

УДК 339.37:004.738.5  
DOI 10.14258/epb202651

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА В РИТЕЙЛЕ

Н. М. Сурай<sup>1</sup>, В. А. Сурай<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия)

<sup>2</sup>Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Москва, Россия)

В данной статье исследованы основные тенденции развития цифрового мерчандайзинга в ритейле. Цифровые инструменты позволяют выстраивать единые стандарты без потери локальной адаптации, управлять планограммами с учетом реальных данных, быстро внедрять новинки и обновлять выкладку, собирать аналитику для стратегических решений. Преимущества цифрового мерчандайзинга: объективный контроль полки (сокращение ошибок, невозможность умышленного искажения данных), точная бизнес-аналитика (качественные исходные и итоговые данные о состоянии дистрибуции), рост продаж (быстрое устранение проблем и выявление возможностей роста), эффективность персонала (сокращение визитов за счет автоматизации ручных операций). Согласно исследованиям компании IHL Group, утверждено, что североамериканское подразделение сети Amazon получило 20% дохода за счет покупателей, которые не обнаружили необходимые товары в местном магазине и пришли за товарами к бренду. Мерчандайзинг располагает широким спектром высокотехнологичных инструментов, среди которых можно выделить: проекционные витрины, интерактивные витрины, виртуальная полка, 3D-витрины, устройства Aislelabs и Prism Skylabs, мобильные приложения, а также роботы Fetch Robotics и Lowe's, ERP-система и другие.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые технологии, рынок, мерчандайзинг, ритейл, эффективность, потребитель.

## CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MERCHANDISING IN RETAIL

N. M. Suray<sup>1</sup>, V. A. Suray<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)

<sup>2</sup>National Research Nuclear University MEPhI (Moscow Engineering Physics Institute) (Moscow, Russia)

This article examines the key trends in digital merchandising in retail. Digital tools enable the development of unified standards without losing local adaptability, planogram management based on real-world data, the rapid introduction of new products and display updates, and the collection of analytics for strategic decisions. The advantages of digital merchandising include: objective shelf control (reduced errors, preventing intentional data distortion), accurate business analytics (high-quality initial and final data on distribution status), sales growth (quick problem resolution and identification of growth opportunities), and staff efficiency (reduction in visits due to the automation of manual operations). According to research by IHL Group, Amazon's North American division generated 20% of its revenue from customers who, unable to find the products they needed at their local store, instead purchased them from the brand. Merchandising offers a wide range of high-tech tools, including projection displays, interactive displays, virtual shelves, 3D displays, Aislelabs and Prism Skylabs devices, mobile apps, Fetch Robotics and Lowe's robots, ERP systems, and more.

**Keywords:** digitalization, digital technologies, market, merchandising, retail, efficiency, consumer.

**Введение.** Цифровой мерчандайзинг стал революционной технологией, кардинально изменяющей традиционные методы создания и представления коллекций товара покупателям,

начиная от идеи и заканчивая полкой в магазине. Основным фактором, способствующим развитию цифрового мерчандайзинга, является его возросшая роль в увеличении объема продаж. Исследова-

ния показывают, что в магазинах с эффективной организацией мерчандайзинга средний чек покупателя на 13% выше по сравнению со средним чеком в магазинах, в которых визуальной презентации товара уделяется недостаточно внимания [1]. Кроме того, взаимодействие с покупателями с использованием цифровых технологий, таких как дополненная и виртуальная реальность, показывает в 2,6 раза большую эффективность, чем статичные изображения, а конверсия в сфере торговли одеждой может увеличиваться до 250%<sup>1</sup>.

Ключевые тренды ритейла в 2026 г.: рационализация потребления, цифровые и омниканальные стратегии, сокращение крупных торговых форматов, экспансия производителей и сетей в регионы, миграция рабочей силы и нехватка персонала, усиление конкуренции на полке. На ужесточение полочной конкуренции влияют следующие факторы:

- усиление азиатских брендов;
- рост новых продуктовых категорий, таких как готовая еда, которая за 2025 г. выросла на 32% в денежном выражении и на 17% в натуральном;
- активное развитие локальных брендов;
- высокая доля собственных торговых марок (СТМ) сетей.

В 2026 г. цифровые технологии становятся основой для принятия стратегических решений в мерчандайзинге. Внедрение цифровых технологий дает возможность разрабатывать и тестировать новые мерчандайзинговые стратегии, что значительно экономит время и ресурсы. Можно выделить ключевые драйверы, которые в настоящее время формируют цифровой мерчандайзинг: стремительная цифровизация регионов, усложнение потребительского спроса и повсеместное проникновение технологий искусственного интеллекта и финтеха в покупательский опыт. В новой реальности ручное управление выкладкой становится неэффективным, уступая место решениям на основе данных. Главными трендами в цифровой мерчандайзинге являются:

1) умные полки с электронными ценниками (ESL), датчиками IoT и RFID-метками, которые в режиме реального времени отслеживают наличие товара, фиксируют факт продажи и превращают пассивное стеллажное пространство в активного участника продаж. Это позволяет практически исключить ситуацию «нет в наличии» и автоматически инициировать пополнение товарных запасов;

2) искусственный интеллект (ИИ). Если раньше системы работали с историей продаж, то современные алгоритмы анализируют десятки па-

раметров. Искусственный интеллект способен обнаруживать неочевидные взаимосвязи, например, определять, какие товары чаще покупаются в конкретном магазине, и предлагать соответствующую выкладку. Это позволяет перейти от универсальных планограмм к динамическим схемам, уникальным для каждой торговой точки.

Таким образом, мерчандайзинг трансформируется из набора рутинных операций в интеллектуальную, управляемую данными систему. В новом игровом поле выигрывают те организации, которые видят в умных полках и ИИ не просто инструменты автоматизации, а партнеров для создания релевантного, динамичного и персонализированного покупательского опыта.

**Результаты исследования.** Согласно определению, представленному Французской академией коммерческих наук, «мерчандайзинг — это часть маркетинга, которая охватывает коммерческие методы, позволяющие представить товар или услугу потенциальному конечному покупателю в наилучших материальных и психологических условиях» [2]. М.А. Николаева в своих научных трудах отмечает, что «мерчандайзинг — это вид интегрированных маркетинговых коммуникаций, предназначенных для формирования спроса и стимулирования сбыта путем обеспечения максимальной физической доступности товаров, а также создания и поддержания потребительских предпочтений при непосредственном контакте потребителей с товарами» [3]. Стратегическая цель мерчандайзинга заключается в максимальном привлечении покупателей, при этом визуализация товаров помогает решать множество промежуточных задач. Для торговых организаций основная задача мерчандайзинга — это повышение эффективности продаж. Ключевая задача мерчандайзинга состоит в том, чтобы организовать размещение товаров таким образом, чтобы оно было максимально логичным и воздействующим на психологию покупателя. Это должно способствовать не только увеличению объема продаж, но и формированию желания возвращаться в этот магазин в будущем.

А. Н. Земцов, М. А. Кузнецов, М. А. Никитин в своих трудах отмечают, что «цифровые технологии — инструмент, который позволяет значительно сократить время мерчандайзинга за счет мгновенного распознавания товаров и ценников на полке, а также автоматического анализа витрины с предоставлением рекомендаций по исправлению недостатков выкладки товаров» [4]. С учетом стремительного прогресса цифровых технологий в последнее время возникают широкие перспекти-

<sup>1</sup> Эксперты MD Audit рассказали, как цифровой мерчандайзинг помогает продавать. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/eksperty-md-audit-rasskazali-kak-tsifrovoy-merchandayzing-pomogaet-prodavati/> (дата обращения: 29.01.2026).

вы для развития мерчандайзинга, включая такие направления, как виртуальная и дополненная реальность [5].

Цифровизация является важным фактором, способствующим созданию конкурентных преимуществ и адаптации ритейлеров к изменяющимся рыночным условиям [6]. Так, В. И. Мухопад определяет содержание термина «цифровые технологии» как результаты интеллектуальной деятельности, используемые в наукоемких отраслях экономики и социальной жизни в целях удовлетворения расту-

щих потребностей людей в условиях ограниченности имеющихся ресурсов для этих целей» [7].

Таким образом, можно отметить, что «цифровой мерчандайзинг — это комплекс мероприятий, процессов по размещению, презентации товара и облегчению выбора для покупателя с использованием цифровых технологий». Цифровой мерчандайзинг — это процесс представления и организации товаров в онлайн-пространстве для повышения их привлекательности и продаж<sup>2</sup>. Задачи цифрового мерчандайзинга представлены на рисунке 1.

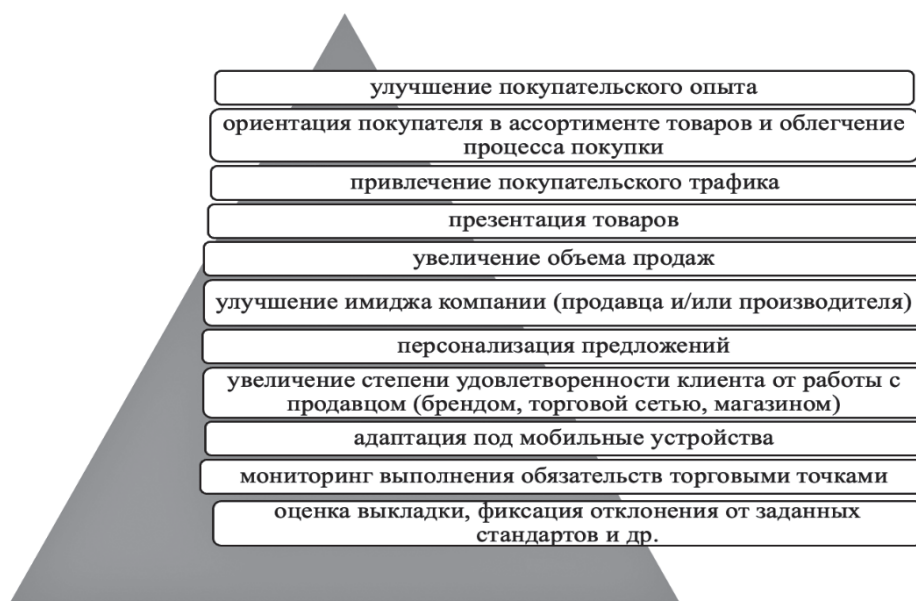


Рис. 1. Задачи цифрового мерчандайзинга. Составлено авторами

Основные отличия цифрового мерчандайзинга от традиционного можно представить следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Основные черты цифрового мерчандайзинга. Составлено авторами

<sup>2</sup> Онлайн-мерчандайзинг: что это и как работает. URL: <https://spaceplanner.ru/online-merchandising-cto-eto-i-kak-rabotaet/> (дата обращения: 29.01.2026)

Развитие цифровых технологий трансформирует мерчандайзинг от интуитивного искусства к точной, управляемой данными науке. Такие инструменты применяются для решения двух ключевых задач: повышения операционной эффективности брендов и ритейлеров, а также создания уникального, вовлекающего опыта для покупателей. Практическое внедрение носит комплексный характер и охватывает этапы от планирования выкладки товаров до постпродажного анализа. Что касается операционного мерчандайзинга, в этой сфере технологии направлены на преодоление традиционных проблем: дефицита кадров, высокой стоимости ручного аудита и человеческих ошибок. Их применение позволя-

ет перейти к модели «мерчандайзинга по требованию», где решения принимаются на основе реальных данных.

Цифровые технологии в торговом зале работают на создание эмоций, удобства и персонализации, которые являются ключевыми причинами визита в офлайн-магазин. Для визуального и клиентоцентричного мерчандайзинга используются следующие инструменты: интерактивные витрины и дополненная реальность (AR), омниканальные решения и бесшовная интеграция, а также гиперперсонализация на базе ИИ в реальном времени.

Цифровые технологии, используемые в мерчандайзинге, включают в себя следующие элементы (рис. 3).

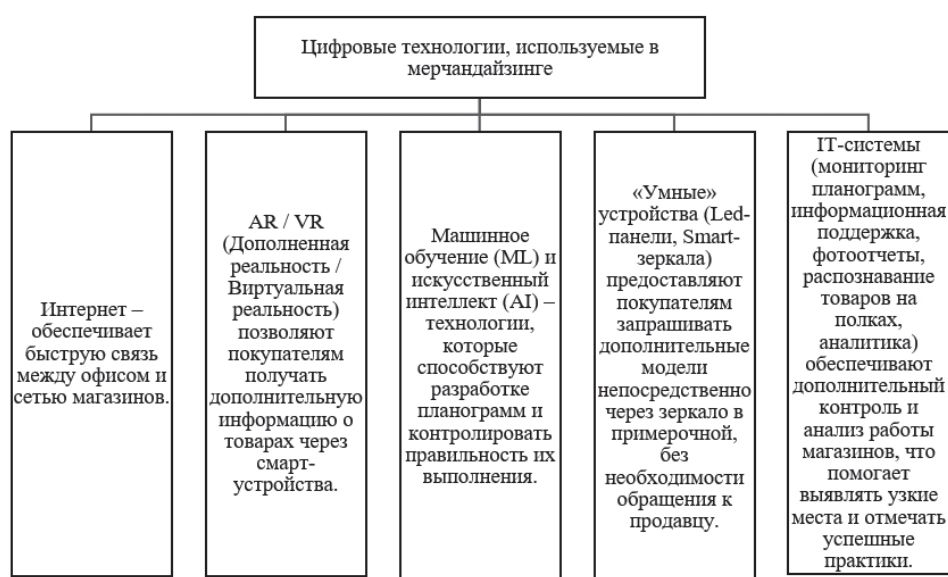


Рис. 3. Цифровые технологии, используемые в мерчандайзинге

Технологии дают не только качественные преимущества, выраженные в удобстве для покупателей и оптимизации рабочего времени и повышении производительности труда мерчандайзеров, но также вполне измеримые количественные результаты. Так, можно отметить рост продаж до 25%, рост NPS до 15%, а также сокращение издержек.

Цифровая трансформация требует пересмотра традиционных моделей работы мерчандайзинга, делая ставку на гибкие, технологичные форматы:

- 1) совмещенный и проектный мерчандайзинг. Все большее распространение получают модели, где один специалист в торговой точке представляет интересы нескольких непротиворечащих брендов. Такой подход позволяет оптимизировать покрытие сети и снизить операционные затраты для поставщиков. Параллельно развивается мер-

чандайзинг по требованию, когда задачи выполняются не по жесткому графику, а в режиме реального времени — например, при сигнале о нарушении выкладки или нехватке товара;

- 2) краудсорсинговые платформы и удаленный аудит. Для выполнения массовых точечных задач (актуализация ценников, аудит акций) используются цифровые платформы, которые привлекают свободных исполнителей. Это обеспечивает широкий географический охват без содержания постоянно штата.

В сети «РИВ ГОШ» применяется комплексный подход к выкладке товаров, который учитывает архитектуру магазинов, разнообразие оборудования, частую ротацию ассортимента и высокие требования к скорости обновлений. Компания внедрила SpacePlanner с целью систематизиро-

вать процессы, сократить ручной труд и повысить управляемость мерчендайзинга на уровне всей сети. Все данные по выкладке и оборудованию оказались в единой системе. Планограммы стали доступны в режиме реального времени — через планшеты у сотрудников на местах. Количество планограмм сократилось в два раза — при сохранении детализации и росте ассортимента. Процесс постановки новой марки на полку сократился с 2 месяцев до 2 недель. Доля качественно реализованных выкладок достигла 94%. Сформировалась живая, оперативная аналитика — от полочного пространства до эффективности отдельных блоков.

**Заключение.** Цифровой мерчендайзинг становится ключевым элементом успешной стратегии любого интернет-магазина. Его правильное применение способствует повышению конверсии и формированию лояльной аудитории, которая будет возвращаться на сайт регулярно. С каждым годом цифровой мерчендайзинг продолжает развиваться [8]. «Искусство торговать» включает в себя технологии, использующие определенный набор психологических методов воздействия на целевого покупателя через эффективное представление товарных категорий, организацию качественного обслуживания клиентов и создание благоприятной атмосферы для продаж, а также оптимизацию хранения товаров [9].

Цифровые инструменты позволяют:

- выстраивать единые стандарты без потери локальной адаптации;
- управлять планограммами с учетом реальных данных;
- быстро внедрять новинки и обновлять выкладку;
- собирать аналитику для стратегических решений.

Мерчендайзинг стал неотъемлемой частью интегрированной системы управления продажами, в которой важную роль играют SFA-решения — цифровые инструменты, позволяющие не только контролировать работу мерчендайзеров, но и формировать стратегию развития бренда на полках, увеличивать объемы продаж и обеспечивать прозрачность операций.

Российский рынок мерчендайзинга характеризуется высокой операционной сложностью, вызванной разнообразием географических условий, форматами торговых точек, требованиями сетей и значительной долей агентской модели. Эти аспекты создают повышенные требования к SFA-системам, что делает Россию одним из самых требовательных рынков в отношении функциональности и надежности предлагаемых решений. Современные цифровые технологии открывают ритейлерам дополнительные возможности для изучения потребительского поведения и увеличения объема продаж [10].

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вакурова Н. В., Голубева К. А., Каспарова Д. А. Мерчендайзинг как особая технология маркетинга // Вестник университета. 2017. № 1. С. 38–42.
2. Парамонов Г. В., Беркетова Л. В. Мерчендайзинг — способ привлечения и удержания клиентов // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2022. Т. 84. № 3 (93). С. 454–459. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-454-459>.
3. Николаева М. А., Стецюк Е. Н. Практика применения принципов мерчендайзинга на розничном предприятии // Лизинг. 2023. № 2. С. 38–44. <https://doi.org/10.33920/VNE-03-2302-05>.
4. Земцов А. Н., Кузнецов М. А., Никитин М. А. Применение цифровых технологий в мерчендайзинге // Цифровая экономика. 2024. № 1 (27). С. 62–68. <https://doi.org/10.34706/DE-2024-01-07>.
5. Алан-Рейс Н. В. Использование цифровых технологий в мерчендайзинге // E-Scio. 2019. № 11 (38). С. 598–606.
6. Сурай Н. М., Теплая Н. А., Зылева Г. В. Тренды применения цифровых технологий торговыми организациями в современных реалиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 1 (154). С. 185–194. <https://doi.org/10.36871/ek. ur. p. r. 2025.01.14.021>.
7. Сурай Н. М., Женжебир В. Н. Цифровые технологии в российском ритейле // Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики? Сборник статей XI Международной научной конференции. В 2-х томах, Москва, 17–18 мая 2022 года / под редакцией С. Д. Валентея. Том 2. М., 2022. С. 43–49.
8. Данилевская Е. Н., Нам Т. А. Цифровой мерчендайзинг // Сфера услуг: инновации и качество. 2022. № 58. С. 96–102.
9. Ивашкин М. В., Колесников А. В., Оттева И. В. Интернет-мерчендайзинг: понятие и специфика использования в современном ритейле // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 12–1. С. 130–135.

10. Дзахмишева И. Ш. Инновационные технологии в мерчендайзинге // Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82, № 4 (86). С. 272–276. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-4-272-276>.

## REFERENCES

1. Vakurova N. V., Golubeva K. A., Kasparova D. A. Merchandising as a special marketing technology. Bulletin of the University. 2017. No. 1. Pp. 38–42.
2. Paramonov G. V., Berketova L. V. Merchandising — a way to attract and retain customers. Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2022. Vol. 84. No. 3 (93). Pp. 454–459. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-454-459>.
3. Nikolaeva M. A., Stetsyuk E. N. Practice of applying merchandising principles at a retail enterprise. Leasing. 2023. No. 2. Pp. 38–44. <https://doi.org/10.33920/VNE-03-2302-05>.
4. Zemtsov A. N., Kuznetsov M. A., Nikitin M. A. Application of digital technologies in merchandising. Digital economy. 2024. No. 1 (27). Pp. 62–68. <https://doi.org/10.34706/DE-2024-01-07>.
5. Alan-Reis N. V. Application of digital technologies in merchandising. E-Scio. 2019. No. 11 (38). Pp. 598–606.
6. Surai N. M., Teplaya N. A., Zyleva G. V. Trends in the application of digital technologies by trade organizations in modern realities. Economy and management: problems, solutions. 2025. Vol. 14. No. 1 (154). Pp. 185–194. <https://doi.org/10.36871/ek. up. p. r. 2025.01.14.021>.
7. Surai N. M., Zhenzhebiri V. N. Digital Technologies in Russian Retail. Global Uncertainty. Development or Degradation of the World Economy? Collection of Articles from the XI International Scientific Conference. In 2 volumes, Moscow, May 17–18, 2022 / edited by S. D. Valentey. Vol. 2. Moscow, 2022. Pp. 43–49.
8. Danilevskaya E. N., Nam T. A. Digital Merchandising. Services: Innovations and Quality. 2022. No. 58. Pp. 96–102.
9. Ivashkin M. V., Kolesnikov A. V., Otteva I. V. Online merchandising: concept and specifics of use in modern retail. Humanities, socio-economic and social sciences. 2020. No. 12–1. Pp. 130–135.
10. Dzakhmisheva I. Sh. Innovative technologies in merchandising. VSUET Bulletin. 2020. Vol. 82. No. 4 (86). Pp. 272–276. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-4-272-276>.

Поступила в редакцию: 11.02.2026.

Принята к печати: 15.05.2026.