

# Российский Ритейл и Есom 2026

Оценка ключевых факторов



# Главное кратко

## Раздел 1. Общий взгляд на сектор (стр. 3)

- 2025 г. стал годом постепенного замедления динамики экономики и потребительского спроса на фоне более длительного, чем ожидалось, периода высоких ставок.
- В 2026 г., на наш взгляд, динамика спроса продолжит замедляться, в том числе на фоне снижения темпов как инфляции, так и роста реальных доходов.
- Мы ожидаем, что рынок продовольственной розницы в 2025 г. существенно замедлится до +6,6% г/г после +12,1% в 2025 г., а в непродовольственном сегменте динамика будет лишь немногим слабее 2025 г. и составит +7,4% г/г. При этом онлайн сегмент продолжит выступать драйвером роста во всех категориях.

## Раздел 2. Ключевые факторы (стр. 6)

В отчете ситуация в потребительском секторе в 2026 г. рассматривается через призму 11 ключевых факторов, сгруппированных по четырем блокам:

- потребительское поведение и предпочтения,
- внешние и системные факторы,
- технологии,
- рынок и бизнес-модели.

## Раздел 3. Сегменты рынка (стр. 17)

Степень воздействия факторов и особенности рыночной ситуации существенно отличаются для потребительских сегментов. С учетом этого, в отчете для ряда сегментов дополнительно отдельно проанализированы ожидаемая динамика в 2026 г., а также специфические тренды и драйверы, которые будут ее определять:

- FMCG,
- Техника,
- Fashion,
- Украшения,
- DIY и товары для дома,
- Ecom.



### Екатерина Тузикова,

старший отраслевой аналитик  
по потребительскому сектору

Альфа-Банк, СИБ

[ETuzikova@alfabank.ru](mailto:ETuzikova@alfabank.ru)

Раздел 1

# Общий взгляд на сектор





## Из 2025 в 2026: мы здесь

Прошедший год стал годом постепенного замедления динамики экономики и потребительского спроса на фоне более длительного, чем ожидалось, периода высоких ставок.

При этом **рынок труда** к концу года находился в двойственном положении. С одной стороны, осенью 2025 г. были обновлены исторические минимумы по уровню безработицы (2,1% в ноябре). На этом фоне эксперты Альфа-Банка ожидают в 2026 г. роста номинальных зарплат до 11% г/г. С другой стороны, на фоне замедления экономики вероятно некоторое охлаждение рынка труда, особенно в начале года, неравномерно проявленное в различных секторах экономики.

Индекс **потребительских настроений** к началу 2026 г. стабилизировался вблизи средних значений 2023 г., что говорит об адаптации населения к продолжающемуся санкционному давлению и общей геополитической неопределенности.

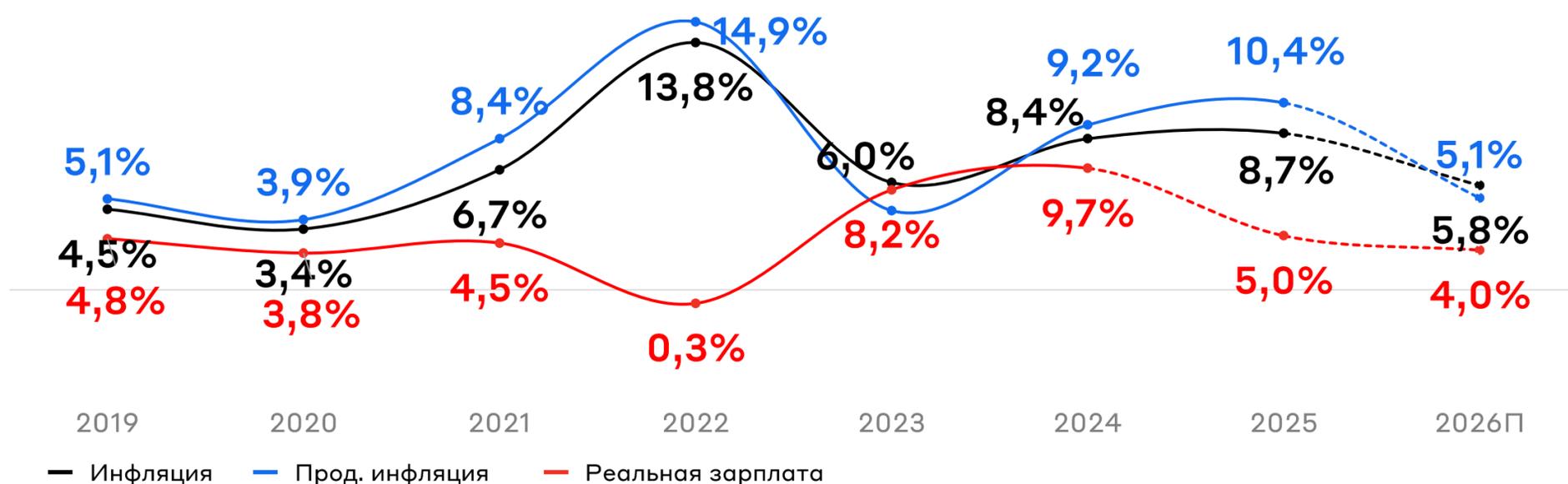
Розничное потребительское **кредитование** в 2025 г. замедлилось. Выдачи POS-кредитов, по данным ОКБ, сократились на 51% в денежном выражении. При этом часть спроса была замещена более гибкими инструментами BNPL.

Повышенный уровень ставок в экономике в совокупности с замедлением роста доходов повышали в течение года склонность потребителей к формированию сбережений. При этом в конце года на фоне ожидаемого **повышения НДС** и других сборов часть этих сбережений была направлена на покупку товаров длительного пользования.

Сохранение крепкого **курса рубля** стало основным макроэкономическим сюрпризом 2025 г. Среди факторов, обеспечивших его устойчивость, можно отметить влияние высоких процентных ставок, которые, в частности, снижали спрос на иностранную валюту со стороны импортеров. Кроме того, на курс влияли значительные продажи валюты Банком России.

Одной из ключевых тем в начале 2026 г. остается **динамика инфляции**. После замедления потребительской инфляции в декабре 2025 г. (ИПЦ вырос на 5,6% г/г), в начале 2026 г. рост цен снова ускорился на фоне повышения НДС и иных налоговых изменений. Тем не менее, эффект разовых факторов был достаточно быстро амортизирован. С учетом целевого ИПЦ, без учета разовых факторов, на уровне 4-5% г/г к концу 2026 г., можно ожидать, что Банк России продолжит смягчение денежно-кредитной политики.

### Средние темпы роста реальной заработной платы и инфляции, г/г



Источники: ЦБ РФ, Росстат, Альфа-Банк



# Потребительский сектор: динамика спроса замедляется

## Продукты питания

Рост рынка продовольственной розницы в 2026 г., по нашим оценкам, замедлится до 6,6%, после роста на 12,1% в 2025 г. Высокая база сравнения за 2025 г., ослабление инфляционного давления, а также рост осознанности и рациональности потребителей, будут ограничивать для ритейлеров возможность компенсации дополнительных издержек за счет повышения цен, в том числе на фоне изменения акцизов и ставок НДС.

В выигрышном положении останутся крупнейшие FMCG-ритейлеры, у которых, в частности, есть возможности для проактивного заключения долгосрочных контрактов с поставщиками и открытия новых магазинов. Также их поддержит отложенный эффект от инвестиций в предыдущие периоды.

## Непродовольственные товары

В непродовольственных сегментах динамика, по нашим оценкам, будет сопоставима с 2025 г.: темпы роста в 2026 г. могут составить 7,4% (после +8,0% г/г в 2025 г.). Повышенный спрос на дорогостоящие покупки в 4К25 включал перенос спроса с начала 2026 г., который на

горизонте 1К26, мы оцениваем в размере до 1% общего объема продаж непродовольственных товаров за период. Наибольшее влияние придется на январские показатели категорий товаров длительного использования с высоким средним чеком.

## Еcom

Росту проникновения онлайн-продаж в 2025 г. дополнительно способствовала ускоренная адаптация продавцов на маркетплейсах к укреплению рубля, что позволяло им предлагать товары по более привлекательным ценам, чем у крупных ритейлеров. В 2026 г., несмотря на то что этот фактор сошел на нет, мы ожидаем, что Еcom продолжит расти опережающими темпами (до 21% г/г) на фоне сохраняющегося фокуса большинства игроков на развитии этого канала.

## Услуги

Доля услуг в кошельке потребителя по итогам 2025 г. вновь выросла, прибавив 0,6 п. п. Мы ожидаем, что этот тренд сохранится в 2026 г., в том числе с учетом индексации тарифов, а также в связи с налоговыми изменениями, включая снижение порога УСН.

## Оборот розничной торговли, трлн руб.



Источник: Росстат, Альфа-Банк

Раздел 2

# Ключевые факторы





# Ключевые факторы 2026 vs 2025

На фоне ухудшения динамики спроса мы видим постепенное упорядочивание паттернов потребления уже с учетом изменений отраслевой структуры и географии доходов населения.

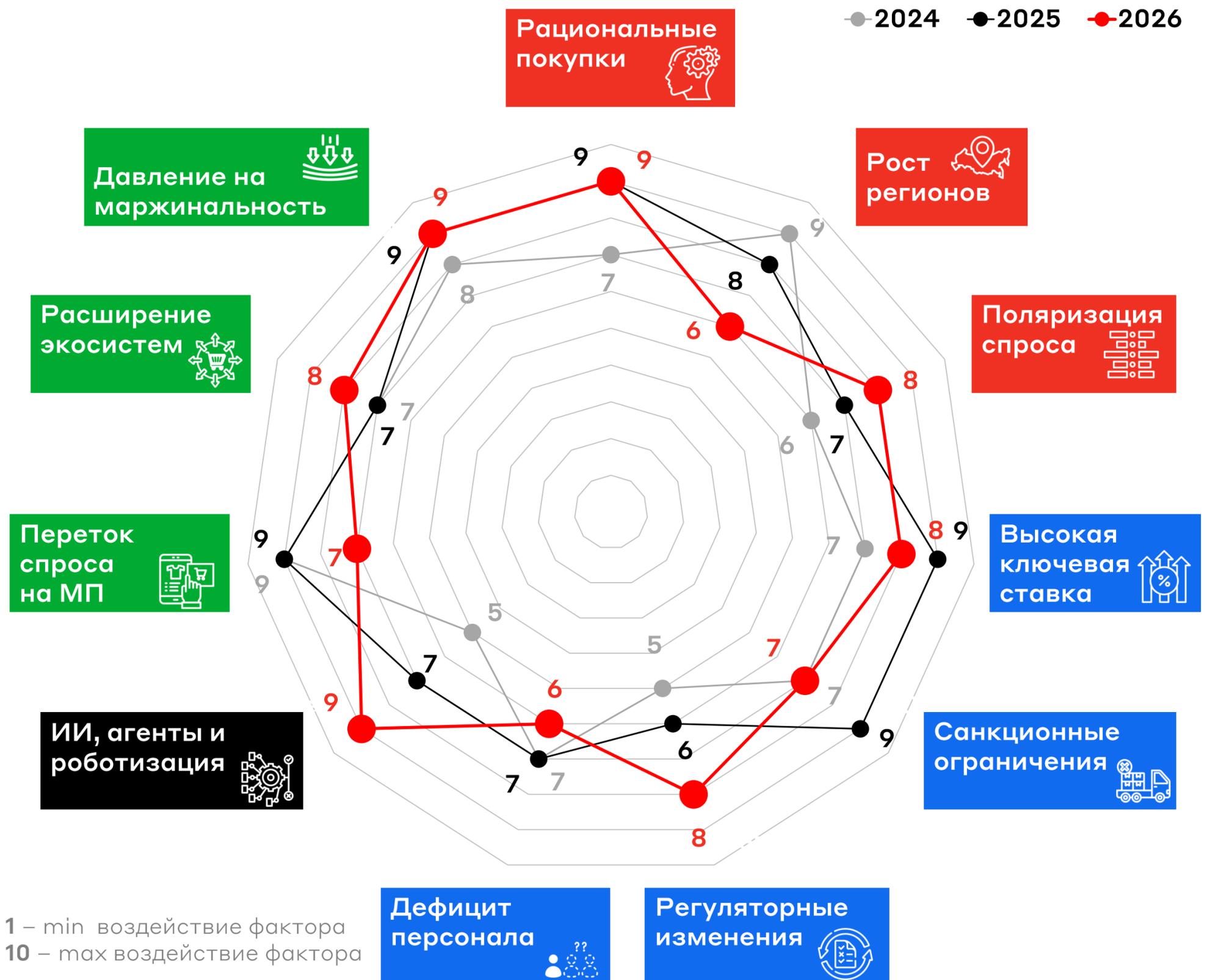
Динамика потребительского сегмента в 2026 г. будет в основном определяться дальнейшим развитием факторов, влиявших на бюджет потребителя в течение 2025 г.

Влияние каждого из факторов является значимым для всех сегментов рынка, при этом сила воздействия на различные сегменты может существенно отличаться.

В рамках нашего исследования мы выделяем 11 ключевых факторов, сгруппированных по четырем блокам:

- **потребительское поведение предпочтения,**
- **внешние и системные факторы,**
- **технологии,**
- **рынок и бизнес-модели.**

Оценка особенностей влияния и дополнительный анализ для каждого из сегментов приводится в 3 разделе нашего обзора.



1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Источник: Альфа-Банк



# Потребительское поведение и предпочтения

## Рациональные покупки

2025 г. прошел в основном под девизом поиска потребителями комплексного **баланса** между ценой, качеством, необходимостью и функциональностью при выборе товаров и совершении покупок.

Если раньше такой подход больше затрагивал крупные покупки, то в 2025 г. высокая продовольственная инфляция стимулировала расширение такого подхода и на корзину повседневных товаров.

При этом стабильные цены в большинстве сегментов непродовольственных товаров на фоне крепкого рубля позволили потребителям иметь более **упорядоченную структуру покупок**. В этих условиях усилилась эффективность подхода «дождаться лучшего предложения».

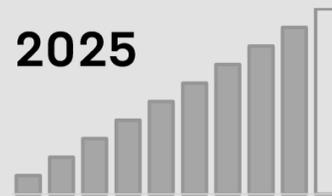
Отдельным драйвером снижения эмоциональных факторов при выборе остается смещение **принятия решения** о покупке в домашнюю среду, в том числе с поддержкой ИИ-инструментария на стороне пользователя. Все это в комплексе складывается в эффект повышения экспертности потребителей и сокращения уровня информационной асимметрии между покупателем и продавцом.

В 2026 г. продолжит расти доля **планирования** покупок, но одновременно будет сокращаться длительность горизонта планирования. Это происходит в результате ускорения доставок и повышения их стабильности – потребители больше не видят смысла в том, чтобы готовиться к покупке за несколько месяцев или в предыдущем сезоне.

Рост омниканальности ритейла и синхронизации предложений в различных каналах продаж позволяет рассчитывать на оперативную доставку в том числе в малые и отдаленные населенные пункты.



2025



2026

- **Стабильность позволяет дожидаться лучшего предложения**
- **Экспертность потребителей сокращает информационную асимметрию**
- **Доступность сокращает горизонт планирования**
- **BNPL уже не только для крупных покупок**

Фактически, в условиях роста конкуренции на рынке в выигрыше будут компании, предлагающие **оперативное решение актуальных запросов по разумной цене**.

Произошедший в преддверии налоговых изменений перенос части потребления дорогостоящих и квазиинвестиционных товаров с 2026 г. на конец 2025 г. дополнительно усилит эффект короткого горизонта планирования. В агрегированном кошельке потребителей мы ожидаем заметного **уменьшения доли крупных трат** как минимум в 1П26.

На этом фоне возможен дополнительный перенос спроса с использованием рутинизированного за период высоких ставок инструментария рассрочек и (по мере снижения ставок) кредитов на товары повседневного спроса, особенно приобретаемые через маркетплейсы.



# Потребительское поведение и предпочтения

## Рост регионов: стабилизация

Несмотря на сохраняющийся жесткий рынок труда и дефицит массового персонала, который способствует повышению зарплат в регионах, мы ожидаем общей стабилизации ситуации и усиления прагматичного и рационального подхода к спросу.

Если в 2024–2025 гг. мы говорили о сломе сезонности спроса, то теперь, на фоне **стабилизации паттернов** потребления, мы ожидаем постепенного формирования **новой сезонности** продаж. По России в целом она будет учитывать бóльшую долю регионального спроса и его специфики, а также географию и рост распределенности.

Ключевым драйвером спроса продолжит оставаться Еcom, в том числе за счет мультипликативного эффекта для спроса через создание рабочих мест и рост доходов населения. При этом налоговые изменения и ужесточение регулирования могут привести к существенным изменениям в формате. В частности, мы

## Поляризация спроса

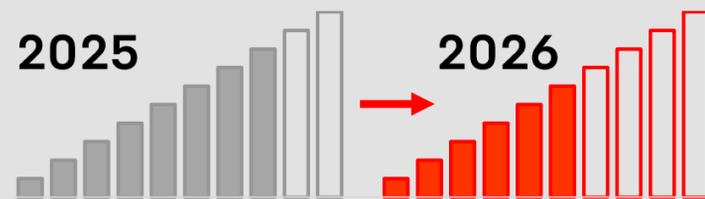
В 2025 г. мы уже наблюдали процесс активного смещения товаров среднего сегмента в сторону **премиумизации**, на фоне растущих издержек. В 2026 г. этот тренд усилится на фоне необходимости интернализации эффектов от налоговых и регуляторных изменений по всей длине производственных цепочек.

Актуальные механизмы премиумизации включают выпуск лимитированных серий, расширение линейки за счет специальных предложений с фокусом на ЗОЖ и заботу о себе, квазииндивидуальный подход, сервисные дополнения, интеграцию подписочных моделей.

Привлечение внимания потребителей и обеспечение лояльности прорабатывается через **удлинение жизненного цикла** использования товаров, трейд-ин механик.



2025



2026

- **Стабилизация привычек потребителей**
- **Еcom остается мультипликатором спроса и доходов**

ожидаем, что все больше владельцев ПВЗ будут открывать в смежных помещениях пункты для работы с разными маркетплейсами, фактически превращая их в «квазимультибрендовые ПВЗ».

Это будет стимулировать **развитие своеобразных хабов**, превращающихся в точки притяжения, а также способствовать выравниванию условий партнерства. В некоторой степени можно говорить о формировании гиперлокальных квази-ТЦ.



2025



2026

- **Усиление водораздела между ценовыми сегментами**
- **Акцент на долгосрочной ценности в обосновании цены**

Параллельно можно ожидать, что сохранится **ценовое давление** со стороны импортируемых товаров массового спроса, особенно в случае достаточно стабильного курса рубля к юаню на фоне дальнейшего роста проникновения онлайн-продаж.

Мы ожидаем повышенного спроса с фокусом на ценовом факторе в **регионах** по мере замедления роста доходов населения.



## Внешние и системные факторы

### Высокая ключевая ставка

Несмотря на то, что в 2025 г. Банк России начал снижать ключевую ставку, длительный период жесткой денежно-кредитной политики **продолжит существенно влиять** на ситуацию в потребительском секторе.

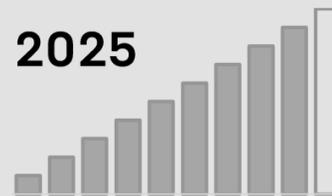
В условиях замедления динамики спроса и усиления конкуренции возможности ритейлеров по переключиванию дополнительных расходов на потребителей ограничены. А потребители, в свою очередь, более склонны к **формированию сбережений** в условиях повышенных ставок по депозитам.

Высокая стоимость денег привела к **оптимизации уровня запасов и оборотного капитала** в целом. По данным Росстата, средний уровень обеспеченности продаж запасами к концу 2025 г. снизился на 8% по сравнению со средними значениями за 2021–2024 гг. Наиболее ярко этот эффект проявляется в непроизводственном сегменте.

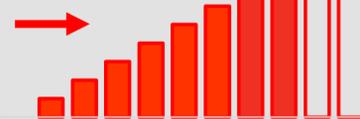
Эксперты Альфа-Банка ожидают к концу 2026 года снижения ключевой ставки до 13%, при этом февральский прогноз Банка России допускает и более существенное снижение до конца года. В то же время не исключено, что период сравнительно высоких процентных ставок затянется в случае ускорения инфляции или неблагоприятных шоков.



2025



2026



- **Повышенная ставка стимулирует более внимательное управление средствами и потребностями как со стороны ритейлеров, так и со стороны покупателей**

При этом бóльшая часть обязательств ритейлеров в настоящее время приходится на заимствования под **плавающую процентную ставку**. На этом фоне замедление процесса снижения ключевой ставки и другие меры Банка России по сдерживанию роста корпоративного кредитования будут ограничивать возможности ритейлеров для развития бизнеса и **сдвигать инвестиционные решения** на еще более поздние сроки.

Также в этих условиях мы можем увидеть в 2026 г. продолжение M&A-активности – как непосредственно между участниками рынка, так и с участием игроков из смежных сегментов.

В целом, значимого **ускорения активности** в большинстве сегментов можно ожидать ближе к тому моменту, когда ключевая ставка опустится до 12-13%.



## Внешние и системные факторы

### Дефицит персонала

Ситуация на рынке труда к началу 2026 г. остается достаточно сложной. Уровень безработицы по-прежнему был близок к историческим минимумам. Одновременно в сегменте массовых профессий ситуация усложняется ужесточением миграционного контроля и учета.

В потребительском секторе дефицит рабочей силы дополнительно обостряется из-за упростившегося перехода работников в формат **платформенной** занятости.

При этом замедление экономического роста и затянувшийся период жесткой денежно-кредитной политики активно подталкивают работодателей к **оптимизации бизнес-моделей и ограничению расходов**. С учетом ожиданий, что рост реальных заработных плат, вероятно, продолжится (хотя и замедлится), можно предполагать, что ритейлеры по-прежнему будут стремиться к оптимизации расходов на оплату труда.

В то же время, поскольку наиболее простые и легко реализуемые схемы были уже

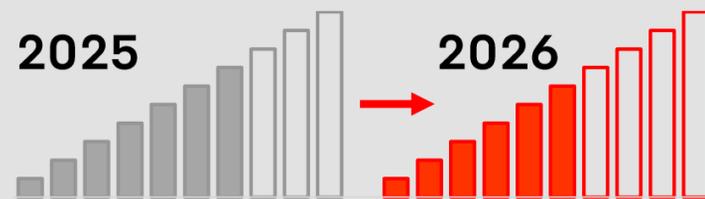
### Санкционные ограничения

Несмотря на сохраняющееся высокое санкционное давление, его влияние на потребительский сектор в 2026 г. будет более **сдержанным**. Это обусловлено тем, что в ритейле ужесточение санкционных режимов и иных ограничений заметнее всего проявляется в первые два-три месяца, после чего эффект ослабевает на фоне **адаптации** бизнес-моделей.

При этом в отдельных сегментах возможны **дополнительные эффекты**, связанные с изменением геополитической ситуации в других странах, а также с влиянием тарифных и иных ограничительных мер на глобальных рынках.



2025



2026

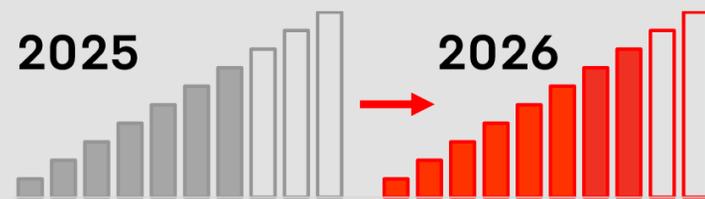
- Сохраняется жесткий рынок труда массового персонала
- Развертывание роботизированных решений меняет спрос на персонал
- Интеграция ИИ позволит сократить иерархичность управления

применены в прошедшие годы, можно ожидать проявления эффекта от более **комплексных мер**. В частности, для крупных ритейлеров, осуществлявших инвестиции в **роботизированные** и автоматизированные склады с максимально безлюдными технологиями, можно ожидать оптимизации логистических расходов.

Тем не менее, даже с учетом текущей ситуации на рынке труда, для большинства участников роботизация все еще выглядит как **чрезмерно дорогая альтернатива** поиску или аутсорсингу персонала.



2025



2026

- Для потребительского сектора характерна высокая адаптивность к внешним условиям

Более подвержены рискам в этом случае по-прежнему будут сегменты с повышенной стоимостью единицы товара, с большой долей **технологических компонентов** и сильной зависимостью от импортных поставок.



# Внешние и системные факторы

## Регуляторные изменения

Потребительский сектор в 2026 г. будет существенно зависеть от системных изменений режима регулирования.

**Повышение фискальной нагрузки** в начале года уже стимулировало перенос части спроса на дорогостоящие товары длительного пользования с 2026 г. на 4К25. В номинальном выражении объем этого переноса в первые три месяца года может составить до 1% общего объема продаж непродовольственных товаров за период.

### Повышение НДС, снижение порога для УСН

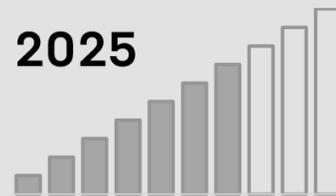
Эффект **прямых ценовых шоков** во многом был учтен уже в январских показателях ИПЦ. В то же время, эффект от повышения НДС по всей производственной и логистической цепочке будет **доучитываться** постепенно – на горизонте **не менее 6-9 месяцев**, по мере включения этих расходов в себестоимость реализуемых товаров, либо в операционные расходы ритейлеров. В этой части существенным может оказаться рост расходов на услуги сторонних организаций, у которых возникла необходимость уплаты НДС после снижения порога для УСН с 60 млн руб. до 20 млн руб.

При этом для многих розничных ритейлеров – **субъектов МСП** также возможно критическое изменение налоговой нагрузки, динамики оборотного капитала и кэшфлоу в условиях снижения лимитов для ПСН и пороговых значений для уплаты НДС на УСН.

Особенно выраженными последствия будут **в регионах**, где существенно выше концентрация таких участников рынка. На этом фоне можно ожидать, с одной стороны, появления дополнительных возможностей для крупных игроков, а с другой – повышения рисков частичного ухода розничного и связанных с ним бизнесов в тень с занижением реальных оборотов.



2025



2026

- **2026 – год значимых особенно изменений для мелких игроков**
- **Фокус регулирования – на максимизации прозрачности и прослеживаемости процессов и финансовых цепочек**

Оба эти фактора будут стимулировать **пристальный интерес регулирующих органов, включая ФНС и ФАС**, к региональным рынкам.

### Закон о цифровых платформах

Несмотря на то, что закон «О платформенной экономике» (№289-ФЗ от 31.07.2025) вступит в силу только с октября 2026 г., фактически его влияние на участников рынка будет существенным в течение всего года.

Предусмотренный этим законом уровень **интеграции информационных систем** платформ, селлеров и иных участников рынка предполагает существенный объем подготовительных инвестиций. С учетом этого можно ожидать трансформации бизнес-моделей части селлеров, а также продолжающегося **повышения комиссий и тарифов маркетплейсов**.

Дополнительная информация о том, как это повлияет на рынок и существующие бизнес-практики, в том числе в последующие годы, будет также уточняться по мере проработки подзаконных актов и конкретных механик реализации закрепленных законом норм. В частности, планируется их обсуждение в рамках созданной рабочей группы по вопросам платформенной экономики.



## Внешние и системные факторы

### BNPL

Также изменения затронут продажи товаров в формате BNPL, проникновение которых в потребление в последние годы росло опережающими темпами на фоне высоких процентных ставок. Так, только в 2025 г. объем рынка BNPL-услуг по оценке экспертов вырос более чем втрое.

Ограничение суммы оплаты уровнем **50 тыс. руб. сузит возможности** для применения таких инструментов при продаже дорогостоящих товаров, но мало повлияет на повседневные покупки, в том числе на маркетплейсах. Эффект для рынка в целом мы оцениваем как достаточно ограниченный.

### Другое (маркировка, акцизы, утильсбор, техсбор, СПОТ)

Помимо выделенных выше системных изменений, в 2026 г. на рынок и потребительский спрос будут влиять и более точечные меры.

В целом, они продолжают политику **повышения прозрачности цепочек поставок и продаж с фокусом на максимизацию налоговых поступлений в бюджет.**

В числе таких изменений есть уже вступившие в силу меры: изменение формулы расчета утильсбора с 01.12.2025, повышение акцизов на алкогольную продукцию с 01.01.2026, продолжающееся расширение перечня маркируемых товаров.

Кроме того, часть мер находится на обсуждении или планируется к введению, включая распространение единой формулы расчета утильсбора при ввозе из стран ЕАЭС на физлиц (обсуждается введение с апреля 2026 г.), введение техсбора на электронику (предварительно обсуждается с сентября 2026 г.), тестирования системы СПОТ, предполагающей обеспечительные авансовые налоговые платежи для импортных поставок (начало тестирования запланировано на апрель 2026 г.).



# Технологии

## ИИ, агенты и роботизация

Уже в 2025 г. интеграция ИИ в ритейле нарастала максимально высокими темпами – компании переходили **от единичных пилотов к ускоренной полноценной интеграции ИИ** в бизнес-процессы.

Сложность и глубина такой интеграции варьируются в зависимости от цифровой зрелости процессов и подготовленности накопленных данных. Российский рынок в целом находился **в полном соответствии с глобальными трендами** по адаптации технологий.

По различным оценкам, эффективная интеграция ИИ-инструментов может обеспечить **прирост маржинальности компаний на 1,2-2,0 п. п.** При этом сейчас на долю ИИ-инструментов расходуется, по оценкам экспертов, в среднем около 3% IT-бюджетов, а у лидеров этот показатель приближается к 5%.

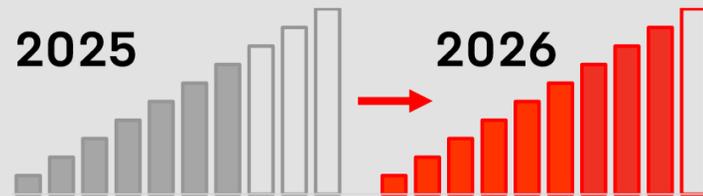
В условиях высокой стоимости денег компании в первую очередь фокусируются на оптимизации управления оборотным капиталом и ускорении рутинных задач.

В 2025 г. в приоритете большинства участников рынка была точечная оптимизация процессов, в первую очередь в бэк-функциях. В 2026 г. они будут уделять основное внимание использованию возможностей ИИ для **уплощения структур** в рамках управленческого персонала через интеграцию технологий для **делегирования** технических и рутинных задач.

Также в условиях роста конкуренции на рынке можно ожидать акцента на **ускорение петли обратной связи** для максимизации лояльности потребителей и фокусу на закрытых скидках и персонализированных предложениях. В том числе можно ожидать развития технологий нейроагентов для **виртуальных исследований** клиентского поведения.



2025



2026

- **ИИ в ритейле перешел от единичных пилотов к полноценному внедрению в процессы**
- **Фокус оптимизации сместится к уплотнению управленческих структур**
- **ИИ продолжит заменять реальных потребителей в клиентских исследованиях**
- **Продолжится тестирование пилотов роботизированной доставки**

На этом фоне можно ожидать, что целевым форматом работы будет становиться использование ИИ-инструментов в связке **«ИИ-ассистент + сотрудник»**. При этом отдача от комплексной интеграции ИИ существенно превышает эффект от точечного внедрения. В то же время комплексная интеграция требует глубинного изменения процессов и схем управления бизнесом, поэтому мы ожидаем, что влияние этого сдвига на финансовые результаты будет нарастать постепенно. В частности, в 2026 г., вероятно, проявятся **лишь первые результаты** с дальнейшей донастройкой систем и форматов работы, а также с дополнительными расходами на кибербезопасность.

В том, что касается применения физического-ИИ и роботизации, сдерживающим фактором останется высокая стоимость финансирования и ограниченный уровень маржинальности большинства игроков. Наиболее активным направлением останется тестирование возможностей **роботизированной доставки и беспилотного транспорта** крупнейшими игроками.



## Рынок и бизнес-модели

### Переток спроса на маркетплейсы

По мере роста проникновения Еcom, его динамика всё в большей степени становится **производной от динамики общего потребления**, поскольку роль драйверов перетока спроса из офлайн в онлайн становится менее выраженной.

При этом большинство традиционных участников офлайн-рынка также активно развивает дистанционные каналы торговли. Таким образом, **онлайн-покупки рутинизируются**, теряют новизну и вписываются большинством потребителей в общий бюджет расходов.

В то же время в 2026 г. сохранится тренд на переток спроса на маркетплейсы. Основными драйверами продолжают выступать **региональные потребители**, благодаря широкой сети ПВЗ ключевых игроков. Дополнительным фактором может выступить эффект от налоговых изменений и снижения порога УСН для уплаты НДС. Эти изменения могут стимулировать закрытие бизнеса или пересмотр бизнес-моделей небольшими локальными игроками.

### Расширение экосистем

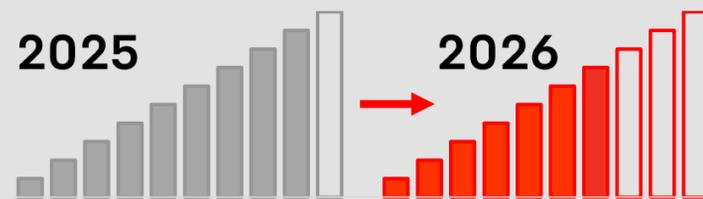
В 2026 г. продолжится выстраивание экосистемных контуров ключевых игроков и диверсификация их моделей.

Ключевые экосистемные игроки на фоне обостряющейся конкуренции и регуляторных изменений будут все более четко **отстраиваться от других участников рынка**, диверсифицируя точки контакта с целевой аудиторией.

Фокусом компаний потребительского сектора станет формирование **экосистемной лояльности**, то есть синхронизация с потребителями на глубинном ценностном уровне.



2025



2026

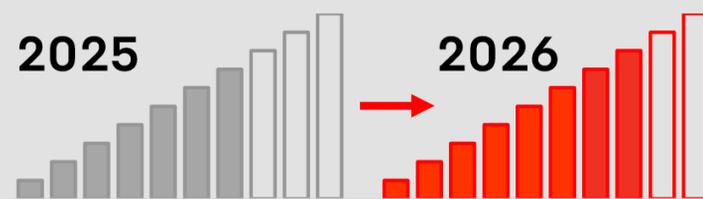
- Темпы перетока спроса замедлятся
- Драйверы перетока – коммодитизированные товары и регионы

В этом случае «бесконечная полка» маркетплейсов станет **прямой альтернативой для потребителей**, особенно в части коммодитизированных категорий товаров.

При этом эффект от высокой существующей базы и широкой действующей сети ПВЗ на фоне наблюдавшегося в 2025 г. динамичного роста приведет к **замедлению годовой динамики маркетплейсах**. Дополнительными факторами станут ужесточение режима регулирования и повышение маркетплейсами комиссий для селлеров.



2025



2026

- Экосистемы будут фокусироваться на лояльности
- Усилится диверсификация бизнес-моделей

При этом развитие будет идти в контексте продолжающегося слияния онлайн- и офлайн-каналов в рамках клиентского пути и формирования **индивидуального предложения**.



## Рынок и бизнес-модели

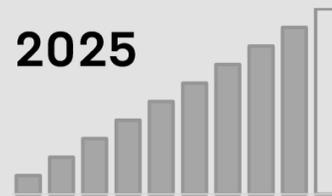
### Давление на маржинальность продаж

Вопрос сохранения маржинальности бизнеса в 2026 г. будет в фокусе подавляющего большинства участников рынка. Среди факторов давления можно выделить следующие:

- замедление динамики потребительского спроса и **рост конкуренции**;
- необходимость **балансировать** регуляторно обусловленное повышение цен для конечного потребителя;
- **исчерпание простых** источников оптимизации расходов в прошлые годы;
- **накопительный эффект** длительной жесткой денежно-кредитной политики и сохраняющаяся высокая стоимость финансирования при **нарастающей потребности в инвестициях**;
- сохранение роста расходов на **ФОТ** на фоне жесткого рынка труда;
- рост цен на товары **глобального рынка**;
- исчерпание позитивного эффекта укрепления рубля в 2025 г.;
- **повышение** операционных и логистических **расходов** на фоне регуляторных изменений.



2025



2026

- **Исчерпание эффекта от укрепления рубля к концу 1К26**
- **Рост расходов, спровоцированный регуляторными изменениями, возможен в течение всего года**

Одновременно, на этом фоне участники рынка будут максимально концентрироваться на обеспечении роста **конверсии в покупку** и снижении доли возвратов. Для этого будут активно использоваться возможности ИИ, обновленные **программы лояльности**, а также максимальное упрощение и вариативность **оплаты**.

Это улучшит базовые паттерны покупательской активности, в настоящее время сместившиеся в сторону нормализации возврата покупок, а для онлайн-каналов – в сторону совершения заказов до принятия окончательного решения о покупке.

## Раздел 3

# Сегменты рынка





# FMCG

Мы ожидаем, что в 2026 г. динамика РТО в продовольственном сегменте будет существенно более **сдержанной**, чем в 2025 г.: на фоне торможения инфляции и эффекта повышенной базы сравнения за 2025 г. прирост составит **около 6,6% г/г**. В то же время мы ожидаем, что непродовольственный сегмент FMCG по-прежнему будет расти с опережением всего рынка. В денежном выражении сегмент **FMCG в целом** вырастет на **7,0-7,5% г/г**.

Некоторое сокращение доли продовольственных товаров в кошельке потребителя в 2026 г. будет обусловлено, в том числе, **привлечением дополнительных средств**, включая доходы от депозитов или иных форматов сбережений, на приобретение товаров длительного пользования. Подобная схема наблюдалась в 4К25, когда повышенный спрос на непродовольственные товары не был компенсирован отличным от сезонности изменением спроса на продукты питания и базовую потребительскую корзину.

**Крупные FMCG-ритейлеры** в 2026 г. будут по-прежнему выглядеть **лучше рынка** в целом. Можно ожидать продолжения активности по развитию e-grocery и дарксторов, тестирования новых форматов самовывоза и доставки, а также развития

долгосрочных контрактов с поставщиками. Мы не исключаем активности в части консолидации рынка через M&A и приобретение локальных игроков крупными сетями на фоне ужесточения конкуренции и регуляторных изменений.

Все ключевые участники рынка продолжат развитие **СТМ**, а также **оптимизацию ассортимента** со снижением доли дублирующих товаров. Также в фокусе останутся **высокомаржинальные** комплементарные направления – кафе, фастфуд и стритфуд.

## Продукты питания

В сегменте продовольственных товаров несмотря на нарастание рациональности потребителей, мы ожидаем сохранения **стабильных физических объемов** потребления. Замедление роста доходов в текущих условиях стимулирует потребителей **аккуратнее выбирать** товары и сокращать долю экспериментов.

При этом **тренд на заботу о себе** и возросший уровень благосостояния смещают предпочтения в пользу «более дорогих калорий», включая продукты с «чистым составом», обогащенные белком и микроэлементами, а также с пониженным содержанием сахара.

■ Рынок'26 ● FMCG

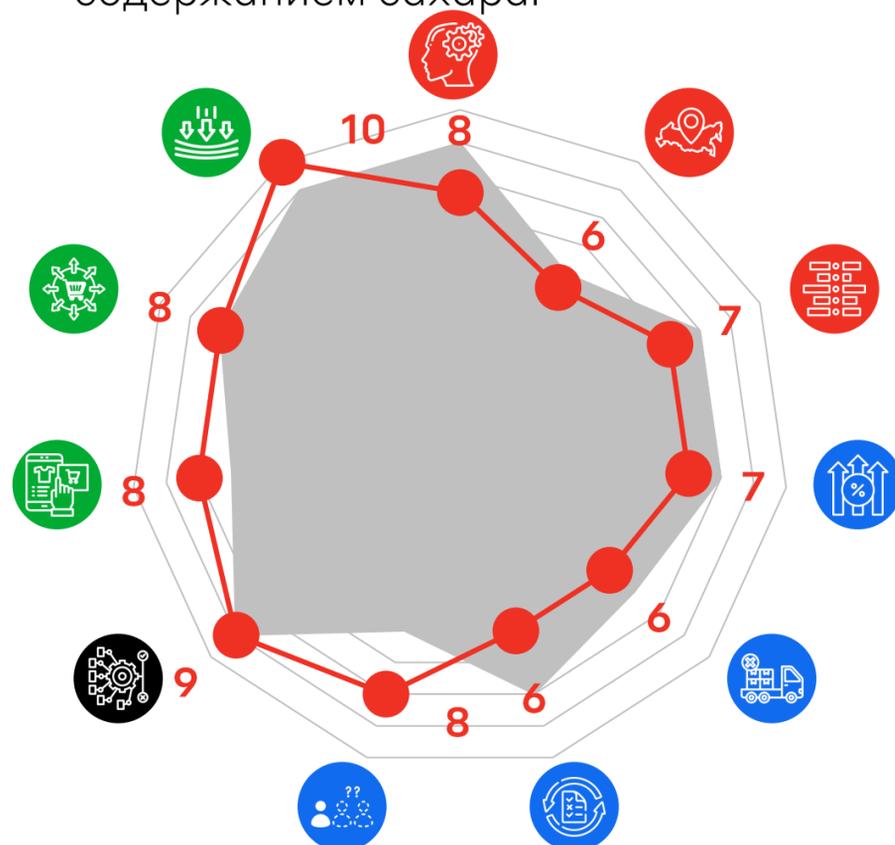
- FMCG'26: +7,0-7,5% г/г
- Стабильная доля в расходах

1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Подробное описание факторов в Разделе 2

Источник: Альфа-Банк

Аналитика Альфа-КИБ | Российский Ритейл и Ecom 2026





## FMCG

Эти товары чаще всего более **маржинальны** для производителей, так как имеют меньше прямых ценовых конкурентов. Ритейлеры, со своей стороны, активно расширяют их долю в ассортименте и активно продвигают СТМ с соответствующим позиционированием.

Также в 2026 г. продолжится опережающий рост **порционной готовой еды**, в том числе в доставке и по модели **готовых рационов**. В то же время, с учетом снижения значимости инфляционного фактора, совокупный оборот в сегменте будет расти существенно медленнее, чем в 2025 г.

В части **алкогольной продукции** мы ожидаем снижения физических объемов и замедления динамики с учетом роста акцизов с января 2026 г. В то же время в денежном выражении динамика сегмента продолжит оставаться немного выше рынка.

### Непродовольственный FMCG

В числе наиболее быстрорастущих категорий в 2026 г. можно выделить:

- **Товары для красоты и ухода за собой.** Российские тренды в этих категориях совпадают с мировыми: 1) рост спроса на товары **для мужчин**, 2) смещение спроса в **уходовой** косметике в сторону более дорогих товаров с фокусом на прозрачность состава и действенность компонентов, 3) рост запроса на **нишевые** ароматы в парфюмерии, 4) сокращение ассортимента используемых средств декоративной косметики и переход к **покупке средств только по мере использования**.
- **Зоотовары.** В числе драйверов роста – переориентация на питание **специализированными кормами**. Этот фактор стимулирует рост как в объемных показателях, так и в денежном выражении, в том числе за счет эффекта ассортиментного микса. Также повышению спроса способствует рост числа **питомцев в крупных городах**, в том числе в **одиночных**

**домохозяйствах**. Последний фактор также дополнительно повышает спрос на аксессуары для животных.

- **БАД и лекарственные средства.** Рост данного сегмента поддерживается глобальным **трендом на wellness**. При этом акцент на **активном долголетии** предполагает фокус на **превентивном** поддержании здоровья. Это повышает расходы более **обеспеченных** групп населения, в том числе и за счет использования более дорогостоящих препаратов, в том числе средств для контролирования аппетита. Эти потребители **менее чувствительны к ценовому фактору**. В совокупности это приводит к опережающему по сравнению с рынком росту общих объемов продаж как в физическом, так и в денежном выражении.

В остальных категориях сегмента будет преобладать рациональный подход и формула «покупка по мере исчерпания запасов». При этом средний привычный объем запасов может несколько сокращаться. Общая же динамика будет в основном зависеть от фактора цен.

### E-Grocery

Сегмент онлайн-заказа и доставки FMCG товаров продолжит расти опережающими темпами. В текущих условиях **маркетплейсы** активно развиваются как **прямой канал продаж** для производителей продуктов питания длительного хранения, не требующих специальных условий и поддержания холодильной цепи, включая бакалею, консервы, безалкогольные напитки, сладости и др. По итогам 2026 г. мы ждем **роста доли онлайн** в структуре оборота **в продовольственном сегменте** до **6,5-7,0%**. В части непродовольственных FMCG уже достигнута крайне высокая доля заказа товаров онлайн – через маркетплейсы, агрегаторы, собственные каналы доставки крупных ритейлеров.



## Бытовая техника и электроника

Динамика сегмента БТиЭ в 2025 г. оказалась **слабее наших ожиданий** на фоне укрепления рубля, которое сдерживало рост цен. В итоге, по данным GFK, положительная годовая динамика продаж в штуках была полностью нивелирована снижением средней цены. В результате продажи БТиЭ в денежном выражении снизились на 12%.

В 2026 г. мы ожидаем сохранения **положительной динамики продаж в штуках** в целом по рынку, а также роста среднего чека. Тем не менее, общая динамика сегмента останется **хуже рынка** – базовый сценарий предполагает рост на 5,5% г/г. В целом же, **восстановления объема рынка в денежном выражении до максимумов 2024 г. мы ожидаем не ранее 2027 г.**

Ситуация в сегменте по-прежнему будет существенно **коррелировать с валютным курсом** и санкционными ограничениями на платежную и транспортную логистику. Кроме того, поскольку технические товары часто приобретаются с использованием **заемных средств**, по-прежнему высокая ставка ЦБ продолжит сдерживать рост продаж в сегменте.

В 4К25 на рынке наблюдался повышенный спрос на технические товары, преимущественно отражавший **перенос спроса** с 2026 г.

### Компьютерная техника и смартфоны

Помимо ожидаемого повышения цен на фоне роста НДС с начала 2026 г., эта волна была поддержана возникшим на глобальном рынке **дефицитом операционной памяти** на фоне развития ИИ и роста необходимых для него вычислительных мощностей.

Фактически сложившаяся ситуация предполагает, как минимум, **отсутствие прогресса по техническим характеристикам в устройствах в 2026 г.**

При этом наиболее вероятный сценарий – опережающий рост цен новых устройств вслед за ценами комплектующих, снижение характеристик для устройств нижнего ценового сегмента. Соответственно, можно ожидать существенного **замедления устаревания моделей 2024-2025 гг.** с аппаратной точки зрения, что будет транслироваться в более **плавную ценовую кривую**.

■ Рынок'26 ● БТиЭ

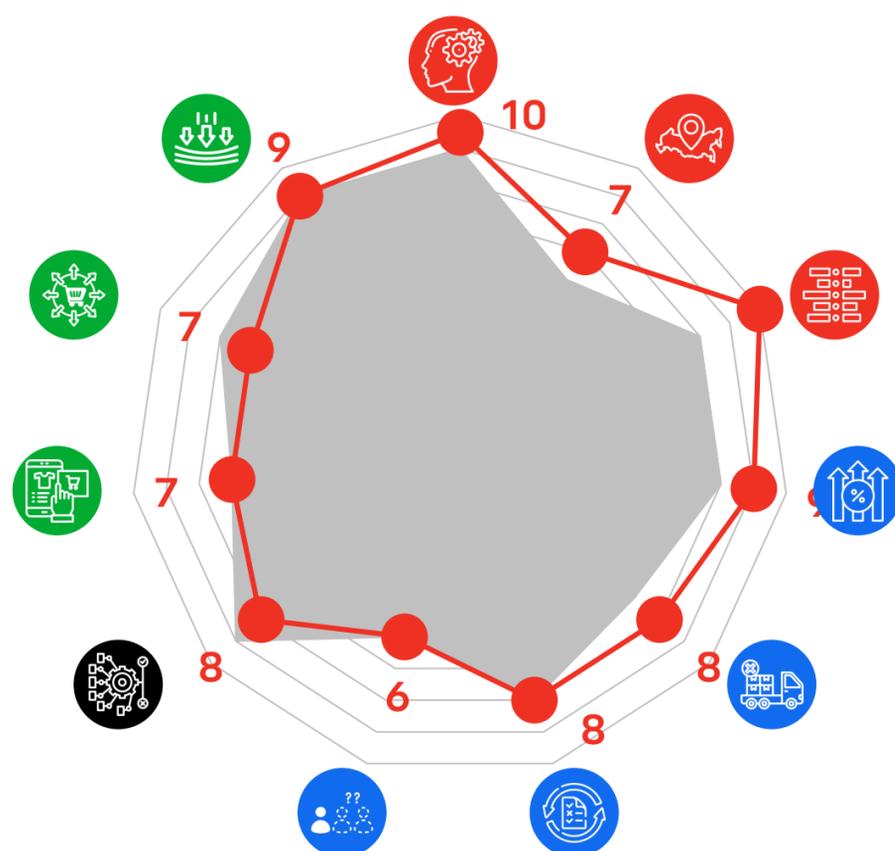
- БТиЭ'26: +5,0-5,5% г/г
- Снижение доли в расходах

1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Подробное описание факторов в Разделе 2

Источник: Альфа-Банк

Аналитика Альфа-КИБ | Российский Ритейл и Ecom 2026





## Бытовая техника и электроника

Это стимулировало потребителей, планировавших обновление техники в 2026 г. сделать это **заранее, до повышения цен**. С учетом этих факторов, а также в преддверии ожидаемого введения техсбора, мы ожидаем в 2026 г. роста цен на категории компьютерной техники и смартфонов при одновременном замедлении динамики этих категорий в штучном выражении.

Фактически, ситуация будет противоположна 2025 г., когда наблюдалось существенное снижение средней цены в категориях.

### МБТ, носимые устройства и товары для заботы о доме и себе

В 2026 г. **позитивная** динамика по-прежнему будет наиболее ярко проявляться в категориях малой бытовой техники, товаров для дома и заботы о себе, а также в сегменте гаджетов и носимых устройств для отслеживания показателей здоровья и физической формы.

Ключевым каналом продаж этих категорий останется **онлайн**, в котором мы ожидаем дальнейшего роста проникновения маркетплейсов по мере отстройки механизмов **защиты потребителей** от подделок и недобросовестных практик при покупке ими дорогостоящих товаров. Наибольшего прироста продаж по-прежнему можно будет ожидать **в регионах**.

При этом на фоне коммодитизации товаров

вероятно **снижение среднего чека в региональных продажах** и рост трансграничных заказов в случае сохранения стабильного курса валюты, как минимум на горизонте 1П26.

### КБТ, телевизоры

Для крупноформатной техники ситуация в 2026 г. продолжит оставаться сложной. В дополнение к переносу части продаж с 1К26 на 4К25, эти категории остаются под давлением в связи с **замедлением продаж на рынке недвижимости в условиях** высоких ставок по ипотеке.

Так же как и сегмент товаров для ремонта, КБТ продолжит демонстрировать **слабую динамику, как в штучном, так и в стоимостном выражении**. Более того, в отсутствие существенных изменений в модельном рядке и функциональности, без системной маркетинговой поддержки производителей, потребители более **склонны ремонтировать** и восстанавливать работоспособность имеющейся техники, а не заменять ее на новые модели.

При этом КБТ включает наиболее **маржинальные категории**, с одной стороны, и имеет наиболее длительный цикл продаж, требуя значительных складских мощностей, с другой. То есть для ритейлеров такая ситуация существенно усложняет ситуацию с точки зрения устойчивости маржинальности их бизнеса.



## Fashion: одежда, обувь и аксессуары

2025 г. для Fashion-ритейлеров был достаточно сложным. Высокая себестоимость коллекций в начале года и слабая динамика спроса на товары зимнего сезона на фоне теплой погоды привели к **дополнительным расходам на оборотный капитал и хранение остатков**.

При этом активное расслоение и **поляризация спроса** с перемещением покупок коммодитизированных категорий на маркетплейсы и падением офлайн-трафика дополнительно осложняли сохранение операционной эффективности бизнеса. Это привело к сокращению притока новых брендов на рынок, а также к ликвидации и реорганизации ряда компаний.

В 2026 г. мы ожидаем продолжения этих трендов. Причем для малого и среднего бизнеса и нишевых брендов ситуация будет дополнительно осложняться изменением порога УСН. В то же время холодная и снежная зима **повысили продажи категорий с более высоким средним чеком** и позволили частично компенсировать складские расходы за счет **меньшей**

**глубины скидок**. В целом, мы ожидаем, что динамика сегмента в 2026 г. будет **соответствовать общерыночной**, в том числе с учетом ожидаемой более выраженной **сезонности**.

Маркетплейсы продолжают все более активно выступать **витриной** для подавляющего большинства брендов. Общая доля онлайн-продаж в сегменте по итогам года может вплотную приблизиться к **отметке 65%**.

При этом возможно развитие **различных форматов сотрудничества**, включая click&collect, а также эксклюзивность представленности крупных брендов на отдельных площадках и интеграцию ИИ-стилистов и онлайн-примерочных.

Это, помимо прочего, позволит ритейлерам и брендам **оптимизировать расходы на комиссии маркетплейсов**, одновременно повышая экономическую эффективность собственной инфраструктуры и магазинов, а также **сократить долю возвратов**, которая в отдельных категориях одежды и обуви доходит до 60%.

■ Рынок'26 ● Fashion

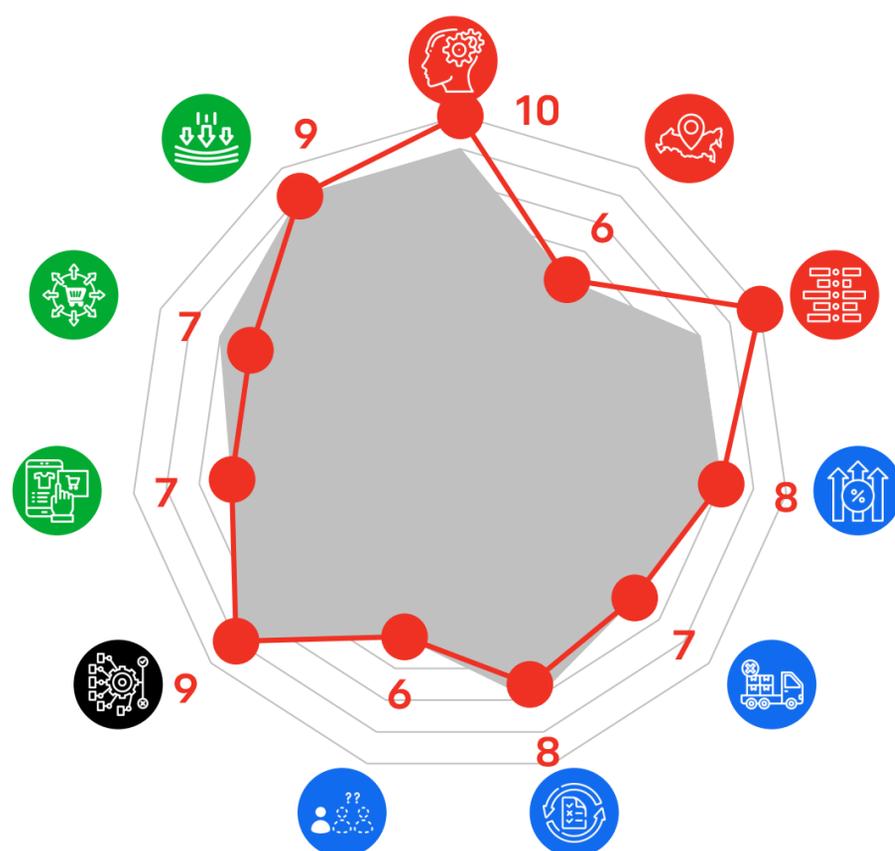
- Fashion'26: +7,5-8,0% г/г
- Стабильная доля в расходах

1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Подробное описание факторов в Разделе 2

Источник: Альфа-Банк

Аналитика Альфа-КИБ | Российский Ритейл и Ecom 2026





## Fashion: одежда, обувь и аксессуары

Если 2025 г. был годом активного наращивания продаж аксессуаров, то в 2026 г. мы ожидаем больше **фокуса потребителей на обновлении гардероба**.

Это будет обусловлено совокупностью факторов. В глобальной моде происходит все более заметное смещение трендов от оверсайз-одежды в сторону более **прилегающего силуэта**. Этот тренд долгосрочно поддерживается активным продвижением препаратов по борьбе с лишним весом, включая Оземпик и аналоги. Кроме того, продолжит активно расти спрос на **мужскую** моду, а также **спортивную** одежду из функциональных тканей.

С точки зрения ценовых сегментов, для категорий миддл+ и выше, преимущественный фокус продвижения мы ожидаем в **построении сообществ** и продвижении ценностно-ориентированной лояльности.

Основной акцент в условиях фокуса на операционной эффективности все больше смещается с представленности на маркетплейсах и витринах на **продвижение собственных каналов продаж** и формата D2C.

При этом все больше брендов будут активно использовать форматы и способы создания эффекта **FOMO** для поддержания интереса к обновлению коллекций. Наиболее распространены инструментами останутся капсульные коллекции, лимитированные коллаборации, форматы краткосрочных поп-ап шоурумов и киосков на фестивалях и крупных форумах.

Также мы ожидаем активизации формата **допродаж** и комбо, либо спецпредложений в рамках форматов click&collect, для формирования целевого офлайн-трафика. В контур таких комбо и спецпредложений могут попадать **высокомаржинальные категории** аксессуаров и товаров для красоты, уходовых средств, парфюмерии.

Мы ожидаем **слабой динамики** в категориях классического **люкса** на фоне продолжающегося роста **интереса** к российским дизайнерами и **локальным** товарам.

Дополнительное давление продолжат создавать сохраняющиеся западные санкции в совокупности с высокой стоимостью денег и повышенной рациональностью потребителей.



## Ювелирные украшения и бижутерия

В 2025 г. сегмент украшений вновь вырос с существенным опережением рынка в целом. В то же время основным фактором стал подорожание ювелирных украшений на фоне **роста мировых цен на золото**. Мы ожидаем, что в 2026 г. опережающий рост цен продолжится, но его будут частично нивелировать **изменения в структуре спроса**. Тем не менее, общие темпы роста сегмента в денежном выражении будут существенно **выше**, чем по **рынку** в целом, и составят **14,0-14,5% г/г**.

Аналитики Альфа-Банка ожидают дальнейшего роста цен на золото. Этому способствуют проинфляционные настроения в отношении доллара США и обострение геополитической напряженности.

Ожидаемая в 2026 г. средняя биржевая цена на золото составит **\$5 000 за унцию**, то есть **+45%** по сравнению с средним уровнем 2025 г. Это будет также **транслироваться в цены** на ювелирные изделия.

В сегменте украшений, как и во многих других, по мере дальнейшего роста мировых цен на золото или ослабления рубля будет все сильнее проявляться **расслоение спроса**. С одной стороны, сохранится спрос на дорогостоящие ювелирные изделия, в том числе с **крупнокаратными драгоценными камнями**. С другой стороны, спрос в сегменте массовых украшения

продолжит смещаться в сторону изделий из **серебра или сплавов**, а с синтетическими драгоценными камнями. Более низкий средний чек и высокое разнообразие в доступном ценовом диапазоне в этих категориях поддержит динамику физических объемов продаж – темпы роста, по нашим оценкам, не должны опуститься ниже 5-7% г/г.

В части **бижутерии** мы также ожидаем продолжения роста. При этом на маркетплейсах будет преимущественно наблюдаться рост минималистичных форматов украшений, можно ожидать повышения **частотности покупок в сегменте до 1 000 руб.** Для украшений более сложных форм и с использованием полудрагоценных камней и композитных материалов, спрос будет смещаться в локальные каналы продаж, включая ярмарки и форумы, либо через маркетплейсы в рамках продвижения **локальных** товаров и установления для них специальных комиссионных режимов.

Кроме того, на фоне роста запроса на уникальность и индивидуальность образов, в 2026 г. продолжится активный рост спроса на **винтажные** украшения и предметы «с историей», сначала в столице, а к концу года и в регионах.

■ Рынок'26 ● Украшения

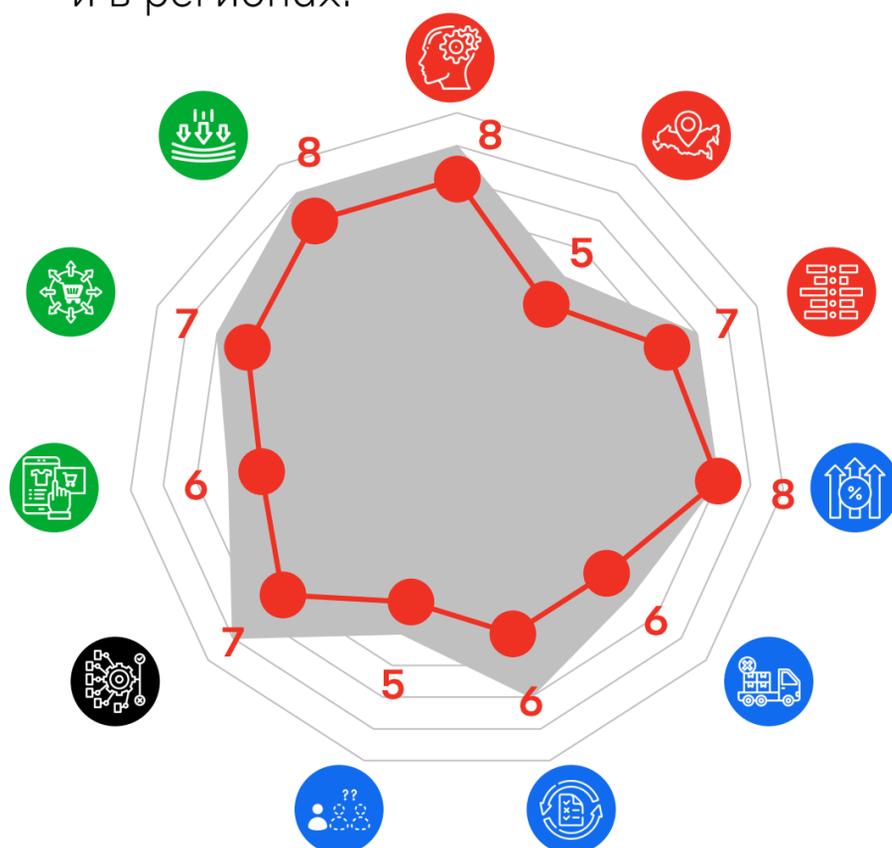
- Украшения'26: +14,0+14,5% г/г
- Увеличение доли в расходах

1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Подробное описание факторов в Разделе 2

Источник: Альфа-Банк

Аналитика Альфа-КИБ | Российский Ритейл и Ecom 2026





## DIY, мебель и товары для дома

Рынок DIY включает в себя целый **комплекс категорий**, в том числе товары для ремонта и отделки, а также мебель и товары для дома, динамика которых существенно различается, в том числе за счет **перетекания спроса между категориями** в зависимости от состояния экономики и рынка труда.

При этом рынок товаров DIY в целом продолжает **оставаться под давлением** на фоне высоких процентных ставок. Кроме того, мы ожидаем в 2026-2027 гг. некоторого снижения темпов ввода нового жилья, после периода повышенной активности в условиях действия программ льготной ипотеки.

В 2026 г. мы ожидаем **сопоставимой с 2025 г. динамики сегмента DIY** – темпы роста могут составить **4,0-4,5% г/г**. При этом сегмент продолжит выглядеть хуже рынка в целом, а основной спрос будет по-прежнему сфокусирован в товарах со сравнительно низким средним чеком и на маркетплейсах. Продажи товаров для ремонта и строительства в объемном выражении будут на уровнях прошлого года или ниже.

Можно ожидать **сохранения интереса** к

категории **товаров для дома и обновления интерьера, а также товаров для сада**. В мебельных категориях интересными для потребителей останутся **модульные** решения, особенно поддерживающие тренд на **дофаминовый интерьер**.

В 2025 г. наблюдалось замедление роста цен на **стройматериалы** и товары для ремонта на фоне ограниченного спроса на новое жилье и развития конкуренции среди производителей при сохранении стабильно крепкого валютного курса. В то же время мы ожидаем **ускорения роста цен ко 2П26** на фоне увеличения доли **квартир без отделки** в общем вводе жилья. Однако активной реализации отложенного спроса в сегменте мы ожидаем не ранее снижения ключевой ставки до 12-13%.

Сегмент DIY отличается от большинства других крупных сегментов тем, что решение одних и тех же запросов потребителей может происходить как через **B2C**, так и через **B2B** каналы, как например в случае подрядного ремонта. В целом, мы ожидаем, что в 2026 г. доля B2C сегмента от рынка DIY в целом останется на уровне 54%, как и в 2025 г.

■ Рынок'26 ● DIY

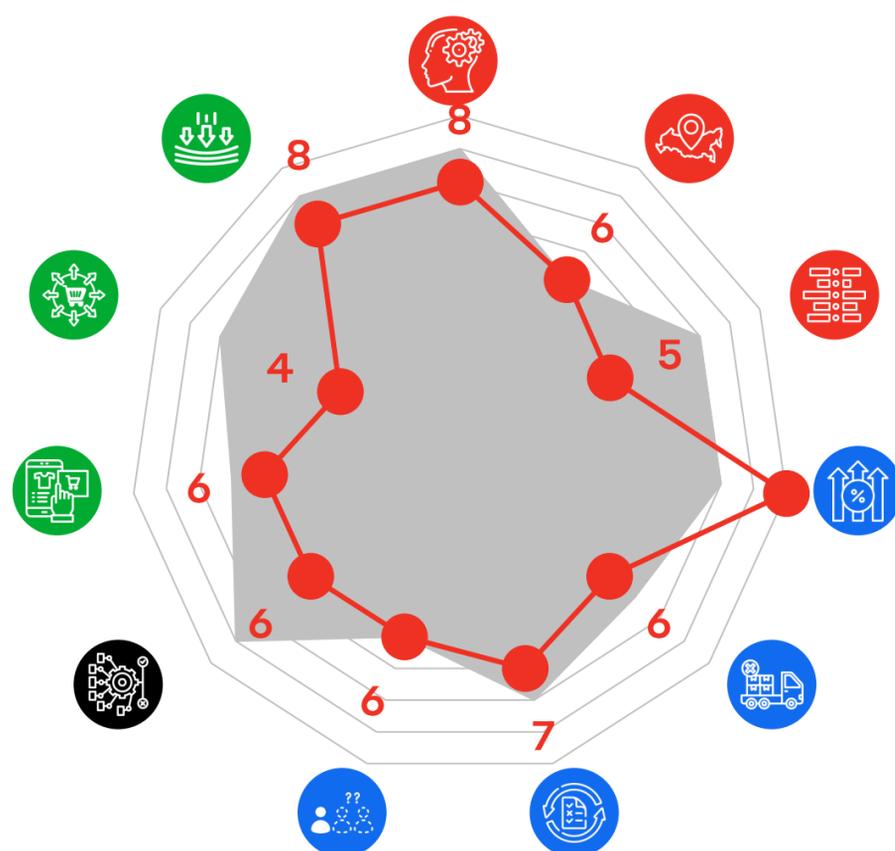
- DIY'26: +4,0-4,5% г/г
- Снижение доли в расходах

1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Подробное описание факторов в Разделе 2

Источник: Альфа-Банк

Аналитика Альфа-КИБ | Российский Ритейл и Еcom 2026





## Еcom: маркетплейсы и интернет-магазины

В 2025 г. рост **Еcom** продолжил **постепенно замедляться**. Тем не менее, динамика остается существенно выше темпов роста продаж в офлайн-формате. Одним из ключевых факторов оказалась неожиданная устойчивость рубля, который с февраля держится на крепких позициях. На этом фоне продавцы на маркетплейсах смогли очень быстро адаптировать цены, опередив традиционный ритейл, что стимулировало потребителей выбирать онлайн-поставщиков. Наиболее активно это проявилось в сегментах технических товаров, одежды и обуви, а также в категории мелких товаров для дома и ремонта.

Это привело к тому, что общее **проникновение Еcom выросло**, по нашей оценке, **на 1,3 п. п.** в сегменте **продовольственных** товаров и более чем **на 5 п. п.** в **непродовольственных** товарах. Мы ожидаем, что в 2026 г. онлайн-продажи в денежном выражении продолжат опережающий рост, темпы которого, несмотря на замедление динамики общего

потребления, составят **около 21% г/г.**

**Универсальные маркетплейсы** продолжают выступать **основным драйвером** онлайн продаж и наращивать масштабы. Согласно опросу ВЦИОМ, более 90% всех потребителей, совершающих покупки в режиме онлайн, делают это на маркетплейсах. Тем не менее, замедление динамики затронет всех ключевых игроков.

При этом в случае маркетплейсов помимо замедления роста GMV будут синхронно **замедляться темпы экспансии сети ПВЗ**, число которых у крупнейших игроков в 2025 г. выросло более чем на 40%. Также мы ожидаем, что все больше владельцев ПВЗ будут открывать в смежных помещениях пункты для работы с **разными маркетплейсами**, фактически превращая их в «квазимультибрендовые ПВЗ». Это будет стимулировать развитие своеобразных хабов, превращающихся в точки притяжения, а также способствовать выравниванию условий партнерства. В некоторой степени можно говорить о формировании гиперлокальных квази-ТЦ.

■ Рынок'26 ● Еcom

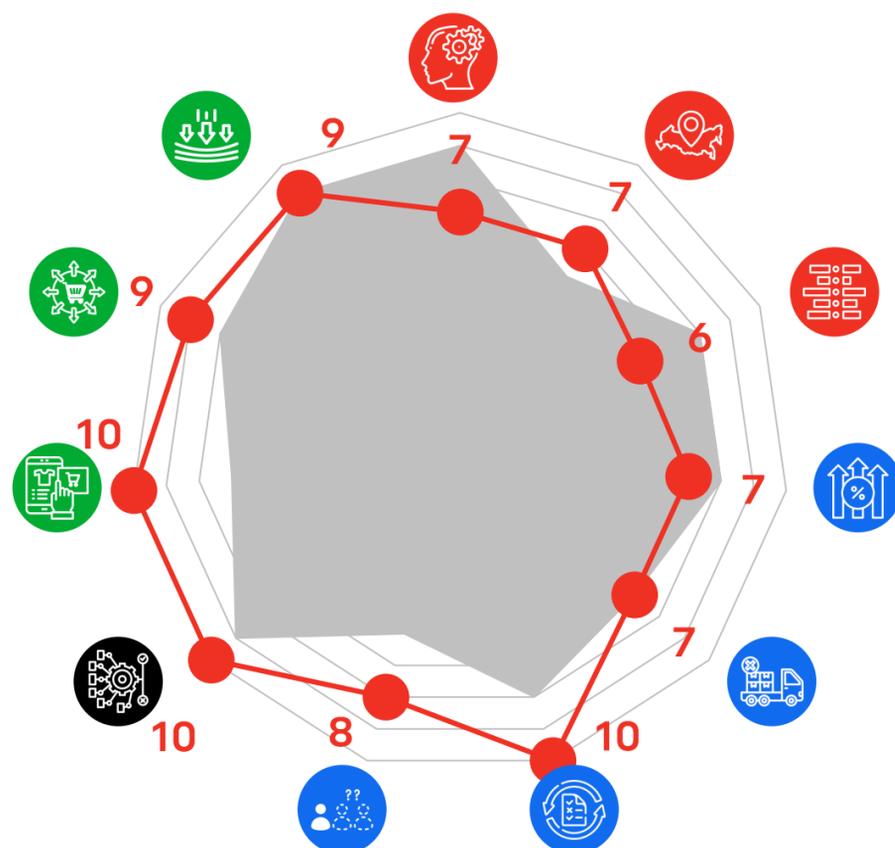
- Еcom'26: +21,0-21,5% г/г
- Увеличение доли в расходах

1 – min воздействие фактора  
10 – max воздействие фактора

Подробное описание факторов в Разделе 2

Источник: Альфа-Банк

Аналитика Альфа-КИБ | Российский Ритейл и Еcom 2026





## Еcom: маркетплейсы и интернет-магазины

Смещение фокуса бизнес-моделей ключевых игроков на **окупаемость** и **экономическую эффективность** в контуре собственных экосистем будет стимулировать дальнейшее повышение комиссий. Это будет **сокращать приток** новых **селлеров** на платформы и дополнительно повышать концентрацию долей рынка у крупнейших продавцов. При этом уже в 2025 г., по данным Infoline, половину оборота крупнейших маркетплейсов генерировало порядка 5% селлеров

Высокая **лояльность российской модели** маркетплейсов к **возвратам и отказам** при получении, а также возможность постоплаты приводит к повышенной **нагрузке на логистику**. Также это делает бизнес-модель более уязвимой к любым нарушениям и сбоям в логистических потоках. В целом, можно предположить, что **регламентация типовых ситуаций** может

стать в 2026 г. одним из направлений оптимизации для всех участников Еcom-рынка.

Одновременно в фокусе крупнейших игроков будет **адаптация к новым требованиям в соответствии с законом о платформенной экономике**. Это повлечет также и пересмотр бизнес-моделей взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами и партнерами на фоне роста расходов и синхронизации IT-систем.

В целом, **эффект экстенсивного развития недовольственного онлайн-сегмента за счёт расширения клиентской базы уже в основном исчерпан**. Уже сейчас, по различным оценкам, 70-80% клиентских путей включают как онлайн-, так и офлайн-компоненты взаимодействия на любом из этапов – выбор товара, совершение транзакции, получение товара потребителем.

# Дисклеймер

## Telegram-канал «Масштабный бизнес» для корпоративных клиентов



© Альфа-Банк, 2026 г. Все права защищены. Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 16 01 2015 г. Настоящий отчет и содержащаяся в нем информация являются исключительной собственностью Альфа-Банка. Несанкционированное копирование, воспроизводство и распространение настоящего материала, частично или полностью, в отсутствие разрешения Альфа-Банка в письменной форме строго запрещено.

Данный материал предназначен АО «Альфа-Банк» (далее – «Альфа-Банк») для распространения в Российской Федерации. Он не предназначен для распространения среди частных инвесторов. Несмотря на то, что приведенная в данном материале информация получена из публичных источников, которые по мнению Альфа-Банка, являются надежными, Альфа-Банк, его руководящие и прочие сотрудники не делают заявлений и не дают заверений ни в прямой, ни в косвенной форме, относительно своей ответственности за точность, полноту такой информации и отсутствие в данном материале каких-либо важных сведений. Любая информация и любые суждения, приведенные в данном материале, могут быть изменены без предупреждения. Альфа-Банк не дает заверений и не заявляет, что упомянутые в данном материале ценные бумаги и/или суждения предназначены для всех его получателей. Данный материал распространяется исключительно для информационных целей. Распространение данного материала не является деятельностью по инвестиционному консультированию. Информация, приведенная в данном материале, не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Альфа-Банк и связанные с ним компании, руководящие сотрудники и прочие сотрудники всех этих структур, в т.ч. лица, участвующие в подготовке и издании данного материала, могут иметь отношения с маркет-мейкерами, а иногда и выступать в качестве таковых, а также в качестве консультантов, брокеров или представителей коммерческого, или инвестиционного банка в отношении ценных бумаг, финансовых инструментов или компаний, упомянутых в данном материале, либо входить в органы управления таких компаний. Ценные бумаги с номиналом в иностранной валюте подвержены колебаниям валютного курса, которые могут привести к снижению их стоимости, цены или дохода от вложений в них. Кроме того, инвесторы, вкладывающие средства в ценные бумаги типа АДР, стоимость которых изменяется в зависимости от курса иностранных валют, принимают на себя валютный риск. Инвестиции в России и в российские ценные бумаги сопряжены со значительным риском, поэтому инвесторы, прежде чем вкладывать средства в такие бумаги, должны провести собственное исследование и изучить экономические и финансовые показатели самостоятельно. Инвесторы должны обсудить со своими финансовыми консультантами риски, связанные с таким приобретением. Альфа-Банк и их дочерние компании могут публиковать данный материал в других странах. Поскольку распространение данной публикации на территории других государств может быть ограничено законом, лица, в чьем распоряжении окажется данный материал, должны быть информированы о таких ограничениях и соблюдать их. Любые случаи несоблюдения указанных ограничений могут рассматриваться как нарушение закона о ценных бумагах и других соответствующих законов, действующих в той или иной стране.