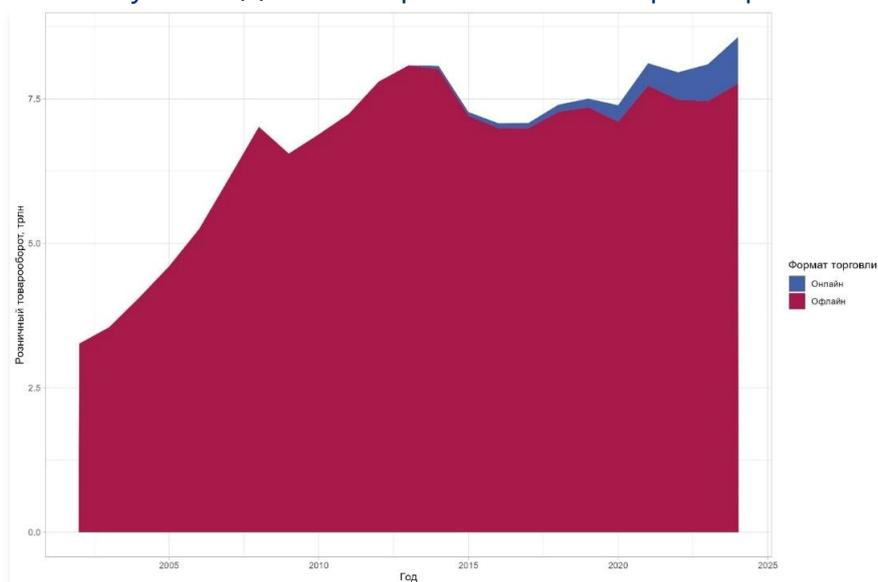
Рисунок 1. Доля онлайн-продаж в РТО, %



Если рассматривать динамику объемов розничной торговли в разрезе каналов продаж, можно выделить три периода в ее развитии в России с 2002 года.

- **Первый период** – стремительный рост торговли в нулевых-начале 10-х годов, реальный (очищенный от инфляции) розничный товарооборот вырос почти в 3 раза за 10 лет.
- **Второй период** – стагнация из-за экономического кризиса 2014-2015 гг., продолжавшаяся до 2020 г. Онлайн-торговля в это время уже начинала развиваться, но не достигла каких-то заметных объемов.
- **Третий период** – 2020-н.в., товарооборот возобновил рост, но ключевой драйвер этого роста – онлайн-торговля. Офлайн-сегмент на настоящее время растет заметно медленнее, в первую очередь за счет развития менее экономически благополучных регионов, в то время как онлайн-торговля перераспределяет на себя часть товарооборота офлайн-торговли, в особенности в крупных городах.

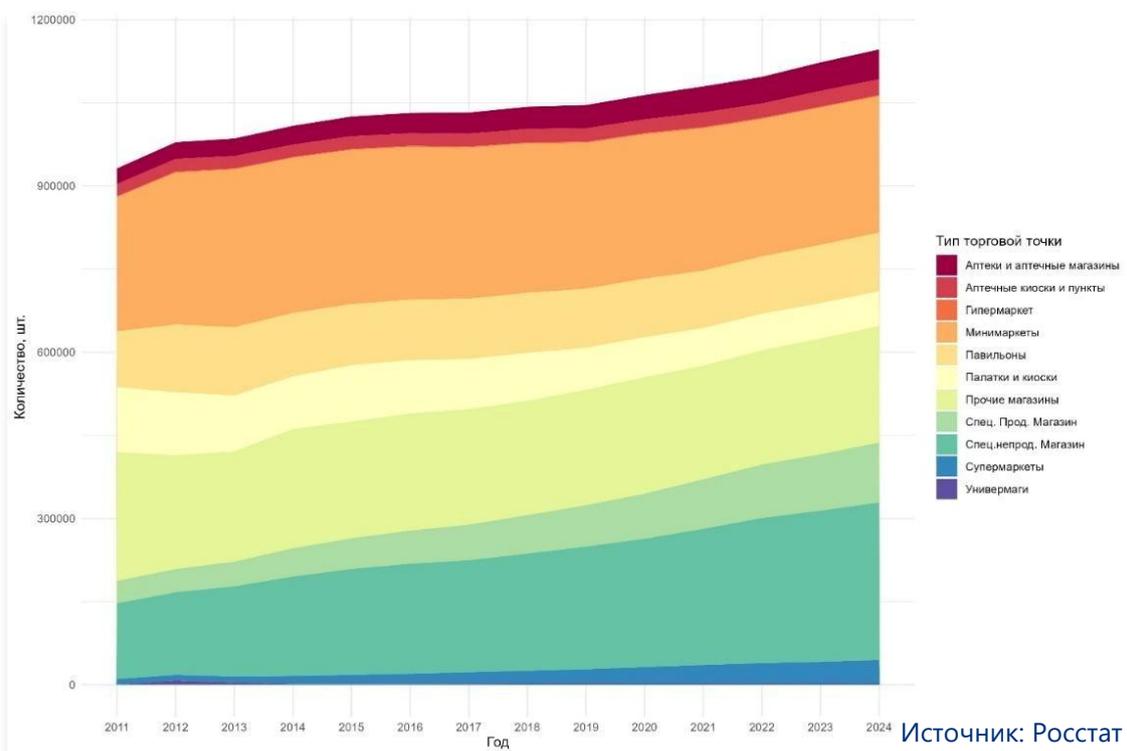
Рисунок 2. Динамика розничного товарооборота.



Источник: Росстат

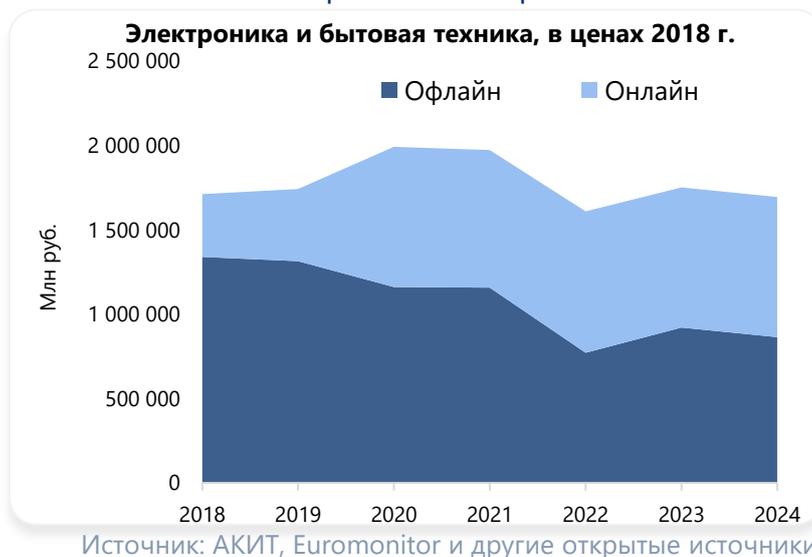
Если анализировать распределение форматов розничной торговли по количеству торговых точек, становится заметно, что их структура была достаточно стабильна в период с 2014 по 2021 года. Постепенно увеличивается число минимаркетов абсолютном выражении (Росстат считает минимаркетами в том числе и магазины у дома, которые растут быстрее всего). В этой динамике внимание следует обратить на динамику числа аптек. Онлайн-торговля безрецептурными лекарственными препаратами была легализована в 2020 г., а рецептурными – в 2023 г., но это не повлекло за собой изменение числа аптек, наоборот, в 2020-2024 гг. зафиксирован рост их числа.

Рисунок 3. Количество точек розничной торговли.



Структура торговли непродовольственного сегмента различается в зависимости от отрасли. Наибольшая доля онлайн-торговли среди рассматриваемых сегментов, согласно данным АКИТ, Euromonitor и других открытых источников, – в сегменте электроники и бытовой техники. Онлайн-торговля занимала значимую долю рынка и до 2020 г., а с развитием канала онлайн-торговли можно выделить тенденцию на сокращение офлайн-сегмента с одновременным ростом онлайн-сегмента.

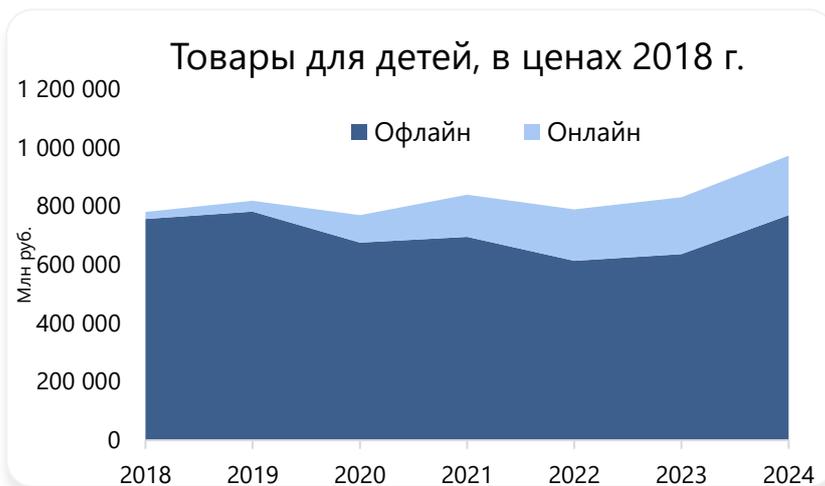
Рисунок 4. Структура рынка электроники и бытовой техники в реальном выражении.



По состоянию на 2024 г. доля онлайн-торговли на рынке достигла до 49%. Разные источники оценивают общий объем рынка электроники и бытовой техники по-разному, от 2,5 трлн руб. до 10,7 трлн руб., поэтому доля онлайн-сегмента может различаться. Так, М.Видео-Эльдорадо оценивает долю онлайн-торговли на рынке цифровой и бытовой техники в 60%, а по данным Euromonitor доля составляет 53%.

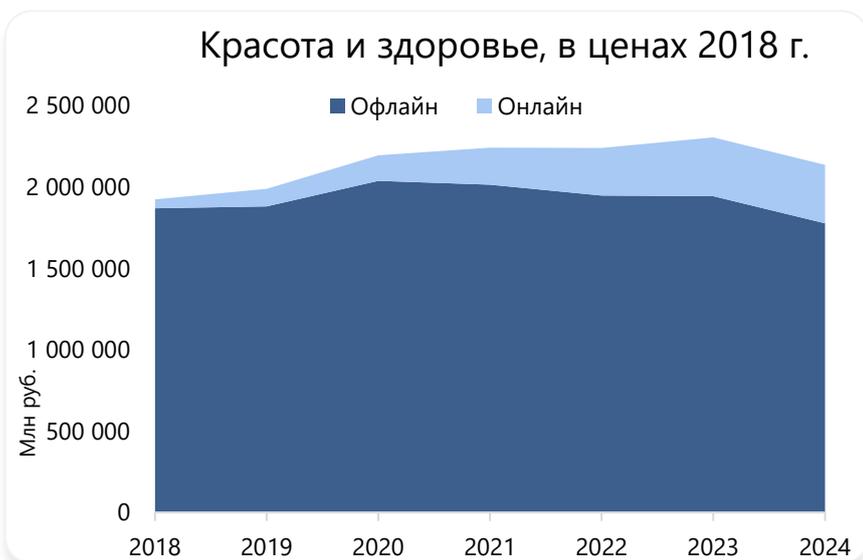
Рисунок 5. Структура рынка детских товаров в реальном выражении.

Рынок **товаров для детей** начал активный рост с 2020 г. С того момента сегмент онлайн-торговли на нем более устойчив, наблюдается стабильный рост в течение всего времени, в то время как канал офлайн-торговли с 2020 по 2023 гг. сокращался. В 2024 г. доля онлайн-торговли товарами для детей составила до 20,9%, в разных исследованиях оценки различаются, по данным ICMR доля достигает 71%.



Источник: АКИТ и другие открытые источники

Рисунок 6. Структура рынка товаров для красоты и здоровья в реальном выражении.



Похожая динамика наблюдается на рынке **товаров для красоты и здоровья**. Канал онлайн-торговли в нем начал значимый рост с 2020 г. и с тех пор растет на фоне сокращения сегмента офлайн-торговли. В 2024 г. доля онлайн-торговли на этом рынке составила до 16,8%. Как и с детскими товарами, оценка и общего объема, и доли онлайн-торговли различается в разных источниках. Euromonitor оценивает сегмент в 10% всех продаж.

Источник: АКИТ, Euromonitor и другие открытые источники

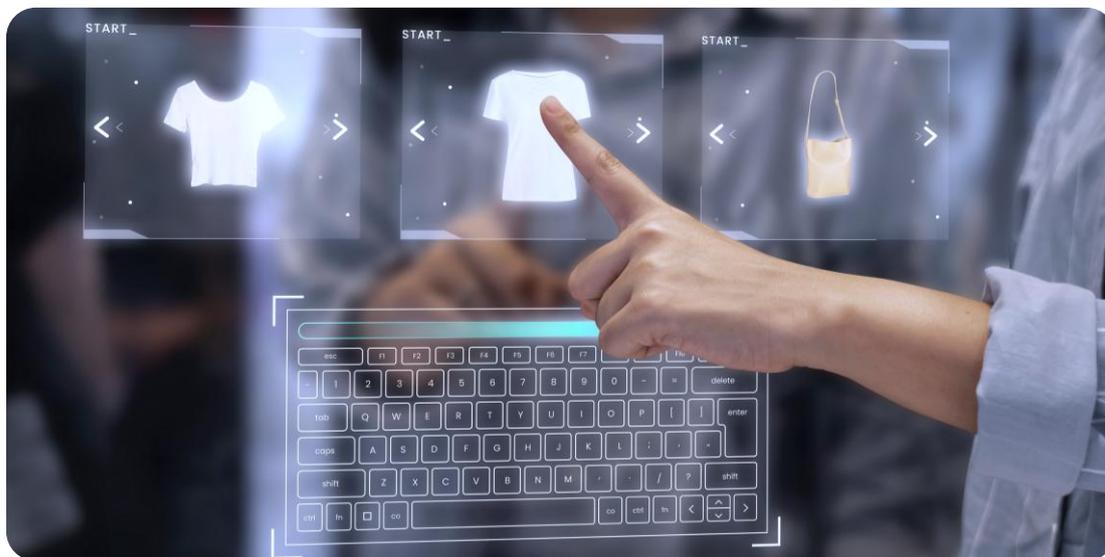
Рисунок 7. Структура рынка зоотоваров в реальном выражении.

На рынке **товаров для животных** тренды похожи на другие рассмотренные рынки. С 2020 г. онлайн-сегмент растет высокими темпами, с 2020 г. он вырос в 3,2 раза в реальном выражении. В то же время офлайн-сегмент не сокращался и даже вырос в 2023 и 2024 гг. Онлайн-торговля товарами для животных растет быстрее, чем офлайн-торговля, из-за чего доля e-commerce растет. В 2024 г. она составила 25,9%. Оценки имеют не такой большой разброс, как в других сегментах. Nielsen оценивает долю в 22%.



Источник: АКИТ и другие открытые источники

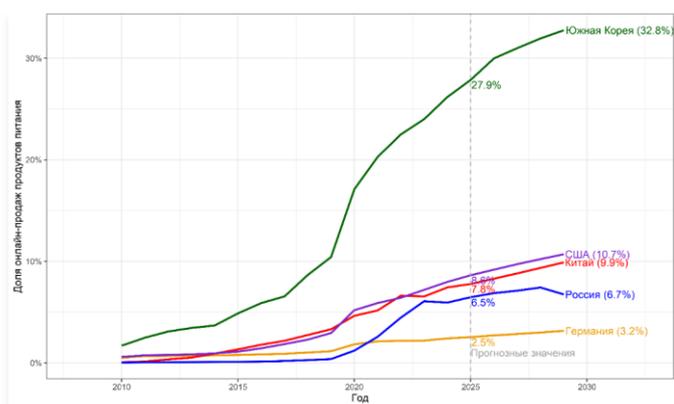
Онлайн торговля непродовольственными товарами растет темпами выше других категорий. В этих категориях меньше факторов, сдерживающих рост онлайн-сегмента, например, срок годности, качество, которые стимулируют офлайн-покупки продуктов питания. И, с другой стороны, есть факторы, стимулирующие рост онлайн-сегмента: товар стандартизирован и его характеристики заранее известны для потребителя, габариты, существенный вес и возможность заказать "большую" партию, недоступность в шаговой доступности офлайн точек, возможность покупки товаров из-за границы.



## Международные аспекты и тренды

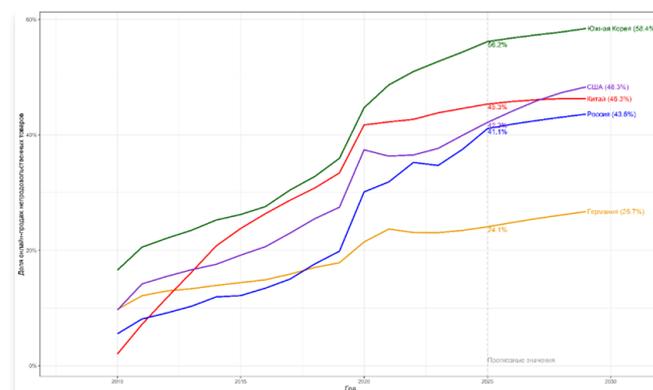
Если изучать динамику онлайн-торговли по форматам в сравнении с другими странами, можно заметить, что Россия – один из самых больших и самых быстрорастущих рынков e-commerce, как в продовольственном, так и не в продовольственном сегменте. Согласно прогнозам Euromonitor International, рост онлайн-торговли как в сегменте продовольственной торговли, так и в non-food сегменте замедлится и к 2029 г. составит до 6,7% в food и до 43,6% в non-food сегменте. Динамика в рассмотренных странах примерно одинаковая: медленный рост до 2020 г., резкий скачок доли онлайн-торговли в 2020-2022 гг., прогнозируемое замедление темпов роста до 2029 г.

Рисунок 8. Динамика доли онлайн-торговли продуктами питания



Источник: Euromonitor International

Рисунок 9. Динамика доли онлайн-торговли непродовольственными товарами

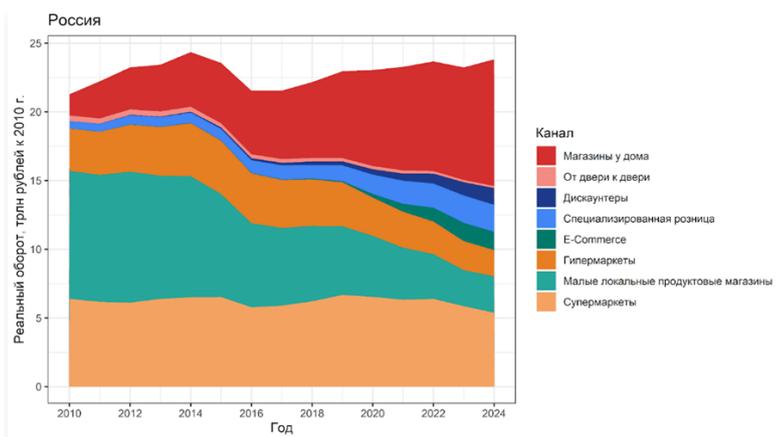


Источник: Euromonitor International.

Примечание: показатели могут быть завышенными из-за особенностей расчета

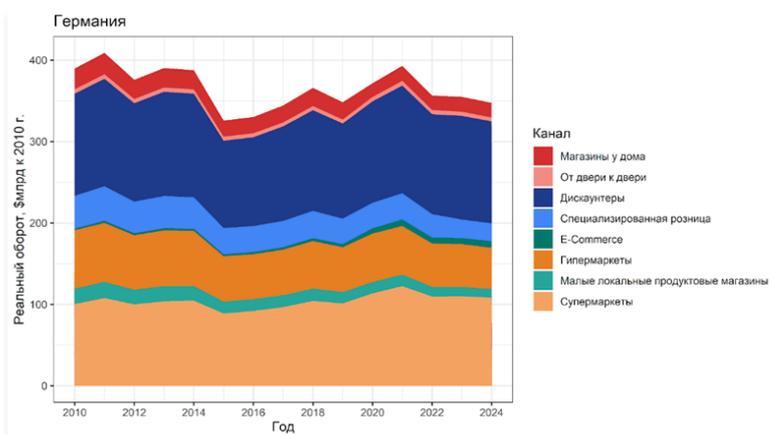
Если рассматривать форматы торговли продуктами в России с 2010 г., можно заметить достаточно значительные изменения. Во-первых, стремительный рост объемов продаж, которые приходятся на магазины у дома. Вместе с этим происходит вытеснение малой традиционной розницы и гипермаркетов, их объемы продаж в реальном выражении сократились приблизительно в 2 раза. Заметен и стремительный рост онлайн-торговли. Наиболее стабильные сегменты – супермаркеты и специализированная розница (в неё входят и, например, алкомаркеты), реальные объемы продаж, приходящийся на эти каналы почти не меняется.

Рисунок 10. Динамика доли онлайн-торговли продовольственными товарами.



Источник: Euromonitor International

Рисунок 11. Динамика доли онлайн-торговли продовольственными товарами

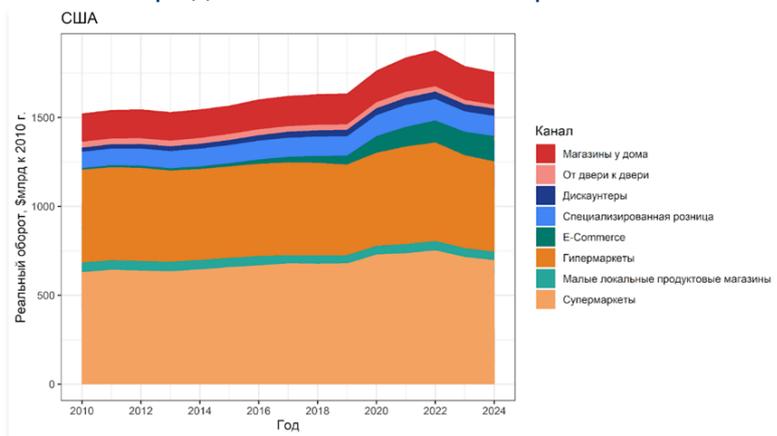


Источник: Euromonitor International

Россия по структуре продаж продуктов питания не похожа ни на одну страну. Структура и динамика форматов торговли продуктами питания отражает большое число социальных, экономических и институциональных особенностей страны. Так, наиболее популярный канал торговли в Германии – дискаунтеры. Неслучайно первая сеть дискаунтеров в мире – немецкая сеть Aldi, этот формат зародился в Германии ещё в 50-60-х годах 20 века и занимает устойчивые позиции. Онлайн-торговля продуктами питания в Германии почти не растет и в целом рынок в Германии можно назвать достаточно устойчивым.

В США, где города базируются вокруг автомобилей и большое число населения живёт в пригородах, наиболее популярны гипермаркеты и супермаркеты, в стране рынок розничной торговли контролируется как гигантами офлайн-торговли, Walmart, Target, Costco, так и Amazon, занимающим доминирующее положение на рынке онлайн-торговли не только в США, но и на международном уровне. В США можно отметить достаточно высокие темпы роста онлайн-торговли, сегмент немного отнимает долю рынка у всех других сегментов.

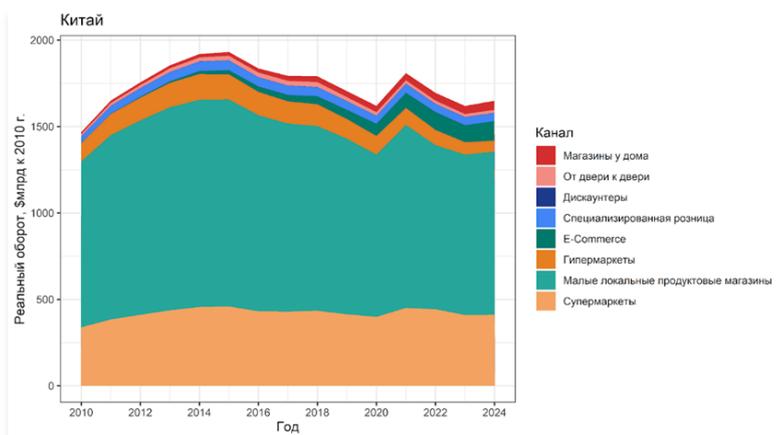
Рисунок 12. Динамика доли онлайн-торговли продовольственными товарами



Источник: Euromonitor International

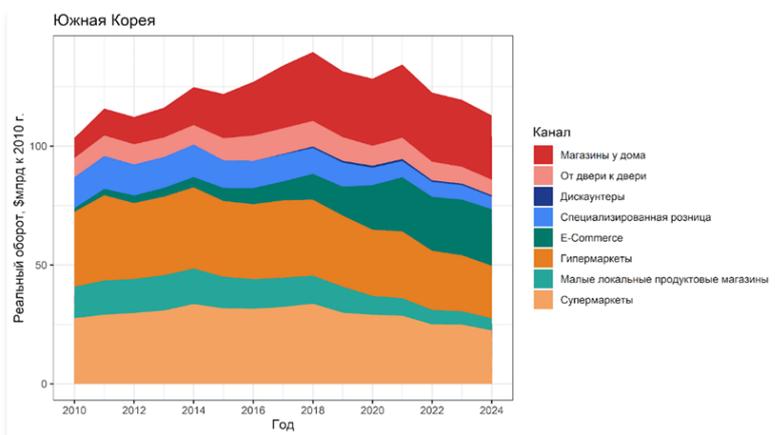
В Китае до 35% населения живёт на сельских территориях, вместе с институциональными особенностями (в первую очередь государственного регулирования) это объясняет структуру продуктовой розницы, в основном население покупает продукты питания в «традиционной рознице», небольших локальных магазинах. Онлайн-торговля в Китае растёт достаточно быстро, в основном переток происходит из канала гипермаркетов, объём продаж которых снижается одновременно с ростом канала e-commerce.

Рисунок 13. Динамика доли онлайн-торговли продовольственными товарами



Источник: Euromonitor International

Рисунок 14. Динамика доли онлайн-торговли продовольственными товарами.



Источник: Euromonitor International

В Южной Корее каналы продаж распределены равномерно, приблизительно одинаковые доли приходятся на магазины у дома, гипермаркеты, супермаркеты и онлайн-торговлю. Южная Корея – лидер по доле рынка, которая приходится на онлайн-сегмент, причем рост сегмента происходит за счет сокращения всех других каналов продаж, но сильнее всего – гипермаркетов и малых локальных магазинов.

Таким образом, структура и динамика продовольственной розницы во всех странах разная. Сложно подобрать такую страну, которая будет достаточно похожа на Россию по своей динамике.

Приведенные данные также говорят о том, что на структуру торговых каналов оказывают существенное влияние разные институциональные, поведенческие, географические и культурно-исторические факторы. В рамках изученного периода в 15 лет ни в одной из стран на фоне развития онлайн сегмента не произошло кардинального изменения в структуре торговых форматов.

Тем не менее, можно отметить несколько тенденций. Во-первых, во всех странах растёт онлайн-сегмент, в особенности после 2020 г. Во-вторых, идёт вытеснение канала гипермаркетов, торговля «уменьшается».

## Приложение №2

# Принципы формирования сбалансированного регулирования в контексте национальной модели (на базе экспертных оценок)

Сохранение и развитие конкуренции как оптимального механизма рыночного регулирования

Равенство всех участников перед законом и обязательность исполнения законодательства

Единые «правила игры» и институциональное равенство, включая ограничение монопольного положения и гармонизацию отношений между онлайн- и офлайн-торговлей

Обеспечение безбарьерного технологического развития

Прозрачность индикативных механизмов ценообразования

Системный подход к регулированию экспорта, импорта, внутреннего производства и категории социально значимых товаров

Рассмотрение торговли как единой товаропроводящей системы от производителя к потребителю с равным доступом участников к различным форматам работы

Сохранение достигнутых стандартов потребления, общего уровня жизненного комфорта населения и экономической доступности, недискриминационное отношение к потребителю

Поддержание многообразия и многоформатности потребительского рынка

Сбалансированное снятие ограничений для предотвращения новых дисбалансов

Сохранение привлекательных условий для поставщиков при работе с онлайн- и офлайн-каналами

Баланс прибыли/доходности всех участников для устойчивости товаропроводящей цепочки

“ «Рынок у нас един — и потребитель, и клиент. Мы не делимся по каналам спроса или потребления»

“ «Конкуренция — это стремление достичь клиента и донести до него ценность всеми возможными способами. Если для этого нужны новые каналы — ими нужно пользоваться»

“ «У нас же отсутствуют на сегодняшний день даже понятийные договоренности или понимание уровня безопасности, который должен существовать в этой цепочке с точки зрения доходности сегмента»

Особую роль, по мнению ряда экспертов, может сыграть механизм общественного контроля — в формате независимых экспертных площадок, способных обеспечивать регулярный мониторинг, системную оценку рыночной ситуации и диалог между ключевыми участниками.



# Приложение №3

## Факторы и события, влияющие на стратегическое развитие торговой деятельности (на базе экспертных оценок)

### Геоэкономический контекст и санкционные ограничения

Санкции остаются одним из ключевых факторов, влияющих на российскую торговлю. Изоляция со стороны одних стран и активизация связей с другими формируют новую геоэкономическую архитектуру, в которой усиливается протекционизм и перераспределяются торговые потоки. Как отмечают эксперты, изменение санкционного режима — их введение или снятие — может радикально изменить «правила игры». Быстрее адаптируются те, кто обладает гибкостью и эффективностью.

В то же время сохраняются риски для российских производителей: недостаточная конкурентоспособность брендов на макроуровне, высокая импортозависимость и ограниченность внутреннего предложения.

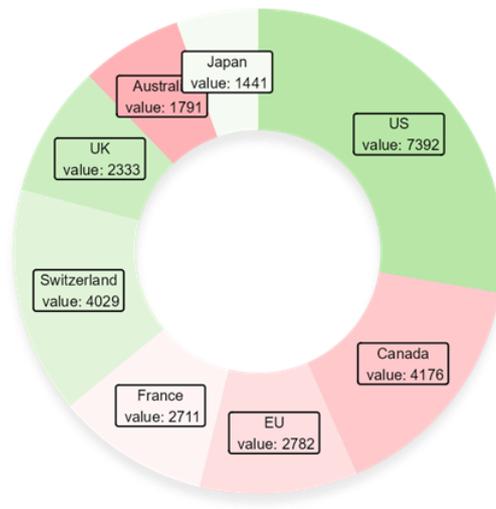
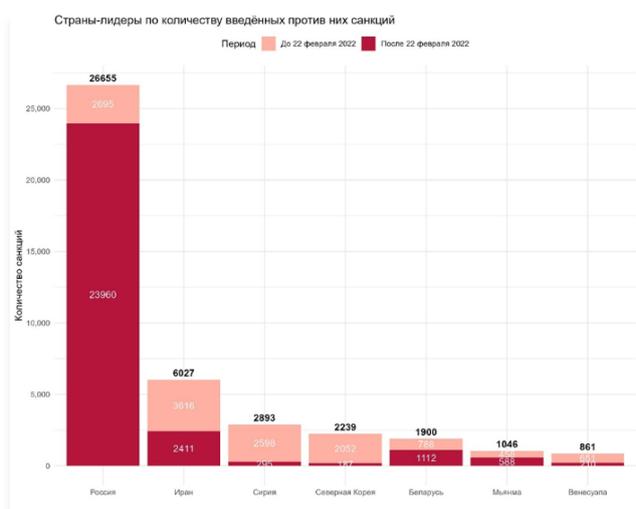


«За эти годы логистика переместилась, очень сильно сдвинулась на Восток, были построены сухие порты. Была проделана очень большая работа. Переполюсовали логистику с Востока на Запад. Это суверенизация логистики»



«Когда будут возвращаться иностранные бренды, без поддержки своих государств они уже не будут конкурентами: их себестоимость выросла, они больше не работают на российском газу»

Рисунок 15. Количество санкций в отношении России по странам



В этих условиях происходит переход к новому системному устройству российской экономики в отрыве от Запада, западного капитала и технологий. В экономике идет консолидация бизнеса и концентрация капитала. В такой «новой экономике» скачек вероятен, в случае если крупные бизнес-игроки смогут «проломить» внешние рынки, начнется приток из других стран потребителей и технологий.

## Технологический суверенитет и производительность труда

Дальнейшее развитие экономики связано с задачами технологического и био суверенитета, зафиксированными в национальных проектах. Одно из приоритетных направлений — беспилотные системы. Их потенциал эксперты оценивают высоко, особенно вне крупных городов, хотя существуют и скептические оценки.



*«Есть целый национальный проект, посвящённый беспилотникам. Сейчас он имеет военный уклон, но заложен и гражданский потенциал. Под это выделены значительные средства, и в перспективе проект предусматривает технологическое лидерство России в области беспилотной робототехники»*

Параллельно государство ставит задачу повышения производительности труда через роботизацию и автоматизацию — на фоне дефицита рабочей силы. Однако эффект этих мер пока ограничен структурными и технологическими барьерами, а также высокой стоимостью модернизации.



*«Пункты выдачи заказов, это тоже промежуточная история, потому что это неэффективное использование человеческого труда, сидеть в пункте выдачи, кликать штрихкод и выдавать товар»*



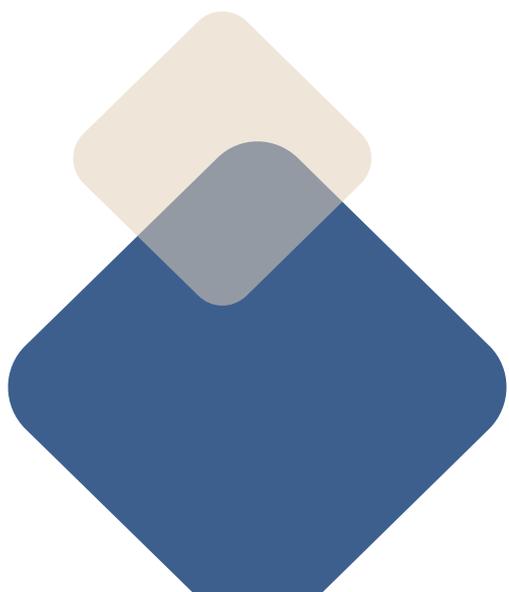
*«Страна, которая обложена со всех сторон, с диким трудом затягивает вовнутрь какие-то детали, технологии и прочее. Ну, какая автоматизация, когда: а) у вас непрерывно растут налоги и вам все сложнее нести это; б) издержки на доставку продвинутых технологий из стран, которые умеют это делать, резко выросли»*



*«Пункты выдачи превратятся в шоу-румы, где покупатели могут ознакомиться с новинками, с тем, что требует тактильной истории. То есть мы получим некий симбиоз»*



*«По поводу летающих доставочных инструментов, дронов, - целиком зависит не от транспорта, не от градостроителей. Он зависит от национального порядка регулирования приземного слоя воздушного пространства»*

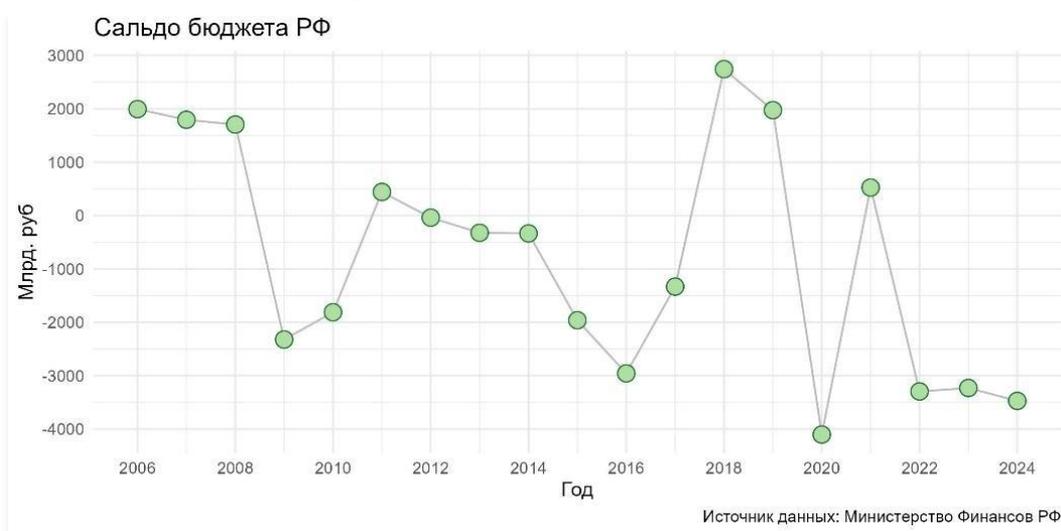


## Дефицит бюджета и рост фискальной нагрузки

По мнению экспертов, рост дефицита бюджетов всех уровней приведёт к снижению располагаемых доходов населения и, одновременно, к увеличению налогового давления на бизнес.

Как видно из динамики, в 2024 году сальдо федерального бюджета оказалось минимальным за весь период после пандемии, что усиливает вероятность поиска новых источников дохода через фискальные механизмы.

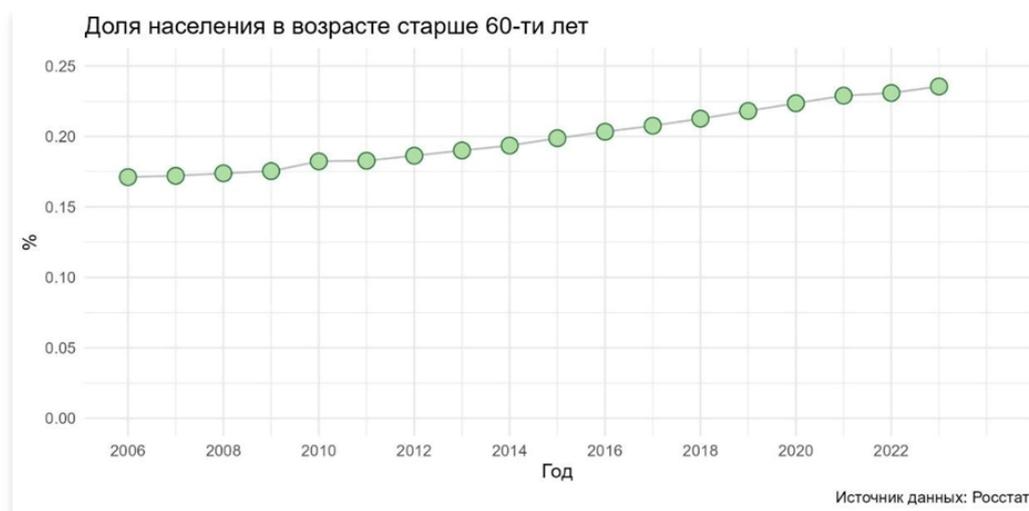
Рисунок 16. Сальдо бюджета РФ



## Социально-демографические изменения

Старение населения, сокращение трудовых ресурсов и усиление неравенства формируют долгосрочные вызовы для торговли. По официальным данным, доля граждан старше 60 лет достигла в 2023 году 24% и продолжает расти.

Рисунок 17. Доля пожилого населения



По мере изменения возрастной структуры и дифференциации доходов трансформируется и модель потребления.

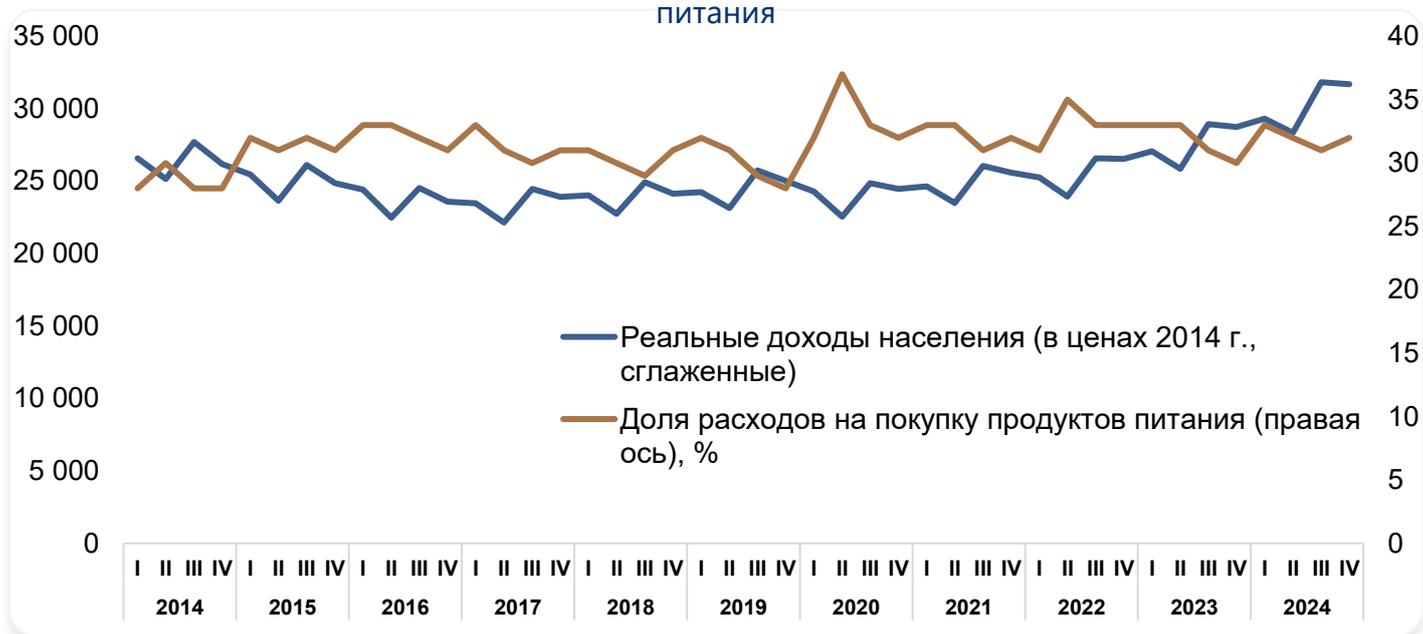


«Если говорить о демографических изменениях, то я бы добавил дифференциацию потребителей по доходам и корзинам. Потому что этот разрыв будет тоже нарастать. И средний класс будет растягиваться и даже вымываться»

Региональная дифференциация остаётся заметной: крупные агломерации продолжают концентрировать капитал и инвестиции, тогда как малые и средние города теряют население и покупательскую активность. Формируется сберегательная модель потребления: население балансирует между инфляцией и снижением реальных доходов, ограничивая расходы.

Показателями состояния рынка остаются реальные доходы и доля расходов на продукты питания. Между ними существует обратная зависимость: чем выше доход, тем меньше доля расходов на еду. В развитых странах этот показатель держится около 10%, в России — около 30%. Если до 2022 года снижение реальных доходов автоматически вело к росту этой доли, то в последние два года зависимость нарушилась: доходы растут, но структура расходов не меняется. Это указывает на рост экономии и популярность дискаунтеров при одновременном сокращении премиум-сегмента.

Рисунок 18. Среднедушевые реальные доходы населения и расходы на покупку продуктов питания



## Региональные контрасты и пространственное развитие

Региональные различия — один из самых устойчивых факторов, определяющих специфику потребительских рынков. Они различаются по уровню зрелости, институциональной среде, социальным и культурным установкам. По мнению экспертов, быстрое выравнивание региональных дисбалансов маловероятно. Отток трудоспособного населения из малых городов в крупные агломерации продолжится, а инфраструктурные проекты, направленные на освоение Арктики и Дальнего Востока, дадут эффект лишь в долгосрочной перспективе.

Крупные инфраструктурные проекты, связанные с развитием логистического потенциала страны и освоением новых территорий, в частности Арктики и Дальнего Востока, будут сталкиваться с инерцией регионов и иметь отложенный эффект. Развитие региональных центров «второго порядка» возможно при переориентации с экспортно-сырьевой модели на развитие внутреннего производства.

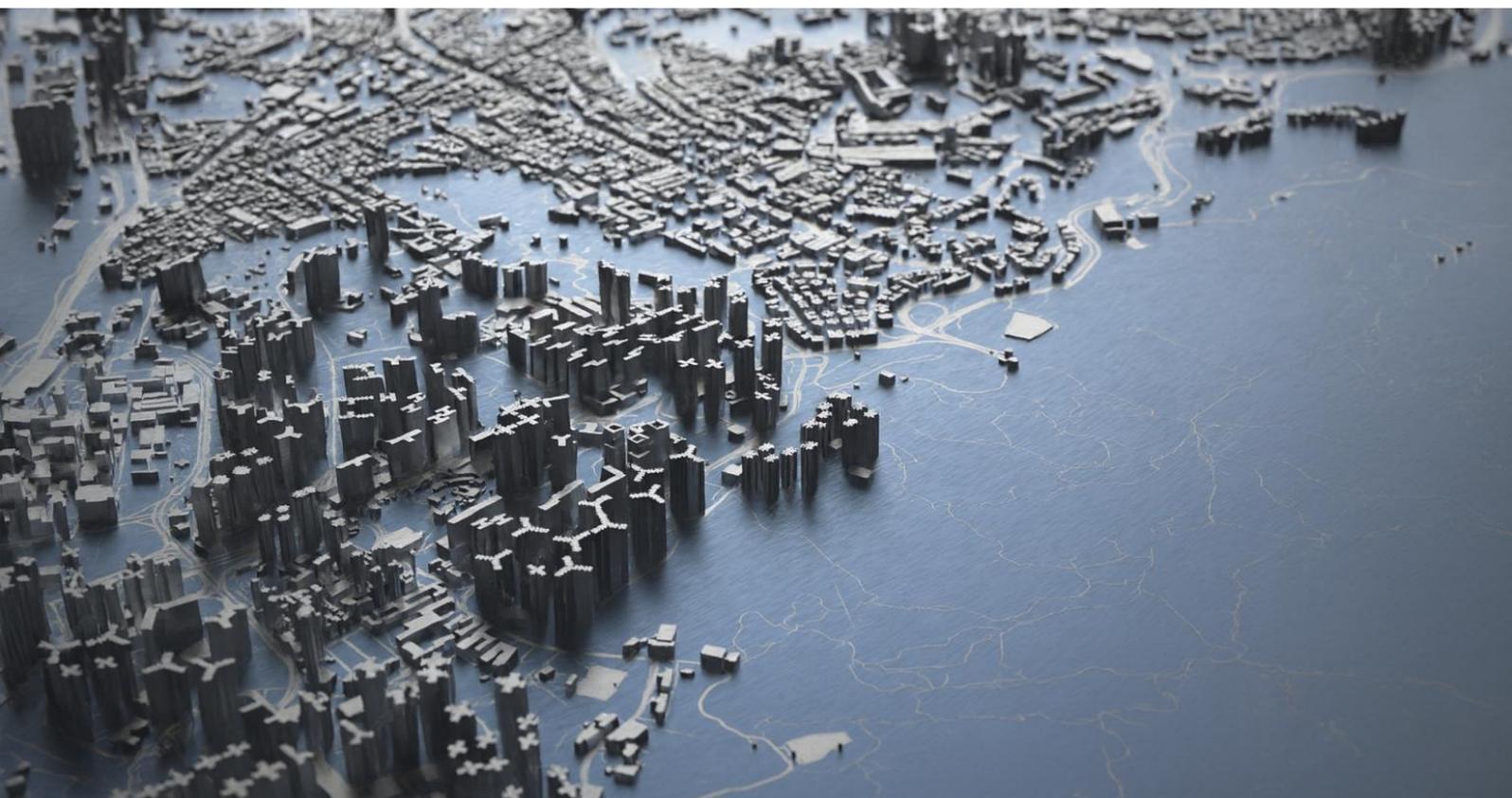
Несмотря на продолжающуюся экспансию торговых сетей и маркетплейсов, приносящую определенную стандартизацию качества жизни в малые города и отдаленные территории, эксперты отмечают, что вопросы по обеспечению продовольственной безопасности сохраняют свою актуальность и в будущем.

“

*«Страна, действительно, очень тяжело поляризована. Есть места, где XIX век не закончился, а есть Москва, где уже сильно XXI. В огромной стране всегда есть издержки, связанные с поляризацией развития. С этим очень трудно что-то сделать»*

“

*«Там, конечно, важный очень фактор — это время, потому что пока эта Арктика будет освоена, пока эти инвестиции приведут к тому, что количество жителей увеличится, жильё отстроится. А пока это всё равно будет северный завоз, и свои проблемы с этим связаны. Очень важны лаги, время, медлительность, инерция»*



## Цифровизация, безопасность, искусственный интеллект и данные

Розничная торговля — один из драйверов цифровой трансформации экономики, и этот процесс будет усиливаться. Однако ускоренная цифровизация повышает уязвимость инфраструктуры и актуализирует вопрос сохранения многоформатности торговли как гарантии устойчивости системы жизнеобеспечения, особенно с учётом региональных различий. Предельный уровень цифровизации, по мнению экспертов, будет определяться человеком. По мере роста недоверия и дискомфорта общество может стремиться ограничить глубину технологического контроля.

Развитие искусственного интеллекта сопровождается новыми вызовами — от дефицита энергоёмкостей и инфраструктуры до неясности прав собственности на данные, биометрию и цифровые профили.

“

*«При переходе к агентским системам возникают очень серьезные развилки для потребителя, связанные с тем, что ты полностью отдаешь информацию о себе, и тогда получаешь не просто удобные, но оптимальные решения со стороны агента, но при этом ты теряешь самостоятельность, ты теряешь идентичность. За тебя решения оптимальные будет принимать ИИ-агент»*

“

*«Ключевой вопрос — чья информация загружается в интеллект, кто эти специалисты, которые советуют через приложения, что есть или какие БАДы принимать. Это неконтролируемые источники, получающие доступ к биопрофилю населения. Это угроза»*

Безопасность данных и определение прав собственности на них становятся центральными элементами технологического суверенитета. Эксперты прогнозируют, что сами цифровые платформы как технология станут общедоступными, а ключевым вопросом будущего будет принадлежность прав на них — государству или бизнесу.



# Приложение №4

## Мультипликаторный эффект торговли

Когда в экономику поступают деньги из торговли, они не исчезают после первой транзакции, а начинают циркулировать по цепочке, переходя от компаний к людям, от людей к магазинам, от магазинов к поставщикам, и от всех вышеуказанных – к государству через налоги.

На каждом этапе они создают новые доходы, спрос и производство. Эта цепная реакция называется **мультипликаторным эффектом торговли**.



### Формула мультипликатора:

$$M = \frac{1}{1 - MPC * (1 - t * r - m)},$$

Где **M** – мультипликатор, **MPC** – предельная склонность к потреблению, **t** – налоговая нагрузка, **r** – доля госрасходов, направленные в резервы и непроизводительные отрасли **m** – доля импорта.

Составлено на основе Harrod, R. F. (1933) International Economics, гл. VI ("The Balance of Trade")

По данным Росстата на покупку товаров и оплату услуг (кроме обязательных платежей) население в среднем тратит 77%. Доля импорта в экономике РФ составляет порядка 20% ВВП России, налоговая нагрузка в РФ (с учетом всех налогов и соц. отчислений) – около 44,7%, доля госрасходов на непроизводительные отрасли и резервы – около 10%. Таким образом, мультипликатор равен  $\frac{1}{1-0,77*(1-0,447*0,1-0,2)} = \frac{1}{1-0,77*0,7553} = \frac{1}{0,418} = 2,4$ , то есть **1 рубль в торговле превращается в 2,4 рублей в экономике страны.**