

Научная статья

УДК 330.322, 330.341, 334.02, 336.6

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18505>

EDN: <https://elibrary/JYPVXL>



РАЗРАБОТКА ТИПОЛОГИИ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ И РОСТА НА ОСНОВЕ ФАКТОРА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Т.Н. Красюк  

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Москва, Российская Федерация

 actualbil@gmail.com

Аннотация. *Целью* научной работы является разработка типологии стратегий конкуренции и роста на основе фактора использования искусственного интеллекта (ИИ) на примерах стратегического развития крупнейших розничных продуктовых сетей как представителей технологически развитого и высококонкурентного кластера российской экономики, имеющего значительный вес в структуре ВВП страны. *Задачами* исследования являются поиск, идентификация различных видов и способов применения ИИ в отрасли крупной сетевой розницы, их систематизация и структурирование в форматы стратегического планирования, формирование на эмпирической основе интегрированной матрицы стратегий, разработка новой модифицированной стратегии конкурирования и роста. *Актуальность* исследования объясняется необходимостью интегрирования новейших цифровых технологий в форматы стратегического анализа и планирования, а также конкурентного позиционирования в современных реалиях. Научная новизна работы заключается в систематизации успешной отраслевой практики использования ИИ и преобразования ее в один из инструментов целенаправленного развития и реализации конкурентных стратегий, в разработке на эмпирической основе типологии интегрированных стратегий конкурирования и роста. *Объектом* исследования являются конкурентные стратегии и стратегии роста, основывающиеся на применении высокоинтеллектуальных технологий, в том числе ИИ. *Предметом* исследования являются стратегические действия крупнейших розничных продуктовых сетей России. В ходе работы проведен библиографический срез наличия актуальных исследований в области стратегического развития масштабных публичных продуктовых розничных сетей современной России. Проведен анализ основных финансово-экономических показателей и результатов развития сетей. Проведен эмпирический анализ стратегических действий розничных сетей за последние пять лет. Впервые в научном поле разработано представление о конкурентном позиционировании российских розничных сетей по отношению друг к другу на основе фактических данных. Впервые классические матрицы стратегий роста и стратегий конкурирования интегрированы в единый формат на основе реальных данных и представлены в виде типологии стратегий конкурирования и роста. В ходе исследования впервые в научном поле систематизирована информация о видах и формах фактического применения розничными сетями технологий ИИ в крупной сетевой рознице в контексте их конкурентных стратегий. *Научную новизну* представляют разработанный новый модифицированный тип стратегии конкуренции на основе умной платформенной экосистемы, а также типология интегрированных стратегий роста и конкурирования. На основе систематизации направлений и опыта использования технологий ИИ вкупе с анализом финансово-экономических показателей сделан вывод о его значении как фактора повышения конкурентоспособности крупнейших российских розничных продуктовых сетей. Результаты исследования представлены в виде матриц стратегических конкурентных действий.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, стратегия роста, позиционирование, искусственный интеллект, матричная модель интеграции стратегий роста и конкуренции, трансформация стратегий, капитализация, розничные продуктовые сети, типология стратегий



Для цитирования: Красюк Т.Н. (2025) Разработка типологии стратегий конкуренции и роста на основе фактора использования искусственного интеллекта. *П-Economy*, 18 (5), 66–80. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18505>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18505>



DEVELOPING A TYPOLOGY OF COMPETITION AND GROWTH STRATEGIES BASED ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

T.N. Krasyyuk  

National Research University Higher School of Economics,
Moscow, Russian Federation

 actualbil@gmail.com

Abstract. *The goal* of this study is to develop a typology of competition and growth strategies based on the use of artificial intelligence (AI), using examples of the strategic development of the largest retail grocery chains as representatives of a technologically advanced and highly competitive cluster of the Russian economy, which has a significant share in the structure of the country's GDP. *The objectives* of the research include the identification of various types and methods of AI applications in large-scale retail, their systematization and structuring within strategic planning frameworks, the empirical construction of an integrated strategy matrix and the development of a new modified competition and growth strategy. *The relevance* of the study is necessitated by the need to integrate advanced digital technologies into strategic analysis, planning and competitive positioning under contemporary conditions. *The scientific novelty* lies in the systematization of established industry practices of AI application and their transformation into a tool for the targeted development and competitive strategy design, as well as in the empirical development of a typology of integrated competition and growth strategies. *The object* of the research is competition and growth strategies based on the use of advanced intelligent technologies, including AI. *The subject* of the research is the strategic actions of Russia's largest grocery retail chains. The study comprises a bibliographic review of recent research on the strategic development of large-scale public retail chains in modern Russia, an analysis of their key financial and economic indicators and an empirical assessment of strategic actions undertaken over the past five years. For the first time in the academic field, a concept of the competitive positioning of Russian retail chains relative to each other was developed based on actual data. Classical competition and growth strategy matrices were integrated into a unified framework, presented as a typology of competition and growth strategies. Furthermore, the study systematically identifies and classifies the forms of actual use of AI technologies by large-scale retail chains in the context of competition and growth strategies for the first time in the academic field. *The scientific novelty* of the research lies in the development of a new modified type of competition strategy based on a smart platform ecosystem, alongside a typology of integrated competition and growth strategies. By combining the systematization of AI technologies' application trends and experience, coupled with financial and economic indicators, a conclusion was drawn regarding its importance as a factor in enhancing the competitiveness of Russia's largest retail grocery chains. The research *findings* are presented in the form of strategic competitive action matrices.

Keywords: competitive strategy, growth strategy, positioning, artificial intelligence, matrix model of integration of growth and competition strategies, transformation of strategies, capitalization, retail grocery chains, typology of strategies

Citation: Krasyyuk T.N. (2025) Developing a typology of competition and growth strategies based on the use of artificial intelligence. *П-Economy*, 18 (5), 66–80. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18505>

Введение

Анализ и систематизация конкурентных стратегий крупнейших розничных сетей Российской Федерации на основе исследования рыночного позиционирования компаний является актуальным научным направлением в связи с весомой долей розничной торговли в ВВП страны, высокой трансформационной активностью этой отрасли на основе рыночных и технологических трендов и при этом незначительной библиографической насыщенностью обзоров и исследований данной темы за последние годы. Статистика, а также [1] свидетельствуют, что розничные сети продолжают изменять свои стратегии в связи с изменениями логистических цепочек, трансформациями на рынке труда и в потребительском поведении, в росте финансовой, правовой и цифровой грамотности населения, в повсеместном использовании информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и дистанционной торговли, в повышении требований потребителей к качеству товаров и сервисов. Некоторые из этих тенденций открывают для розничных сетей окна возможностей. Международный опыт свидетельствует, что стратегии крупных розничных сетей направлены на переход от масштабной торговли и торговых точек гиперразмеров к дистанционной торговле и физическому присутствию в формате супермаркетов и микромаркетов [2], то есть наблюдается некая цикличность в реализуемых стратегиях.

Анализ реализованных рыночных стратегий российских ритейлеров проводится автором вкуче с анализом их отдельных финансово-экономических показателей. Такой интегрированный подход позволяет выявить основные факторы их финансовой устойчивости, развития конкурентоспособности и лидерства в масштабной розничной торговле, а среди факторов успеха выделить применение технологий искусственного интеллекта (ИИ). На основе исследованного материала сделана попытка разработать новую модифицированную матрицу конкурентных стратегий.

Литературный обзор

В российской научной сфере анализу практики развития крупнейших розничных продуктовых сетей посвящено немного научных трудов, среди которых стоит выделить работы В.В. Радаева [3, 4], Л.А. Хасиса [5], А.И. Коваленко и А.А. Полевого [6], Т.П. Хохловой, Т.И. Бухтияровой. Но в основном эти статьи подготовлены в 2005–2015 гг. – в период становления и начала бурного развития розничных сетей – и не отражают реалии последнего десятилетия. Отдельный блок исследований посвящен интеграции общества потребления и информационного общества и, как следствие, изменению потребительских предпочтений в продуктовой рознице, высоким темпам роста дистанционной торговли – среди них работы В.Н. Лексина [7], О.М. Хамидовой и О.Н. Улановской [8]. В международной практике изменению конкурентных стратегий посвящен ряд трудов [2, 9–13]. Лишь некоторые из них посвящены стратегиям розничных сетей [14–16], при этом большое внимание данной теме уделяется консалтинговыми компаниями¹ [17, 18].

Развитию конкуренции на глобальном уровне, в том числе систематизации основных аспектов конкурентной торговли сельскохозяйственной продукцией за последние десятилетия в контексте изменения глобальных мирохозяйственных связей в агропромышленном комплексе, посвящена работа Л.И. Юзвович, М.И. Львовой и А.С. Лылова [19]. Представляет собой интерес исследование инвестиционных стратегий повышения конкурентоспособности А.В. Дудника и Т.А. Чердаковой [20], но оно также посвящено отраслевому и национальному масштабу вопроса.

В то время как обобщению российского опыта применения ИИ как механизма формирования конкурентного преимущества и основы построения конкурентной стратегии розничных

¹ Deloitte (2025) *Retail Trends 2025*. [online] Available at: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/perspectives/retail-trends.html> [Accessed 10.03.2025].

продуктовых сетей конкретного типа в настоящее время научное сообщество не уделяет должного внимания. Актуальность поиска различных сфер применения и анализа уже накопленного опыта применения ИИ в розничном бизнесе России отмечена в ряде научных публикаций [6, 21–24]. Отдельные аспекты конкурентоспособности в контексте развития инноваций рассмотрены в работах А.В. Дудника и Т.А. Чердаковой [20] А.А. Андреева [22], Т.В. Куладжи и А.В. Бабкина [25], Х.И. Фаттахова [26], Т.Н. Красюк [1]. Отдельно стоит отметить близкое по тематике исследование О.В. Лосевой, М.А. Федотовой и В.В. Богатырёвой [27], посвященное влиянию стоимости нематериальных активов на капитализацию продуктовых ритейлеров в целях их устойчивого роста и конкурентоспособности.

Целью исследования являются:

- проведение анализа и систематизации актуальных конкурентных стратегий крупнейших розничных продуктовых сетей;
- выявление закономерностей модификации конкурентных стратегий, связанных с цифровой трансформацией бизнеса и использованием ИИ;
- разработка прототипа адаптивной конкурентной цифровой стратегии.

Задачами исследования являются:

- анализ и отбор крупнейших успешных, финансово устойчивых розничных продуктовых сетей;
- обзор практик стратегического конкурентного позиционирования ритейлеров;
- исследование стратегических действий крупнейших розничных сетей на базе использования высокоинтеллектуальных технологий и оценка их влияния на рыночные позиции и финансово-экономические результаты;
- поиск новых форматов стратегического конкурентного планирования на основе полученных результатов.

Методы исследования:

- библиографическое исследование российских и зарубежных источников, освещающих вопросы развития конкурентных стратегий розничных сетей и их связи с применением высокоинтеллектуальных технологий;
- экономико-метрический анализ корпоративных финансов и результатов деятельности;
- эмпирическое исследование отчетности, биржевых данных публичных компаний-эмитентов, стратегических документов;
- системный анализ конкурентных стратегий, структурное моделирование.

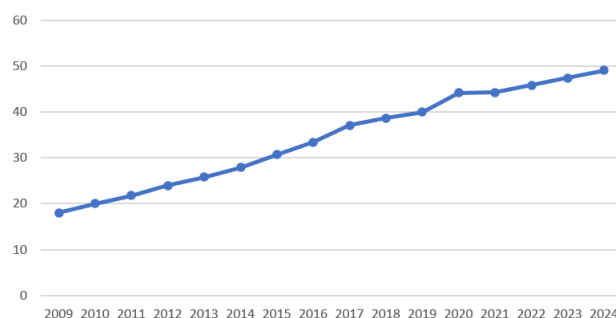
Результаты и обсуждение

Розничные торговые сети являются значимой отраслью экономики, где разрабатываются и апробируются новые конкурентные стратегии. В проведенном автором исследовании [1] отмечено, что розничные продуктовые сети федерального масштаба — для России относительно новая отрасль, возраст которой не более 30 лет. Тем не менее она уже внесла значительный вклад в формирование ВВП и бюджета страны. Так, ее удельный вес валовой добавленной стоимости торговли в национальном ВВП в 2023 г. составил 12,8%, в 2024 г. вырос до 13,1%, уступив только обрабатывающим производствам². Стоит отметить, что розничные продуктовые сети вкупе с интернет-торговлей динамично вытесняют другие формы торговли (рис. 1)³. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли выросла с 11,3% (2023 г.) до 15,2% (2024 г.)⁴.

² Федеральная служба государственной статистики (2024) *Российский статистический ежегодник. 2024* [online] Available: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> [Accessed 10.03.2025]. (in Russian).

³ Федеральная служба государственной статистики (2025) *Официальная статистика. Розничная торговля и общественное питание, Москва, 2025*.

⁴ Там же.



Источник: составлено автором на основе⁵

Рис. 1. Динамика доли оборота розничной торговли пищевыми продуктами розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами, %

Fig. 1. Dynamics of the share of retail trade in food products turnover of retail chains in the total volume of retail trade turnover in food products, %

Результаты исследований [1] и статистические данные свидетельствуют о том, что розничные сети продолжают модифицировать свои стратегические подходы под воздействием структурных изменений в логистических цепочках, трансформаций на рынке труда и эволюции моделей потребительского поведения. Эти процессы сопровождаются ростом финансовой и цифровой осведомленности населения, ростом требований к качеству товаров и сервисов, развитием дистанционных форм торговли и использованием ИКТ в коммуникациях, что, с одной стороны, создает для розничных операторов ряд вызовов, а с другой, открывает новые стратегические возможности для укрепления их рыночных позиций. Международный опыт подтверждает, что стратегические ориентиры ритейлеров смещаются от моделей массовой торговли на основе гипермаркетов и крупных торговых площадей к формированию гибридных форматов, сочетающих дистанционные каналы продаж с компактным физическим присутствием — преимущественно в формате супермаркетов и микромаркетов [2]. Стремление к оптимизации операционных издержек при этом выражается в повышении плотности продаж и росте рентабельности в расчете на квадратный метр.

Проведем анализ в трех основных направлениях:

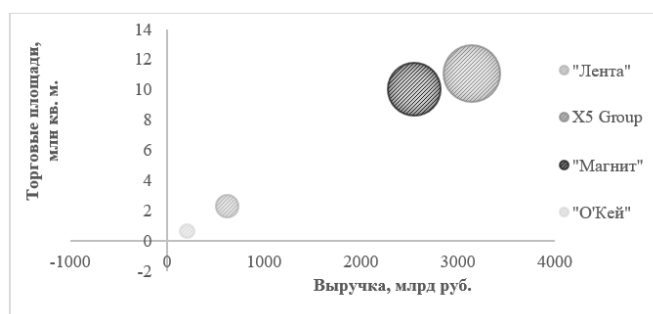
- 1) фактические финансовые и инвестиционные результаты развития крупнейших розничных продуктовых сетей России;
- 2) конкурентные стратегии на основании фактически проводимой ритейлерами политики;
- 3) практика внедрения инструментов ИИ.

Для определения результатов конкурентного позиционирования на рынке рассмотрим некоторые финансово-экономические показатели торговых сетей (табл. 1, рис. 2).

Таким образом, можно сделать вывод о значительном отрыве двух групп — «Магнит» и X5 Group — в своем позиционировании на рынке.

Для проведения анализа некоторых основных финансово-экономических показателей были взяты публичные российские эмитенты «Магнит», X5 Group и «Лента». В данном анализе в целях сопоставимости данных не анализировались показатели «О'кей», так как на ММВБ обращаются ее глобальные депозитарные расписки (тикер — OKEYDR). O'Key Group S.A. является люксембургской компанией, основным видом деятельности которой является управление розничной сети в России под торговой маркой «О'кей». Mercury Retail Group («Красное&Белое», «Бристоль») также не является публичным эмитентом и не размещает ценные бумаги на ММВБ.

⁵ Там же.



Источник: составлено автором на основе данных отчетности⁶

Рис. 2. Позиционирование торговых сетей в контексте доли рынка (размер круга), выручки и занимаемых площадей (данные 2023 г.)

Fig. 2. Positioning of retail chains in the context of market share (circle size), revenue and occupied space (data for 2023)

Таблица 1. Показатели рыночной деятельности

крупнейших продуктовых торговых сетей России за 2023 г.

Table 1. Market performance indicators of the largest grocery retail chains in Russia for 2023

Торговые сети	Доля на рынке, %	Выручка 2023 г., млрд руб.	Прибыль до налогообложения 2023 г., млрд руб.	ЕВИТДА 2023 г., млрд руб.	Число магазинов	Торговая площадь, млн кв. м
«Магнит»	12,80	2545	577,26	166,30	29165	10,053
X5 Group	14,60	3146	103,92	344,83	27015	11,062
«Лента»	2,30	616	129,30	33,60	3287	2,300
«О'кей»	0,90	208	–3,82	17,00	301	0,664

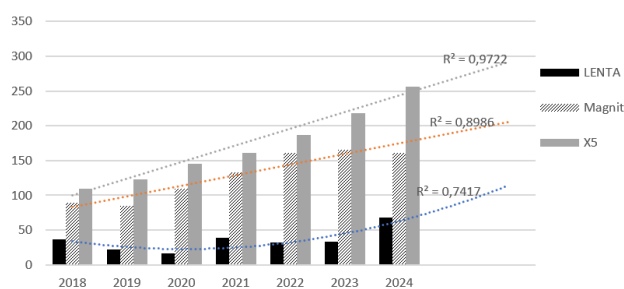
Источник: составлено автором на основе данных отчетности⁷

Анализ публичной отчетности крупнейших розничных продуктовых сетей на основе биржевых данных позволил выявить стабильную положительную динамику роста, а также отсутствие корреляции со многими негативными факторами, наблюдающимися в российской экономике (табл. 2, рис. 3). Например, при стабильном росте операционной прибыли долговая нагрузка крупнейших розничных продуктовых сетей в относительном выражении падает (рис. 4). Достоверность аппроксимации на два периода вперед на основе семилетней истории превышает для всех компаний 0,7, что свидетельствует о высокой вероятности продолжения роста прибыли.

На втором этапе, выделив на рынке пять крупнейших продуктовых розничных операторов, как трех публичных лидеров, так и O'Key Group A.S. и Mercury Retail Group, систематизируем их конкурентные стратегии и преимущества на основе анализа публичной информации

⁶ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); O'Key Group S.A. (2025) *Раскрытие информации: Бухгалтерская (финансовая) отчетность*. [online] Available at: <https://www.okmarket.ru/about/information-disclosure/> [Accessed 09.09.2025]. (in Russian).

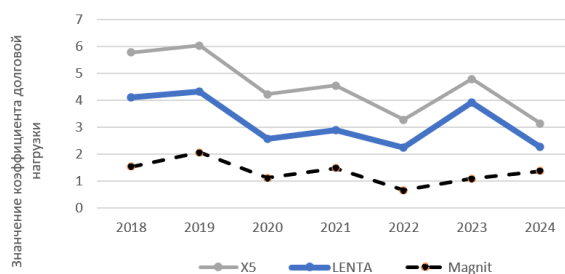
⁷ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); O'Key Group S.A. (2025) *Раскрытие информации: Бухгалтерская (финансовая) отчетность*. [online] Available at: <https://www.okmarket.ru/about/information-disclosure/> [Accessed 09.09.2025]. (in Russian).



Источник: составлено автором на основе⁸

Рис. 3. Динамика и тренд операционной прибыли (EBITDA), млрд руб. с указанием степени достоверности аппроксимации, розничных продуктовых сетей – эмитентов акций на ММВБ

Fig. 3. Dynamics and trends of operating profit (EBITDA), billions of rubles, indicating the degree of approximation reliability, for retail grocery chains – issuers of shares on the MOEX



Источник: составлено автором на основе⁹

Рис. 4. Динамика долговой нагрузки (DEBT/EBITDA) розничных продуктовых сетей – эмитентов акций на ММВБ

Fig. 4. Dynamics of debt burden (DEBT/EBITDA) of retail grocery chains – issuers of shares on the MOEX

Таблица 2. Динамика операционной прибыли (EBITDA) крупнейших эмитентов ММВБ, млрд руб.
Table 2. Dynamics of operating profit (EBITDA)
of the largest issuers of the Moscow Exchange, billions of rubles

Тикер	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Источник раскрытия информации
«Лента»	36,2	22,2	16,1	39,2	32,6	33,6	68,1	https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=38380&type=4
«Магнит»	89,6	85,1	109,4	133,1	160,5	166	161,4	https://www.magnit.com/ru/disclosure/financial-statements/
X5 Group	109,9	122,6	145,1	161	186,8	218	256	https://www.x5.ru/ru/investors/financial-statements/

Источник: составлено автором на основе¹⁰

⁸ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

⁹ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

¹⁰ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

(годовых отчетов, аудиторских заключений и данных раскрытия информации биржевых эмитентов). Основные параметры стратегического позиционирования крупнейших торговых продуктовых сетей определены и представлены на рис. 5.

Далее на основе изучения отчетных и других официальных открытых данных систематизируем опыт конкурентных стратегий, успешная реализация которых позволила занять и сохранить лидирующие позиции в отрасли. Разработаем интегрированную матрицу роста и конкурентирования на основе интеграции модели стратегий роста Г.И. Ансоффа [28] и конкурентных стратегий М. Портера [29], в которой приведем примеры фактических стратегических действий российских сетей (табл. 3). Данная матрица представляет собой новую типологию интегрированных стратегий роста и конкуренции

«Магнит» • Зонтичный бренд «Магнит» (единая программа лояльности для всех форматов, эмоциональная связь с покупателями, собственное производство). • Мультиформатная омниканальная розничная сеть, электронный бизнес (76,4 млн участников кроссформатной программы лояльности). • Крупный логистический центр: 45 распределительных центров в 7 федеральных округах • 6 агропромышленных производств, 14 производственные площадки, 51 СТМ*.
X5 Group • Лидер в продуктовой рознице по выручке за счет органического роста и сделок M&A. • Фокус на форматах: магазин «у дома», супермаркет, жесткий дискаунтер. Лидирующие технологические позиции в e-commerce (цифровые бизнесы Vprok.ru, 5Post, экспресс-доставка). • Стабилизация и унификация технологий мобильных приложений для превосходства в e-grocery сегменте. Число клиентов программы лояльности составило 84,5 млн, проникновение в продажи достигло 85,7%. • Стратегии дифференциации – сильные механики персонализации. Объединены рекламные и аналитические возможности X5 для поставщиков и партнеров в «единое окно» под брендом X5 Media.
«Лента» • Ведущий многоформатный продуктовый и FMCG**-ритейлер в России. Представлен в форматах: 264 гипермаркета, 320 супермаркетов, 2 894 магазина у дома, 1 663 магазина-дистрибуторы торговой площадью свыше 2,6 млн кв. м в более чем 650 населенных пунктах России, 22 распределительных центра. • Более 41 млн активных держателей карт лояльности. Улучшенное ценовое позиционирование. Адаптированный ассортимент под потребности покупателя в каждой конкретной локации. • Эксклюзивный ассортимент непродовольственных товаров и СТМ.
«О'кей» • Гибкая бизнес-модель, в основе которой форматы: гипермаркеты «О'кей», дискаунтеры «ДА!», платформа электронной коммерции. Нацелен на все основные сегменты покупателей и их потребности. 301 магазин (77 гипермаркетов 224 дискаунтеров), торговая площадь 664 тыс. кв. м. Входит в Топ-10 продуктовых ритейлеров по онлайн торговле. • Экспертиза в работе с СТМ и собственным производством позволяет сформировать привлекательное ценностное и ценовое предложение для покупателей, в том числе категории «фреш».
Mercury Retail Group • Модель компактных магазинов «у дома» с ассортиментом на повседневные нужды («ultra-convenience»). 13 500 магазинов торговых сетей брендов «Красное&Белое» и «Бристоль». Более 25 млн участников программы лояльности. • Уникальное сочетание удобного расположения, качественного ассортимента, высокой скорости обслуживания и низкой цены. Стратегия «лучшие цены каждый день в каждой локации», близость к клиенту (не более 5 мин. от дома) и скорость как приоритет и преимущество (не более 2 мин. на обслуживание).

* Здесь и далее СТМ – собственная торговая марка.

** Здесь и далее FMCG – Fast-Moving Consumer Goods, потребительские товары повседневного спроса.

Составлено автором на основе¹¹

Рис. 5. Стратегическое позиционирование крупнейших торговых розничных продуктовых сетей в Российской Федерации в 2023–2024 гг.
Fig. 5. Strategic positioning of the largest retail grocery chains in the Russian Federation in 2023–2024

¹¹ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); O'Key Group S.A. (2025) *Раскрытие информации: Бухгалтерская (финансовая) отчетность*. [online] Available at: <https://www.okmarket.ru/about/information-disclosure/> [Accessed 09.09.2025]. (in Russian); TADVISER (2025) *Меркурий ритейл холдинг* [online] Available at: <https://clck.ru/3PECBF/> [Accessed 9.09.2025] (in Russian); Отчет Эмитента ПАО «Магнит» (2022) [online] Available at: <https://clck.ru/3PECH6> [Accessed 9.09.2025] (in Russian); ООО «Альфа-М» (2025) *Пресс-центр – Публикации СМИ*. [online] Available at: <https://krasnoeibeloe.ru/press-center/media-publications/> [Accessed 9.09.2025] (in Russian).

Таблица 3. Типология интегрированных стратегий роста и конкуренции на примерах стратегических действий розничных продуктовых сетей
Table 3. Typology of integrated growth and competition strategies on the examples of strategic actions of retail grocery chains

Типы стратегий роста Типы стратегий конкуренции	А. Проникновение на рынок	В. Развитие рынка	С. Разработка товара	Д. Диверсификация
1. Лидерство в издержках	1.A. Проникновение на основе низких цен/издержек. Органический рост (объема и интенсивности покупок) на основе ценовой конкуренция и демпинга. Поглощение и слияние сетей (увеличение торговых площадей). Развитие форматов дискаунтеров (мягкие, жесткие). Оптимизация/цифровизация процессов с внедрением инновационных решений во всех сферах деятельности.	1.B. Конкурирование на новых рынках за счет эффекта масштаба. Региональное собственное развитие розничных сетей в формате дискаунтеров. Открытие собственных точек с нуля в новых регионах и районах в целях получения эффекта масштаба.	1.C. Новые товары и ассортимент с низкой себестоимостью приемлемого/высокого качества. Развитие СТМ. Зонтичный брендинг.	1.D. Диверсификация в целях поддержания и усиления лидерства в издержках. Инвестиции и развитие в собственные производства СТМ. Обратная вертикальная интеграция (сельскохозяйственные комплексы, в том числе производство овощей открытого грунта, производственные предприятия). Организация логистических хабов и распределительных центров.
2. Дифференциация	2A. Проникновение за счет дифференциации. Мультиформатность как дифференциация. Управление клиентским путем для планирования покупок за счет медиаприсутствия.	2B. Дифференциация в новых сегментах рынка. Развитие отдельных новых сегментов и формирование торгового предложения для отдельных новых сегментов (адаптированный ассортимент под потребности покупателя в каждом расположении). Поглощение и слияние сетей со специализацией, например, «Лента» приобрела «Утконос». Новые сегменты: малоформатные «беспилотные» магазины X5 у дома, киоски «Магнит Go». Обслуживание корпоративных клиентов «Лента PRO».	2C. Развитие новых продуктов/сервисов с дифференциацией. Новый ассортимент продуктов категории «фреш» и «ультра-фреш» (ГК «О'кей»). Продукты для здорового образа жизни. Экспресс-доставка и сервис заказа онлайн с самовывозом. Разработка особых сервисов («ultra-convenience») – магазин шаговой доступности. Адаптация ассортимента и магазинов к локальной специфике за счет кластеризации клиентов и работы с ассортиментом («Магнит»).	2D. Диверсификация на основе дифференциации. Новые форматы непродуктовых магазинов-дрогери (аптека, косметика). Лента открыла «Зоомакетты» в десяти гипермаркетах. Фабрика-кухня полуфабрикатов (X5 Group). Медиа-платформа (X5 Group) включает онлайн- и офлайн ресурсы торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», онлайн-гипермаркета Yprok.ru, сервиса доставки посылок 5Post, медиаплатформы о еде Food.ru, цифровых платформ X5 Blogger и Dialog X5).
3. Фокусирование на издержках	—	3B. Обслуживание узких сегментов по низким ценам. Социальное ценообразование, предложения для незащищенных групп.	3C. Разработка сервисов для узких сегментов по низким ценам. Доставка из dark-store. Кофепойнты X5.	—
4. Фокусирование на дифференциации	—	4B. Развитие в новых сегментах с фокусированием на дифференциации. Сверхбыстрая доставка — «экспресс-экспресс». Франчайзинг в группе X5.	—	4D. Диверсификация на основе фокусирования на дифференциации. Развитие медиабизнеса. Формат «Dark kitchen», кафе (X5 Group). Ресторанный бизнес «Лента Fresh» («Лента», Санкт-Петербург).
5. Модифицированная стратегия конкуренции — умная экосистема.	5. Развитие бизнес-экосистемы на основе технологической платформы с использованием ИИ для реализаций конкурентных стратегий I, II и A–D-типов роста. Развитие собственного маркетплейса на основе концентрической диверсификации и конгломерата бизнесов на основе технологической экосистемы для предложения полноценного мультиканального опыта (OMNI) — на примере ПАО «Магнит» ¹² . Создание, интеграция и развитие суперприложения — на примере ПАО «Магнит», медиаплатформы — на примере X5 Group. Суперприложение объединяет в себе программу лояльности, коммуникационную площадку, сервис доставки из магазинов и маркетплейс. Развитие Nexus WMS (Warehouse Management System), технологического проекта по созданию собственной единой системы управления складами, как основы оптимизации и инноваций в логистике — на примере X5 Group ¹³ .			

Источник: составлено автором с использованием данных¹⁴

¹² Magnit Omni (2025) *Переизобретаем путь и растем сами*. [online]. Available at: <https://omni.magnit.ru/> [Accessed: 9.09.2025]. (in Russian).
¹³ X5 Group (2025) *Nexus WMS (Warehouse Management System) – технологический проект по созданию собственной системы управления складами X5 Group* [online]. Available at: <https://globalcio.ru/projectofthe2025/list/44627/> [Accessed: 9.09.2025]. (in Russian).
¹⁴ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *Инвесторам: Операционные и финансовые результаты*. [online] Available at <https://www.x5.ru/ru/investors/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ПАО «Магнит» (2025) *Ключевые показатели*. [online] Available at: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); ООО «Лента» (2025) *Ключевые факты*. [online] Available at: <https://lenta.com/i/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian); O'Key Group S.A. (2025) *Раскрытие информации: Бухгалтерская (финансовая) отчетность*. [online] Available at: <https://www.okmarket.ru/about/information-disclosure/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

Анализ реализуемых конкурентных стратегий позволил выявить ряд мероприятий, основанных на внедрении ИИ, в том числе позволивших удержать и усилить лидирующие позиции на рынке, соответствовать всем новейшим трендам рынка и покупательского спроса, оптимизировать деятельность и обеспечить конкурентоспособность. Систематизация стратегических действий компаний, основанных на технологиях ИИ, в формате стратегий конкурентирования представлена в табл. 4.

Таблица 4. Стратегические действия торговых сетей, основанные на технологии ИИ как инструменте конкурентных стратегий

Table 4. Strategic actions of retail chains based on AI technology as a tool for competitive strategies

X5 Group	«Магнит»	«Лента»	Mercury Retail Group
1. Лидерство в издержках			
Собственный центр обработки данных. 15 функционирующих продуктов на базе ИИ. Роботизация и внедрение ИИ в магазинах и распределительных центрах. Оптимизация алгоритмов формирования паллет на складах. Принятие решений об ассортименте в торговой матрице. Оптимизация внутренних процессов специалистов на основе Copilot ¹⁵ .	Создание лаборатории ИИ ¹⁶ . Системы компьютерного зрения для распознавания и обработки первичных документов; оптимизации мерчандайзинга. Системы компьютерного зрения для оптимизации процессов в торговых залах. Использование крупных языковых моделей (LLM) для текстового контента и описания товаров.	Точность прогнозирования торговых остатков. Анализ и прогнозирование осуществляется с использованием динамического вычислительного кластера Azure Databricks ¹⁷ .	Ежедневный мониторинг цен конкурентов и автоматическая система сбора, анализа и определения лучших цен для каждого региона ¹⁸ .
2. Дифференциация			
X5 ID формирует единый профиль клиента во всех бизнесах компании, содержащий структурированную информацию о клиенте, для формирования персональных предложений, принятия решений об ассортименте в торговой матрице ¹⁹ . Использование аналитической маркетинговой платформы CVM (Customer Value Management) для управления потребительской ценностью ²⁰ .	Внедрение CVM ²¹ . Анализ спроса, результатов маркетинговых активностей, поведения покупателей во всех каналах продаж. Выделение и работа с клиентскими микросегментами.	Адаптированный ассортимент под потребности покупателя в каждой конкретной локации на основе анализа больших данных. Улучшение клиентского поиска и релевантности результатов за счет использования текстовых моделей.	

Источник: составлено автором

¹⁵ ПАО «Корпоративный центр ИКС» (2025) *X5 пересобирает ИТ-блок и расширяет применение роботов* [online]. Available at: <https://www.x5.ru/ru/publication/x5-peresobiraet-it-blok-i-rasshiraet-primenenie-robotov/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

¹⁶ ПАО «Магнит» (2024) *Магнит создал лабораторию искусственного интеллекта* [online]. Available at: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-sozdal-laboratoriyu-iskusstvennogo-intellekta/> (Accessed 08.09.2025). (in Russian).

¹⁷ ООО «Лента» (2020) «Лента» внедрила систему прогнозирования спроса с помощью искусственного интеллекта [online]. Available at: <https://lenta.com/o-kompanii/news/-----11/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

¹⁸ ООО «Альфа-М» (2025) *Пресс-центр – Публикации СМИ*. [online] Available at: <https://krasnoeibelo.ru/press-center/media-publications/> [Accessed 9.09.2025] (in Russian).

¹⁹ X5 Retail Group N.V (2025) *X5ID – единая учетная запись для всех торговых сетей и сервисов X5 Group*. [online]. Available at: <https://x5id.ru/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

²⁰ ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2025) *X5 пересобирает ИТ-блок и расширяет применение роботов*. [online]. Available at: <https://www.x5.ru/ru/publication/x5-peresobiraet-it-blok-i-rasshiraet-primenenie-robotov/> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

²¹ ПАО «Магнит» (2021) «Магнит» персонализирует работу с покупателями на основе ИИ. [online]. Available at: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/217938/2021-12-14/2021-w50/magnit-personaliziruet-rabotu-pokupatelyami-osnove-ii> [Accessed 9.09.2025]. (in Russian).

Заключение

В результате проведенной работы получены следующие результаты:

- 1) Проведен анализ отдельных финансовых и операционных показателей крупнейших публичных розничных продуктовых сетей России, отражающих их финансовую устойчивость, положительную динамику, тренд развития и операционную результативность.
- 2) Выявлены основные черты стратегического позиционирования крупнейших торговых розничных продуктовых сетей в Российской Федерации в 2023–2024 гг.
- 3) Проведены анализ, систематизация и структурирование реализованных конкурентных стратегических действий крупнейших розничных сетей в форматы матричных стратегий роста.
- 4) Разработана типология стратегий роста и конкуренции в виде универсальной интегрированной матричной модели стратегий. В предложенной типологии сформулирована модифицированная стратегия конкуренции – умная экосистема «Развитие бизнес-экосистемы на основе технологической платформы с использованием ИИ для реализаций I, II типов конкурентных стратегий и A–D типов роста».
- 5) На основе анализа стратегических конкурентных действий в масштабной розничной торговле выявлены основные направления и формы применения ИИ для отдельных типов конкурентных стратегий. Технологии ИИ определены как значимый фактор конкурентного развития и сохранения лидирующих позиций в отрасли.

Направление дальнейших исследований

Перспективами дальнейших исследований будет оценка взаимосвязи финансовых результатов публичных продуктовых ритейлеров, их капитализации, и размера инвестиций в высоко интеллектуальные технологии; факторный анализ и мониторинг фактического повышения конкурентоспособности через инструменты позиционирования в зависимости от уровня использования ИИ в бизнес-процессах. В целях универсализации полученных результатов видятся перспективным выход за пределы отраслевой направленности и апробация научных разработок на данных других отраслей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Красюк Т.Н. (2025) Анализ реализации конкурентных стратегий на основе технологий искусственного интеллекта на примере крупнейших розничных сетей. *Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ-2025)*, 2, 312–316. DOI: <https://doi.org/10.18720/IER/2025.2/84>
2. Бивен Д. (2008) Войны супермаркетов. Откровенно о борьбе за лояльность потребителей, М.: Эксмо.
3. Радаев В.В. (2005) Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей. *Российский журнал менеджмента*, 3 (3), 3–26.
4. Радаев В.В. (2003) Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей). *Вопросы экономики*, 7, 57–77. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-7-57-77>
5. Хасис Л.А. (2010) Розничный рынок продовольственных товаров: конкурентные стратегии и государственное регулирование. *Современная конкуренция*, 5, 25–33.
6. Коваленко А.И., Полевой А.А. (2012) Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ. *Современная конкуренция*, 5, 60–68.
7. Лексин В.Н. (2020) Синтез общества потребления и информационного общества. *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*, 13 (2), 195–211. DOI: <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2020-13-2-10>
8. Хамидова О.М., Улановская О.Н. (2020) Потребительские предпочтения, как основа создания бренд-позиции винодельческой продукции. *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*, 3, 153–166. DOI: <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2020-3-153-166>

9. Hodson N., Egol M., Blischok T. (2012) *Four forces shaping competition in grocery retailing*, New York: Booz & Company.
10. Grant R.M. (2022) *Contemporary Strategy Analysis*, 11th ed., Hoboken: Wiley, 79–84.
11. Кристиневи́ч С.А. (2020) Инструментальное обеспечение проектирования механизмов институциональной интервенции. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 36 (3), 354–370. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.301>
12. Мустафа М.З., Закария З., Рахин Н.М., Вахаб Н.С.А. (2023) Конкурентные стратегии для устойчивого развития компаний. *Форсайт*, 17 (4), 45–53. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.4.45.53>
13. Чордаш А. (2024) Пищевые технологии в экономике замкнутого цикла. *Форсайт*, 18 (2), 58–68. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.2.58.68>
14. Aranda E., Martín V.J., Santos J. (2018) Competitive convergence in retailing. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 31 (1), 206–227. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1429288>
15. Grewal B., Levy M. (2007) Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83 (4), 447–464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
16. Jayakrishnan S. (2022) Artificial Intelligence (AI) in Retailing – A Systematic Review and Research Agenda. *Contemporary Research in Management*, 11. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4134959>
17. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B. (2025) *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey Global Publishing. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> [Accessed 6.10.2025]
18. Arora A., Glaser D., Kluge P., Kim A., Kohli S., Sak N. (2021) *It's showtime! How live commerce is transforming the shopping experience*. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/its-showtime-how-live-commerce-is-transforming-the-shopping-experience> [Accessed 6.10.2025]
19. Юзвович Л.И., Львова М.И., Лылов А.С. (2024) Развитие взаимной торговли сельскохозяйственной продукцией и продовольствием в объединении БРИКС. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*, 11, 89–94. DOI: <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2024-0-11-89-94>
20. Дудник А.В., Чердакова Т.А. (2021) Инвестиционные стратегии повышения конкурентоспособности агропродовольственной системы страны. *Экономика региона*, 17 (2), 632–643. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-20>
21. Лола И.С., Бакеев М.Б. (2020) Оценка уровня цифровой активности организаций розничной торговли России. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*, 2, 161–180. DOI: <https://doi.org/10.38050/01300105202029>
22. Андреев А.А. (2025) Роль цифровой трансформации в повышении конкурентоспособности розничной торговли через электронную коммерцию. *Научный форум: экономика и менеджмент*, 3 (92), 46–53.
23. Герасименко В.В., Куркова Д.Н., Курбацкий А.Н. (2024) Внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинг российских компаний: перспективы и барьеры. *Российский журнал менеджмента*, 22 (3), 483–508. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.306>
24. Лексин В.Н. (2020) Искусственный интеллект в экономике и политике нашего времени. Статья 2. Искусственный интеллект как товар и услуга. *Российский экономический журнал*, 5, 3–33. DOI: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2020-5-3-33>
25. Куладжи Т.В., Бабкин А.В. (2016) Матричное микропрогнозирование конкурентоспособности инновационной продукции в кластере. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 6 (256), 130–147. DOI: <https://doi.org/10.5862/JE.256.12>
26. Фаттахов Х.И. (2025) Стратегии и инновационные решения для обеспечения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности организаций в контексте цифровой трансформации, *π-Economy*, 18 (3), 29–46. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18302>
27. Лосева О.В., Федотова М.А., Богатырёва В.В. (2021) Влияние стоимости нематериальных активов на капитализацию продуктовых ритейлеров в целях их устойчивого роста. *Финансы: теория и практика*, 25 (4), 48–63. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-48-63>
28. Ansoff H.I. (1957) Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113–124.
29. Портер М. (2016) *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*, М.: Альпина.

REFERENCES

1. Krasiuk T.N. (2025) Analiz realizatsii konkurentnykh strategii na osnove tekhnologii iskusstvennogo intellekta na primere krupneishikh roznichnykh setei [Analysis of the implementation of competitive strategies based on artificial intelligence technologies using the example of the largest retail chains]. *Intelligent engineering economics and Industry 6.0 (IEEI_6.0_INPROM)*, 2, 312–316. DOI: <https://doi.org/10.18720/IEP/2025.2/84>
2. Bevan J. (2005) *Trolley Wars: The Battle of the Supermarkets*. London: Profile Books.
3. Radaev V.V. (2005) Dinamika delovykh strategii rossiiskikh roznichnykh kompanii pod vozdeistviem global'nykh torgovykh setei [Dynamics of business strategies of Russian retail companies under the influence of global retail chains]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, 3 (3), 3–26.
4. Radaev V. (2003) Changes in Competitive Environment in the Russian Markets (The Case of Retailing Chains). *Voprosy Ekonomiki*, 7, 57–77. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-7-57-77>
5. Khasis L.A. (2010) Roznichnyi rynek prodovol'stvennykh tovarov: konkurentnye strategii i gosudarstvennoe regulirovanie [Retail food market: competitive strategies and government regulation]. *Sovremennaiia konkurentsia [Journal of Modern Competition]*, 5, 25–33.
6. Kovalenko A., Polevoy A. (2012) Competitive strategies of food retail networks: classification and empirical analysis. *Sovremennaiia konkurentsia [Journal of Modern Competition]*, 5, 60–68.
7. Leksin V.N. (2020) Synthesis of consumer society and information society. *Outlines of global transformations: politics, economics, law*, 13 (2), 195–211. DOI: <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2020-13-2-10>
8. Khamidova O.M., Ulanovskaya O.N. (2020) Consumer preferences as a basis for creating a brand position for wine products. *Scientific Bulletin: finance, banking, investment*, 3, 153–166. DOI: <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2020-3-153-166>
9. Hodson N., Egol M., Blischok T. (2012) *Four forces shaping competition in grocery retailing*, New York: Booz & Company.
10. Grant R.M. (2022) *Contemporary Strategy Analysis*, 11th ed., Hoboken: Wiley, 79–84.
11. Kristinevich S. (2020) Instrumental support for designing mechanisms of institutional interventionism. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36 (3), 354–370. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.301>
12. Mustapha M.Z., Zakaria Z., Rahin N.M., Wahab N.B.A. (2023) Competitive Strategies for Corporate Sustainability. *Foresight and STI Governance*, 17 (4), 45–53. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.4.45.53>
13. Csordás A. (2024) Foodtech as Part of the Circular Economy. *Foresight and STI Governance*, 18 (2), 58–68. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.2.58.68>
14. Aranda E., Martín V.J., Santos J. (2018) Competitive convergence in retailing. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 31 (1), 206–227. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1429288>
15. Grewal B., Levy M. (2007) Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83 (4), 447–464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
16. Jayakrishnan S. (2022) Artificial Intelligence (AI) in Retailing – A Systematic Review and Research Agenda. *Contemporary Research in Management*, 11. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4134959>
17. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B. (2025) *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey Global Publishing. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> [Accessed 6.10.2025]
18. Arora A., Glaser D., Kluge P., Kim A., Kohli S., Sak N. (2021) *It's showtime! How live commerce is transforming the shopping experience*. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/its-showtime-how-live-commerce-is-transforming-the-shopping-experience> [Accessed 6.10.2025]
19. Yuzvovich L.I., Lvova M.I., Lylov A.S. (2024) Development of mutual trade in agricultural products and food in the BRICS association. *Economy of Agricultural and Processing Enterprises*, 11, 89–94. DOI: <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2024-0-11-89-94>

20. Dudnik A.V., Cherdakova T.A. (2021) Investment Strategies for Increasing the Agribusiness Competitiveness. *Ekonomika regiona [Economy of region]*, 17 (2), 632–643. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-20>
21. Lola I.S., Bakeev M.B. (2020) Assessment of digital activity level of Russia's retail trade organizations. *Moscow University Economics Bulletin*, 2, 161–180. DOI: <https://doi.org/10.38050/01300105202029>
22. Andreev A.A. (2025) Rol' tsifrovoy transformatsii v povyshenii konkurentosposobnosti roznichnoi trgovli cherez elektronnuu kommersiiu [The Role of Digital Transformation in Improving Retail Competitiveness through E-Commerce]. *Nauchnyi forum: ekonomika i menedzhment [Scientific Forum: Economics and Management]*, 3 (92), 46–53.
23. Gerasimenko V.V., Kurkova D.N., Kurbatskii A.N. (2024) Implementation of artificial intelligence technologies in marketing of Russian companies: Prospects and barriers. *Russian Management Journal*, 22 (3), 483–508. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.306>
24. Leksin V.N. (2020) Artificial intelligence in economy and policy nowadays. Article 2. Artificial intelligence as goods and service. *Russian Economic Journal*, 5, 3–33. DOI: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2020-5-3-33>
25. Kuladzhi T.V., Babkin A.V. (2016) Matrix microforecasting of the competitiveness of innovative products in a cluster. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономика [Scientific and Technical Notes of SPbGU. Economics]*, 6 (256), 130–147. DOI: <https://doi.org/10.5862/JE.256.12>
26. Fattakhov Kh.I. (2025) Strategies and innovative solutions for ensuring sustainable growth and enhancing corporate competitiveness in the context of digital transformation. *π-Economy*, 18 (3), 29–46. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18302>
27. Loseva O.V., Fedotova M.A., Bogatyreva V.V. (2021) Impact of the value of intangible assets on the capitalization of food retailers for their sustainable growth. *Finance: Theory and Practice*, 25 (4), 48–63. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-48-63>
28. Ansoff H.I. (1957) Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113–124.
29. Porter M.E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY: The Free Press.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

КРАСЮК Татьяна Николаевна

E-mail: actualbil@gmail.com

Tat'yana N. KRASYUK

E-mail: actualbil@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6419-3943>

Поступила: 10.09.2025; Одобрена: 06.10.2025; Принята: 06.10.2025.

Submitted: 10.09.2025; Approved: 06.10.2025; Accepted: 06.10.2025.