

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 253–266.
Economic Systems. 2026;19(2):253-266.



Научная статья
УДК 339.562

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-253-266

Исследование факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке

Роман Викторович Виттенбек¹✉,
Марина Владимировна Зинцова² (научный руководитель)

^{1, 2} Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития
Российской Федерации, Москва, Россия

✉ vittenbek5@mail.ru

Аннотация. В настоящее время экономика переживает структурные сдвиги, особенно заметные в торговой сфере: меняется набор факторов, определяющих конкурентоспособность торговых предприятий и организаций. Российский потребительский рынок выступает важнейшим индикатором состояния всей экономики – падение продаж напрямую сигнализирует о замедлении ее роста.

Цель исследования – выявление и оценка ключевых факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды, функционирующих на российском рынке в современных экономических и логистических условиях. Методами исследования выступают теоретический анализ научной литературы, проведение пилотного исследования с использованием метода опроса экспертов отрасли.

В соответствии с поставленной целью в статье представлен анализ факторов и инструментов конкурентоспособности компаний-импортеров, которые выводят на российский рынок одежды иностранные бренды. Актуальность этого вопроса обусловлена трансформацией экономики, сменой поставщиков, перестройкой производственных цепочек создания ценности, а также процессами локализации и диверсификации логистических маршрутов.

В результате исследования выявлен комплексный характер конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке, отличающийся от традиционных моделей, фокусирующихся преимущественно на ценовых или качественных факторах. В статье обосновано, что в современных условиях (уход многих зарубежных брендов одежды с российского рынка, санкционное давление, разрыв логистических цепочек, перестройка импорта) конкурентоспособность определяется системой взаимосвязанных факторов, а не отдельными преимуществами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, импортеры одежды, зарубежные бренды, российский рынок, управление цепями поставок, ассортимент, омниканальность

© Виттенбек Р.В., 2026

Для цитирования: Виттенбек Р.В. Исследование факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 253–266. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-253-266.

Original article

A study of the factors of competitiveness of importers of foreign clothing brands in the Russian market

Roman V. Vittenbek¹✉, Marina V. Zintsova² (scientific adviser)

^{1, 2} Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ vittenbek5@mail.ru

Abstract. Currently, the economy is undergoing structural shifts, especially noticeable in the trade sector: a set of factors determining competitiveness is changing. The Russian consumer market is the most important indicator of the state of the entire economy – a drop in sales directly signals a slowdown in growth. In this regard, a key task is being formed – to build an effective system of goods movement corresponding to the innovative scenario of national development. Of particular scientific and practical interest is the analysis of the factors and tools of competitiveness of importing companies that bring foreign brands to the Russian clothing market. The relevance of this issue is due to the transformation of the economy, the change of suppliers, the restructuring of value creation chains, as well as the processes of localization and diversification of logistics routes. This allowed us to formulate the purpose of the study, which is to identify and evaluate the key factors of competitiveness for importers of foreign brands.

Keywords: competitiveness, competitiveness factors, clothing importers, foreign brands, Russian market, supply chain management, assortment, omnichannel

For citation: Vittenbek R.V. A study of the factors of competitiveness of importers of foreign clothing brands in the Russian market. *Economic Systems*. 2026;19(2):253-266. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-253-266.

Введение

Современные экономические процессы характеризуются трансформацией секторов экономики, особенно в сфере торговли, изменяется структура конкурентообразующих факторов. В этих условиях проблема обеспечения стабильной конкурентоспособности бизнеса становится особенно острой. Вместе с тем до настоящего времени остаются недостаточно проработанными научные

и методические подходы к созданию и реализации конкурентных преимуществ в условиях стремительных изменений потребительского спроса, эволюции покупательских предпочтений, появления новых сбытовых каналов и маркетинговых инноваций.

Особый интерес представляет исследование факторов и инструментов конкурентоспособности компаний-импортеров, продвигающих зарубежные бренды на российский рынок одежды в условиях трансформирующейся экономики, когда меняются рынки поставщиков, производственные цепи создания ценности, происходят локализация и диверсификация цепей поставок.

Современные условия усиления конкуренции требуют разработки новых методических подходов к повышению конкурентоспособности компаний-импортеров с учетом особенностей конкурентной среды и структурных изменений российского рынка одежды.

Несмотря на широкий круг исследований конкурентоспособности компаний розничной торговли, специфические особенности, факторы и инструменты формирования конкурентоспособности импортеров одежды изучены недостаточно. Возрастание конкуренции в данной сфере требует разработки новых маркетинговых инструментов, реализация которых обеспечит повышение конкурентоспособности предприятий в условиях трансформирующейся российской экономики. Авторская гипотеза состоит в том, что в условиях трансформации структуры факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды доминирующее положение занимают не ценовые и не брендовые факторы, а логистические (эффективность цепи поставок, управление запасами), операционные (скорость адаптации, обновления ассортимента, эффективность бизнес-процессов) и ценностное предложение, тогда как ценовое позиционирование приобретает вторичную, поддерживающую роль.

Основная часть

Материалы и методы. В качестве материалов для исследования выступили работы российских и зарубежных авторов по вопросам конкурентоспособности, статистические данные о состоянии российского рынка одежды. При этом применялись методы системного подхода и структурного анализа, экспертный опрос. Экспертам предлагалось оценить влияние каждого фактора на конкурентоспособность импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке по 10-бальной шкале Лайкерта, где 1–2 – незначительное влияние, 3–5 – умеренное влияние (фактор имеет значение, но не является ключевым), 6–8 – высокое влияние (существенно влияет на позиции импортеров), 9–10 – решающее влияние (оказывает ключевое влияние на конкурентоспособность импортера). В качестве экспертов в «пилотном» исследовании приняли участие руководители и сотрудники ведущих компаний-импортеров зарубежных брендов одежды.

Результаты исследования. В периоды трансформации мировой экономики, когда укрепление рыночных позиций становится ключевой стратегической задачей бизнеса, конкурентоспособность выступает основополагающим

элементом устойчивости компаний-импортеров одежды, определяя их способность адаптироваться и выделяться на насыщенном рынке.

Следует отметить изменение понятия «конкуренция» на современном этапе, которое анализируется учеными с точки зрения различных подходов – структурного, динамического, поведенческого, эволюционного, комплексного – и включает многообразие смыслов: от соперничества экономических субъектов до необходимого условия движения к большей прибыльности и эффективности. Например, Й. Шумпетер выдвинул идею, что динамика рыночных отношений стимулирует технологические и научные инновации, где рыночные акторы стремятся к реализации новаторских решений и уникальных сочетаний ресурсов в бизнес-практиках [1].

По мнению М. Портера, ключевым элементом в игре рыночных сил является гибкость в ответ на инновационные сдвиги. Рыночная борьба за доминирование часто определяется возможностью появления новых конкурентов и альтернативных продуктов, влияние которых колеблется в зависимости от различных ситуаций [2].

Современная трактовка понятия конкуренции связана с понятиями «конкуренции» и «кооперации», которые стали рассматриваться как взаимодополняющие категории. Так, Дж. Мур в теории «предпринимательских экосистем» выделяет возрастающую роль кооперации для внедрения инноваций в торговых компаниях, теория «соконкуренции» Б. Нейлбаффа и А. Бранденбургера подчеркивает важность сотрудничества в дополнение к конкуренции. Таким образом, можно сделать вывод о появлении новых видов конкурентных преимуществ на современном этапе экономического развития, связанных с инновационным развитием, сетевым сотрудничеством и кооперацией, смещением центра конкуренции с отраслевого на межотраслевой уровень, появлением новых центров конкуренции [3].

При рассмотрении термина «конкурентоспособность» как экономической категории следует отметить отсутствие единой концепции. Множество авторов приводят разные точки зрения, рассматривая конкурентоспособность на различных уровнях экономического взаимодействия. Понятие конкурентоспособности рассматривается многочисленными исследователями как зонтичный термин, который может анализироваться на разных уровнях: товарном, уровне компании, отраслевом, страновом. Выделенные уровни взаимодополняют друг друга, а ядром конкурентоспособности является способность фирмы (отрасли, страны) достичь превосходства над своими конкурентами по укреплению рыночных позиций, продвижению конкурентоспособной продукции и получению дохода [4, 5, 6].

Следует отметить, что понятие конкурентоспособности анализируется современными авторами в рамках различных подходов: 1) концепции конкурентных преимуществ (М. Портер); 2) ресурсного подхода (Г. Хемел, К. Прохалад); 3) отношенияческого подхода (Дж. Дайер, Х. Сингх); 4) маркетингового подхода (Ю.В. Савельева); 5) холистического подхода (А.М. Ужва) [6]. Таким образом, можно

сделать вывод о дальнейшем развитии понятия «конкурентоспособность» в экономической науке. Конкурентоспособность рассматривается современными исследователями как сложная система, включающая конкурентоспособный потенциал, эффективность использования ресурсов, факторы конкурентной среды, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества.

Исследование Банка России показало, что наиболее существенные проблемы, с которыми сталкиваются компании-импортеры, связаны с ухудшением условий поставок зарубежной продукции (50%), разрывом цепей поставок, отказом зарубежных компаний от поставок сырья, оборудования, технологий (43%), снижением спроса на продукцию (42%), сложностями проведения международных расчетов (25%) [7]. В условиях современной экономики это привело к появлению логистической концепции бизнеса, возникновению конкуренции «цепей» и конкуренции внутри самих сетевых производственных систем создания ценности.

Хорошим результатом повышения конкурентоспособности многие авторы считают рост рыночной доли компании, а целью конкуренции – борьбу за потребителя и наиболее полное удовлетворение его потребностей [8].

Таким образом, конкурентоспособность компаний-импортеров определяется множеством факторов, которые включают внутренние и внешние аспекты, что наглядно представлено в табл. 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность компаний-импортеров

Категория факторов	Фактор	Характеристика	Влияние на конкурентоспособность
Внутренние факторы	Качество продукции	Соответствие продукции международным стандартам качества и ожиданиям потребителей	Повышает доверие клиентов и увеличивает лояльность
	Управление международными цепями поставок	Реализация ВЭД по модели В2В, интегрированная система управления поставками	Снижает издержки и время доставки, оптимизация затрат на перевозки, создание дополнительной ценности для потребителей за счет долгосрочного сотрудничества всех участников цепи
	Операционная эффективность	Эффективное планирование и прогнозирование спроса (S & OP планирование)	Оптимизация использования ресурсов, повышение рентабельности, своевременность поставок, отвечающих требованиям рынка

Окончание табл. 1

Категория факторов	Фактор	Характеристика	Влияние на конкурентоспособность
	Финансовая устойчивость	Выстраивание надежных схем международных расчетов, доступ к страховым и кредитным продуктам	Повышение прозрачности и снижение рисков ВЭД
	Инновации и адаптация	Способность внедрять новые технологии и адаптироваться к изменениям в спросе и предложении	Повышает гибкость и скорость реакции на изменения
Внешние факторы	Экономическая глобализация	Расширение товарных потоков вследствие развития международной торговли	Увеличивает рынок сбыта и конкуренцию, поиск новых каналов ВЭД
	Регулирование торговли	Нормативно-правовые акты, тарифы и квоты на импорт	Может как ограничивать, так и стимулировать импорт
	Колебания валютных курсов	Изменения в стоимости национальной валюты по отношению к иностранным валютам	Влияет на цены и прибыльность операций

Источник: составлено автором на основе [9, 10, 11].

Изменение схем дистрибуции компаний-импортеров одежды

Реализация конкурентных преимуществ обеспечивается компаниями-импортерами на основе выбираемой бизнес-модели. Часто они используют дистрибуторскую бизнес-модель, связанную со сбытом товаров зарубежного производителя. Она может быть представлена как двухсторонний бизнес-интерфейс: с одной стороны – производители, с другой – потребители, формирующие рынок сбыта: розничная, дилерская сеть, собственные торговые сети.

Логистика и дистрибуция являются важнейшими составляющими импорта, поскольку обеспечивают своевременную и эффективную доставку продукции клиентам. Этот процесс включает в себя управление потоком товаров от поставщика к покупателю, включая транспортировку, складирование и управление запасами. Компании-импортеры должны иметь надежную логистическую и дистрибуторскую сеть, чтобы обеспечить своевременную доставку своей продукции. При этом компания-импортер представляет центр сложной торговой системы и является связующим звеном между производителем и российским потребительским рынком.

Данная схема дистрибуции является классической, в ней импортер и дистрибутор играют разные роли: компания-импортер заключает прямые контракты

с зарубежными производителями, организует официальные поставки, формирует стратегию развития бренда в стране, одновременно выстраивая управляемую дистрибуторскую сеть, а дистрибьюторы работают на следующем уровне – закупают продукцию у импортера, отвечают за ее распределение и продажи в регионах, формируют локальную складскую инфраструктуру. При этом импортер, постоянно поддерживая коммуникацию с производителем, совместно с дистрибьютором координирует пополнение ассортимента, анализирует оборачиваемость и складские запасы, помогает выстраивать эффективную коммуникацию с клиентом в рознице. Следовательно, импортер обеспечивает не только поставку, но и занимается комплексным развитием бренда. Без такого стратегического центра управления в сложной торговой системе продажи свелись бы к формальному обороту товара на конкурентном рынке.

Потребительские рынки являются сложными и высоко конкурентными, поэтому для них характерны разные схемы дистрибуции, которые не ограничиваются направлением движения товара и выбором участников товаропроводящей цепи (например, прямая или косвенная дистрибуция). Стратегический выбор импортера учитывает также плотность покрытия рынка и стратегии распределения продукции, которые зависят от цены, позиционирования бренда и особенностей целевой аудитории. При этом одной из важных задач импортера является выбор нужного количества посредников, что зависит от масштаба, зрелости бренда и логистических возможностей [12].

Проектирование дистрибуторской сети для импортера является ключевым фактором, на этом этапе формируется баланс (компромисс) между логистическими затратами и уровнем обслуживания потребителей. Одним из путей успешного решения такой задачи является создание спрос-ориентированных сетей поставок (Demand Driven Supply Networks, DDSN). В отличие от линейной цепи поставок DDSN похожа на согласованное взаимодействие трех областей – спроса, предложения и товара, – что особенно важно на конкурентных потребительских рынках, для которых характерно сокращение жизненного цикла товара. Согласно AMR Research, современные сети поставок обслуживают в основном производства, а не потребителей, поэтому целью импортера является создание оптимальной системы дистрибуции, способной обеспечить соответствие маркетинговой стратегии компании требуемому уровню обслуживания конечного потребителя [13].

При этом следует отметить фундаментальные изменения «цепочки создания ценности», в которой меняется роль компании-импортера: с одной стороны, «чистые дистрибьюторы» как оптовое звено постепенно вытесняются производителями и розничными торговыми сетями, которые стремятся напрямую устанавливать связи (D2C, Direct to Consumer). С другой стороны, в отличие от «выталакивающей» модели в цепочке (PUSH) при активной роли компании-импортера на конкурентных потребительских рынках импортеры стремятся создавать свои розничные торговые сети, фактически становясь генераторами спроса на новые продукты производителей, используя стратегию «вытягивания» (PULL), в том числе создавая собственные торговые марки (СТМ) [14].

Ключевые драйверы и ограничения российского рынка одежды

Российский рынок одежды демонстрирует значительную трансформацию в условиях макроэкономических изменений и геополитических вызовов. По итогам 2025 года фэшн-рынок вырос в денежном выражении на 6% – до 3,94 трлн руб. [15]. Однако объем продаж в натуральном выражении сократился на 8–10%, что свидетельствует о снижении спроса, ценовой инфляции и изменении поведения покупателей в сторону сберегательной модели.

Структурные изменения рынка характеризуются наращиванием роли отечественных производителей и переориентацией импортных потоков. Если в 2022 году доля импортной одежды составляла 75,4% рынка в стоимостном выражении, то к концу 2025 года этот показатель снизился до 66,7% [16]. Данная динамика обусловлена как активизацией отечественных производителей, так и трансформацией логистических цепей импортеров одежды. В 2025–2026 гг. модная индустрия проходит фазу структурной перестройки, количество регистраций новых компаний сократилось на 14% [16], сетевые операторы ориентированы на оптимизацию и более продуманный подход к новым открытиям. После ухода крупных зарубежных сетей освободившиеся ниши заняли не новые иностранные игроки, а отечественные ретейлеры, в отрасли идет ротация лидеров.

Одной из ключевых причин кризиса сетевой розницы является усиление конкуренции со стороны маркетплейсов. Однако категория «одежда и обувь» показывает рост и сохраняет одну из крупнейших долей в структуре онлайн-торговли.

Анализ показывает, что в дальнейшем будет происходить постепенное смещение потребительского спроса в массовый и средний сегменты, ряд брендов продолжают запускать премиальные линии и собственные СТМ. Рынок демонстрирует постепенное перераспределение импортных потоков, что может быть обусловлено как изменением структуры потребительского спроса, так и трансформацией состава импортеров одежды на российском рынке: международные бренды (42%), компании, запустившие свои бренды на базе ушедших марок (38%), локальные марки, запущенные с нуля (20%) [15].

Несмотря на то что количество отечественных fashion-брендов в период 2022–2026 гг. увеличилось, российская текстильная промышленность сохраняет высокую зависимость от импортного сырья, что объясняет сохранение невысокой доли в общем объеме продаж одежды локальных брендов, в том числе вследствие высокой себестоимости производства и удлинившихся цепей поставок.

В условиях трансформации российского рынка одежды выявление и анализ факторов конкурентоспособности импортеров приобретает особую актуальность, позволяет не только определить точки роста, но и сформировать комплексное представление о факторах успеха в отрасли. На основе теоретического анализа литературы были выделены группы факторов конкурентоспособности импортеров одежды на российском рынке и проведена их экспертная оценка (табл. 2).

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности импортеров одежды на российском рынке

Группа факторов	Составляющие	Значимость фактора, среднее
Ценовые факторы	Ценовое позиционирование	9,43
	Гибкость ценообразования	8,29
	Наличие программ лояльности и скидок	7,71
	Ценностное предложение (соотношение цена/качество)	10,0
Ассортиментные факторы	Широта и глубина ассортимента	8,86
	Уникальность предложения	9,29
	Частота обновления коллекций	9,71
	Адаптация к локальному рынку	9,86
Логистические факторы	Эффективность цепи поставок	10,0
	Скорость обновления ассортимента	10,0
	Управление запасами	10,0
	Географическая доступность	9,43
Маркетинговые факторы	Узнаваемость брендов	9,57
	Эффективность продвижения	9,29
	Многоканальность коммуникаций	9,29
	Цифровое присутствие	9,29
Операционные факторы	Омниканальность продаж	9,43
	Качество обслуживания	9,86
	Эффективность бизнес-процессов	10,0
	Скорость адаптации к рыночным изменениям	10,0
Финансовые факторы	Доступ к финансированию	8,29
	Валютная эффективность	8,14
	Управление рентабельностью	9,86
	Инвестиционная привлекательность	9,29

Источник: составлено автором на основе экспертной оценки опрошенных руководителей и сотрудников компаний-импортеров зарубежных брендов одежды.

«Пилотное» исследование позволило выделить наиболее значимые факторы конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке. Согласно полученным экспертным оценкам, к ним относятся: логистические (9,86), операционные (9,82), маркетинговые (9,36) и ассортиментные (9,43). К решающим факторам конкурентоспособности импортеров на российском рынке одежды эксперты отнесли: эффективность цепи поставок (10,0), скорость обновления ассортимента (10,0), скорость адаптации к рыночным изменениям (10,0), эффективность бизнес-процессов (10,0), качество обслужива-

ния (9,86), узнаваемость брендов (9,57), ценностное предложение (10,0), ценовое позиционирование (9,43), омниканальность продаж (9,43), управление запасами (10,0) и рентабельностью (9,86).

Выводы. В результате проведенного исследования получены следующие научные результаты:

1. Эмпирически обоснована иерархия значимых факторов с выделением новых приоритетов. В отличие от классических исследований розничного рынка одежды, где доминируют ассортимент и цена, в полученных результатах наиболее весомыми оказались логистические (9,86) и операционные (9,82) факторы, что отражает специфику современного российского рынка импортной одежды.

2. Установлен перечень важных факторов конкурентоспособности, получивших максимальные экспертные оценки (10,0): эффективность цепи поставок, скорость обновления ассортимента, скорость адаптации к рыночным изменениям, эффективность бизнес-процессов, ценностное предложение и управление запасами. Научная новизна заключается в том, что данные факторы ранее не рассматривались как одновременные и равнозначно критические для импортеров одежды именно на российском рынке.

3. Доказано, что ценовое позиционирование (9,43) не является доминирующим фактором, вопреки распространенному мнению о решающей роли цены в конкуренции импортных товаров в России. Это открывает новое направление в исследовании поведенческих моделей российских потребителей одежды.

4. Систематизированы ключевые факторы конкурентоспособности применительно к импортерам зарубежных брендов одежды как особой категории участников российского рынка, включая такие специфические элементы, как омниканальность продаж, управление рентабельностью и качество обслуживания в комплексе с логистикой.

Решающее значение приобретают гибкость и скорость бизнес-процессов импортеров: эффективность цепи поставок, быстрая адаптация к рыночным изменениям и оперативное обновление ассортимента позволяют адаптивно реагировать на колебания спроса, логистические вызовы и санкционные ограничения – эффективно управлять ключевыми параметрами бизнеса: запасами, оборачиваемостью и рентабельностью в условиях волатильности рынка и роста издержек.

Одновременно узловыми становятся такие элементы сильных рыночных позиций импортеров одежды, как узнаваемость брендов, продуманное ценовое позиционирование, убедительное ценностное предложение, качество обслуживания (персонализация, скорость, удобство) и омниканальность продаж. Сочетание этих факторов не только формирует первичный спрос, но и способствует построению долгосрочных отношений с клиентами, повышая их пожизненную ценность (от англ. Lifetime Value, сокращенно LTV) и устойчивость бизнеса в условиях высокой конкуренции.

Таким образом, конкурентоспособность импортеров на российском рынке одежды строится на балансе между операционной гибкостью, рыночной привлекательностью и финансовой устойчивостью.

Заключение

Драйверами развития российского рынка одежды в 2025–2026 гг. выступают: рост онлайн-продаж, особенно на маркетплейсах, развитие нишевых сегментов (детская одежда, спорт, активный отдых), рост спроса в сегментах middle и premium, укрепление позиций локальных брендов, что говорит о том, что рынок становится многополярным. Ограничения связаны со снижением покупательной способности населения, высокой стоимостью кредитования и ростом издержек, ужесточением регулирования отрасли, снижением инвестиционной активности и зависимостью от импорта.

При этом точками роста для импортеров одежды являются диверсификация цепей поставок и ассортимента, продвижение новых брендов с фокусом на качестве и уникальности предложения, эксклюзивная дистрибуция с возможностями контрактного производства, развитие нишевых сегментов, создание собственных торговых марок, развитие омниканальности. Успех будет на стороне компаний, способных эффективно управлять продажами через несколько каналов с грамотным позиционированием на целевые сегменты. Не менее важным является выбор фокуса коммуникации в канале товародвижения, направленной преимущественно на посредников или на конечных потребителей.

Импортеры пользуются в основном стратегией «проталкивания», где основной акцент делается на проектировании сбытовой сети, необходимой для доступа к рынку, что отражает специфику оптовой торговли. При реализации стратегии «втягивания» импортер концентрирует основные коммуникационные усилия на потребителях с целью создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке, с тем чтобы сам потребитель требовал товар этого производителя от розничного посредника и тем самым побуждал его обратиться к импортеру. Но для создания спроса со стороны потребителей от импортера требуются значительные финансовые средства, прежде всего на продвижение и рекламу.

Импортеры одежды часто переоценивают роль логистических и операционных факторов, а маркетинговые недооценивают. В индустрии моды – короткие жизненные циклы продуктов (например, 6 месяцев) и высокая сложность прогнозирования спроса. Операционные сбои (задержки поставок, проблемы с качеством товара, ошибки в маркировке) могут привести к значительным потерям из-за устаревания коллекций или роста издержек. Поэтому импортеры фокусируются на минимизации этих рисков.

В условиях нестабильности (например, из-за санкций) логистические цепочки становятся особенно уязвимыми. Импортеры вынуждены уделять повышенное внимание поиску альтернативных поставщиков, таможенному оформлению, сертификации, это усиливает фокус на операционных аспектах.

Ориентация на «толкающую» систему (Push) приводит к тому, что во многих случаях импортеры планируют поставки на основе ожидаемых финансовых результатов или заявок посредников, а не реального спроса (система Pull). Это требует

тщательной координации логистических и операционных процессов, поэтому не выделяются достаточные бюджеты на маркетинг.

Для импортеров одежды характерен фокус на продукте, а не на потребностях рынка. Многие импортеры концентрируются на качестве товара, логистике и операционных процессах, полагая, что хороший продукт сам по себе привлекает клиентов. Они недооценивают роль продвижения, позиционирования и создания уникального торгового предложения (УТП), испытывая иллюзию, что спрос обеспечен самим фактом импорта. В некоторых случаях импортеры считают, что зарубежное происхождение товара автоматически придает ему привлекательность. Это может снижать мотивацию к активному продвижению и работе с целевой аудиторией.

В 2026 году рынок одежды продолжает адаптацию к новым условиям, поведение покупателей становится более рациональным, а требования к продукту, бренду и сервису – более осознанными. Онлайн-каналы и маркетплейсы усиливают влияние на выбор и формирование спроса, рассматриваются как «территория выгоды», при этом офлайн сохраняет значение как пространство опыта и эмоционального контакта с брендом. В этих условиях успех импортеров зарубежных брендов одежды будут определять не масштаб, а гибкость, глубина работы с целевой аудиторией и способность создавать реальную ценность как в продукте, так и в покупательском опыте.

Список источников

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Ленанд, 2024. 400 с.
2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва : Альпина Паблишер. 2016. 947 с.
3. Костенко О.В. Эволюция теорий конкуренции: модели и инструменты конкурентной борьбы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11 (1). С. 111–116.
4. Севостьянова О.Г. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли: дис. ... канд. экон. наук. Симферополь, 2019. 188 с.
5. Белов А.И. Эволюция формирования концепции конкурентоспособности на основе ее факторов // Известия ПГПУ. 2008. № 7 (11). С. 44–47.
6. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Эволюция теорий конкуренции и конкурентоспособности в экономической науке // Фундаментальные исследования. 2017. № 4–2. С. 330–338.
7. Карлова Н., Морозов А., Пузанова Е. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий: аналитическая записка. Москва : Банк России, 2023. 34 с.
8. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний / под ред. В.В. Криворотова. Москва : Юнити-Дана, 2023. 230 с.
9. Журавель М.А. Анализ факторов конкурентоспособности предприятия и принципы ее оценки // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 9 (113). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/09/93490?ysclid=mpyjh4hg1806444389> (дата обращения 26.04.2026).
10. Эроза В.Е. Влияние управления цепочками поставок товаров на конкурентоспособность фирм // Российский внешнеэкономический вестник. 2011. № 1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-upravleniya-tsepochkami-postavok-tovarov-na-konkurentosposobnost-firm> (дата обращения: 25.04.2026).

11. Адамян Н.Э., Егоркина Ю.Д., Кюрджиев Г.С. Конкурентоспособность фирмы-импортера в условиях растущего курса иностранных валют // *Eromen Scientific Journal*. 2020. № 48. С. 14–20.

12. Поченский О. Эффективные стратегии дистрибуции продуктов: виды, каналы и инструменты контроля. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/-distributsiya-v-marketinge-chto-eto-i-kak-primenit-v-biznese> (дата обращения 26.04.2026).

13. Фалина Д. Развитие дистрибьюторской сети – бизнес-процессы и проектирование. URL: <https://blog.iteam.ru/pervyj-etap-postroeniya-distributorskoj-seti> (дата обращения 26.04.2026).

14. Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с гигантами. Москва : ПБК Менеджмент : Onebook.ru, 2016. 276 с.

15. Российский фешен-рынок в 2026: рост цен и падение продаж // *Коммерсант*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8607436> (дата обращения 26.04.2026).

16. Обзор российского fashion-рынка 2025–2026: новая реальность спроса, дистрибуции и покупательского поведения // *New-Retail.ru*. URL: https://new-retail.ru/marketing/obzor_rossiyskogo_fashion_rynka_2025_2026_novaya_realnost_sprosa_distributsii_i_pokupatelskogo_poved (дата обращения 26.04.2026).

References

1. J. Schumpeter. Theory of economic development. Moscow : Lenand, 2024. 400 p. (In Russ.).
2. Porter M. International competition. Competitive advantages of countries. Moscow : Alpina Publisher. 2016. 947 p. (In Russ.).
3. Kostenko O.V. The evolution of competition theories: models and tools of competition. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(11(1)):111-116. (In Russ.).
4. Sevostyanova O.G. The organizational and economic mechanism of ensuring the competitiveness of the enterprise in the retail trade services sector : dis. ... candidate of economic sciences. Simferopol, 2019. 188 p. (In Russ.).
5. Belov A.I. Evolution of the formation of the concept of competitiveness based on its factors. *Izvestiya PGPU*. 2008;(7(11)):44-47. (In Russ.).
6. Voloshin A.V., Alexandrov Yu.L. The evolution of theories of competition and competitiveness in economics. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2017;(4-2):330-338. (In Russ.).
7. Karlova N., Morozov A., Puzanova E. Import restrictions are holding back exports: results of a survey of enterprises: analytical note. Moscow : Bank of Russia, 2023. 34 p. (In Russ.).
8. Ways to increase the competitiveness of domestic manufacturing companies / ed. by Krivorotova V.V. Moscow : Unity-Dana, 2023. 230 p. (In Russ.).
9. Zhuravel M.A. Analysis of factors of competitiveness of the enterprise and principles of its assessment. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii = Modern scientific research and innovation*. 2020;(9(113)). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/09/93490?ysclid=mpyjxh4hg1806444389>. (In Russ.).
10. Eroza V.E. The influence of commodity supply chain management on the competitiveness of firms. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik. = Russian Foreign Economic Bulletin*. 2011;(1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-upravleniya-tsepochkami-postavok-tovarov-na-konkurentosposobnost-firm>. (In Russ.).

11. Adamyan N.E., Yegorkina Yu.D., Kurdjieff G.S. Competitiveness of importing firms in the context of rising foreign exchange rates. *Epomen Scientific Journal*. 2020;(48):14-20.

12. Pochepsky O. Effective product distribution strategies: types, channels and control tools. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/-distributsiya-v-marketinge-cto-eto-i-kak-primenit-v-biznese>. (In Russ.).

13. Falina D. Distribution network development – business processes and design. URL: <https://blog.iteam.ru/pervyj-etap-postroeniya-distributorskoj-seti>. (In Russ.).

14. Shubin A. Business models of retail companies. How to compete with the giants. Moscow : PBK Management : Onebook.ru, 2016. 276 p. (In Russ.).

15. The Russian fashion market in 2026: rising prices and falling sales. *Kommersant*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8607436>. (In Russ.).

16. Review of the Russian fashion market 2025-2026: the new reality of demand, distribution and consumer behavior. *New-Retail.ru*. URL: https://new-retail.ru/marketing/obzor_rossiyskogo_fashion_rynka_2025_2026_novaya_realnost_sprosa_distributsii_i_pokupatelskogo_poved. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Роман Викторович Виттенбек – магистрант 2-го года обучения, факультет внешне-торгового менеджмента, направление «Менеджмент», профиль «Международный маркетинг», Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия, vittenbek5@mail.ru;

Марина Владимировна Зинцова (научный руководитель) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия, zintsovamv@mail.ru.

Roman V. Vittenbek – 2nd year master degree student, faculty of foreign trade management, profile «International marketing», Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia, vittenbek5@mail.ru;

Marina V. Zintsova (scientific adviser) – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department marketing and advertising department, associate professor of the Department management and marketing, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia, zintsovamv@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 30.04.2026; одобрена после рецензирования 02.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 30.04.2026; approved after reviewing 02.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.