

# ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ  
BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



## Обзор российского рынка розничной торговли

Доверие  
и партнерство с

1990  
года

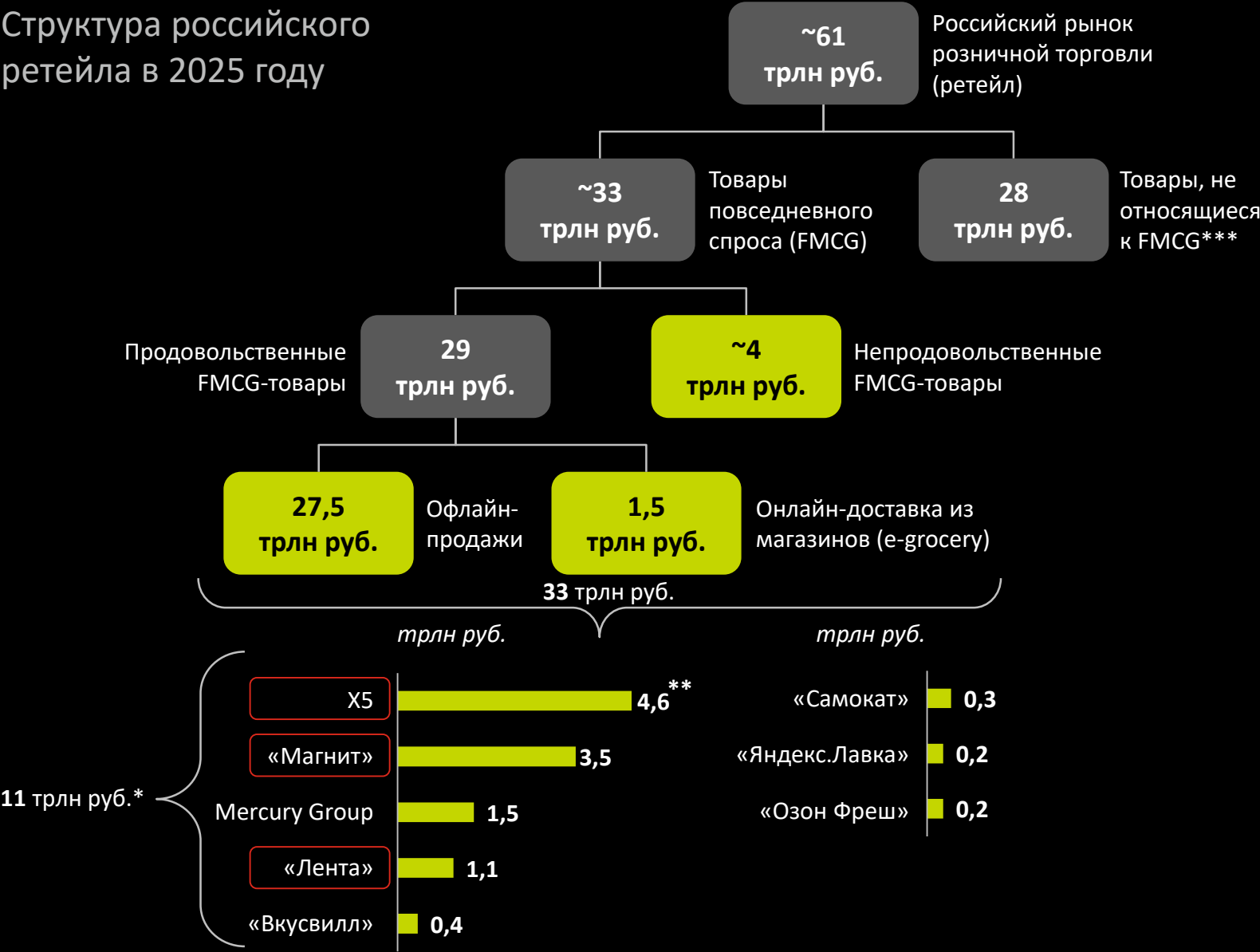
# Обзор рынка

Структура российского  
ритейла, игроки  
и бренды



# Обзор рынка

## Структура российского ретейла в 2025 году



Сегмент офлайн-торговли по-прежнему фрагментирован, однако доля топ-10 компаний выросла примерно на 5 п. п. по сравнению с 2023 годом

Выручка лидеров рынка сопоставима с выручкой крупнейших маркетплейсов: так, выручка X5 сопоставима с выручкой Wildberries, а «Магнит» находится на одном уровне с «Озон»

«Большая тройка» сетевых ритейлеров (Mercury Group не включена, так как фактически в нее входит несколько сетей)

\* Выручка, включая онлайн-выручку ведущих компаний

\*\* Включая 0,3 трлн руб. онлайн-выручки (1-ое место по продаже продуктов питания через интернет)

\*\*\* Одежда, электроника, товары для ремонта и т. д.

Обзор рынка  
Игроки и бренды

|          | Дискаунтер | Небольшой магазин<br>в шаговой доступности | Супермаркет | Гипермаркет | Премиум | Прочие |
|----------|------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|---------|--------|
| X5       |            |                                            |             | —           | —       |        |
| «Магнит» |            |                                            |             |             |         |        |
| «Лента»  | —          |                                            |             |             | —       |        |

# Основные наблюдения

На что  
обратить  
внимание?



# ОБЗОР РЫНКА: ключевые тенденции

В 2024–2025 годах российский розничный рынок оказался под давлением высокой ключевой ставки и сопутствующего замедления потребительского спроса. Тем не менее рост рынка превысил 10% в 2025 году, в первую очередь благодаря «большой тройке» ретейлеров

## Основные наблюдения



Российский розничный рынок находится под влиянием нескольких факторов, среди которых высокая ключевая процентная ставка (более 15%), замедление инфляции и снижение спроса.



Несмотря на это, объем розничной торговли продовольственными товарами в 2025 году вырос приблизительно на 10% г./г. в стоимостном выражении. Рост ведущих компаний составил около 20% и более.



Онлайн-продажа продуктов питания больше не является нишевым каналом.

Продажи продуктов питания через онлайн-каналы выросли приблизительно на 40% в 2024 году, на 30% — в 2025 году.



Ассортимент покупок смещается в сторону более дешевых форматов.

Продажи СТМ-ритейлеров достигли примерно 22% от розничных продаж продуктов питания, доля дискаунтеров продолжает расти.



В российском сегменте продовольственных товаров наиболее быстрый рост демонстрирует категория готовых к употреблению продуктов (+30% по сравнению с 2024 годом).



## На что обратить внимание?



Для выявления наиболее перспективных компаний на российском рынке поможет комплексный анализ рынка и конкурентов, включая их финансовые показатели.



Анализ рынка по форматам (небольшой магазин, супермаркет, гипермаркет, дискаунтер, онлайн-магазин) и по регионам позволит увидеть, где именно происходит рост, а где он замедляется.

# ФАКТОРЫ РОСТА: факторы роста выручки и рентабельности

Рост выручки обусловлен ростом посещаемости, в то время как основными рычагами роста рентабельности являются развитие собственных торговых марок и логистической сети.

## Основные наблюдения



По мере снижения инфляции рост выручки обусловлен преимущественно посещаемостью. При этом наибольшую посещаемость демонстрируют ретейлеры с наиболее плотной сетью небольших магазинов, расположенных рядом с покупателями, а также дискаунтеры.

В настоящее время большая часть (около 69%) розничных продаж «Магнита» приходится на магазины шаговой доступности; этот же формат является основным для продаж Х5 через сеть «Пятёрочка».



Рентабельность фактически формируется вне торговых точек — ее повышение обеспечивают собственные торговые марки и развитие собственных производственных мощностей.

Под управлением «Магнита» находится 21 предприятие, где производятся более 5 700 товаров под собственной торговой маркой; доля продаж СТМ составляет 20% от общего объема продаж.



Решающим фактором также становится логистика.

Для поставок товаров в более чем 27 тыс. магазинов по всей стране Х5 использует 71 складской комплекс и около 7 тыс. грузовых автомобилей.



## На что обратить внимание?



Анализ факторов, формирующих выручку и маржу ретейлеров — числа покупателей, размера чека, доли СТМ и структуры расходов — необходим, чтобы понять, за счет чего одни компании получают конкурентное преимущество, а другие отстают.



Анализ изменения данных драйверов во времени позволит оценить, как трансформируется бизнес-модель отдельных компаний и насколько это соответствует тенденциям рынка.

# ИЗМЕНЕНИЕ ФОРМАТА: почему сокращается количество гипермаркетов?

В России количество гипермаркетов продолжает уменьшаться. Давление на данный формат магазинов оказывает рост сети магазинов шаговой доступности, дискаунтеров и онлайн-каналов.

## Основные наблюдения



Долю рынка гипермаркетов захватывают магазины шаговой доступности и дискаунтеры.

Доля гипермаркетов в обороте розничной торговли продуктами питания упала с примерно 12% в 2015–2016 годах до примерно 7% в 2025 году. Совокупная доля формата супер- и гипермаркетов снизилась с 37% в 2017 году до 21% в 2025 году (по общей площади).



Возможность совершать менее крупные, но более частые покупки (за счет развития онлайн-торговли), и более низкий уровень цен, предлагаемый магазинами шаговой доступности (за счет роста федеральных сетей и реализации «эффекта масштаба»), устраняют причины для поездок в большие магазины.



Wildberries и «Озон» захватывают долю спроса на непродовольственные FMCG-товары, которые исторически являлись существенным источником выручки и маржи гипермаркетов.



Стоимость открытия дискаунтеров в среднем примерно на 30% ниже, чем у гипермаркетов, при этом плотность продаж (доход на 1 кв. м) на 20% выше.



## На что обратить внимание?



Сравнение экономических показателей гипермаркетов и магазинов шаговой доступности — посещаемости, среднего чека и прибыли на квадратный метр — позволит точнее определить причины более низкой эффективности гипермаркетов.



Оценка объема продаж непродовольственных FMCG-товаров, переходящего из гипермаркетов на онлайн-площадки, поможет понять масштаб давления.



Возможные варианты для существующих гипермаркетов могут включать сокращение площади, перепрофилирование или использование в качестве центров выполнения заказов.

# ЭКОНОМИКА МАСШТАБА: почему крупные игроки наращивают масштаб?

Реализация «эффекта масштаба», развитая логистика и доступ к капиталу увеличивают разрыв между крупными игроками и другими участниками рынка.

## Основные наблюдения



*«Эффект масштаба»: объемы обеспечивают более низкие закупочные цены и увеличенные сроки оплаты поставщикам; более плотные сети складов (X5: примерно 71 складской комплекс, примерно 7 тыс. грузовых автомобилей) распределяют постоянные издержки на значительно большее количество магазинов.*



*Собственные торговые марки ретейлеров и программы лояльности являются конкурентным преимуществом: около 20% продаж «Магнита» уже приходится на долю СТМ: на 21 собственной производственной площадке выпускаются около 5 700 товаров, входящих в портфель СТМ.*



*Доступ к капиталу: объем сделок по слияниям и поглощениям на российском розничном рынке в 2025 году увеличился более чем на 85% по сравнению с 2024 годом.*



## На что обратить внимание?



Оценка разницы в издержках между ведущими сетями и ключевыми региональными игроками необходима, чтобы понять, насколько устойчиво преимущество крупных игроков.



Анализ ключевых ограничений — предложения рабочей силы, насыщенности рынка и регулирования — позволит понять, при каких условиях процесс консолидации рынка может ускориться или замедлиться.

# ОБЗОР ИГРОКОВ: бизнес-модели и стратегии

X5 специализируется на магазинах шаговой доступности и развитии онлайн-каналов, «Магнит» — на товарах СТМ и собственном производстве, «Лента» ориентирована на слияния и поглощения.

## Основные наблюдения



**Все игроки** сконцентрированы на реструктуризации, а не на росте количества брендов (развиваются так называемые «зонтичные бренды»).



**X5** — лидер по масштабу бизнеса, ориентированный на небольшие магазины и дискаунтеры: «Пятёрочка» (небольшие магазины у дома), «Чижик» (жесткий дискаунтер, самая быстрорастущая часть бизнеса компании) и «Перекрёсток» (супермаркеты).



**«Магнит»** — многоформатный игрок, ориентированный на высокую плотность расположения магазинов и собственные бренды. «Магнит» широко представлен в регионах РФ. Основные форматы включают в себя небольшие магазины, супермаркеты и «дрогери» (магазины товаров для здоровья и красоты). Ключевые сделки компании:

- Сеть «Дикси» — супермаркеты (приобретена в 2021 году) и быстрорастущий онлайн-бизнес;
- «Азбука Вкуса» — премиум-супермаркеты (сделка в 2025 году).



**«Лента»** — особый случай: исторически лидер сегмента гипермаркетов, сейчас развивает небольшие магазины и супермаркеты (благодаря приобретению «Монетки» и ряда других сделок по слиянию и поглощению).



## На что обратить внимание?



Анализ стратегических приоритетов игроков и распределения инвестиций по форматам позволит понять, кто, где и на чем специализируется, а также насколько такая специализация эффективна и перспективна.



Оценка потенциала роста каждого формата по регионам и городам позволит определить возможности для расширения отдельных игроков.

# ОБЗОР ИГРОКОВ: ключевые конкурентные преимущества и различия

X5 лидирует по масштабу деятельности, «Магнит» — по СТМ и производственной базе, «Лента» — по темпам роста (в том числе за счет сделок по слиянию и поглощению).

## Основные наблюдения



Компания X5 выделяется логистикой и растущей платформой жесткого дискаунтера «Чижик». X5 также является лидером в сфере онлайн-продаж.

71 складской комплекс и 7 тыс. грузовых автомобилей обслуживают более 27 тыс. магазинов, а выручка «Чижика» в 2024 году достигла около 250 млрд руб.



«Магнит» выделяется ориентацией на регионы, собственными торговыми марками и собственной производственной базой.

Около 5 700 товаров под собственной торговой маркой, 62 эксклюзивных бренда, 21 производственная площадка и ведущая линейка товаров под СТМ приносят около 158 млрд руб. выручки.



Компания «Лента» дифференцирует свою сеть за счет гипермаркетов, магазинов шаговой доступности «Монетка», а также новых приобретений: «Улыбка Радуги» (товары для красоты и здоровья), «Реми» (региональный продуктовый ретейлер), ОБИ (товары для дома и ремонта, сейчас — «Дом Лента»).

Гипермаркеты принесли около 500 млрд руб. выручки в 2024 году, в то время как формат небольших магазинов быстро расширялся после сделки с «Монеткой».



## На что обратить внимание?



Сравнительный коммерческий анализ ключевых игроков по финансовым и операционным показателям, а также бизнес-факторам — условиям закупок, эффективности логистики, качеству и рентабельности СТМ и программам лояльности — необходим, чтобы понять источники конкурентных преимуществ.



Анализ ключевых СТМ с точки зрения ценообразования и восприятия потребителями позволит оценить устойчивость преимущества отдельных собственных торговых марок.

# ГЛОБАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ: отличие российского ретейла от других стран

Сектор розничной торговли FMCG-товарами в России по-прежнему сконцентрирован преимущественно внутри страны. Соотношение форматов и доля СТМ-товаров значительно отличаются от мировых бенчмарков.

## Основные наблюдения



Российский сектор розничной торговли продовольственными товарами практически полностью ориентирован на внутренний рынок

В отличие от сетей Carrefour, Costco и других, среди «большой тройки» только «Магнит» ведет деятельность за пределами России (в Узбекистане).



Соотношение форматов в РФ отличается от ситуации в США и Европе — доля гипермаркетов в РФ снижается.

Доля гипермаркетов в розничной торговле продуктами питания снизилась с 12% в 2015–2016 годах до 7% в 2025 году, в то время как форматы «магазин шаговой доступности» и «дискаунтер» продолжают расти.



Развиваются новые форматы: особенно значительный рост демонстрируют жесткие дискаунтеры, появились магазины товаров для красоты и здоровья (формат «дрогери») и ультрамалые магазины\* (сочетающие форматы супермаркета и кафе).

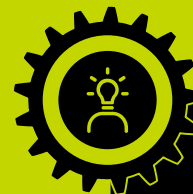


На долю собственных торговых марок ретейлеров приходится около 22% продаж продуктов питания в России.

На зрелых европейских рынках этот показатель составляет до 40%.



## На что обратить внимание?



Бенчмаркинг компаний российского рынка с сопоставимыми международными игроками, например Aldi/Lidl, Tesco и Carrefour, необходим, чтобы оценить различия в форматах, экономике и бизнес-моделях.



При сравнении с международными игроками важно нормализовать показатели с учетом географических, социальных и экономических особенностей стран. Это помогает избежать ложных выводов, основанных на данных рынков разного типа.

\* Имеется в виду формат ultra-convenience store. Примерами таких магазинов за рубежом служат магазины 7-Eleven, FamilyMart и др.

# ГЛОБАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ: анализ сравнительных показателей

Российские ретейлеры преимущественно ориентированы на внутренний рынок.

## Основные наблюдения



*Международное представительство ведущих российских ретейлеров ограничено.*

- Из крупных игроков за пределами России ведет деятельность только «Магнит» (в Узбекистане с 2022 года).
- X5 и «Лента» фактически работают только на внутреннем рынке.

### **Другие игроки:**

- «Светофор» имеет присутствие в Бразилии, «ВкусВилл» — в Армении, «Фикс Прайс» — в Казахстане и планирует выход на рынок Сербии.



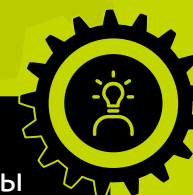
*Международные ретейлеры могут оказаться полезными бенчмарками, но их не всегда можно сравнивать напрямую.*

*Анализ опыта жестких дискаунтеров Aldi/Lidl, Tesco и Carrefour может быть полезен, но результаты анализа необходимо адаптировать к российским реалиям.*

## На что обратить внимание?



Анализ юнит-экономики крупнейших российских федеральных и региональных игроков, в том числе в сравнении с международными бенчмарками, поможет оценить различия в эффективности бизнес-моделей.



Анализ опыта мировых лидеров необходим, чтобы понять, какие элементы их бизнес-моделей могут быть применимы в российских реалиях.

# Приложение

«Большая тройка»  
российских  
ритейлеров



# Основные финансовые и операционные результаты участников рынка

| Показатель<br>(за 2025 финансовый год)               | X5                                                                                                                                                                   | «Магнит»                                                                                                                     | «Лента»                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выручка, млрд руб.                                   | 4 642                                                                                                                                                                | 3 509                                                                                                                        | 1 104                                                                                                                                             |
| Рост выручки, по сравнению с предшествующим периодом | +18,8%                                                                                                                                                               | +15,3%                                                                                                                       | +24,2%                                                                                                                                            |
| Рост сопоставимых продаж                             | +11,4%                                                                                                                                                               | +8,7%                                                                                                                        | +10,4%                                                                                                                                            |
| Сопоставимая посещаемость                            | +1,6%                                                                                                                                                                | +0,3%                                                                                                                        | +1,0%                                                                                                                                             |
| Рентабельность по EBITDA                             | 6,1%                                                                                                                                                                 | 4,8%                                                                                                                         | 7,6%                                                                                                                                              |
| «Чистый долг/EBITDA»                                 | 0,8x                                                                                                                                                                 | 1,5x                                                                                                                         | 0,6x                                                                                                                                              |
| Общее число магазинов<br>(на конец 2025 года)        | 29 790                                                                                                                                                               | 33 440                                                                                                                       | 6 760                                                                                                                                             |
| Формат                                               | Супермаркет   Мини-маркет   Дискаунтер   Интернет-продажи продуктов питания                                                                                          | Супермаркет   Мини-маркет   Косметика   Интернет-продажи продуктов питания                                                   | Гипермаркет   Супермаркет   Дискаунтер   Аптека   Интернет-продажи продуктов питания                                                              |
| Сильные стороны                                      | № 1 по выручке (4,6 трлн руб.)   «Чижик» — быстрорастущий дискаунтер с положительным значением EBITDA   Изменена страна регистрации, возобновлены выплаты дивидендов | Крупнейшая сеть магазинов   Собственные производственные и агропромышленные площадки                                         | Лучшая рентабельность по EBITDA (7,6%)   Ожидаются последствия слияний и поглощений («Улыбка Радуги», «Реми», OBI (переименован в «Дом Лента»))   |
| Слабые стороны                                       | Тенденция снижения рентабельности по EBITDA (с 6,8% в 2024 финансовом году до 6,1% в 2025 финансовом году)                                                           | Худшая рентабельность по EBITDA (4,8%)   Посещаемость сопоставимых магазинов только +0,3%   Цикл капитальных затрат увеличен | Замедление темпов роста (с +46% в 2024 финансовом году до +24% в 2025 финансовом году)   Более 50% выручки по-прежнему приходится на гипермаркеты |

# Контакты



**Алексей Караванов**

Руководитель направления  
коммерческого анализа

+7 (495) 787 06 00

доб. 1885

[akaravanov@delret.ru](mailto:akaravanov@delret.ru)



**Максим Толкачёв**

Партнер

+7 (495) 787 06 00

доб. 1579

[mtolkachev@delret.ru](mailto:mtolkachev@delret.ru)



**Артем Самсонов**

Партнер

+7 (495) 787 06 00

доб. 2089

[asamsonov@delret.ru](mailto:asamsonov@delret.ru)



**Владимир Бирюков**

Партнер

+7 (495) 787 06 00

доб. 1860

[vbiryukov@delret.ru](mailto:vbiryukov@delret.ru)



ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



[Присоединяйтесь к нам  
в социальных сетях](#)

## delret.ru

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании, действующие под брендом «Деловые Решения и Технологии» (Группа ДРТ, [delret.ru/about](https://delret.ru/about)), не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одна из компаний Группы ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.