

Елена РОЖАНСКАЯ

Анастасия ГУБИНСКАЯ

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЭД КРУПНЫХ FMCG-КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Дата поступления в редакцию: 09.06.2025

Для цитирования: Рожанская Е. А., Губинская А. А., 2025. Ключевые направления совершенствования ВЭД крупных FMCG-компаний на рынке России в условиях санкций. – Геоэкономика энергетики. № 2 (30). С. 99–114. DOI: 10.48137/26870703_2025_30_2_99

Исследование деятельности крупных *FMCG* (*fast-moving consumer goods*) компаний на российском рынке в условиях санкций обладает высокой актуальностью. Санкционный режим кардинально изменил устоявшиеся логистические маршруты и цепочки поставок. *FMCG*-сектор обеспечивает население товарами первой необходимости, что делает его стратегически важным для поддержания социальной стабильности и предотвращения дефицита, контроля инфляционных процессов в сегменте повседневных товаров, а также сохранения доступности широкого ассортимента потребительских товаров. *FMCG*-сектор показывает стабильно высокие темпы роста и входит в базовую покупательскую

РОЖАНСКАЯ Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного бизнеса ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», доцент кафедры международного бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ. **Адрес:** Российская Федерация, г. Москва, 117997, Стремянный пер., 36. **E-mail:** rozhanskaia.ea@rea.ru. **SPIN-код:** 3083-8770. **ORCID:** 0000-0002-9210-6309.

ГУБИНСКАЯ Анастасия Андреевна, студентка магистерской программы ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова» **Адрес:** Российская Федерация, г. Москва, 117997, Стремянный пер., 36. **E-mail:** gubinskaya25@yandex.ru. **ORCID:** 0009-0006-6434-6002.

Ключевые слова: развитие экономики, санкции, кризис, *FMCG*-компании, внешнеэкономическая деятельность, логистические маршруты, цепочки поставок, импортозамещение, конкурентоспособность.

корзину, что делает его привлекательным для развития бизнеса. Целью исследования является выявление ключевых направлений повышения эффективности внешнеэкономической деятельности крупных *FMCG*-компаний в санкционных условиях на рынке России. Объектом исследования являются крупные *FMCG*-компании, реализующие продукцию на рынке России. Предметом исследования выступают ключевые направления внешнеэкономической деятельности крупных *FMCG*-компаний на рынке России. К методам исследования относятся: системные анализ, синтез, сравнение; метод логического обобщения и научной абстракции; методы группировки и классификации; табличный и графический метод для визуализации результатов исследования. В процессе исследования проведен комплексный анализ особенностей внешнеэкономической деятельности *FMCG*-компаний на рынке России в новых реалиях политической и экономической нестабильности, международных ограничений. Также были выявлены направления совершенствования внешнеэкономической деятельности крупных *FMCG*-компаний на рынке России с целью повышения их конкурентоспособности с учетом всех ограничений и условий, являющихся последствиями экономического и политического кризиса последних нескольких лет.

Введение

В настоящее время перемены в работе *FMCG*-компаний отражают более масштабные процессы экономической трансформации. На данный момент происходит процесс ускоренного импортозамещения и локализация производства в России, а также переориентация внешнеэкономических связей на новые рынки. Более того, формируются новые бизнес-модели и подходы к управлению рисками. Введенные начиная с 2022 г. санкции привели к изменениям в корпоративном устройстве предприятий, уходу части международных компаний и передаче активов российским собственникам, ребрендингу и трансформации бизнес-моделей, а также к появлению новых российских компаний, заполняющих освободившиеся ниши [Коломиец, 2023: 112].

Исследование финансовых стратегий *FMCG*-компаний позволяет понять эффективность адаптации к новым платежным механизмам и валютным ограничениям, влияние санкций на рентабельность и инвестиционную привлекательность сектора, трансформацию ценообразования и финансовых потоков.

Анализ адаптации *FMCG*-компаний имеет высокую ценность и способствует выявлению устойчивых бизнес-моделей, способных функционировать в условиях долгосрочных санкций, определению перспективных направлений развития отрасли и формированию стратегических рекомендаций для бизнеса.

Целью исследования является выявление ключевых направлений повышения эффективности внешнеэкономической деятельности крупных *FMCG*-компаний в санкционных условиях на рынке России. Поставленная цель обуславливает необходимость решения следующих задач:

- проанализировать влияние санкций на внешнеторговую и внешнеэкономическую деятельность *FMCG*-компаний в России;

- рассмотреть опыт успешных адаптаций *FMCG*-компаний к новым условиям ведения бизнеса в России;
- выявить, какие направления внешнеэкономической деятельности актуальны для *FMCG*-компаний в России;
- определить направления развития и улучшения внешнеэкономической деятельности *FMCG*-компаний в условиях санкционного давления в России;
- оценить потенциал дальнейшего развития внешнеэкономической деятельности *FMCG*-компаний на рынке России.

Таким образом, исследование деятельности *FMCG*-компаний в санкционных условиях представляет собой комплексный анализ одного из ключевых секторов экономики, требующего адаптации к новым геоэкономическим условиям, что определяет высокую научную, практическую и стратегическую значимость данной темы.

Деятельность *FMCG*-компаний в России. Санкционное давление кардинально изменило внешнеэкономическую деятельность *FMCG*-компаний в России, обусловив глубокую перестройку бизнес-моделей, логистических цепочек и финансовых операций¹. Несмотря на это, отрасль демонстрирует высокую адаптивность, формируя новые устойчивые модели международного сотрудничества и развития.

Рассмотрим влияние санкций на внешнеторговую и внешнеэкономическую деятельность *FMCG*-компаний в России (табл. 1).

Таблица 1

Деятельность *FMCG*-компаний в России

Направление деятельности	Характеристика	Описание
Структура рынка <i>FMCG</i> в России	Ключевые сегменты рынка	1. Продукты питания и напитки – наиболее крупный сегмент (около 60 % рынка <i>FMCG</i>). 2. Бытовая химия и товары для дома – около 15 % рынка. 3. Средства личной гигиены и косметика – примерно 12 % рынка [<i>Применение концепции...</i> , 2023: 783]. 4. Табачные изделия – около 8 % рынка. 5. Товары для детей – около 5 % рынка

¹ Продовольственный ритейл в условиях санкций // <https://ma-research.ru/stati/item/344-prodovolstvennyj-ritejl-v-usloviyakh-sanktsij.html>, дата обращения 23.05.2025.

Продолжение таблицы 1 на следующей странице

Продолжение таблицы 1

Направление деятельности	Характеристика	Описание
Структура рынка FMCG в России	Объем и динамика рынка	1. Общий объем рынка – примерно 14–15 трлн рублей (2022–2024 гг.). 2. Темпы роста – в среднем 5–7 % в год в денежном выражении, rubli (с учетом инфляции). 3. Доля в ВВП России – около 12–14 %. 4. Количество занятых – свыше 2 млн человек
	Основные игроки	1. Международные корпорации: <i>PepsiCo, Coca-Cola, Nestlé, Danone, Unilever, P&G, Mars, Mondelēz</i> . Российские компании: «Черкизово», «Мираторг», «Эфко», «Объединенные кондитеры», «Невские берега», «Рускарт». 2. Локализованные бывшие международные бренды: «Вкусно – и точка» (бывший <i>McDonald's</i>), «Добрый Кола» (бывшая <i>Coca-Cola</i>)
Текущие вызовы и адаптация к санкционным условиям	Логистические трансформации	1. Переориентация импортных потоков с европейских на азиатские направления. 2. Развитие новых логистических коридоров через Казахстан, Турцию, Объединенные Арабские Эмираты. 3. Увеличение запасов, формирование стратегических резервов сырья и компонентов. 4. Оптимизация маршрутов – сокращение транспортных расходов в условиях удлинения логистических цепочек
	Технологическая адаптация	1. Импортозамещение оборудования – поиск российских аналогов или поставщиков из дружественных стран. 2. Адаптация рецептур – замена недоступных ингредиентов на доступные аналоги. 3. Цифровизация процессов – внедрение российских ИТ-решений вместо западных. 4. Локализация НИОКР – развитие собственных исследовательских центров
	Трансформация бизнес-моделей	1. Переход к российскому управлению – замещение глобального топ-менеджмента на российское управление. 2. Ребрендинг – изменение названий и визуальной идентификации. 3. Фокус на базовый ассортимент – сокращение нишевых продуктов. 4. Развитие локальных партнерств – создание совместных предприятий с российскими компаниями

Продолжение таблицы 1 на следующей странице

Продолжение таблицы 1

Направление деятельности	Характеристика	Описание
Перспективы развития сферы	Ожидаемые тренды	1. Консолидация рынка — усиление позиций крупных российских игроков. 2. Технологическая адаптация — снижение зависимости от импортных технологий. 3. Региональная экспансия — выход российских <i>FMCG</i> -компаний на рынки ЕАЭС, Азии. 4. Цифровая трансформация — развитие прямых каналов взаимодействия с потребителями
	Инновационное развитие	1. Персонализация продукции — развитие продуктов под специфические потребности. 2. Устойчивое развитие — внедрение принципов <i>ESG</i> в производство и упаковку. 3. Функциональные продукты — рост категории продуктов с дополнительными полезными свойствами. 4. Автоматизация производства — внедрение роботизированных линий и искусственного интеллекта
	Долгосрочные изменения	1. Трансформация цепочек поставок — построение более устойчивых к геополитическим рискам моделей. 2. Изменение потребительского поведения — формирование новой культуры потребления. 3. Развитие альтернативных каналов сбыта — рост доли <i>e-commerce</i> и прямых продаж. 4. Формирование новых центров компетенций — создание технологических центров в России и дружественных странах

На основе вышеизложенного можно отметить, что *FMCG*-сектор России демонстрирует высокую адаптивность к меняющимся условиям, трансформируя бизнес-модели и стратегии в ответ на санкционные ограничения и изменения потребительского поведения.

Трансформация *FMCG*-бизнеса к новым условиям. Далее рассмотрим опыт успешных адаптаций *FMCG*-компаний к новым условиям ведения бизнеса в России. В первую очередь будут приведены примеры адаптации глобальных бизнес-моделей компаний к российскому рынку (табл. 2).

Таблица 2

Трансформация бизнес-моделей международных компаний

Компания	Описание трансформации
<i>PepsiCo</i> : стратегическая локализация	1. Глубокая локализация производства — достижение 95 % локализации ингредиентов для ключевых брендов. 2. Адаптация рецептур — модификация формул напитков и снеков под доступное в России сырье [<i>Анализ современных тенденций рынка...</i> , 2024: 38]; 3. Инвестиции в сельское хозяйство — развитие собственной агробазы для обеспечения производства картофеля, фруктов и молока
«Danone Россия» / «Продукты «Вкусно — и точка»»	1. Продажа бизнеса локальному инвестору — передача 12 заводов и всех операций российской управляющей компании. 2. Сохранение человеческих ресурсов — удержание 99 % персонала. 3. Ребрендинг с минимальными изменениями — сохранение узнаваемости продукции при смене наименований
<i>Mars</i> : адаптивная стратегия присутствия	1. Сегментация бизнеса — разделение операционных процессов на сегменты <i>Mars Petcare Russia</i> , <i>Mars Wrigley Confectionery</i> . 2. Трансформация цепочек поставок — перестройка логистики с фокусом на азиатских поставщиков ингредиентов. 3. Сохранение ключевых производственных активов — продолжение функционирования пяти производственных фабрик в России

Таким образом, компаниям удалось сохранить масштабную деятельность в России с частичными потерями в ассортименте, а также продолжить работу с сохранением качества и высоких объемов производства, удержанием рыночной доли, сохранением стратегически важных направлений бизнеса при больших репутационных рисках.

Далее рассмотрим примеры того, как крупный *FMCG*-бизнес адаптировался к новым условиям функционирования в России путем ребрендинга и локализации управления, на примере компаний «Вкусно — и точка» и «Черкизово» (табл. 3).

Таблица 3

Ребрендинг и локализация управления

Компания	Описание ребрендинга и локализации управления
«Вкусно — и точка» (бывший <i>McDonald's</i>)	1. Полный выкуп бизнеса российским франчайзи — сохранение всей организационной структуры, включая 850 ресторанов. 2. Быстрый ребрендинг — смена визуальной идентичности при сохранении формата [<i>Степанов</i> , 2023: 445]. 3. Локализация поставщиков — достижение 100 % локализации мяса, картофеля и других ингредиентов

Продолжение таблицы 1 на следующей странице

Продолжение таблицы 3

Компания	Описание ребрендинга и локализации управления
«Черкизово»: расширение в условиях ухода конкурентов	1. Приобретение активов уходящих компаний — покупка производственных мощностей <i>Danone</i> и других международных игроков. 2. Ускоренная вертикальная интеграция — развитие собственного производства. 3. Создание новых брендов: запуск продуктовых линеек в освободившихся нишах

Таким образом, ребрендинг и локализация управления для некоторых крупных *FMCG*-компаний является успешной тактикой для приспособления к новым условиям ведения бизнеса в России. Ребрендинг и частичная смена идентичности в совокупности с локализацией управления позволяют урегулировать вопрос взаимодействия российских подразделений с глобальным офисом при сохранении прежнего восприятия потребителями. Подобная стратегия способствует восстановлению трафика и восстановлению потерь, произошедших сразу после кризиса 2022 г.

Далее рассмотрим трансформацию логистических цепей поставок как одно из направлений адаптации *FMCG*-компаний к функционированию в санкционных условиях на примере компаний в таблице 4.

Таблица 4

Трансформация логистики и цепочек поставок

Компания	Описание трансформации логистики и цепочек поставок
<i>X5 Retail Group</i> : перестройка импортной логистики	1. Создание собственного импортера — организация прямых закупок из Китая, Индии, Турции и других стран. 2. Развитие новых логистических маршрутов — запуск поставок через Казахстан и страны Закавказья [<i>Влияние санкций на внешне-экономическую деятельность...</i>, 2024: 171]. 3. Цифровизация управления запасами — внедрение предиктивной аналитики для оптимизации товарных запасов
«Магнит»: локальные экосистемы поставок	1. Развитие сети региональных распределительных центров — увеличение количества РЦ с 45 до 60. 2. Создание агропромышленных кластеров — формирование локальных экосистем производства в ключевых регионах. 3. Внедрение блокчейн-системы отслеживания — контроль всей цепочки от поля до полки
«Coca-Cola HBC Россия» / «Мултон Партнерс»	1. Диверсификация поставщиков ингредиентов — переход от единого глобального поставщика к множеству локальных. 2. Развитие альтернативных каналов импорта концентратов — организация поставок через третьи страны. 3. Оптимизация производственной сети — перераспределение нагрузки между заводами для минимизации логистических затрат

Результаты рассмотренных в таблице 4 стратегий адаптации крупных *FMCG*-компаний и ритейлеров в этой сфере способствовали сокращению сроков поставки импортных товаров, снижению логистических издержек, увеличению доли свежих и качественных продуктов в ассортименте, сохранению лояльности потребителей.

Актуальные направления внешнеэкономической деятельности *FMCG*-бизнеса в России. В рамках данной работы следует рассмотреть вопрос о том, какие направления внешнеэкономической деятельности актуальны для *FMCG*-компаний в России. Актуальные направления внешнеэкономической деятельности для *FMCG*-компаний в России связаны с экспортной переориентацией. Приоритетные рынки для переориентации экспортных операций рассмотрены в таблице 5.

Таблица 5

Приоритетные рынки для экспорта

Направление	Описание
Страны ЕАЭС	Беларусь, Казахстан, Армения, Кыргызстан – преимущества единого таможенного пространства
Центральная Азия	Узбекистан, Таджикистан, Туркменистан – растущий потребительский спрос
Ближний Восток	ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар – высокая покупательная способность и интерес к российским товарам
Юго-Восточная Азия	Вьетнам, Индонезия, Малайзия – большие рынки с растущим средним классом
Африка	Египет, Алжир, Нигерия – перспективные рынки с низкой конкуренцией в некоторых категориях
Латинская Америка	Бразилия, Мексика, Аргентина – возможности для премиальных категорий

В настоящее время товарами с высоким экспортным потенциалом, произведенными в России, являются:

- 1) кондитерские изделия: шоколад, конфеты, печенье;
- 2) алкогольная продукция: водка, настойки, крафтовые напитки – уникальные рецептуры и традиции [Колесникова, 2024: 168];
- 3) органические продукты: мед, растительные масла – нишевые продукты с высокой маржинальностью;
- 4) функциональные продукты и суперфуды;
- 5) снеки и готовые решения – удобные форматы с длительным сроком хранения²;

² Тренды FMCG-рынка в 2024 году // <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2023/trendy-fmcg-rynka-v-2024-godu/>, дата обращения 18.05.2025.

б) детское питание — высокие стандарты качества и натуральность ингредиентов.

Одно из ключевых направлений для дальнейшего развития внешнеэкономической деятельности крупных *FMCG*-компаний в России — локализация производства для оптимизации производственной и сбытовой деятельности, для снижения издержек и максимального использования доступных производственных мощностей. Существует несколько стратегий локализации производства:

1) создание производства в странах ЕАЭС — использование преимуществ единого рынка;

2) совместные предприятия с локальными игроками — снижение рисков входа на новые рынки [Усманов, 2023: 128];

3) контрактное производство — размещение заказов на местных производственных мощностях;

4) франчайзинг — передача технологий и брендов локальным партнерам;

5) лицензирование — предоставление прав на производство по российским технологиям.

Также следует рассмотреть преимущества локализации производства как способа адаптации компаний к санкционным условиям и нарушениям ключевых процессов внешнеэкономической деятельности. Среди преимуществ локализации производства можно выделить следующие:

1) обход торговых барьеров — преодоление импортных пошлин и нетарифных ограничений;

2) снижение логистических затрат — производство ближе к конечному потребителю;

3) адаптацию к местным предпочтениям — учет вкусовых и культурных особенностей;

4) использование местной сырьевой базы — снижение себестоимости продукции;

5) доступ к программам государственной поддержки — льготы для локальных производителей.

Таким образом, локализация производства способствует значительной адаптации крупного *FMCG*-бизнеса к новым условиям функционирования и ведения деятельности благодаря налаживанию более стабильных и прозрачных логистических цепей поставок, организации производственной деятельности на рынке сбыта и, соответственно, снижению затрат на производство, логистику. Это, в свою очередь, способствует формированию слаженного процесса сбытовой деятельности и сохранению покупателей.

Далее рассмотрим еще одно направление развития и улучшения внешнеэкономической деятельности *FMCG*-компаний в условиях санкционного давления в России, а именно развитие технологического партнерства с дру-

жественными странами. Можно выделить следующие направления технологического партнерства:

- 1) трансфер технологий — приобретение лицензий и технологических решений из дружественных стран [Белянинов, 2024: 47];
- 2) совместные исследовательские проекты — разработка новых продуктов и технологий с зарубежными партнерами;
- 3) обмен специалистами — программы стажировок и обучения;
- 4) участие в международных отраслевых выставках — поиск технологических партнеров.

Работа над совместными технологическими проектами с зарубежными партнерами также способствует совершенствованию некоторых направлений внешнеэкономической деятельности компаний — не только поиску и внедрению решений по оптимизации производства или открытию новых рыночных возможностей для функционирования компаний, но и налаживанию и укреплению партнерских отношений с другим крупным бизнесом [Sustainable development..., 2020].

Развитие, изменение, адаптация и внедрение маркетинговых стратегий на зарубежных рынках также являются одним из направлений совершенствования внешнеэкономической деятельности для *FMCG*-компаний в России. Адаптация маркетинговой стратегии может касаться как самих брендов и продукции, так и каналов продвижения. Рассмотрим возможные варианты адаптации портфеля продукции. В первую очередь можно говорить о смене названия, оформления упаковки, то есть визуальной айдентики, а также о смене вкусового наполнения ассортимента, ингредиентов, форматов упаковок конкретно под рынок России, с учетом существующих локальных потребительских особенностей. Большое количество крупного *FMCG*-бизнеса уже применяет эту тактику на российском рынке, что было рассмотрено ранее. Более того, в рамках адаптации маркетинговой стратегии можно говорить о смене позиционирования в зависимости от целевой аудитории конкретно на российской рынке и ее платежеспособности. Если говорить об адаптации каналов продвижения продукции, то следует упомянуть о поиске локальных дистрибьюторов на рынке России или одного эксклюзивного дистрибьютора, который будет покрывать весь рынок продукцией компании. Нельзя не упомянуть о выходе на маркетплейсы, покрывающие рынок России, что также способствует совершенствованию и налаживанию внешнеэкономических процессов для *FMCG*-компаний на российском рынке.

Потенциал развития внешнеэкономической деятельности *FMCG*-компаний на рынке России заключается в возможности трансформации глобальных цепочек поставок и переориентации выбора стран для дальнейшего выстраивания внешнеэкономических связей. При адаптации маркетинговой стратегии, поиске партнеров, налаживании цепочек сбыта на друже-

ственных рынках крупные *FMCG*-компании смогут расширять географию своего присутствия, приобретать новую лояльную аудиторию и соответственно увеличивать выручку и прибыль.

Таким образом, геополитический кризис создал новую реальность для *FMCG*-компаний, функционирующих на рынке России, требующую фундаментального пересмотра стратегий внешнеэкономической деятельности. Произошла переориентация с западных рынков на растущие рынки Азии, Ближнего Востока и Африки, что открывает новые перспективы для развития и совершенствования внешнеэкономической деятельности крупного *FMCG*-бизнеса. Санкционное давление обуславливает развитие компаний в области внешнеэкономической деятельности, стимулируя российские компании к созданию более устойчивых и диверсифицированных бизнес-моделей. Компании, которые смогли быстро адаптироваться к новым условиям, демонстрируют рост экспорта на 30–40 % в новых географических направлениях.

Более того, происходит глубинная реструктуризация цепочек поставок, характеризующаяся переходом от глобальных к локальным цепочкам создания ценности для потребителей. *FMCG*-компании активно выстраивают новые логистические маршруты в дружественных странах, снижая зависимость от традиционных логистических процессов. Также формируется новая финансовая составляющая внешнеэкономической деятельности, основанная на альтернативных платежных системах и механизмах финансирования.

Страны ЕАЭС становятся стратегическим полем для международной экспансии российских *FMCG*-компаний, обеспечивая ключевую часть экспорта в данном секторе. Единое таможенное пространство, культурная близость и отсутствие языкового барьера создают благоприятные условия для масштабирования бизнеса.

Выводы

Внешнеэкономическая деятельность *FMCG*-компаний на рынке России находится в процессе фундаментальной трансформации, характеризующейся географической переориентацией, технологической модернизацией и адаптацией бизнес-моделей к новым геополитическим условиям. Несмотря на значительные вызовы, связанные с санкционным давлением, логистическими ограничениями и финансовыми барьерами, отрасль показывает высокую адаптивность и потенциал роста на новых рынках.

Компании, которые смогут эффективно адаптироваться к новым условиям и использовать открывающиеся возможности на рынках Азии, Ближнего Востока и Африки, имеют потенциал не только компенсировать потери на традиционных западных рынках, но и существенно расширить масштаб международного присутствия в долгосрочной перспективе.

Список литературы

Абросимова Т. Ф., Рыбина Ю. В., Рязанцев И. И., Кабардокова Л. А., 2024. Влияние санкций на внешнеэкономическую деятельность российских компаний и меры государственной поддержки // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. С. 169–172.

Белянинов Д. А., 2024. Проблема развития традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации рынков на примере компаний FMCG-сектора // Аудит. № 2 (190). С. 45–48.

Бороздина С. М., Орлов А. К., Забалуева М. С., 2023. Применение концепции инновационного маркетинга на рынке // Экономика и предпринимательство. № 1 (150). С. 780–785. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.154.

Бунеева Р. И., Гаврилюк С. И., Звягина Н. Н., 2022. Привлечение инновационного потенциала международных компаний FMCG в развитие региональных потребительских рынков // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. № 1 (39). С. 56–66. DOI: 10.48642/2305-7408.2022.46.16.006.

Ишутин А. В., 2023. Санкционные риски российских компаний и их профилактика (на примере сферы FMCG) // Экономические и социальные проблемы России. № 2. С. 92–105. DOI: 10.31249/espr/2023.02.06.

Колесникова И. А., 2024. Влияние и внедрение социального маркетинга для компаний на FMCG-рынке // Молодой ученый. № 49 (548). С. 166–169.

Коломиец Д. А., 2023. Механизм функционирования электронной коммерции на рынке FMCG-ритейла // Горизонты экономики. № 3. С. 108–114.

Колотвина Е. Ю., 2022. Тренды на российском FMCG рынке в канале электронной коммерции // Символ науки: международный научный журнал. № 11-1. С. 22–25.

Сизов М. В., Шушкин М. А., 2024. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы и конкурентные преимущества FMCG-компаний в Казахстане // Информационное общество. № 6. С. 2–15.

Степанов Д. В., 2023. Влияние санкций на изменение рынка товаров FMCG // Экономические науки. № 6. С. 441–448. DOI: 10.14451/1.223.441.

Степанян Г. К., 2022. Стратегии российских компаний на рынке FMCG перед лицом санкционных вызовов // Russian Economic Bulletin. Т. 5. № 6. С. 285–288.

Усманов М., 2023. Стратегии выхода на рынок FMCG в Средней Азии // Society and Innovations. Т. 4. № 4/S. С. 122–133. DOI: 10.47689/2181-1415-vol4-iss4/s-pp122-133.

Шибина А. Д., Гусев В. В., 2024. Анализ современных тенденций рынка FMCG России // Студенческий электронный научный журнал. № 36 (290). С. 35–40.

Локтев К., 2023. Тренды FMCG-рынка в 2024 году // <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2023/trendy-fmcg-rynka-v-2024-godu/>, дата обращения 18.05.2025.

Roshchina I., Lisovskaya E., Krishtal I., Levshina O., 2020. Sustainable Development: Bonding Inertia of a Resource Based Economic Specialization // E3S Web of Conferences: 5, Kemerovo, P. 04006. DOI: 10.1051/e3sconf/202017404006

Продовольственный ритейл в условиях санкций // <https://ma-research.ru/stati/item/344-prodovolstvennyj-ritejl-v-usloviyakh-sanktsij.html>, дата обращения 23.05.2025.

Elena A. ROZHANSKAYA, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Plekhanov Russian University of Economics, Associate Professor of the Department of International Business, Financial University under the Government of the Russian Federation

Address: Russian Federation, Moscow, 117997, Stremyanny per., 36

E-mail: rozhanskaia.ea@rea.ru

SPIN-code: 3083-8770

ORCID: 0000-0002-9210-6309

Anastasia A. GUBINSKAYA, student of the master's program, Plekhanov Russian University of Economics

Address: Russian Federation, Moscow, 117997, Stremyanny per., 36

E-mail: gubinskaya25@yandex.ru

ORCID: 0009-0006-6434-6002

KEY DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF LARGE FMCG COMPANIES IN THE RUSSIAN MARKET IN THE CONTEXT OF SANCTIONS

DOI: 10.48137/26870703_2025_30_2_99

Received: 09.06.2025

For citation: *Rozhanskaya E. A., Gubinskaya A. A., 2025. Key Directions of Improvement of Foreign Economic Activities of Large FMCG Companies in The Russian Market in The Context of Sanctions. – Geoeconomics of Energetics. № 2 (30). P. 99–114. DOI: 10.48137/26870703_2025_30_2_99*

Keywords: economic development, sanctions, crisis, FMCG companies, foreign economic activity, logistics routes, supply chains, import substitution, competitiveness.

Abstract

The study of the activities of large FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) companies in the Russian market under sanctions is highly relevant. The sanctions regime has radically changed the established logistics routes and supply chains. The FMCG sector provides the population with essential goods, which makes it strategically important to maintain social stability and prevent shortages, control inflationary processes in the everyday goods segment, and maintain the availability of a wide range of consumer goods.

The purpose of the study is to identify key areas for improving the efficiency of foreign economic activity of large FMCG companies within the sanctioned Russian

market. The object of the study is large FMCG companies that sell products on the Russian market. The subject of the research is the key areas of foreign economic activity of large FMCG companies in the Russian market. The research methods include systemic analyses, synthesis, comparison; method of logical generalization and scientific abstraction; methods of grouping and classification; tabular and graphical method – for visualization of research results. In the course of the research, a comprehensive analysis of the features of foreign economic activity of FMCG companies in the Russian market in the new realities of political and economic instability and international restrictions was carried out. The directions of improving the foreign economic activity of large FMCG companies in the Russian market in order to increase their competitiveness were also identified.

References

Abrosimova T. F., Rybina Yu. V., Ryazantsev I. I., Kabardokova L. A., 2024. The impact of sanctions on the foreign economic activity of Russian companies and government support measures // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. Pp. 169–172. (In Russ.)

Belyaninov D. A., 2024. The problem of the development of traditional business models in the context of digitalization of markets using the example of FMCG sector companies // Audit. No. 2 (190). Pp. 45–48. (In Russ.)

Borozdina S. M., Orlov A. K., Zabalueva M. S., 2023. The application of the concept of innovative marketing in the market // Economics and Entrepreneurship. No. 1 (150). Pp. 780–785. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.154. (In Russ.)

Buneeva R. I., Gavriluk S. I., Zvyagina N. N., 2022. Attracting the innovative potential of international FMCG companies to the development of regional consumer markets // Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation. No. 1 (39). Pp. 56–66. DOI: 10.48642/2305-7408.2022.46.16.006. (In Russ.)

Ishutin A. V., 2023. Sanctions risks of Russian companies and their prevention (using the FMCG sphere as an example) // Economic and Social Problems of Russia. No. 2. Pp. 92–105. DOI: 10.31249/espr/2023.02.06. (In Russ.)

Kolesnikova I. A., 2024. The impact and implementation of social marketing for companies in the FMCG market // Young Scientist. No. 49 (548). Pp. 166–169. (In Russ.)

Kolomiets D. A., 2023. The mechanism of e-commerce functioning in the FMCG retail market // Horizons of Economics. No. 3. Pp. 108–114. (In Russ.)

Kolotvina E. Y., 2022. Trends in the Russian FMCG market in the e-commerce channel // Symbol of Science: International Scientific Journal. No. 11–1. Pp. 22–25. (In Russ.)

Sizov M. V., Shushkin M. A., 2024. The impact of digital technologies on business processes and competitive advantages of FMCG companies in Kazakhstan // Information Society. No. 6. Pp. 2–15. (In Russ.)

Stepanov D. V., 2023. The impact of sanctions on changes in the FMCG goods market // Economic Sciences. No. 6. Pp. 441–448. DOI: 10.14451/1.223.441. (In Russ.)

Stepanyan G. K., 2022. Strategies of Russian companies in the FMCG market in the face of sanctions challenges // Russian Economic Bulletin. Vol. 5. No. 6. Pp. 285–288. (In Russ.)

Usmanov M., 2023. Strategies for entering the FMCG market in Central Asia // Society and Innovations. Vol. 4. No. 4/S. Pp. 122–133. DOI: 10.47689/2181-1415-vol4-iss4/s-pp122-133. (In Russ.)

Shibina A. D., Guseev V. V., 2024. Analysis of current trends in the FMCG market in Russia // Student Electronic Scientific Journal. No. 36 (290). Pp. 35–40. (In Russ.)

Loktev K., 2023. Trends of the FMCG market in 2024 // <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2023/trendy-fmcg-rynka-v-2024-godu/>, accessed 18.05.2025. (In Russ.)

Roshchina I., Lisovskaya E., Krishtal I., Levshina O., 2020. Sustainable Development: Bonding Inertia of a Resource Based Economic Specialization // E3S Web of Conferences: 5, Kemerovo, P. 04006. DOI: 10.1051/e3sconf/202017404006 (In Eng.)

Food retail in the context of sanctions // <https://ma-research.ru/stati/item/344-prodovolstvennyj-ritejl-v-usloviyakh-sanktsij.html>, accessed 23.05.2025. (In Russ.)