СЕВЕРО-ЗАПАД RETAIL

Июль 2025
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» №27

Коммерсантъ
ONLINE

Review



КСЕНИЯ АХМЕТЖАНОВА,
РЕДАКТОР REVIEW
«RETAIL»

СДЕРЖАННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ

Российский ритейл переживает один из самых сложных периодов за последние два десятка лет. Аналитики фиксируют снижение покупательского спроса за январь — июнь 2026 года как в магазинах формата «у дома», так и в крупных торговых супермаркетах. По данным сервиса T-Pay, наиболее ощутимо это видно в табачных магазинах (–18%) и в алкомаркетах (–12%).

На фоне состояния российской экономики спонтанный спрос сменился сдержанным потреблением, говорят аналитики. Покупатели сокращают крупные статьи расходов на технику, электронику, автомобильные товары. Продуктовые расходы сокращаются не так стремительно.

При этом ключевым вызовом в ритейле стал опережающий рост издержек, что сказывается на маржинальности игроков рынка. Как подсчитали в группе компаний Infoline, рентабельность по чистой прибыли у десятки крупнейших FMCG-сетей в 2025 году снизилась до исторического минимума, составив 1,7%. И, несмотря на понижение ключевой ставки и уменьшение процентных платежей по кредитам с плавающей ставкой, показатели 2026 года могут оказаться еще печальнее, прогнозируют аналитики.

Ритейлеры вынуждены оптимизировать офлайн-присутствие: закрывают неэффективные точки, сокращают сети, продают часть бизнеса. Серьезный сдвиг наблюдается в стрит-ритейле: на фоне более рационального потребления усиливаются форматы, которые ориентированы на регулярный повседневный трафик. На смену модным магазинам приходят аптеки и оптики на центральных улицах Петербурга.

Изменения покупательских предпочтений, давление изменений в экономике, усиление конкуренции вынуждают ритейлеров искать новые модели работы. Наиболее заметными драйверами эффективности бизнеса теперь оказываются развитие собственных торговых марок и введение в ассортимент готовой еды и функционального питания. И, конечно, всем надо не забывать про ЗОЖ-продукты.

↑
КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ДОСТАВКА СЧИТАЕТ ЭКОНОМИКУ

РОССИЙСКИЙ РЫНОК E-GROCERY ПЕРЕСТАЕТ РАСТИ ЗА СЧЕТ ЭФФЕКТА НОВИЗНЫ. В УСЛОВИЯХ ДОРОГОЙ ЛОГИСТИКИ, КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА И РАЦИОНАЛЬНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ИГРОКАМ ПРИХОДИТСЯ ИСКАТЬ НОВЫЕ ФОРМАТЫ И РАБОТАТЬ НАД ОПТИМИЗАЦИЕЙ И РОБОТИЗАЦИЕЙ ДАРКСТОРОВ. ВИКТОРИЯ АЛЕЙНИКОВА

Компании, работающие на рынке онлайн-доставки продуктов и готовой еды, перестали наращивать обороты за счет масштабной экспансии, бесплатной доставки и щедрых скидок. В первом квартале 2026 года оборот сегмента, по данным Infoline, достиг 482 млрд рублей, что на 23,9% больше, чем годом ранее. Темпы постепенно снижаются: если в 2024 году рынок показывал рост на 38%, то в 2025 году динамика снизилась до 28%, а по итогам 2026 года аналитики ожидают прироста на уровне около 25%.

Рынок не теряет привлекательности, но становится значительно более требовательным к эффективности, отмечает директор международной выставки продуктов питания WorldFood Moscow Александр Ежов. По его словам, основное давление на сегмент сегодня оказывают рост стоимости логистики, аренды, топлива, заработных плат и снижение потребительской уверенности. Компании уже вынуждены пересматривать ассортимент, активнее развивать собственные торговые марки, а также искать новые способы удержания покупателей без постоянного субсидирования доставки.

Директор по маркетингу сервиса доставки еды «Dostaевский» Евгения Грец говорит, что рынок продолжает расти прежде всего за счет увеличения частоты заказов, а не среднего чека. Покупатели чаще пользуются сервисами доставки, но при этом не готовы существенно увеличивать расходы. Одновременно сохраняется дефицит курьеров и сборщиков, а расходы на фонд оплаты труда и логистику продолжают увеличиваться.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

РЫНОК E-GROCERY РАСТЕТ ЗА СЧЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ ЗАКАЗОВ, НО СРЕДНИЙ ЧЕК, КАК ОТМЕЧАЮТ ЭКСПЕРТЫ, ПРИ ЭТОМ НЕ МЕНЯЕТСЯ

ЦЕНА СКОРОСТИ

Если раньше главной задачей была скорость доставки, то сегодня на первое место выходит прибыль. Самой затратной частью бизнеса остается «последняя миля». Высокая стоимость доставки, рост зарплат курьеров и необходимость содержать развитую инфраструктуру заметно сокращают маржинальность проектов.

По словам Оксаны Кугуковой, директора по маркетингу производителя кормов Probalance, который продается в e-grocery как зоокатегория, рынок уже столкнулся с серьезным перекосом на рынке труда. Сегодня курьерам в Петербурге предлагают зарплаты от 150 тыс. рублей, что зачастую выше представителей многих квалифицированных профессий. Ответом игроков станет оптимизация затрат.

Компании уже ищут способы сократить издержки, в том числе за счет внедрения цифровых технологий на всех этапах работы — от управления ассортиментом до логистики и автоматизации складов, говорит председатель президиума Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) Станислав Богданов. По его оценке, в ближайшие три года до 30% операций в магазинах и распределительных центрах могут быть автоматизированы.

Евгения Грец отмечает, что автоматизация, использование ИИ для прогнозирования спроса и роботизация даркстороров становятся необходимым условием сохранения рентабельности даркстороров. При этом сами форматы складов продолжают эволюционировать: появляются грейсторы, увеличенные и уменьшенные даркстороры, даркстороры — магазины для клиентов и даркстороры с самообслуживанием, перечисляет госпожа Грец.

ДАРКСТОРЫ НЕ ПАНАЦЕЯ

Несколько лет назад именно сеть даркстороров считалась главным драйвером развития e-grocery. Сегодня отношение к этой модели стало гораздо более прагматичным. Создатель индустриальной платформы «Постмаркетинг» Игорь Бевзенко убежден, что сами по себе даркстороры не гарантируют успеха. «Даркстороры не панацея, их нужно уметь арендовать и строить. Это бизнес в недвижимости. В разных компаниях я видел разницу в стоимости сопоставимых проектов в несколько раз, это же касается сроков их открытия»,— говорит эксперт.

Что касается партнерских моделей, то, по словам собеседника, они подходят скорее для тестирования спроса, однако в долгосрочной перспективе ритейлерам выгоднее развивать собственную инфраструктуру, несмотря на высокие первоначальные вложения.

Для разных сегментов рынка работают разные модели, рассказывает Евгения Грец. Компания готовит и доставляет еду «из-под ножа», продает готовую кулинарию в торговые сети, доставляет кейтеринг и организует мероприятия. Доставка, по словам госпожи Грец, осуществляется силами курьеров франчайзи-бренда, потому что у продукции короткий срок годности. Это определяет более узкую географию и необходимость иметь франчайзи производства в зоне покрытия. А у готовой кулинарии больше срок годности — 5–7 суток. И сейчас в проработке продукция с увеличенным сроком до 14 суток, что позволяет более гибко планировать партии.

Модель даркстороров перестала быть главным показателем для инвесторов, считает ментор стартап-акселератора Alchemist Accelerator Алексей Овсянников. Количество открытых точек было важно несколько лет назад, а сейчас важнее число заказов каждого даркстора и эффективность его юнит-экономики, прибыль каждой отдельной точки.

«Это хорошо видно на примере лидеров рынка. „Самокат“ продолжает открывать новые даркстороры, „Яндекс Лавка“ тоже активно развивается и уже добавила более ста новых точек. Но если плотность спроса недостаточно высокая, классический даркстор обходится дорого»,— говорит господин Овсянников. Он считает, что рынок вряд ли придет к какому-то одному формату.

Еще более скептически к классическим даркстороров относится председатель АНО «Координационный центр ЕТИС» Светлана Савина. По ее мнению, такая модель плохо подходит для фермерской продукции с коротким сроком хранения. Более перспективными она считает районные распределительные хабы и кооперативные модели, где производители самостоятельно участвуют в доставке продукции конечному покупателю.

ВРЕМЯ ВЗРОСЛОГО РЫНКА

По словам Игоря Бевзенко, период бурного роста рынка заканчивается, а вместе с ним постепенно уйдут массовые скидки, бесплатная доставка и масштабное субсидирование заказов. Это неизбежно приведет к сокращению числа игроков, которые так и не смогли построить прибыльную бизнес-модель.

Схожую точку зрения разделяют и эксперты Финансового университета при Правительстве РФ. Они отмечают, что рынок уже сформировал устойчивую привычку покупать продукты онлайн, поэтому дальнейший рост будет обеспечиваться не эффектом новизны, а качеством операционного управления, развитием регионов, автоматизацией процессов и увеличением частоты заказов.

Александр Ежов, тем не менее, считает, что готовая еда остается наиболее быстрорастущим направлением. Евгения Грец ожидает дальнейшего развития собственных фабрик-кухонь, появления новых форматов минимагазинов и расширения ассортимента функционального питания.

Легкий рост рынка, который ускоряла гигономика, заканчивается, указывает господин Ежов. Платформенная занятость дает гибкость ритейлерам, быстрый старт заработка и более свободный график курьерам и сборщикам, а также экономит время потребителей. Но у нее есть и свои минусы, которые должно устранить изменение регулирования. «Если платформы будут брать на себя больше обязательств перед исполнителями, себестоимость заказа может вырасти. Это вряд ли остановит e-grocery, но усилит позиции крупных игроков»,— думает он. ■

«ГЛАВНЫМ КОНКУРЕНТОМ РЕСТОРАНА СЕГОДНЯ СТАНОВИТСЯ УЖЕ НЕ СОСЕДНЕЕ ЗАВЕДЕНИЕ, А РИТЕЙЛ»

ПОКА ТОРГОВЫЕ СЕТИ СТРЕМИТЕЛЬНО НАРАЩИВАЮТ ПРОИЗВОДСТВО «ГОТОВОЙ ЕДЫ», МЕНЯЯ ПРИВЫЧКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, РЕСТОРАНЫ ТЕРЯЮТ НЕ ТОЛЬКО ГОСТЕЙ, НО И СВОЮ РОЛЬ КАК МЕСТА ОБЩЕНИЯ. ПРЕЗИДЕНТ ФЕДЕРАЦИИ РЕСТОРАТОРОВ И ОТЕЛЬЕРОВ РОССИИ ИГОРЬ БУХАРОВ РАССКАЗАЛ, КАК СКЛАДЫВАЕТСЯ КОНКУРЕНЦИЯ С РИТЕЙЛОМ, КАКИЕ ИНИЦИАТИВЫ СПОСОБНЫ ПОДДЕРЖАТЬ РЕСТОРАННУЮ ОТРАСЛЬ И ЧЕМУ РОССИЯ МОГЛА БЫ ПОУЧИТЬСЯ У КИТАЯ. ЛЮБОВЬ ВИКТОРОВА

REVIEW: Какие тенденции сегодня определяют развитие ресторанного рынка? Можно ли сказать, что отрасль уже адаптировалась к кризисам последних лет?

ИГОРЬ БУХАРОВ: Ресторанный бизнес в России давно живет в режиме постоянной адаптации. За последние десятилетия отрасль пережила кризисы 1998, 2008, 2014 годов, пандемию, санкции. Поэтому предприниматели уже привыкли быстро перестраиваться. Но это не значит, что проблем стало меньше.

Сегодня основу отрасли по-прежнему составляет малый и средний бизнес. Именно он обеспечивает большую часть услуг общественного питания. При этом вход на рынок остается дорогим, а окупаемость становится все длиннее. Поэтому неудивительно, что многие предпочитают не экспериментировать, а копировать уже успешные проекты или покупать франшизы.

Рынок стал значительно более зрелым. Если в девяностые все искали что-то принципиально новое и ориентировались прежде всего на Европу, приглашали иностранных шефов и перенимали зарубежные концепции, то сейчас появились собственные сильные повара и рестораторы. Но одновременно возникла другая проблема — унификация. Достаточно пройтись по крупным гастрономическим улицам, чтобы увидеть практически одинаковые меню и похожие концепции.

R: Как «готовая еда» в торговых сетях, а также сегмент e-grocery, который очень активно растет и по ассортименту, а местами, и по качеству, влияют на развитие ресторанного бизнеса?

И. Б.: «Готовая еда», которую производят торговые сети и крупные фабрики-кухни,— главный конкурент ресторана сегодня. Пандемия стала переломным моментом. Пока рестораны пытались просто выжить, ритейл понял, что на «готовой еде» можно построить огромный рынок. Магазины начали массово открывать собственные производственные цеха, развивать кулинарию, инвестировать в доставку. И сейчас эта модель продолжает стремительно расти.

Для потребителя разница постепенно стирается. Если раньше человек выбирал между тем, чтобы приготовить дома или сходить в ресторан, то теперь появился третий вариант — купить уже готовое блюдо в магазине или заказать его с доставкой. Причем речь идет уже не только о салатах или полуфабрикатах. Ассортимент постоянно расширяется, качество растет, упаковка становится привлекательнее. Производители научились продавать не просто продукты, а готовое решение.

Так что главным конкурентом ресторана сегодня становится уже не соседнее заведение, а ритейл. Конкуренция идет между ресторанами, ритейлом, фабриками-кухнями и сервисами доставки. Ритейл переманивает из ресторанной отрасли и квалифицированные кадры, хороших менеджеров и поваров, которые воспитывались годами.

R: Насколько серьезной вы считаете эту угрозу?

И. Б.: Это уже не потенциальная угроза, а новая реальность. Представьте себе предприятие площадью 7–8 тыс. кв. м, которое выпускает сотни тонн готовой продукции в сутки. Ни один отдельный ресторан не способен конкурировать с таким производством по себестоимости.



ФЕДЕРАЦИЯ РЕСТОРАТОРОВ И ОТЕЛЬЕРОВ РОССИИ

Кроме того, меняется культура потребления. Все больше людей едят буквально на ходу. Вместо полноценного обеда — сэндвич, салат в упаковке, кофе навынос. Производители именно под такой спрос и перестраивают ассортимент. А ведь Россия — северная страна. Испокон веков мы едим супы, но теперь их почти не готовят дома, потому что это сложно и занимает время, попробовать их можно только в ресторане. Изменилось и отношение к ресторану как к месту общения, где можно собраться всей семьей или провести целый вечер с друзьями.

R: Однако многие рестораторы сегодня говорят, что доставка — главный источник роста. Вы с этим не согласны?

И. Б.: Не все считают экономику. Во время пандемии доставка действительно спасла многих. Но потом она превратилась в обязательную историю: если ты ее не делаешь, кажется, что ты выпал из рынка. Я часто спрашиваю коллег, прибыльная ли у них доставка. И ответ отрицательный. На вопрос, зачем же вы этим занимаетесь, ответ простой: «Потому что так делают все». Ресторан отдает агрегатору до трети стоимости заказа. Значительная часть выручки уходит посреднику.

Получается парадоксальная ситуация. Мы сами приучаем человека к тому, что он может получить ресторанное блюдо по той же цене, не выходя из дома. Для потребителя это удобно, а для ресторатора далеко не всегда выгодно.

Качество тоже ставится под вопрос. Есть блюда, которые просто невозможно доставить без потери вкуса. Многие хорошие рестораны сознательно не вводят отдельные позиции именно потому, что не хотят разочаровывать гостя.

Страдает и туристический потенциал, культура гостеприимства. Многие отправляются в Италию, Францию или Японию, чтобы попробовать местную кухню. А кто-то едет в Россию за борщом и блинами. Если везде будут одинаковые сэндвичи и салаты, туристическая привлекательность тоже начнет снижаться.

R: Какие законодательные изменения могли бы сделать конкуренцию с производителями «готовой еды» более справедливой?

И. Б.: Наше законодательство не успевает за изменениями рынка. Мы переносим новые технологии, новые маркетинговые термины и зарубежные подходы на существующую нормативную базу, которая создавалась давно и для других условий. В результате возникает путаница, которая никому не идет на пользу.

Важно четко разграничить ресторанную продукцию и полуфабрикаты высокой степени готовности, произведенные индустриальным способом для реализации в торговых сетях. Если блюдо приготовлено традиционным способом на предприятии общественного питания — это одна категория продукции, а если речь идет о полуфабрикате высокой степени готовности, то другая. Такое разграничение должно быть закреплено в маркировке и в законодательстве. Сам термин «готовая еда» — это, по сути, маркетинговое понятие, а не юридическая категория. Из-за этого возникает недобросовестная конкуренция.

R: Какие проблемы сегодня, кроме конкуренции с ритейлом, вы считаете ключевыми для отрасли?

И. Б.: Первая — кадры. Мы давно говорим, что ресторанному бизнесу нужна современная система образования, а не технологи советского образца, которые следят за соблюдением рецептур. Нам нужны шеф-повара, управленцы, люди, которые понимают мировые тренды, знают современные технологии и готовы учиться.

Мы поднимали этот вопрос даже на заседании Госсовета. Президент дал поручение проработать создание полноценной системы подготовки кадров для индустрии питания. Но вопрос до сих пор окончательно не решен. Из-за этого отрасль развивается во многом самостоятельно. Новые гастрономические идеи появляются редко.

Во-вторых, деньги. Сегодня открыть хороший ресторан значительно сложнее, чем двадцать или тридцать лет назад. Тогда предприниматели готовы были рисковать всем, закладывали собственные квартиры. Сейчас стоимость заемных денег слишком высока, а срок окупаемости стал гораздо длиннее.

Есть вопросы и с оборудованием, не хватает профессиональных вендинговых аппаратов, «умных» СВЧ-печей, читающих QR-коды на упаковке. С другой стороны, рынок быстро адаптируется. В 1990-х тоже не было оборудования. Все доставали мангалы и жарили мясо на открытом огне — и популяризировали это.

Раньше мы ориентировались на европейские технологии и оборудование, теперь переориентировались на Азию, внимательно изучаем Китай, где очень быстро развивается автоматизация и точно есть чему поучиться с точки зрения роста производительности труда. Между прочим, китайское государство прямо говорит людям: ходите в рестораны.

R: Получается, рестораны сегодня нуждаются не только в экономической, но и в идеологической поддержке?

И. Б.: Конечно, потому что ресторан — это не только бизнес. Это занятость, туризм, развитие городов, место общения людей. Когда человек выходит в ресторан, он тратит деньги не только на еду — он поддерживает целую отрасль. Это также часть городской среды и культуры гостеприимства. Если город хочет развивать туризм, недостаточно построить гостиницу. Нужны хорошие рестораны, интересная локальная кухня, атмосфера. Поэтому мы в Федерации рестораторов и отельеров сейчас работаем над стандартом русской кухни и национального ресторана. Мы хотим, чтобы люди приходили не просто поесть, но и получить впечатление. Если же мы будем думать только о скорости доставки, количестве проданных контейнеров с «готовой едой» и удобстве потребления, однажды можем обнаружить, что настоящих ресторанов почти не осталось. ■

ПРАВИЛА ДИКТУЕТ ПОКУПАТЕЛЬ

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД ГЛАВНЫМИ ДРАЙВЕРАМИ РОСТА РИТЕЙЛ-РЫНКА ОСТАВАЛИСЬ РАСШИРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ, СЕГОДНЯ ЖЕ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ДИКТУЮТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ. А ГЛАВНЫМ ФАКТОРОМ ИЗМЕНЕНИЙ СТАНОВИТСЯ РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ, СХОДЯТСЯ ВО МНЕНИИ ЭКСПЕРТЫ. ЛЮБОВЬ ВИКТОРОВА

Номинально потребительские расходы в России в 2026 году росли, но внутри корзины произошло заметное перераспределение: доля самых базовых статей увеличилась, а на «вторичные» категории бюджет стал сокращаться. Средний чек похода в магазин в 2025 году вырос, по данным «Ромир», на 9,4%, а за первое полугодие 2026 года согласно статистике платежного трафика, прибавил только 6–7%, посещаемость магазинов у дома упала на 10%, приводит данные управляющий директор платежного провайдера LIFE PAY Ашот Григорян. На кассе это заметно лучше всего: потребитель стал ходить за покупками реже и брать только то, что ему действительно нужно.

«Происходящее нельзя объяснить исключительно инфляцией или падением доходов — мы наблюдаем более глубокий процесс, когда меняется сама потребительская логика. Долгое время рынок жил по модели растущего потребления — рост доходов автоматически конвертировался в рост запросов, готовность платить за бренд, статус, упаковку. В 2025–2026 годах произошел перелом, когда покупатель стал рациональным и требовательным к обоснованию цены»,— рассуждает стратег по маркетингу и продажам, основатель агентства WillMind, старший преподаватель НГУЭУ Екатерина Малева.

К экономии россияне подходят избирательно. Данные опроса «Ромир» и ВШЭ показывают, что 44% россиян готовы отказаться от дорогой покупки ради экономии и в первую очередь вычеркивают из списка крупные приобретения: недвижимость, украшения, автомобиль, смартфон. Однако продуктовая корзина и привычный комфорт остаются в неприкосновенности.

НОВАЯ РАЦИОНАЛЬНОСТЬ Как отмечает председатель президиума Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) Станислав Богданов, рациональная модель потребления сформировалась на фоне высокой ключевой ставки и привлекательности сберегательных инструментов. Покупатели стали тщательнее подходить к расходам, активнее пользоваться акциями и программами лояльности, выбирать магазины у дома и дискаунтеры.

Именно эти два формата, по словам господина Богданова растут быстрее других. По итогам 2025 года выручка дискаунтеров увеличилась более чем на 67%, магазинов у дома — на 29%.

По словам Екатерины Малевой, одна из ключевых тенденций — даунтрейдинг. Покупатели не отказываются от привычного потребления, а переходят в более доступные ценовые сегменты, выбирая товары с оптимальным соотношением цены и качества вместо более дорогих аналогов.

Рациональность сегодня означает не поиск самых дешевых товаров, а отказ от необоснованной переплаты, уточняет создатель индустриальной платформы «Постмаркетинг» Игорь Бевзенко. «Меньше необоснованной роскоши и больше продуктов оптимального качества в корзине. И речь идет не о дешевых продуктах, а о переоцененных товарах с избыточной маржинальностью»,— отмечает он.

Господин Бевзенко также говорит о снижении значимости брендов. В условиях отсутствия массового рекламного давления в категории продуктов питания и высокой активности ритейлеров по созданию собственных торговых марок бренд перестает играть значимую роль.

В фешен-сегменте ситуация развивается по схожему сценарию. Как отмечает генеральный директор Marc O'Polo в России Марианна Румянцева, рациональность не означает отказа от эмоциональной составляющей покупки. Напротив, чем внимательнее человек относится к расходам, тем важнее становятся доверие к бренду и качество продукции. Поэтому ритейлерам приходится одновременно работать и над стоимостью предложения, и над его ценностью в глазах покупателя.

КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РАМКАМИ ЦЕНЫ Происходящие изменения шире, чем простое стремление экономить, считает господин Богданов. «Покупатель экономит не только деньги, но и время»,— подчеркивает эксперт. Именно этим во многом объясняется устойчивый рост спроса на готовую еду, сервисы доставки и омниканальные покупки, когда потребитель свободно сочетает офлайн-магазины, мобильные приложения и маркетплейсы.

«Покупатель по-прежнему рассчитывает на широкий выбор, удобный сервис, быструю доставку и простой цифровой путь покупки. Первый в ряду удобств — способ оплаты»,— говорит господин Григорян. По оценке ЦБ, доля безналичных платежей к первому кварталу 2026 года достигла 88,9% по всему розничному обороту. Внутри безналичных расчетов быстрее всего растет оплата по QR-коду: за квартал россияне оплатили QR-кодами и биометрией почти миллиард покупок, что в 1,7 раза больше год к году, а сумма удвоилась до 1,5 трлн рублей.

Более 84% российских семей покупают товары повседневного спроса как в обычных магазинах, так и онлайн. При этом средний чек тех, кто совмещает оба формата, наполовину выше среднерыночного и составляет 1071 рубль против 709 рублей, согласно данным «Ромир». Таким образом, грань между онлайн- и офлайн-покупателями стирается: теперь касса в магазине у дома конкурирует за одного и того же человека с крупнейшими маркетплейсами, делает вывод господин Григорян.

Структура торговых форматов меняется, но не резко: число жестких дискаунтеров за пять лет выросло в 2,4 раза, но их доля в продовольственной рознице, по данным Infoline, все еще около 6%. Онлайн тем временем впервые занял больше половины непродовольственного ритейла, считают в Data Insight.

Конкуренция между форматами торговли все больше строится вокруг того, насколько точно каждый отвечает на конкретную потребность покупателя, указывает госпожа Румянцева. «Наши собственные каналы, магазины и e-com, выигрывают за счет сервиса и разнообразного клиентского опыта, а маркетплейсы — там, где важна скорость доставки. В долгосрочной перспективе побеждают не только самые эффективные форматы, а те, которые формируют у покупателя устойчивую эмоциональную привычку возвращаться именно к ним»,— говорит собеседница Review.

ИНВЕСТИЦИИ В ЭФФЕКТИВНОСТЬ В результате конкуренция все чаще разворачивается не между онлайн- и офлайн-торговлей, а между различными моделями потребления. Лучше всего изменение структуры спроса видно на маркетплейсах. Как отмечают в Wildberries и Russ, маркетплейсы давно перестали быть площадками преимущественно для покупки одежды или товаров для дома. Покупатели все активнее приобретают через них строительные материалы, бытовую технику, электронику, автомобильные товары и продукцию для ремонта.

Например, на Северо-Западе по итогам первого полугодия 2026 года наиболее высокие темпы роста показали продажи шин и дисков, аккумуляторов, ноутбуков, строительных материалов и садовой техники. Одновременно сохраняется устойчивый спрос на товары повседневного потребления: косметику, продукты питания, товары для животных и детей.

Потребители приходят на маркетплейсы уже не только за выгодной ценой. Не менее важными становятся возможность быстро сравнить предложения разных продавцов, ознакомиться с отзывами, получить широкий выбор товаров и оформить доставку наиболее удобным способом, отмечают в Wildberries.

При этом трансформация затрагивает не только покупателя, но и самих ритейлеров. Если потребитель учится рационально распоряжаться деньгами, то бизнес вынужден столь же внимательно относиться к собственным расходам. Именно поэтому сегодня инвестиции все чаще направляются не на экстенсивное развитие, а на повышение эффективности.

Как отмечает директор по работе с корпоративным сектором Arenadata Максим Власюк, ИИ и аналитика данных постепенно становятся для ритейла не экспериментом, а рабочим инструментом. С их помощью компании прогнозируют спрос, управляют ассортиментом, сокращают товарные потери, персонализируют предложения и оптимизируют логистику. В условиях высокой конкуренции такие решения позволяют не только снижать издержки, но и быстрее реагировать на изменения потребительского поведения. ■

НА СЕВЕРО-ЗАПАДЕ ПО ИТОГАМ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2026 ГОДА НАИБОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ТЕМПЫ РОСТА ПОКАЗАЛИ ПРОДАЖИ ШИН И ДИСКОВ, АККУМУЛЯТОРОВ, НОУТБУКОВ, СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И САДОВОЙ ТЕХНИКИ. ОДНОВРЕМЕННО СОХРАНЯЕТСЯ УСТОЙЧИВЫЙ СПРОС НА ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ: КОСМЕТИКУ, ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ, ТОВАРЫ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ И ДЕТЕЙ



ЕВГЕНИЙ ЛАВЛЕНКО

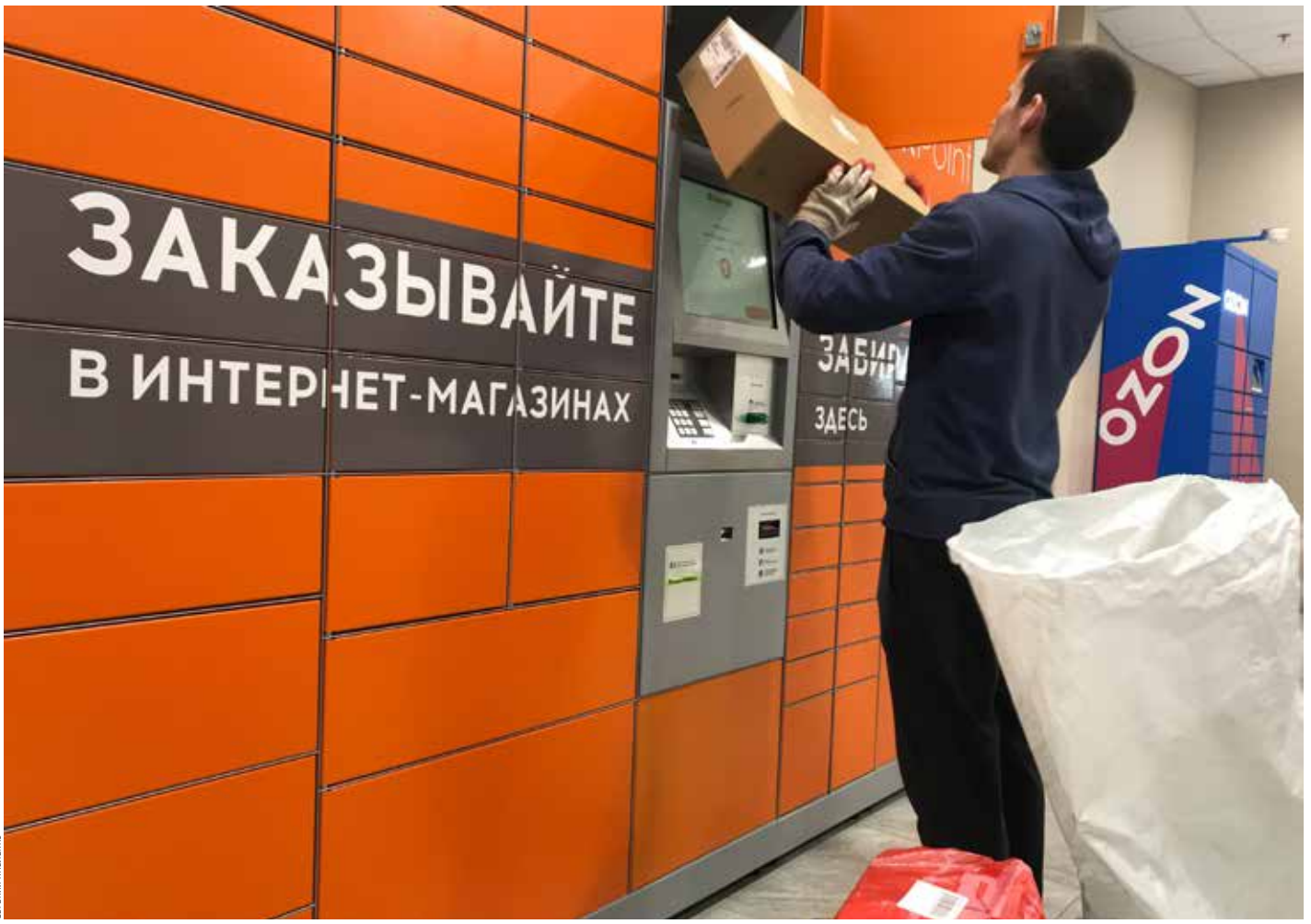
В ПОСЛЕДНИЕ ПАРУ ЛЕТ ПОКУПАТЕЛИ СТАЛИ ТЩАТЕЛЬНЕЕ ПОДХОДИТЬ К РАСХОДАМ, АКТИВНЕЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ АКЦИЯМИ И ДИСКАУНТЕРАМИ

E-COM ДОЗРЕЛ

В УСЛОВИЯХ ДОРОГИХ ДЕНЕГ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ФОКУСИРУЕТСЯ НА ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ И УДЕРЖАНИИ КЛИЕНТОВ. ПО ИТОГАМ 2026 ГОДА ОБОРОТ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ, ПО ОЦЕНКАМ, ВЫРАСТЕТ НА 15% ПРОТИВ 19% ГОДОМ РАНЕЕ. ЛЮБОВЬ ВИКТОРОВА

Рост бизнеса все дороже обходится маркетплейсам, уже ставшим инфраструктурой массового спроса. Темпы остаются высокими, но уже заметно уступают рекордным показателям предыдущих лет. Так, по данным Data Insight, в 2023 году рынок рос на 44%, в 2024 году — на 39%, а по итогам прошлого года — на 19%, до 13,4 трлн рублей.

Снижение темпов говорит о том, что рынок вступил в фазу зрелости, согласны аналитики. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) сообщила, что за январь — апрель 2026 года объем e-commerce вырос еще на 17,5%. «Динамика становится более сбалансированной: маркетплейсы продолжают укреплять позиции, однако все заметнее растет доля собственных интернет-магазинов крупных брендов, нишевых онлайн-площадок и сервисов быстрой доставки»,— говорит гендиректор агентства PR Partner Инна Алексеева.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

РЫНОК ПЕРЕСТАЛ СУЩЕСТВЕННО РАСТИ ЗА СЧЕТ ПОДКЛЮЧЕНИЯ НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ТЕПЕРЬ СОСРЕДОТОЧИЛСЯ НА УДЕРЖАНИИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ АУДИТОРИИ

ПОД ДАВЛЕНИЕМ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Следующий этап развития рынка будет определяться уже не столько спросом, сколько способностью бизнеса адаптироваться к новым экономическим условиям. На участников рынка давят сразу несколько факторов: усиление регулирования платформ, изменение налоговых правил, рост стоимости логистики и кадровый дефицит.

Закон о платформенной экономике с 1 октября 2026 года устанавливает более четкие правила взаимодействия маркетплейсов, продавцов и пунктов выдачи заказов. Одновременно продолжается налоговая реформа, в результате которой значительно больше компаний становятся плательщиками НДС.

По мнению экспертов, регулирование станет главным фактором трансформации отрасли в ближайшие годы и сделает рынок более профессиональным. Как отмечает эксперт по маркетплейсам, основатель проекта «Акселератор АКС» Дмитрий Ковпак, рынок уже перестал расти за счет подключения новых покупателей. Главной задачей становится удержание существующей аудитории, оптимизация внутренних процессов и развитие собственных брендов.

Продавцы уже стараются снизить зависимость от маркетплейсов, развивая собственные интернет-магазины и все чаще используют омниканальные модели продаж. По данным MPSTATS, количество новых селлеров в 2025 году сократилось на 17%, каждый пятый продавец, по данным «МоегоСклада», рассматривает запуск собственного интернет-магазина, чтобы снизить зависимость от площадок, а число зарегистрированных доменов под магазины выросло на 12%, приводит статистику Николай Чумаков, CEO компании — разработчика интернет-магазинов «е-комЭКСПЕРТ». По его словам, запросов на собственный канал продаж все больше, а причины у заказчиков одни и те же: комиссии, внутренняя реклама, логистика, возвраты, штрафы и постоянная смена правил игры.

Мария Канакина, директор Северо-Западного региона DPD в России, добавляет, что доля d2c-клиентов (direct-to-consumer — напрямую потребителю) в структуре заказов оценочно выросла на 15–18%. Быстрое развитие альтернативных каналов продаж — собственных интернет-магазинов, прямых продаж и гибридных логистических моделей, сочетающих схемы FBO/FBS и DBS (исполнение заказа оператором или продавцом), отмечают и в пресс-службе ГК «Деловые линии».

Сама логистика для ритейла с начала 2026 года подорожала в зависимости от сегмента от 5 до 40%, рассказывает директор по стратегическому развитию компании RAILSHIP Евгений Березин. В отдельных категориях, в частности на рынке товаров для ремонта и строительства, логистические и сопутствующие расходы выросли значительно сильнее. В продовольственном сегменте часть роста затрат была компенсирована за счет корректировки цен.

ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ПРЕДЕЛ

СЗФО по-прежнему входит в число наиболее развитых регионов страны с точки зрения электронной торговли. Петербург занимает третье место в России по объему онлайн-продаж после Москвы и Московской области, а в ряде регионов округа интернет-торговля уже компенсирует ограниченное предложение традиционного ритейла.

По словам директора по продукту департамента e-commerce ГК «КОРУС Консалтинг» Кристины Барзаковской, Петербург формирует около 6,2% российского рынка e-commerce, при этом высокий потенциал сохраняют Карелия, Калининградская и Мурманская области, где онлайн позволяет существенно расширить ассортимент доступных товаров.

«Если оценивать зоны максимального роста, то точками притяжения для бизнеса в округе являются сегменты мебели, товаров для дома и строительных материалов, где объемы продаж за год выросли на 45%»,— говорит господин Ковпак. По словам эксперта, дальнейшая экспансия в СЗФО упирается в серьезный инфраструктурный предел. Существующие логистические центры работают при максимальной нагрузке, заставляя игроков экстренно инвестировать в модернизацию и расширение крупных хабов в районе Шушар и восточного полукольца КАД. Вектор развития смещается в Ленинградскую область и малые города.

По данным NF Group, уровень свободных складских площадей Петербурге и Ленинградской области по итогам первого полугодия вырос на 3,8 п. п., до 5,6%, за счет рекордного ввода новых объектов — 358 тыс. кв. м складов классов А и В, что стало рекордным максимумом.

Дефицит складских площадей, перегруженность сортировочных центров и увеличение стоимости доставки становятся серьезными ограничениями дальнейшего роста в регионе, считает госпожа Сокольникова. Конкуренция, по ее мнению, смещается в сторону качества обслуживания, скорости доставки и эффективности обработки заказов. За пределами агломерации, напротив, сохраняется высокий спрос на новые распределительные центры, локальный фулфилмент и развитие сети выдачи.

«Рост издержек на „последнюю милю“ — проблема, которая в СЗФО стоит острее, чем в Москве. Ответом рынка в ближайшие два-три года станут даркстоpы, роботизированные склады, а там, где плотность заказов достаточна,— автоматизация сборки и выдачи»,— рассуждает вице-президент аналитической компании «Борселл» Ольга Веретенникова.

По ее словам, Калининград с его особым таможенным статусом, Карелия, Мурманская и Архангельская области — зоны хронической недостаточности сортировочных мощностей и плотности ПВЗ. Именно для закрытия этих «белых пятен» «Яндекс Доставка» заключила партнерство с 5Post (X5 Group), подключив более 22 тыс. точек выдачи на базе «Пятерочки» и «Перекрестка» в 63 регионах, включая Карелию.

Wildberries в 2025 году открыл в Петербурге на 81% больше ПВЗ, чем в 2024 году, а в СЗФО количество ПВЗ выросло на 72%. «Плотность ПВЗ даже в городах-миллионниках еще не достигла высокого уровня. Это по-прежнему перспективная форма бизнеса для любого предпринимателя из-за низкого порога входа, минимальных требований и возможности быстрого старта в e-commerce»,— отмечают в пресс-службе маркетплейса. Также в регионе развивается логистическая сеть WB, включающая 14 объектов.

БОРЬБА ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Эксперты считают, что в ближайшие годы рынок электронной торговли в России сохранит положительную динамику. Но дальнейшее развитие все меньше связано с эффектом новизны. Теперь основные драйверы — увеличение частоты покупок, развитие логистики в регионах и расширение ассортимента товаров, считает Кристина Барзаковская. В числе перспективных направлений b2b e-commerce, объем которой к 2030 году, по оценкам Data Insight, может достичь 154,7 трлн рублей.

Количество активных клиентов в этом сегменте увеличилось на 8,2%, заказов — на 10,5%, проданных единиц товара — на 14%, рассказывает категорийный директор онлайн-гипермаркета «ВсеИнструменты.ру» Олег Соколов. «Для бизнеса онлайн-канал становится частью закупочной инфраструктуры: здесь важны наличие товара, скорость поставки, корректный документооборот, возможность повторных заказов и удобная логистика»,— поясняет он.

В базовом сценарии объем онлайн-торговли составит 15–15,5 трлн рублей в 2026 году и 17–17,5 трлн рублей в 2027 году, оценивает научный руководитель АНО «Национальный центр платформенной экономики» Михаил Болдырев. Для СЗФО основной потенциал, по его мнению, связан с развитием продуктовой доставки, фармацевтики, сложных товарных категорий, автоматизации логистики и обслуживанием удаленных территорий. ■

ВЫХОД ИЗ ДЕТСКОЙ ПОЗИЦИИ

ДЕТСКИЙ РИТЕЙЛ ПЕРЕХОДИТ ОТ ПРОДАЖИ ОТДЕЛЬНЫХ ВЕЩЕЙ К РЕШЕНИЯМ ДЛЯ КОНКРЕТНОГО ВОЗРАСТА И ЖИЗНЕННОГО СЦЕНАРИЯ СЕМЬИ.

СВЕТЛАНА КУЛИКОВА



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

ОФЛАЙН-ФОРМАТ СОХРАНЯЕТ ПОПУЛЯРНОСТЬ БЛАГОДАРЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ, ПРЕВРАЩАЯ ПОКУПКУ ИГРУШКИ В ПРАЗДНИК ДЛЯ РЕБЕНКА

РЫНОК В СТАГНАЦИИ По данным Ассоциации предприятий индустрии детских товаров, услуг и средств обучения (АИДТ), объем российского рынка детских товаров по итогам 2025 года составил 2,1 трлн рублей без учета детского питания и цифрового контента. По данным аналитиков, динамика обусловлена ростом цен, тогда как продажи в натуральном выражении в ряде массовых категорий сокращаются.

Согласно оценкам BusinesStat, за прошлый год продажи детских игрушек в России увеличились на 10%, до 1,7 млрд штук. За последние пять лет этот объем претерпевал сильные изменения: в 2022 и 2024 годах продажи сокращались, в 2023 и 2025 годах росли. Аналитики компании связывают это с трансформацией рынка: «Активно растет доля онлайн-продаж и маркетплейсов. Крупные игроки адаптируются к новым условиям, например, „Детский мир“ развивает сеть дискаунтеров „Еще“ и мини-магазинов „Детмир мини“, которые также служат пунктами выдачи онлайн-заказов. К продаже игрушек активно подключаются ритейлеры из смежных сфер (Fix Price, „Лента“ и другие)».

Ритейлеры подтверждают данные аналитиков. «По итогам 2025 года объем российского рынка игрушек достиг 254,4 млрд рублей против 240 млрд годом ранее. При этом рынок скорее находится в стадии стагнации: существенного роста в последние годы не наблюдается, однако активно трансформируется структура спроса и каналов продаж»,— говорит Дмитрий Левченко, директор по закупкам «Мира кубиков», дивизион детских товаров Inventive Retail Group.

БАРБИ НЕ КОТИРУЕТСЯ Сегодня покупатели все чаще выбирают товары с высокой эмоциональной и коллекционной ценностью, и наиболее динамично развиваются такие категории, как коллекционные игрушки, спрос на которые стимулируют поп-культура, лимитированные серии и развитие сегмента кидалтов — взрослых коллекционеров; конструкторы, рост которых, по разным оценкам, составляет от 7–10% до 20–25%; игрушки по лицензиям (фильмы, игры, стриминг), занимающие до 37% мирового рынка и растущие на 15% год к году, рассказывает эксперт.

Традиционные категории развиваются заметно медленнее. В ряде сегментов наблюдается стагнация или снижение спроса, в частности на отдельные виды кукол (например, снижение продаж куклы Barbie американской Mattel до –17% в отдельных периодах), мягкие игрушки и товары бюджетного ценового сегмента.

«Покупатели стали более осознанно подходить к выбору и чаще готовы инвестировать в игрушки, которые обеспечивают длительный интерес, коллекционную ценность или образовательную составляющую»,— объясняет господин Левченко.

В сети «Детский мир» наиболее динамично растущей категорией называют детское питание, что во многом связано с общим трендом на здоровый образ жизни: родители все чаще выбирают детские пюре и полезные снеки не только для детей, но и для себя.

Цена остается важным фактором, но главный сдвиг меняющегося потребления, считают в АИДТ, состоит в том, что родители сегодня оценивают не сам предмет, а результат покупки: чем будет занят ребенок, чему он сможет научиться, как долго прослужит товар и оправдает ли он свою стоимость.

СПРОС НА ЛОКАЛЬНОСТЬ «За последние несколько лет заметно выросло качество продукции российских производителей. Все больше отечественных брендов успешно конкурируют не только за счет цены, но и благодаря продуманному дизайну, интересным концепциям и качеству исполнения. Поэтому сегодня при выборе товара для покупателя все большую роль играет не страна происхождения, а ценность самого продукта»,— считает Дмитрий Левченко.

Аналитики BusinesStat подтверждают это, выделяя среди потребительских предпочтений спрос на локальные бренды с национальной идентичностью и экологичные товары.

Однако рынок детских товаров по-прежнему остается зависимым от импорта. По оценке Inventive Retail Group, доля импортной продукции составляет от 70 до 90% в зависимости от категории. АИДТ оценивает ее так же: 65% без учета детского питания и цифрового контента.

«Около 35% приходится на продукцию, произведенную на территории России, но средняя цифра скрывает огромный разрыв между категориями. В косметике, средствах гигиены и бытовой химии для детей, мебели и печатной продукции доля отечественного производства достигает 70%, в игрушках не превышает 10%, а в сложной высокотехнологичной продукции составляет около 2%»,— приводит категорийный срез президент Ассоциации предприятий индустрии детских товаров Антонина Цицулина.

«Поэтому каждой категории нужна собственная стратегия локализации — от поддержки действующих российских производств до создания фактически с нуля недостающих технологических цепочек»,— продолжает она.

Где-то российские компании уже обладают необходимой производственной базой и могут наращивать присутствие на внутреннем рынке. Где-то локализация сдерживается отсутствием электронных компонентов, специализированных материалов, производственной оснастки, оборудования и возможностей для крупносерийного выпуска.

Эксперт отмечает, что важно также различать российский бренд и производство на территории страны. Компания может создавать в России продукт, дизайн и интеллектуальную собственность, но размещать выпуск за рубежом. Поэтому АИДТ считает задачей отрасли не просто заменить готовый импорт, а сформировать недостающие производственные цепочки внутри страны.

МАРКЕТПЛЕЙСЫ И РОЗНИЦА Как поясняет Эльвира Какуркина, член правления, коммерческий директор по направлению «Товары народного потребления» компании «Детский мир», сегодня большинство родителей комбинируют каналы совершения покупок: товары повседневного спроса, такие как подгузники и детское питание, чаще заказывают онлайн, а за одеждой, обувью и игрушками предпочитают приходить в магазин.

Основной цифровой витриной рынка стали маркетплейсы: даже небольшая компания имеет возможность продавать по всей стране без собственной розничной сети. Для покупателя это означает широкий выбор, удобное сравнение цен и доступную доставку.

Вместе с доступностью, отмечает госпожа Цицулина, возникли и новые риски: обезличивание товара, ценовая конкуренция без учета качества, недостоверные сведения в карточках, непрозрачность происхождения продукции и присутствие продавцов, не ориентированных на долгосрочную репутацию.

«Рост комиссий приводит к тому, что продавцы вынуждены пересматривать ценовую политику, и все чаще стоимость товара на официальных сайтах брендов становится сопоставимой, а иногда и более привлекательной, чем на маркетплейсах. Еще одна тенденция — увеличение количества подделок»,— поддерживает господин Левченко.

Специализированной рознице — и крупным сетевым ритейлерам, и малым одиночным — сложно конкурировать с маркетплейсами.

«Это наши главные конкуренты. К нам очень часто приходят просто сфотографировать модель и померить, а покупают на маркетплейсах»,— рассказывает Марина Сорокина, индивидуальный предприниматель из Ленинградской области, которая занимается продажей детской одежды и обуви в одном из отделов местного магазина.

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ Преимуществами специализированной розницы являются профессиональный отбор, консультация, возможность увидеть и попробовать товар, сервис после покупки и доверие к ассортименту.

Крупные сети развивают собственные экосистемы. «В „Мире кубиков“ мы запускаем эксклюзивные коллаборации, предлагаем предзаказы и делаем так, чтобы новинки в первую очередь появлялись в магазинах и на собственных онлайн-площадках. Это позволяет формировать дополнительную ценность для покупателей и мотивирует их обращаться именно к официальному каналу продаж»,— говорит Дмитрий Левченко.

Одним из ключевых элементов стратегии «Детского мира» также остается омниканальность. Каждая розничная точка этой сети одновременно работает как магазин и как пункт выдачи интернет-заказов. «При этом офлайн-формат сохраняет свою уникальную ценность. Покупка игрушек нередко остается эмоциональной: родители приходят в магазин вместе с ребенком, чтобы выбрать подарок или порадовать его спонтанной покупкой. Именно этот опыт сложно полностью перенести в онлайн»,— рассказывает представитель компании.

Эксперты считают, что будущее в любом случае не за одним форматом торговли, а за системой доверия и выиграют компании, которые смогут соединить удобство онлайн-покупки с ответственным отбором, прозрачностью происхождения товара и качественной экспертизой.

«Ритейл будет все больше переходить от продажи отдельных вещей к решениям для конкретного возраста и жизненного сценария семьи: рождение ребенка, подготовка к детскому саду или школе, обустройство детской комнаты, обучение, творчество, спорт и семейный досуг»,— прогнозируют в АИДТ.

Для производителей ключевыми станут собственный продукт, дизайн, интеллектуальная собственность, подтвержденная безопасность и способность выпускать конкурентоспособные серии. Для торговли — качественный контент, персонализация, сочетание онлайн- и офлайн-каналов и ответственность за то, что оказывается на детской полке или в цифровой выдаче. ■

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (онлайн-выпуск Северо-Запад, Review «Retail»)

Роман Уманский — генеральный директор АО «Коммерсантъ»
Михаил Лукин — главный редактор
Анатолий Гусев — автор дизайн-макета
Андрей Ершов — главный редактор СПб страниц
Александр Коряков — бильд-редактор
Ксения Ахметжанова — выпускающий редактор
Марина Шевченко — корректор
Мария Громова — верстка
Григорий Матыжев — рекламная служба

Адрес редакции и издателя: 127006, г. Москва, Оружейный пер., д. 41. Тел. (495) 797-6970. Адрес редакции в Санкт-Петербурге: 191024, Харьковская ул., д. 8А, лит А. Тел. (812) 324-6949

Учредитель: АО «Коммерсантъ».
Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ», зарегистрировано Роскомнадзором, регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации ПИ №ФС77-76923 от 11.10.2019 года

В печатном виде номер не выходит.
Распространяется бесплатно.
16+

Фото на обложке: Евгений Павленко