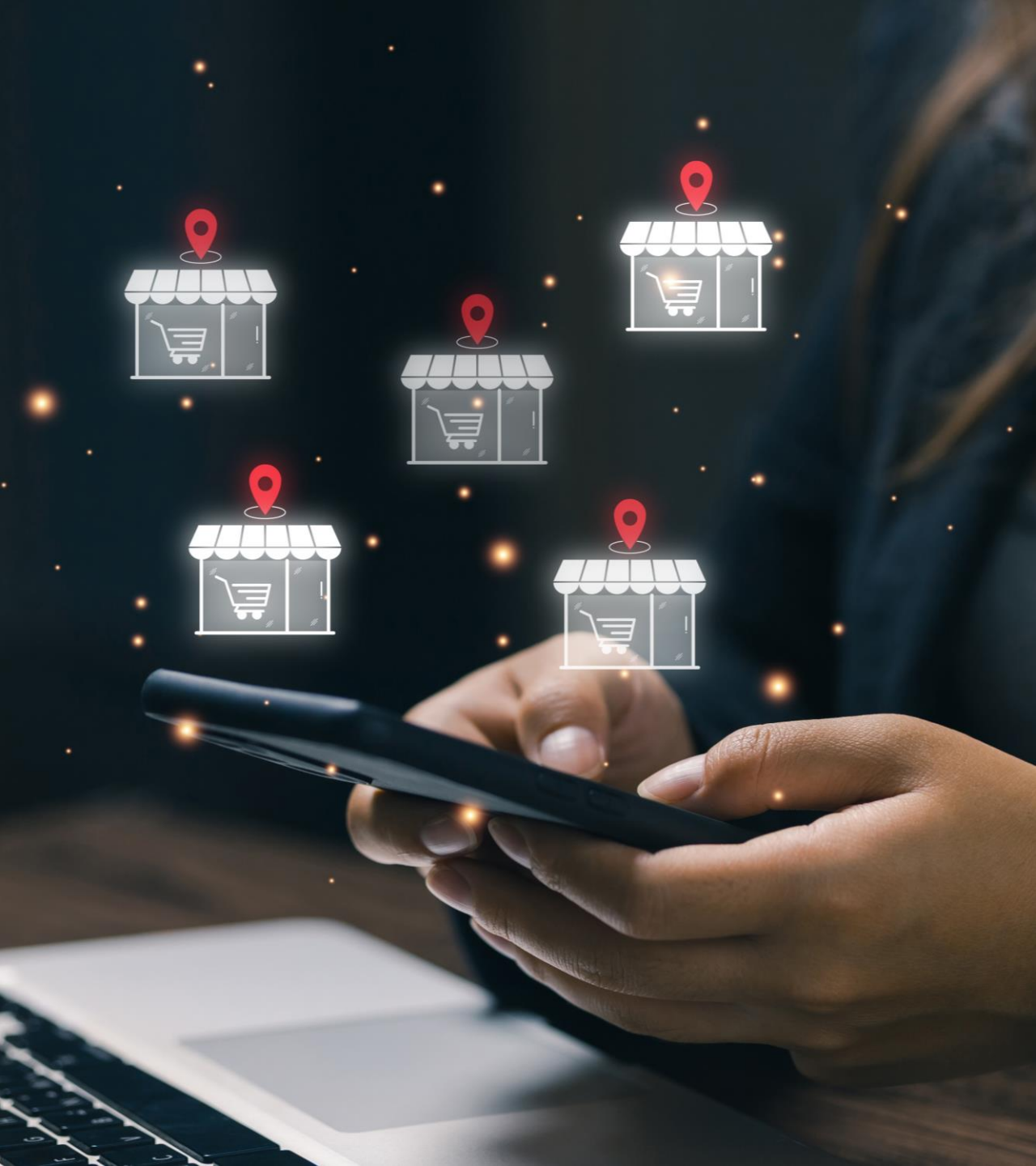


Яков и Партнёры

Важные рычаги
развития розницы:
регулирование
торговли и франчайзинг

Москва, 2026 г.



Маржинальность ритейлеров все сильнее зависит от операционной эффективности, ценового регулирования и партнерских форматов роста

Контекст



Рынок продуктов питания в России растет на

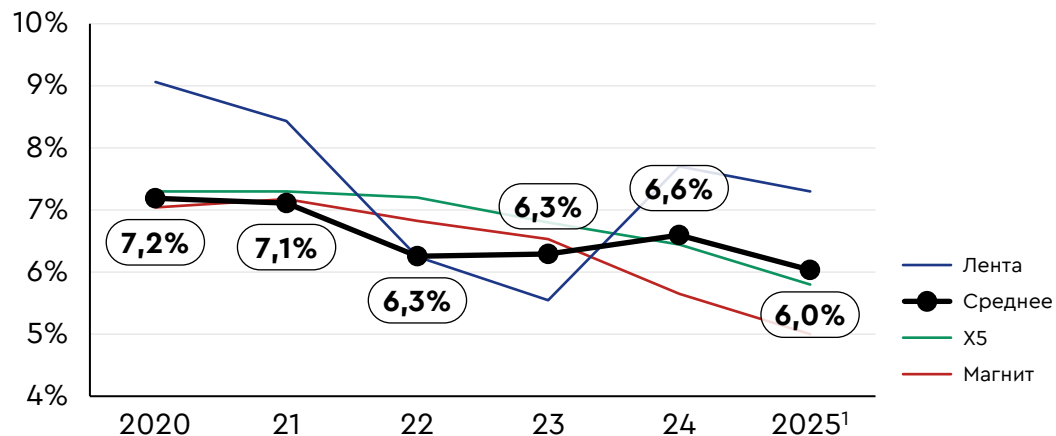
~2-3% в год
в натуральном выражении

Средняя маржинальность по EBITDA ТОП-3 продуктовых ритейлеров упала на

1,2 п.п.
в период с 2020 по 2025 гг.

В 2025 г. показатель все еще оставался под большим давлением из-за роста операционных затрат, замедления спроса на рынке и промо-давления

Маржинальность по EBITDA, %



Среди множества факторов, влияющих на развитие розничных сетей, мы предлагаем рассмотреть два



01 Государственное регулирование розничной торговли в условиях высокой инфляции

Несмотря на реализацию закона «О платформенной экономике», в вопросах регулирования традиционного и платформенного ритейла остаются различия, проявляющиеся как в налоговом регулировании, так и в регулировании ценообразования. Ключевым рычагом государства в борьбе с инфляцией остается физическая розница, которая в последнее время активно пытается отстаивать свои позиции

02 Развитие франчайзинговой модели для сокращения затрат и наращивания доли рынка

Франчайзинг становится ключевым инструментом капиталоеффективного роста, позволяя сетям расширять географическое присутствие с минимальными CAPEX за счет инвестиций франчайзи. Модель перекладывает часть операционных расходов на партнеров, снижая финансовые риски для розничных сетей и предлагая возможность стабильного заработка на рынке

1. Отчетность компаний, оценки аналитиков рынка и рабочей группы «Яков и Партнёры»

Содержание

Государственное регулирование розничной торговли в условиях высокой инфляции

01

- **Международные практики регулирования рилейла**
- Россия и мир: различия в регулировании офлайн и онлайн-ритейла
- Эволюция маркетплейсов в России: B2B и B2G-модели

Развитие франчайзинговой модели для сокращения затрат и наращивания доли рынка

02

Вступительное слово

Контекст

Исследование «Яков и Партнёры» посвящено **оценке актуальности и направлений развития регулирования розничной торговли в России в сопоставлении с международной практикой**



В рамках работы мы **проанализировали международные подходы к регулированию платформенной и физической розницы**, сопоставили их с российским контекстом и выделили наиболее применимые практики

Методы

Классификация стран по архетипам развития розницы на основе двух факторов: профиля потребительского поведения и структуры розничного рынка и роли крупнейших игроков

Методология оценки регуляторики по четырем сферам влияния: цены на полке, бизнес-процессы, рынок и конкуренция, e-commerce и платформы

Выбор референтных стран: по две страны из каждого архетипа для углубленного анализа кейсов и мер регулирования

Сравнение офлайн и онлайн подходов с фокусом на асимметрии требований



Оценка возможных сценариев эволюции маркетплейсов в России, включая развитие B2B и B2G-моделей

Результаты



Карта международных практик регулирования по 4 сферам и их применимость к российскому контексту

Перечень ключевых отличий регуляторной политики стран, которые потенциально позволяют снизить давление на маржинальность за счет точечной настройки правил

Гипотезы о следующих ступенях развития маркетплейсов в РФ и требования к инфраструктуре

Мы рассчитываем, что **выводы отчета помогут развитию российской розничной торговли и формированию сбалансированного регулирования**, поддерживающего конкуренцию и интересы потребителей

Для сопоставления стран между собой используется анализ различий на базе стадий развития спроса (линза потребителя) и текущего уровня зрелости розничного рынка (линза розничных игроков)

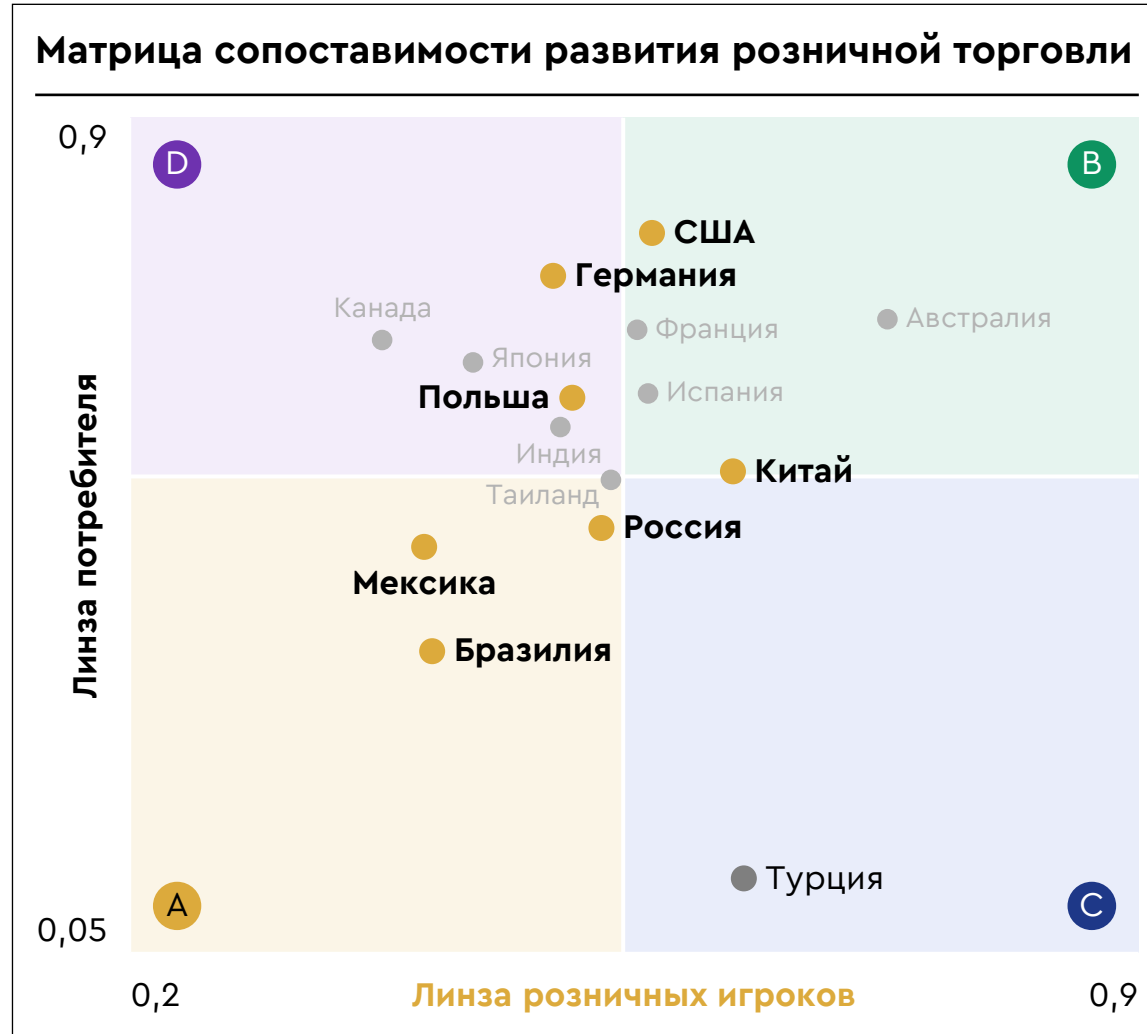
Ключевые факторы, влияющие на специфику развития и государственного регулирования розницы

	Критерий	Показатель	Значимость ¹	Влияние на развитие рынка розничной торговли
01 Линза потребителя	Платежеспособность спроса	Уровень реального располагаемого дохода на душу населения	35%	Чем выше доходы населения, тем ниже ценовая чувствительность
	Стабильность спроса	Уровень инфляции	35%	Высокая инфляция снижает спрос и усложняет ценообразование
	Широта рынка	Распределение населения по доходам (коэффициент Джини)	20%	Низкое неравенство (низкий индекс Джини) означает большую массу среднего класса — стабильный платежеспособный сегмент
	Эффективность дистрибуции	Плотность населения, чел. на кв км	10%	Высокая плотность населения снижает логистические издержки и упрощает охватное развитие дистрибуции
02 Линза розничных игроков	Маржинальность	EBITDA / Gross маржа (ТОП 5 игроков)	40%	Низкий уровень маржинальности может свидетельствовать о высокой степени регулирования рынка (напр., ограничения бонусов)
	Рыночная власть ритейлеров	Уровень консолидации (совокупная доля ТОП 5 игроков)	30%	Высокая консолидация рынка повышает вероятность государственного вмешательства для защиты потребителей
	Структура розницы	Структура розницы (традиционная vs современная торговли)	20%	Высокая доля традиционной торговли означает меньшую концентрацию рыночной власти у крупных ритейлеров
	Развитие «агрессивных» форматов	Совокупная доля «жестких» форматов, в т.ч. дискаунтеры	10%	Высокая доля = наличие мощных «ценовых агрессоров», ценовая политика которых часто является ориентиром для всего рынка

1. Экспертная оценка «Яков и Партнёры» значимости критериев на базе опыта предыдущих проектов

Мы выделяем 4 архетипа развития розницы, опираясь на выбранные линзы и общую экономическую схожесть стран

● Рассмотрено детальнее далее



Описание

А Похожие на нас

Средний уровень доходов населения, высокая инфляция и наличие нескольких крупных розничных игроков

Опыт данных стран наиболее релевантен для России

В Развитые рынки

Высокий уровень доходов населения, низкая инфляция, высокий уровень консолидации рынка с высокой долей современных форматов

С Черные лебеди

Примеры стран с экстремальными сценариями, в т.ч. высокий уровень консолидации при гиперинфляции в Турции

Д Развитые рынки с уникальными страновыми моделями

организации ритейла, которые объединяет ориентация на операционную эффективность и специфические потребительские привычки, в т.ч. высокая доля дискаунтеров в Германии и Польше, доминирование магазинов у дома в Японии и традиционной торговли в Индии













В рамках исследования государственное регулирование розничной торговли оценено по четырем ключевым сферам влияния

Сфера регулирования	Прямое регулирование	Фискальное и антимонопольное регулирование	Рекомендательный характер
Степень гос. вмешательства¹ 	Цены на полке Фиксация цен или максимальной наценки <ul style="list-style-type: none"> Установление максимальных розничных цен на социально значимые товары Законодательное ограничение максимальной торговой наценки (маржи) 	Налог на «сверхприбыль» <ul style="list-style-type: none"> Введение специального налога для ритейлеров, чья прибыль превышает установленный уровень для сдерживания цен 	Антиинфляционные корзины <ul style="list-style-type: none"> Заключение добровольных соглашений с сетями о фиксации цен на определенный набор товаров Мониторинг цен на ключевые продукты
Бизнес-процессы 	Регулирование коммерческих условий <ul style="list-style-type: none"> Запрет на предоставление отсрочки платежей поставщикам Ограничение на определенные виды / размер бонусов и выплат 	Антимонопольный контроль закупок <ul style="list-style-type: none"> Ограничение по максимальной доле рынка Расследования злоупотреблений доминирующим положением по отношению к поставщикам Контроль за созданием альянсов 	Медиаторская деятельность государства <ul style="list-style-type: none"> Организация переговорных площадок между ритейлерами и поставщиками
Рынок и конкуренция 	Принудительное дробление сетей <ul style="list-style-type: none"> Требование к доминирующим сетям продать часть активов 	Управление долей рынка <ul style="list-style-type: none"> Жесткий контроль M&A сделок Льготы для мелких и средних ритейлеров 	Продвижение мелких производителей <ul style="list-style-type: none"> Государственные кампании по поддержке продуктов местных производителей в ассортименте сетей
E-com 	Использование алгоритмов <ul style="list-style-type: none"> Запрет на использование динамического ценообразования или «алгоритмического сговора» 	Контроль данных и регулирование <ul style="list-style-type: none"> Предоставление ритейлерами данных о ценах в реальном времени в антимонопольные органы 	Гос. порталы сравнения цен <ul style="list-style-type: none"> Создание цифровых агрегаторов сравнения цен (помощь потребителям)

1. На основании государственного регулирования странам присваивается оценочный рейтинг государственного вмешательства в рамках анализа

Снижение регуляторного давления на ритейлеров возможно за счет точечной интеграции успешных международных практик в госрегулировании

✓ Возможен обмен практиками для проработки нормативной базы
 ● Высокая для отдельных мер
 ✓ Точечное применение с адаптацией под РФ
 ⊗ Ограниченная применимость

Страна	Степень регулирования	Ключевые особенности	Возможность применения в РФ
 Бразилия Схожая с РФ страна	 Косвенное влияние	<ul style="list-style-type: none"> Акцент на антимонопольное регулирование, а не на прямое вмешательство Презумпция доминирования при доле >20%, но без фиксации максимальной доли рынка Фрагментированное регулирование e-commerce 	✓ Опыт Бразилии ценен для отработки механизмов контроля за M&A и анализа с целью разработки предложений по доработке регулирования маркетплейсов
 Мексика Схожая с РФ страна	 Косвенное влияние с элементами прямого регулирования	<ul style="list-style-type: none"> Наличие гос. сети Diconsa для поддержки уязвимых слоев населения Одобрение M&A сделок по факту, без определения максимальной доли рынка Регулирование e-commerce по нормам всей розницы, без специализации 	✓ Опыт Diconsa¹ может быть релевантен для поддержки социально уязвимых регионов
 США	 Косвенное влияние	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие прямого регулирования цен (кроме ЧС) Рассмотрение M&A сделок в индивидуальном порядке Децентрализованное регулирование e-commerce 	⊗ Прямое заимствование маловероятно, при этом практики по контролю M&A по прецедентам могут быть использованы как инструмент оценки рыночного положения компании на базе судебной практики
 Китай	 Строгое регулирование с элементами прямого вмешательства	<ul style="list-style-type: none"> Прямое вмешательство, в т.ч. использование госрезервов и директивных рекомендаций местным властям Презумпция доминирования (>50%)⁴ — индикатор, но не ограничитель при M&A Быстро развивающееся регулирование в области e-commerce, в т.ч. запрет на использование алгоритмов для персонализированной дискриминации по цене 	✓ Возможно точечное применение практик: использование госрезервов для стабилизации цен на основные продукты и жесткий запрет в e-commerce на использование алгоритмов для ценовой дискриминации
 Германия	 Косвенное влияние	Регулирование в рамках норм ЕС <ul style="list-style-type: none"> Снижение НДС на основные продукты как временная антикризисная мера Применение Директивы ЕС о запрете недобросовестных торговых практик (в т.ч. отсрочка >30/60 дней, «полочные сборы», эксклюзивные условия, др.) Регулирование e-commerce включает Регламент P2B³, который требует прозрачности условий для продавцов, и Директиву об электронной торговле, устанавливающую ответственность цифровых платформ 	✓ Опыт ЕС (Германии и Польши) может быть релевантен для проработки нормативной базы по регулированию взаимоотношений ритейлер-поставщик с четким определением запрещенных практик ² и e-commerce регулирования
 Польша	 Косвенное влияние с элементами прямого регулирования	(This row shares the key features with Germany)	(This row shares the application possibility with Germany)

1. В октябре 2024 г. Diconsa была переименована в «Tiendas Bienestar para generar felicidad» в рамках реформы по улучшению качества обслуживания и укреплению имиджа

2. Например, «полочные сборы» (сроки отсрочки платежа и др.) и критериев по компенсации промо, маркетинговых и рекламных кампаний, др.

3. Platform-to-business relations (P2B Regulation)

4. Прямая презумпция доминирования >50% для одной компании, >2/3 рынка для двух компаний вместе; >3/4 рынка для трех компаний вместе

Содержание

Государственное регулирование розничной торговли в условиях высокой инфляции

01

- Международные практики регулирования рилейла
- **Россия и мир: различия в регулировании офлайн и онлайн-ритейла**
- Эволюция маркетплейсов в России: B2B и B2G-модели

Развитие франчайзинговой модели для сокращения затрат и наращивания доли рынка

02

Регулирование инфляции в Бразилии осуществляется через обеспечение конкуренции и прозрачности, а не через прямое регулирование цен



Бразилия



Уже внедрено в РФ



Есть схожая практика в РФ



Частично реализовано в РФ



Подобная практика отсутствует

Сфера регулирования Ключевые характеристики

Ключевые регулирующие органы¹



Административный совет по экономической защите (CADE) — антимонопольный орган
Министерство промышленности и торговли (MDIC)
Национальный секретариат по защите прав потребителей (SENACON)
Нац. агентство по надзору за здоровьем (ANVISA) — контроль пищевой безопасности

Цены на полке



Бразилия исторически избегает прямого контроля цен как меры, искажающей рынок. Это принципиальная позиция CADE
Налог на «сверхприбыль» рассматривался в периоды пиковой инфляции, но не введен из-за рисков сокращения инвестиций со стороны ритейлеров

Бизнес-процессы



Прямое регулирование контрактных практик не применяется, споры и недобросовестные практики расследуются по факту
CADE тщательно расследует злоупотребления доминирующим положением ритейлеров по отношению к поставщикам в т.ч. штрафы

Рынок и конкуренция



CADE согласовывает M&A сделки, в т.ч. вводит дополнительные условия для сохранения конкуренции, например, слияние Carrefour и Grupo BIG было одобрено после отчуждения ~10% магазинов формата самообслуживания
Порога по макс доле нет, есть презумпция доминирования при доле более 20%, которая является индикатором для расследования, но не ограничением для M&A

E-com



Фрагментированное регулирование, основанное на Кодексе защиты потребителей
Запрета на динамическое ценообразование нет, но CADE расследует случаи «алгоритмических сговоров»
В разработке — регулирование по защите потребителей при онлайн-покупках и контроле за крупными платформами / маркетплейсами

Сравнение с Россией



Ключевые показатели



Объем рынка фуд розницы, 2024 г., млрд долл. США

231

CAGR, 2019-24 гг.

2%

Доля e-grocery, 2024, %

~1%

CAGR, 2019-24 гг.

0,1%

Инфляция, 2025 г., %

~4%

Средн., 2023-25 гг.

~5%

Степень регулирования

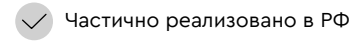
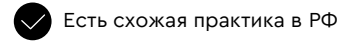
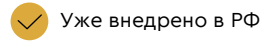


Косвенное влияние

1. Conselho Administrativo de Defesa Econômica; Ministry of Development, Industry, Commerce and Services, Ministry of Agriculture; Agência Nacional de Vigilância Sanitária; Secretaria Nacional do Consumidor

Источник: Декрет 10.634/2021, Разъяснения PROCON по ценникам, Дополнительный закон № 214/2025 (реформа налогов на потребление), Кодекс защиты потребителей (обзор), Закон 12.529/2011 (CADE), англ. версия PDF, Аналитика CADE по делам о злоупотреблениях (PDF), Госсотрудничество CONAB + DIEESE по мониторингу цен, Закон 12.529/2011 (CADE), англ. PDF, Новость CADE о расследовании алгоритмического ценообразования на топливном рынке, Обязательная электронная счёт-фактура (NF-e/NFC-e), обзор, Приложение «Menor Preço Brasil» (App Store), Декрет № 7.962/2013 (e-commerce-правила), Обзор по e-commerce и КЗП (Dentons), Проект закона о цифровых рынках (аналитика), Marketline

В Мексике есть проявления прямого государственного вмешательства с фокусом на поддержку уязвимых слоев населения



Сфера регулирования Ключевые характеристики

Ключевые регулирующие органы¹



Федеральная комиссия по экономической конкуренции (COFECЕ)
 Министерство экономики (SE) регулирует торговую политику, нормы рынка
 Федеральное агентство по делам потребителей (PROFECO)
 Федеральная комиссия по защите от санитарных рисков (COFEPRIS)

Цены на полке



Прямого директивного регулирования розничных цен нет, но есть **госкомпания Diconsa²**, которая реализует товары первой необходимости по фиксированным, субсидируемым **ценам ~30% ниже рыночных** через сеть из ~24 тысяч магазинов преимущественно расположенных в сельских и бедных районах
Пакт по борьбе с инфляцией³ — добровольное соглашение между правительством, ведущими производителями и ритейлерами (включая Walmart, Soriana, Bimbo) об установлении **максимальных цен на 24 базовых продукта**

Бизнес-процессы



Антимонопольное законодательство направлено на **борьбу с антиконкурентными практиками**, в т.ч. навязывание цен, исключение из ассортимента и др.
 Есть **добровольное Соглашение о коммерческой практике⁴** с запрещенными практиками, в т.ч. необоснованные возвраты, штрафы за недопоставку и др.

Рынок и конкуренция



COFECЕ проверяет M&A сделки в индивидуальном порядке, но по факту **не наблюдается жестких требований**, например, по дивестированию части активов
Комплексный анализ для оценки наличия у компании **рыночной власти**, в т.ч. по доле рынка, но **без определения макс порога**, т.к. учитывается комплекс факторов, в т.ч. барьеры для выхода на рынок, доступ к ресурсам и инфраструктуре, возможность установления рыночных цен, поведение конкурентов и др.

E-com



Прямое регулирование цифровых платформ **отсутствует**, применяются **общие нормы**, в т.ч. законы о защите прав потребителей, конкуренции и др.
Динамическое ценообразование не запрещено, использование алгоритмов для ценовой дискриминации или потенциального сговора не регламентируется

Сравнение с Россией



Ключевые показатели



Объем рынка фуд розницы, 2024 г., млрд долл. США **236**

CAGR, 2019-24 гг. **8%**

Доля e-grocery, 2024, % **~4%**

CAGR, 2019-24 гг. **36%**

Инфляция, 2025 г., % **~4%**

Средн., 2023-25 гг. **4%**

Степень регулирования



Косвенное влияние с элементами прямого регулирования

1. Secretaría de Economía; Procuraduría Federal del Consumidor
 2. В октябре 2024 г. Diconsa была переименована в «Tiendas Bienestar para generar felicidad» в рамках реформы по улучшению качества обслуживания и укреплению имиджа
 3. Pacto con la Inflación

4. Convenio de Concertación para la Mejora Continua de Practicas Comerciales Competitivas было заключено в 2012 г. между Ассоциациями поставщиков: CONMÉXICO, CNA (Национальный сельскохозяйственный совет), Ассоциациями ритейлеров: ANTAD (Национальная ассоциация универмагов и супермаркетов), государственными органами: Министерство экономики, PROFECO, Euromonitor, Marketline

В США инфляция регулируется не напрямую через ценовое регулирование, а через сочетание макроэкономических, рыночных и правовых механизмов



Уже внедрено в РФ



Есть схожая практика в РФ



Частично реализовано в РФ



Подобная практика отсутствует

Сфера регулирования Ключевые характеристики

Ключевые регулирующие органы¹



Федеральная торговая комиссия (FTC) следит за соблюдением антимонопольного законодательства и прав потребителей

Министерство юстиции (DoJ) проводит расследования и одобряет M&A сделки

Министерство торговли (DoC) регулирует торговые и коммерческие аспекты

Управление по санитарному надзору пищевых продуктов и медикаментов (FDA)

Цены на полке



Федеральное правительство и штаты **не устанавливают и не фиксируют цены** на продукты. **Исключение — ЧС**, когда губернаторы штатов могут временно запрещать спекулятивное завышение цен (price gouging)

Предложения по налогу на сверхприбыль периодически поступают, но **не находят поддержки**, так как считаются искажающими рыночные стимулы

Бизнес-процессы



Прямое регулирование контрактных практик ограничено — отношения считаются **коммерческими договоренностями**, при этом **запрещено скрытое начисление бэк-маржи** без уведомления поставщиков

Договоры поставки включают положения о возврате дефектных товаров, при этом **ритейлеры не могут необоснованно штрафовать** поставщиков

Рынок и конкуренция



Закон Робинсона-Пэтмэна исторически запрещал **дискриминационные цены** или **условия поставки** для разных ритейлеров, но сейчас **применяется редко**

FTC и DoJ контролируют M&A сделки на предмет угрозы конкуренции, при этом **нет фиксированного порога по макс доле рынка**, в т.ч. из-за системы прецедентного права и рассмотрения сделок в индивидуальном порядке

E-com



Децентрализованное регулирование рынка, при этом FTC и DoJ проявляют растущий **интерес к рискам алгоритмического ценообразования** и сговора

Маркетплейсы регулируются через **сочетание договорного права и антимонопольного законодательства** с фокусом на антиконкурентное поведение и прозрачность правил (под надзором FTC, DoJ)

Сравнение с Россией



Ключевые показатели



Объем рынка фуд розницы, 2024 г., млрд долл. США **1760**

CAGR, 2019-24 гг. **6%**

Доля e-grocery, 2024, % **~13%**

CAGR, 2019-24 гг. **23%**

Инфляция, 2025 г., % **~3%**

Средн., 2023-25 гг. **3%**

Степень регулирования



Косвенное влияние

1. Federal Trade Commission; Department of Justice; Department of Commerce; Food and Drug Administration






Источник: DOJ Antitrust (о сговоре), Прогноз цен на продукты (USDA ERS), DOJ: PRICE FIXING, BID RIGGING, AND MARKET ALLOCATION SCHEMES, PACA (USDA AMS), PACA Licensing, Packers & Stockyards Act (USDA AMS), Руководство по слияниям 2023 (PDF, FTC/DOJ), Страница DOJ о Руководстве-2023, DOJ Procurement Collusion Strike Force, 2021-2024 QUADRENNIAL SUPPLY CHAIN REVIEW, FTC Legal Library, Robinson-Patman (15 U.S. Code § 13), USDA Food Promotion Program, Marketline, Expert Market Research

В Китае более выраженный акцент на прямое административное регулирование в условиях плановой экономики с рыночными элементами



✓ Уже внедрено в РФ
● Есть схожая практика в РФ
✓ Частично реализовано в РФ
⊗ Подобная практика отсутствует

Сфера регулирования Ключевые характеристики

<p>Ключевые регулирующие органы</p> 	<p>Государственное управление по регулированию рынка (SAMR¹) — мега-регулятор, отвечающий за широкий круг вопросов, вкл. антимонопольное регулирование, качество продуктов питания, интеллектуальная собственность, нац. стандарты и др.</p> <p>Министерство коммерции отвечает за разработку нормативных актов в сфере торговли, в т.ч. по вопросам защиты прав потребителей и рыночной конкуренции</p>
<p>Цены на полке</p> 	<p>Прямая продажа из государственных резервов по фиксированным низким ценам — ключевой инструмент при росте цен на основные продукты, например свинина</p> <p>Директивные рекомендации местным властям по обеспечению стабильности цен, что на местах может трансформироваться в прямые указания ритейлерам</p> <p>Налог на «сверхприбыль» не применяется, основные фискальные меры направлены на поддержку частных производителей (субсидии, налоговые льготы) для снижения цен за счет роста предложения, а не на изъятие прибыли у сетей</p>
<p>Бизнес-процессы</p> 	<p>Прямое административное регулирование на федеральном уровне применяется редко, при этом местные органы власти могут запрещать конкретные практики, в т.ч. «полочные» сборы, необоснованные штрафы, компенсация промо</p> <p>Государство активно вмешивается, если есть основания полагать, что крупные сети злоупотребляют положением или применяют несправедливые практики</p>
<p>Рынок и конкуренция</p> 	<p>Штрафы за нарушение антимонопольного законодательства достигают до 10% от годового оборота компании, за серьезные нарушения (в т.ч. фиксация цен, ограничение предложения и др.) возможно уголовное преследование</p> <p>Фиксированной макс доли нет, но есть презумпция доминирования, которая подразумевает более детальный анализ и мониторинг (>50% рынка для одной компании, >2/3 рынка для 2-х компаний вместе; >3/4 для 3-х компаний вместе)</p>
<p>E-com</p> 	<p>Сильное и быстро развивающееся регулирование, в т.ч. с 2021 г. действует запрет на использование алгоритмов для ценовой дискриминации</p> <p>Жесткий контроль над данными: хранение, передача, персональная информация</p>

Сравнение с Россией

✓
●
⊗
✓
✓
⊗
✓
●
✓
✓
✓

Ключевые показатели¹




- Объем рынка фуд розницы, 2024 г., млрд долл. США** **1 810**
- CAGR, 2019-24 гг.** **1%**
- Доля e-grocery, 2024, %** **~6%**
- CAGR, 2019-24 гг.** **17%**
- Инфляция, 2025 г., %** **~0,2%**
- Средн., 2023-25 гг.** **0,2%**

Степень регулирования



Строгое регулирование с элементами прямого вмешательства



1. State Administration for Market Regulation

Регулирование в Германии основано на строгом соблюдении рыночных принципов и антимонопольного законодательства без прямого воздействия



Уже внедрено в РФ



Есть схожая практика в РФ



Частично реализовано в РФ



Подобная практика отсутствует

Сфера регулирования Ключевые характеристики

Ключевые регулирующие органы



Федеральное ведомство по картельным делам — основной антимонопольный орган

Федеральное министерство юстиции разрабатывает законодательство о защите прав потребителей

Центр по защите от недобросовестной конкуренции контролирует «честность» рекламы и недобросовестные торговые практики

Ведомства по надзору за торговлей на уровне федеральных земель — нет единого федерального аналога Торговой инспекции в Польше

Цены на полке



Нет прямой фиксации розничных цен (за исключением книг и рецептурных лекарств по правилам аптечного ценообразования), при этом есть практика **уведомлений от регулятора** при росте цен на социально значимые продукты

Снижение НДС может использоваться как **временная антикризисная мера**, например в COVID-19 НДС на продукты питания был снижен с 7% до 5%

Бизнес-процессы



Действует Директива ЕС, которая выделяет **2 категории запрещенных практик: «черный список»** — полный запрет (в т.ч. отсрочка платежа на скоропортящиеся товары >30 дней и для остальных >60 дней; «полочные сборы»; возврат непроданного товара), и **«серый список»** — запрет, если не согласованы сторонами в договоре / согласованы двусмысленно (например, промо, маркетинг)

Рынок и конкуренция



Комплексный анализ при одобрении M&A сделок, в т.ч. оценка потенциальных ограничений конкуренции²

Нет фиксированной макс доли, но есть **презумпции доминирования** как признак для более детального анализа при M&A и/или наложением спец. требованиям: доля >40% для одной компании; >50% для 3 компаний вместе; >2/3 рынка для 5 компаний

E-com



Регулирование осуществляется **в рамках норм ЕС**, в т.ч. Регламент P2B¹, который требует **прозрачности условий** для продавцов (например, алгоритм ранжирования) и Директиву, устанавливающую ответственность цифровых платформ, в т.ч. **запрет на использование персональных данных для рекламы услуг третьей стороны**

Сравнение с Россией



Ключевые показатели



Объем рынка фуд розницы, 2024 г., млрд долл. США

300

CAGR, 2019-24 гг.

3%

Доля e-grocery, 2024 г., %

~2%

CAGR, 2019-24 гг.

16%

Инфляция, 2025 г., %

~2%

Средн., 2023-25 гг.

~3%

Степень регулирования

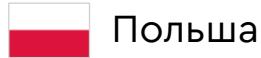


Косвенное влияние

1. EU Platform-to-Business Regulation

2. Например, блокировка попытки Edeka поглотить сеть Kaiser's Tengelmann в 2015-2016 гг. несмотря на намерение Edeka на протяжении 5 лет не переводить ни один из 451 супермаркетов Tengelmann под собственный бренд и оставить всех работников

Регулирование в Польше позволяет ограничивать недобросовестные практики и допускает элементы прямого вмешательства в кризисы



- ✔ Уже внедрено в РФ
- ✔ Есть схожая практика в РФ
- ✔ Частично реализовано в РФ
- ✘ Подобная практика отсутствует

Сфера регулирования Ключевые характеристики

<p>Ключевые регулирующие органы</p>	<p>Управление по охране конкуренции и потребителей (UOKiK) следит за соблюдением антимонопольного законодательства и прав потребителей</p> <p>Министерство финансов и экономики курирует вопросы внутренней торговли, развития розницы и координации с наднациональными органами ЕС</p> <p>Торговая инспекция проводит проверки в магазинах, в т.ч. цены, акции, качество</p>
<p>Цены на полке</p>	<p>Нет прямого государственного регулирования цен, но в период резкого инфляционного шока 2022-2023 гг. использовался инструмент добровольного соглашения о заморозке цен на основные продукты («антиинфляционный щит»)</p> <p>Для снижения конечной цены могут временно снижаться ставки НДС на основные продукты питания (например, с 5% до 0% на некоторые продукты с 2020-2024 гг.)</p> <p>Налог на «сверхприбыль» нет, но есть налог с ежемесячной выручки по прогрессивной ставке (0,8% / 1,4%) при GMV >17 млн злотых / мес. (~5 млн долл. США)</p>
<p>Бизнес-процессы</p>	<p>Закон о недобросовестной торговой практике включает нормы по запрету ряда практик, в т.ч. отсрочка платежа >60 дней, «полочные сборы», скидки для ритейлеров, штрафы за невыполнение планов продаж, эксклюзивные условия</p> <p>При промо акциях обязательно указание самой низкой цены товара за последние 30 дней. Штрафы за введение в заблуждение до 10% оборота компании</p> <p>Существуют ограничения по торговле в воскресенье и гос. праздники, за исключением определенных дат, e-com и магазинов без наемных работников</p>
<p>Рынок и конкуренция</p>	<p>UOKiK отслеживает необоснованное повышение цен на базовые продукты</p> <p>Нет фиксированного порога по макс доле, есть презумпция доминирования (>40%), но даже при доле <40% UOKiK может заблокировать M&A по причине доминирующего положения через барьеры входа, вертикальные соглашения и др.</p>
<p>E-com</p>	<p>Регулирование осуществляется в рамках норм ЕС, в т.ч. Регламент P2B, который требует прозрачности условий для продавцов (например, алгоритм ранжирования)</p> <p>Нет запрета на динамическое ценообразование, при этом алгоритмический сговор или злоупотребления запрещены правом ЕС</p>

Сравнение с Россией

✔
✔
✔
✔
✘
✘
✔
✘
✘
✔
✔
✔
✔

Ключевые показатели¹

Объем рынка фуд розницы, 2024 г., млрд долл. США	105
CAGR, 2019-24 гг.	7%
Доля e-grocery, 2024, %	~1%
CAGR, 2019-24 гг.	26%
Инфляция, 2025 г., %	~4%
Средн., 2023-25 гг.	6%

Степень регулирования

Косвенное влияние с элементами прямого регулирования

Источник: CMS Retailer's guide to Poland, PwC Worldwide Tax Summaries, Marosavat, European Commission, Reuters, Schonherr, Court of Justice of the European Union — PRESS RELEASE No 38/21, bakertilly, DUDKOWIAK & PUTYRA, Biedronka Fine, Polish Competition Law, EU REGULATION (EC) No 139/2004, Case M.9886 — SALLING GROUP / TESCO POLSKA, Omnibus Directive, UOKiK Activities in 2023, Euromonitor

Несмотря на различия по уровню вмешательства государства, в большинстве стран сохраняется фрагментарность регулирования розницы

Сфера регулирования

Ключевые регулирующие органы



Цены на полке



Бизнес-процессы



Рынок и конкуренция



E-com



Россия



- Минпромторг
- ФАС
- Роспотребнадзор

- **Свободные цены**, но государство может временно ограничивать рост цен на социально значимые товары (до 90 дней), заключать **соглашения о «заморозке» цен**. **ФАС контролирует** «необоснованный рост»

- Закон о торговле **ограничивает размер ретро бонусов (<= 5%)**, но на практике выплата происходит через другие статьи в рамках коммерческих условий (например, трейд маркетинг, промо, логистика и др.)

- **Макс доля рынка**, установленная ФАС для торговых сетей, **составляет 25%** от общего объема продаж продовольственных товаров на определенной территории

- Сохраняется **фрагментарность регулирования**, несмотря на принятие закона о цифровых платформах
- **Дисбаланс** между традиционным ритейлом и маркетплейсами
- Диспозитивная позиция ФАС по вопросам использования алгоритмов в торговле — **разрешено все, что не запрещено Законом о конкуренции**

Международные практики



- **Сопоставимое распределение функций** между антимонопольными органами, Министерствами экономики / торговли и санитарными органами

- **Свободные цены без фиксации**, инструменты точечного вмешательства зависят от страны. Например, в США вмешательство только в ЧС; в Китае — госрезервы и директивы; в ЕС — временное снижение НДС как «антикризис»

- В ряде стран, в т.ч. ЕС и Китае, есть прямой **запрет на антиконкурентные торговые практики** (возвраты, отсрочки, эксклюзивные контракты, необоснованные штрафы и др.)

- **Редко фиксируется порог по макс доле рынка**, но применяется **презумпция доминирования**, которая выступает индикатором для более детального анализа, но не ограничением при M&A

- Основа регулирования преимущественно **на базе общих норм** по антимонопольному мониторингу и защите потребителей
- В ряде стран, в т.ч. ЕС и Китае, более **четко определяется ответственность цифровых платформ**, в т.ч. использование данных, прозрачность цен, применение алгоритмов и др.

Ключевые отличия



- **Высокая значимость Минпромторга в регулировании**. Например, в ЕС и США выше роль антимонопольных органов, которые в т.ч. отвечают за защиту прав потребителей
- Сопоставимо с международными практиками
- **В РФ больше свободы** в определении **коммерческих условий и структуры выплат** / от поставщика ритейлеру, в т.ч. возвраты, эксклюзивные контракты, промо и др.
- **Менее гибкий подход** при относительно **низком пороге** для признания доминирования, но **более предсказуемый**, чем в других странах, где по факту решение принимается по усмотрению регулятора даже при низкой доле
- Широкая трактовка цифровых платформ **без учета специфики e-com**
- **Более императивный подход** к использованию алгоритмов, в т.ч. есть **запрет на использование** компаниями-конкурентами **одних и тех же алгоритмов** для определения цен, **персональной ценовой дискриминации** и др.

Во многих странах есть дисбаланс между офлайн и онлайн розницей по вопросам качества, при этом в США уже внедрены доп. требования к e-com

Сертификация и маркировка



Реализация в e-com



Россия



- **Обязательная сертификация/декларация** по техрегламентам ЕАЭС и **маркировка «Честный ЗНАК»** (DataMatrix) для определенных категорий товаров
- **Добровольно:** Соответствие ГОСТам

- **Маркетплейсы должны будут проверять** информацию в карточке товара, в т.ч. обязательные и добровольные сертификаты
- Появится требование указывать **информацию о маркировке товаров**
- Цифровые платформы будут **обязаны обеспечить связь покупателя** с продавцом по вопросам возврата некачественных товаров
- За покупателем **закрепят право возврата** товара через ПВЗ

Согласно ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» (от 31.07.2025 N 289)

США¹



- **Обязательные стандарты** федеральных агентств (CPSC, FCC, FDA)
- **Нет единого гос. знака соответствия**, используются знаки независимых лабораторий (например, UL, ETL, др.)
- **Национальные стандарты**, в т.ч. ASTM, ANSI, носят **добровольный характер**

- **Маркетплейсы защищены от ответственности** за контент и товары, от 3-х лиц при определенных условиях³
- Крупные маркетплейсы, в т.ч. Amazon, **самостоятельно внедряют системы проверки качества** под давлением рынка
- Маркетплейсы обязаны **собирать данные о крупных продавцах**, в т.ч. контакты, номер счета, а также ежегодно проверять актуальность (INFORM Consumers Act)
- В 2020 г. Департамент национальной безопасности США сформулировал **«лучшие практики» по борьбе с распространением контрафактной** продукции для e-com платформ

Бразилия²

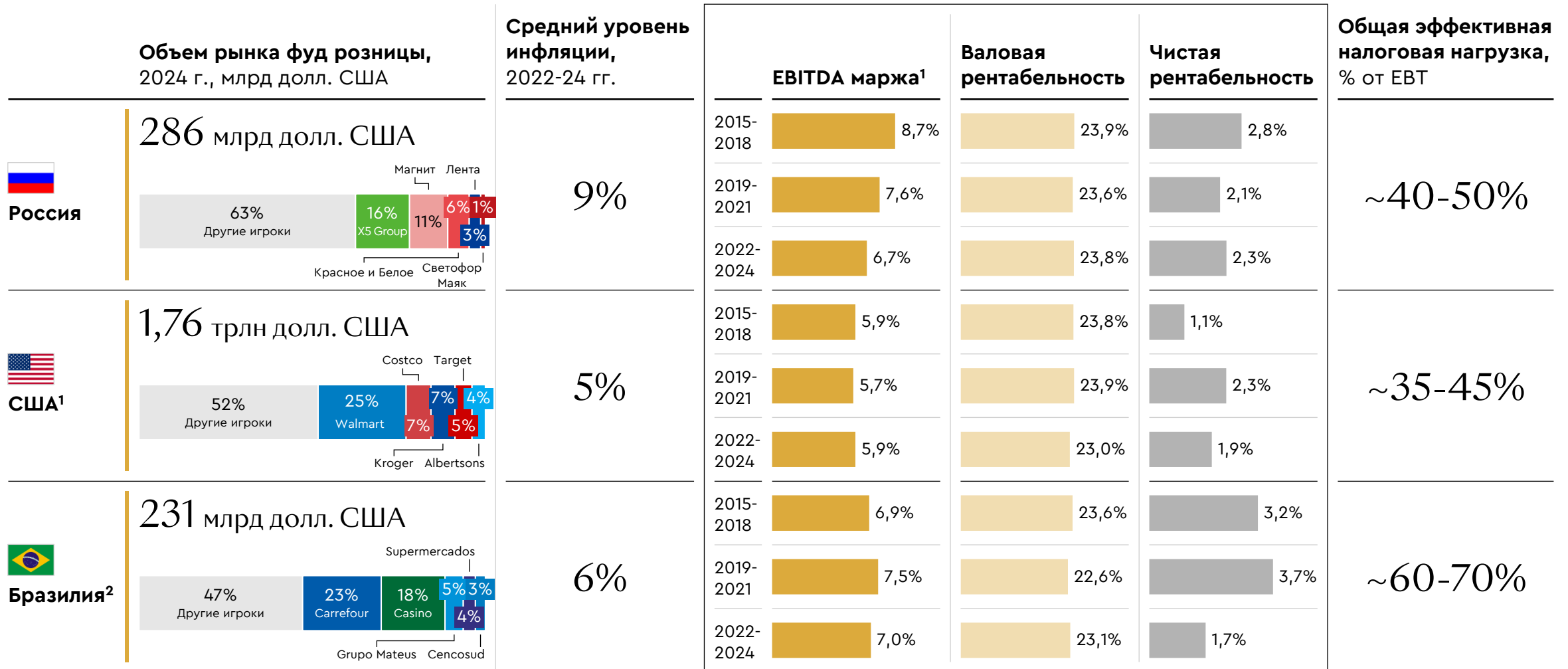


- **Обязательная сертификация INMETRO** для электроники, игрушек, шин и др. Без нее товар изымается
- **Добровольно: соответствие национальным стандартам** ABNT NBR, которые по сути, локальные эквиваленты международных стандартов ISO и IEC

- Маркетплейсы требуют указания номера сертификата INMETRO, но на практике **нет системы валидации** и проверки
- **Маркетплейсы рассматриваются как посредники:** их ответственность ограничена при выполнении функции посредника между правообладателем и продавцом и принятии мер (блокировка, заморозка или удаление ссылки с нарушающими товарами)
- Маркетплейсы несут **солидарную ответственность**, только если были осведомлены о факте нарушения

1. CPSC — Consumer Product Safety Commission; FDA — Food and Drug Administration; UL — Underwriters Laboratories, ETL — Edison Testing Laboratories) — маркировки, подтверждающие, что продукт прошел испытания и соответствует стандартам безопасности; ANSI — American national standards institute, ASTM — American Society for Testing and Materials
2. Бразильский национальный институт метрологии, нормализации и промышленной квалификации (INMETRO); Бразильская ассоциация технических стандартов (ABNT); ISO — Международная организация по стандартизации, и IEC — Международная электротехническая комиссия
3. Маркетплейс не должен знать о том, что размещенные в его сети материалы нарушают чьи-либо права на интеллектуальную собственность, не получать от этого размещения финансовой выгоды, должен оперативно принять меры по ограничению доступа к материалам после получения уведомления от правообладателя. Поставщик услуг не может воспользоваться защитой от ответственности, если нарушение размещенными материалами закона «очевидно для разумного человека, действующего в таких же обстоятельствах»

Инфляция и налоговая нагрузка оказывают давление, но не коррелируют напрямую с маржой ритейлеров, которая зависит от множества факторов



1. Показатели для России без учета Светофор

Источник: По России — Infoline с переводом на средний курс доллара за 2024 г. (92,6 руб. за \$), Statista — доли игроков; по остальным странам — Capital IQ, Euromonitor, Marketline, Expert Market Research; расчет финансовых показателей приведен в соответствии с IAS17

Содержание

Государственное регулирование розничной торговли в условиях высокой инфляции

01

- Международные практики регулирования рилейла
- Россия и мир: различия в регулировании офлайн и онлайн-ритейла
- **Эволюция маркетплейсов в России: B2B и B2G-модели**

Развитие франчайзинговой модели для сокращения затрат и наращивания доли рынка

02

Следующая ступень развития маркетплейсов в России — расширение в B2B и запуск B2G-модели «закупки как e-commerce»

Контекст

B2B-режимы у маркетплейсов в России уже появляются (корпоративные цены, документы, оплата «как юрлицо») — рынок развивается

>1,4 млн

B2B покупателей на маркетплейсах, 2025 г.

B2G-маркетплейс-модель на базе крупных коммерческих маркетплейсов / как отдельные маркетплейсы **практически не сформирована**: госзакупки остаются в логике процедур и ЭТП, а не «корзины и каталога»

В мире B2G-модель «госзакупки как e-commerce» уже работает: типовые товары покупаются через каталоги / рамочные условия с быстрым заказом

~12 трлн руб.

Объем рынка B2G онлайн закупок в России, 2025 г.

Возможность развития B2G маркетплейсов

Описание

Запуск B2G-маркетплейса на базе существующего крупного игрока или развитие новой платформы, где **госзаказчик покупает стандартные товары «как в интернет-магазине»**, при сохранении требований регламентов и прозрачности

- Каталог типовых товаров со стандартизированными карточками и сопоставимостью
- Закупка по рамочным условиям / одобренным поставщикам
- Сквозной процесс от выбора до закрытия
- Доверие и сервис — единые SLA, претензионная работа
- Прозрачность — отчетность, контроль лимитов и согласований

Ограничения

B2G маркетплейсу сложно стать бесшовным каналом закупок из-за регуляторных ограничений

- **B2G маркетплейс должен быть интегрирован с ЕИС**: размещение, реестры, контроль, прозрачность, аудит, иначе он не станет легитимным инструментом закупки
- **Стандартизация каталога и описаний ограничивает свободу на B2G маркетплейсе**: сильная стандартизация может снижать гибкость ассортимента и усложняет масштабирование каталога

Примеры реализованных решений

GSA Advantage



Commercial Platforms Program (CPP)



Существует 2 модели B2G маркетплейсов, обе модели в России находятся на более ранней стадии развития, в отличие от других стран

Модель

Описание



Сильные стороны



Слабые стороны



Международные кейсы



Наличие в России




Государственная платформа закупок

- Государство строит и администрирует собственную электронную платформу закупок с каталогом, рамочными условиями и интеграцией с реестрами

- Полный контроль комплаенса
- Единые правила для поставщиков (недискриминация)

- Сложность быстрого наращивания ассортимента
- Настройка удобства покупателей в приложении / на сайте
- Логистика на уровне коммерческих платформ

 GSA Advantage

Детализировано далее

 MePA Mercato Elettronico della PA

 Government Electronic Business System

- Частично реализовано в контуре ЭТП через режимы малых закупок у единственного поставщика: ЕАТ «Берёзка» (создана распоряжением Правительства)
- При этом это скорее инструменты закупок малого объема, чем единый каталожный B2G-маркетплейс с рамочными условиями и согласованными ценами как в США

Платформа платформ


- Государство **не** строит витрину «с нуля», а аккредитует коммерческие платформы и задает правила их использования госзаказчиками

- Быстрый старт
- Готовая витрина и логистика
- Высокая удобность для пользователей

- Сложность обеспечения единообразия правил
- Соблюдение строгой сертификации и мониторинг

 Ontario Education Collaborative Marketplace

| Staples
| Amazon Business

 Commercial Platforms Program (CPP)

| Staples | Grainger | Amazon Business
| G-Commerce

Детализировано далее

- Полноценного аналога Commercial Platforms Program пока нет: коммерческие маркетплейсы не аккредитованы как официальный B2G-канал на федеральном уровне
- Но направление обсуждается и пилотируется в логике реформы закупок малого объема, а также появляются инициативы по закупкам для сферы образования через платформы

GSA Advantage сочетает широкий каталог B2G и предквалифицированных поставщиков, обеспечивая конкуренцию и прозрачность в закупках

Описание маркетплейса

Оператор



General Services Administration (GSA) — агентство, занимающееся помощью в управлении и поддержкой основных функций федерального правительства США

Модель



Multiple Award Schedule (MAS) — GSA заранее заключает долгосрочные рамочные контракты со множеством поставщиков по категориям

- В рамках MAS у поставщиков уже согласованы ключевые условия, не требуется процедура на каждый раз
- Заказчик может сравнивать предложения или запрашивать котировки у нескольких поставщиков

Покупатели



Федеральные ведомства США и допущенные государственные заказчики местного уровня

Монетизация



Сбор с поставщиков в размере 0,75% от продаж

Ключевые результаты

52 млрд долл. США
объем продаж в 2024 г.

>20 млн
доступных товаров и услуг

>18 тыс.
проверенных поставщиков

До **50** млн долл. США
предотвращенные затраты на закупки в год за счет использования данных о транзакциях по закупкам через маркетплейс и принятия более умных решений о закупочных ценах

СРР обеспечивает упрощенный процесс закупок через платформы, соответствующие федеральным стандартам

Описание маркетплейса

Оператор



The Commercial Platforms Program (СРР) — программа, запущенная Управлением общих служб США (U.S. General Services Administration, GSA) для **упрощения микрозакупок** федеральными агентствами через **коммерческие онлайн-платформы**

Модель

СРР отбирает поставщиков, соблюдающих **федеральные и ведомственные правила закупок**, и допускает федеральные агентства к закупкам через эти платформы

- **Быстрый и упрощенный** способ для покупок без необходимости проходить через долгие процессы тендера и контракта
- Инструменты для обеспечения **соответствия требованиям и продвижения государственных приоритетов**, включая Section 889, small business, Made in America и др.



Покупатели



Федеральные агентства США

Основные категории расходов, %



Ключевые результаты

115 млн долл. США

совокупная сумма закупок в 2025 г.

370 тыс.

количество заказов в 2025 г.

8

коммерческих онлайн-платформ, включая Amazon Business, Eprocurement Services (ePS) и др.

~50

федеральных агентств участвуют в программе

Уровень развития B2B маркетплейсов на базе B2C маркетплейсов в России ниже мировых, бенчмарком является Amazon Business

	Закупочный контур и контроль			Финансы и документооборот			Коммерческое предложение		Безопасность и доверие				
	Мульти-юзерность и роли	Лимиты и бюджеты	Политики закупок	Оплата ч/з счет	Отсрочка платежа	Закрывающие документы	RFQ	Рамочные условия	Верификация поставщиков	SLA ¹	Штрафы	Защита сделки	Решение споров
Wildberries 	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓
OZON 	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓
Яндекс Маркет 	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓
Amazon Business 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alibaba 	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Made-in-China.com 	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Unite 	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓

Комментарии

Маркетплейсы на **российском рынке упрощают закупки для юридических лиц**, но не обладают продвинутыми корпоративными B2B-функциями, оставаясь на уровне **стандартного маркетплейса** с элементами учета юридического статуса покупателей

Amazon Business — самый зрелый B2B-маркетплейс, закрывающий **все** аспекты корпоративных закупок и являющийся **бенчмарком**

Китайские маркетплейсы (Alibaba, Made-in-China.com) и европейский **Unite** представляют **два противоположных тренда**

- Китай — **конкурентные закупки** через RFQ
- Европа — **закупки с каталогами** без тендерной модели

1. Исполнение требований к сервису мониторится, на его основе формируется рейтинг поставщиков на маркетплейсе

Основные выводы

Цены на полке



В 6 из 7 рассматриваемых странах (за исключением Китая: прямая продажа из гос. резервов по фиксированным ценам) **нет прямого государственного регулирования цен**, при этом сохраняется контроль за ростом цен **на социально значимые товары** (Германия, Мексика, Россия) или вводятся ограничения на рост цен в периоды ЧС (США, Польша, Германия)

Фискальные меры сдерживания уровня цен реализуются через **временное снижение НДС** (Польша, Германия), добровольные соглашения **о потолке цен с крупными ритейлерами** (Мексика) и **субсидии** для производителей (Китай)

Бизнес-процессы



Во всех странах, кроме Бразилии применяется **регулирование контрактных практик** разного уровня для ритейлеров

В Германии и Польше введен **прямой запрет** (полный или частичный) на ряд торговых практик

В Мексике, США и Китае прямое регулирование на федеральном уровне применяется редко и ограничивается **локальным регулированием** и добровольными соглашениями

Рынок и конкуренция



Согласование M&A сделок реализовано в Бразилии, Мексике, Германии и США

При этом ни в одной из рассматриваемых стран, кроме России (25%), **нет фиксированного порога по максимальной доле** рынка, но есть презумпция доминирования с разными порогами в Бразилии (20%), Китае (50%), Германии (40%) и Польше (40%)

E-com



В 5 из 6 рассмотренных стран (кроме Мексики, где на e-com распространяются общие нормы розницы) есть **специализированное регулирование** для e-com

Прямой запрет на алгоритмическое ценообразование действует **только в Китае**, при этом в США растет интерес к контролю ценовой дискриминации через алгоритмы

B2G-маркетплейс-модель в России на базе крупных коммерческих маркетплейсов или как отдельные маркетплейсы **практически не сформирована** и сдерживается регуляторикой

В России **появляются B2B-режимы у ведущих B2C маркетплейсов**, при этом зрелость решений пока заметно ниже бенчмарков

Содержание

Государственное регулирование розничной торговли
в условиях высокой инфляции

01

**Развитие франчайзинговой модели для сокращения
затрат и наращивания доли рынка**

02

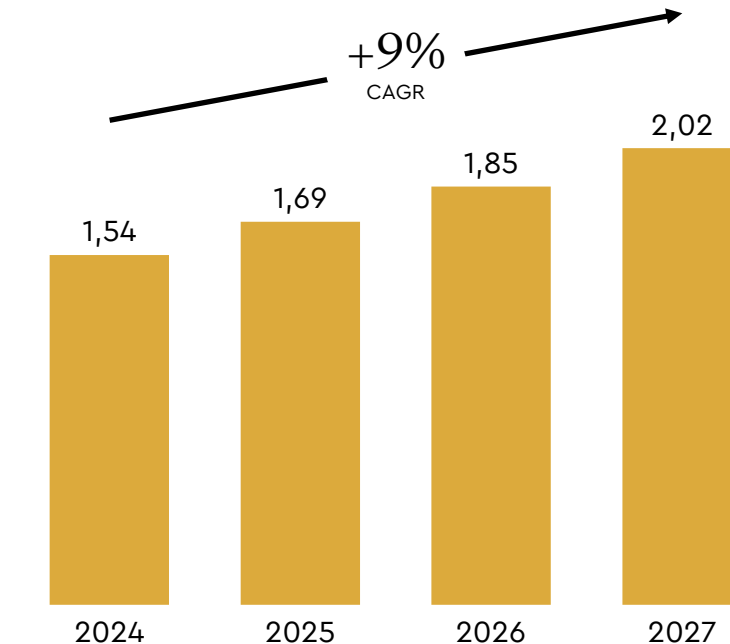
- **Рынок франчайзинга: мировые тренды и динамика в России**
- Модели франчайзинга в ритейле: форматы и кейсы
- Векторы развития франчайзинга в России

Франчайзинг продолжает расти благодаря быстрому масштабированию, оптимизации налоговой нагрузки и распределению затрат

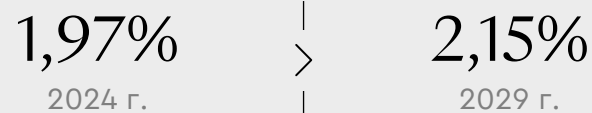
Количество брендов франшиз, 2023-2024 гг., шт.



Прогноз объема мирового рынка франчайзинга, трлн долл. США



Доля РФ, 2024-2029 гг.



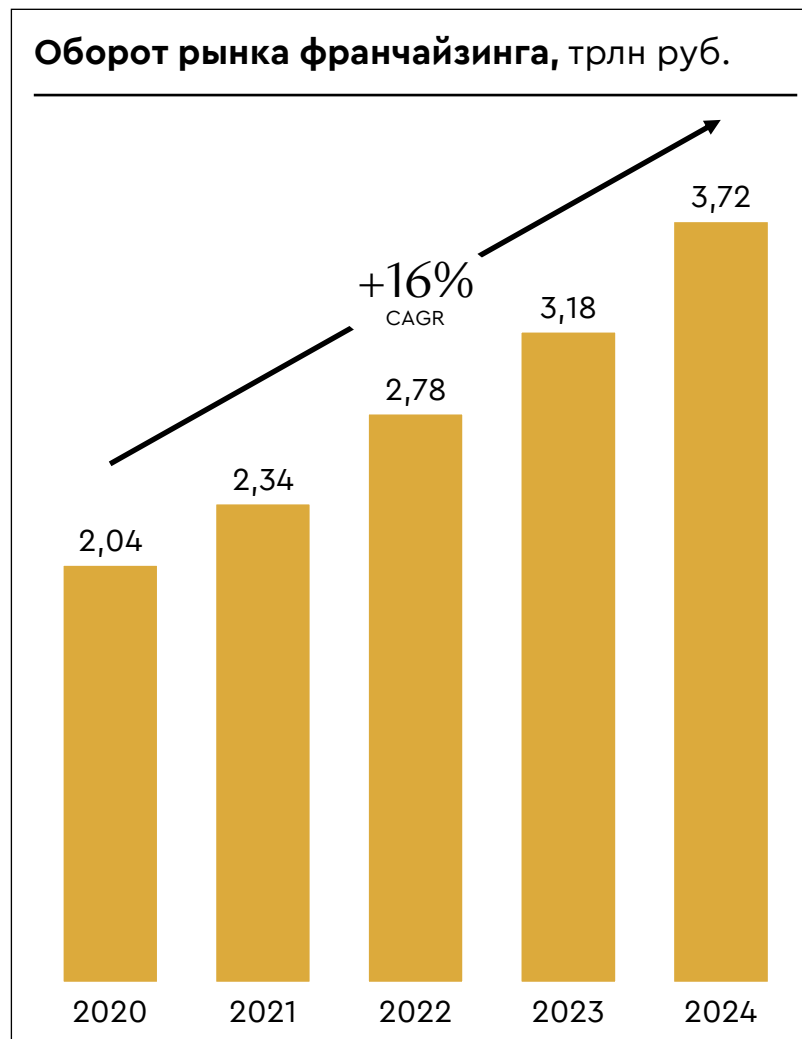
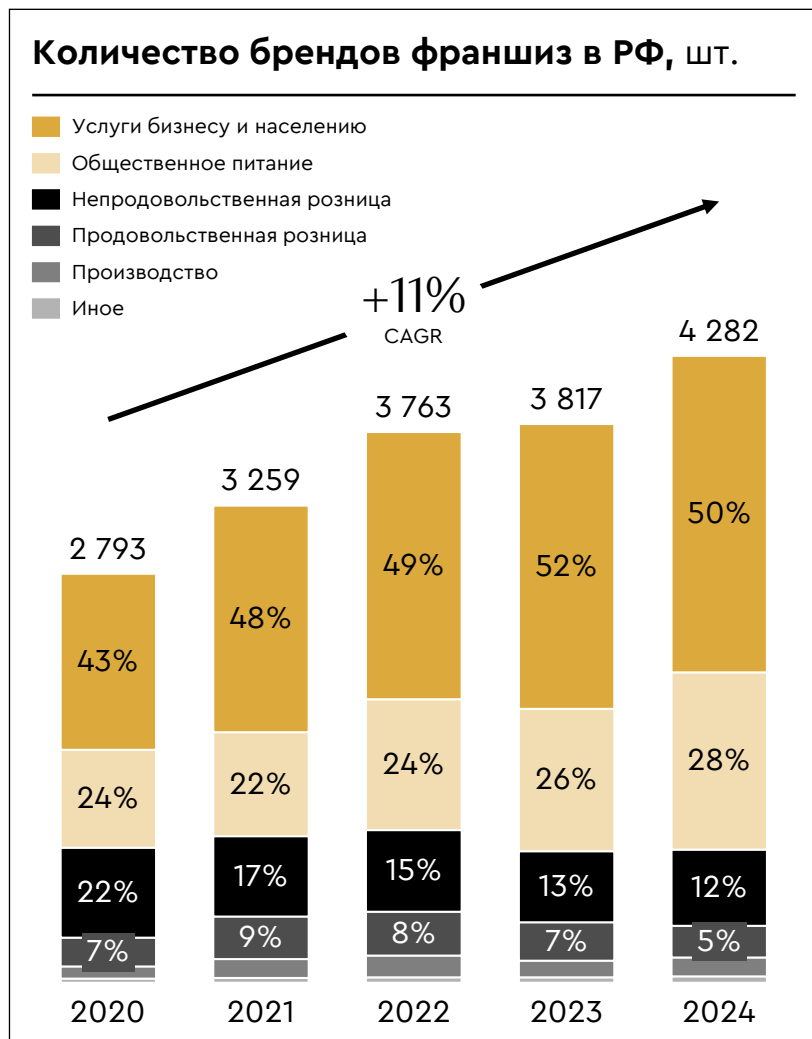
Ключевые выводы

Лидерство Южной Кореи по количеству брендов является не столько показателем зрелости, сколько **симптомом системного «пузыря»**, обусловленного **либеральным гос. регулированием** и доминированием обратной схемы франшизы, т.к. ключевой интерес франчайзеров — **максимизация количества открытий**, а не устойчивость бизнеса франчайзи

Страны со зрелым рынком франчайзинга, в т.ч. США (4 000 брендов), уступают по количеству брендов, т.к. в этих странах доминируют **франшизы крупнейших глобальных игроков**

Россия занимает 4-е место по количеству брендов, но имеет **долю ~2% от мирового рынка**, что создает потенциал для крупных франчайзи с устойчивым брендом

Франчайзинг в России — один из ключевых рычагов экспансии для ритейлеров в текущих условиях рынка



Ключевые выводы

~1,5 раза увеличилось количество франшиз, при этом **оборот вырос в ~1,8 раза** с 2020-2024 гг.

Ключевыми драйверами роста рынка в денежном выражении являются **развитие модели франчайзинга** со стороны **зрелых компаний с устоявшимся брендом**, в т.ч. Пятерочка, Магнит, др.

В то время как ключевым драйвером **роста общепита является микро- и нано-франчайзинг с низким порогом входа**, т.к. несмотря на высокую инфляцию спрос на доступные форматы питания вне дома (кофейни, лапшичные, др.) остается высоким (guilty pleasures)

Снижение доли как непродовольственной (12% vs 22%), так и продовольственной **розницы** (5% vs 7%) преимущественно обусловлено **ростом конкуренции** со стороны маркетплейсов

Содержание

Государственное регулирование розничной торговли
в условиях высокой инфляции

01

**Развитие франчайзинговой модели для сокращения
затрат и наращивания доли рынка**

02

- Рынок франчайзинга: мировые тренды и динамика в России
- **Модели франчайзинга в ритейле: форматы и кейсы**
- Векторы развития франчайзинга в России

Для создания устойчивой франчайзинговой модели необходимо учитывать набор ключевых параметров

Ключевые параметры	Модель владения	Мастер франчайзи A	Индивидуальный франчайзи Б
	Охват рынка	Общий A	Специализированный Б
	Бизнес-модель	Основная бизнес-модель A	Иной формат с другим CVP ¹ Б
	Управление и контроль	Прямая франшиза A	Обратная франшиза Б
	Вознаграждение	Агентское вознаграждение A	Роялти Б

Комбинация различных параметров в том числе будет иметь влияние на	Профиль франчайзи	Инвестор / собственник недвижимости	Локальный ритейлер	Собственник другого бизнеса	Сотрудник в найме / другое
	Ценностное предложение для франчайзи	Гарантия доходности	Рост чека и кол-ва покупок	Диверсификация и быстрый запуск	Дополнительный источник дохода

1. Customer Value Proposition — ценностное предложение для потребителя

Ключевые особенности российского рынка

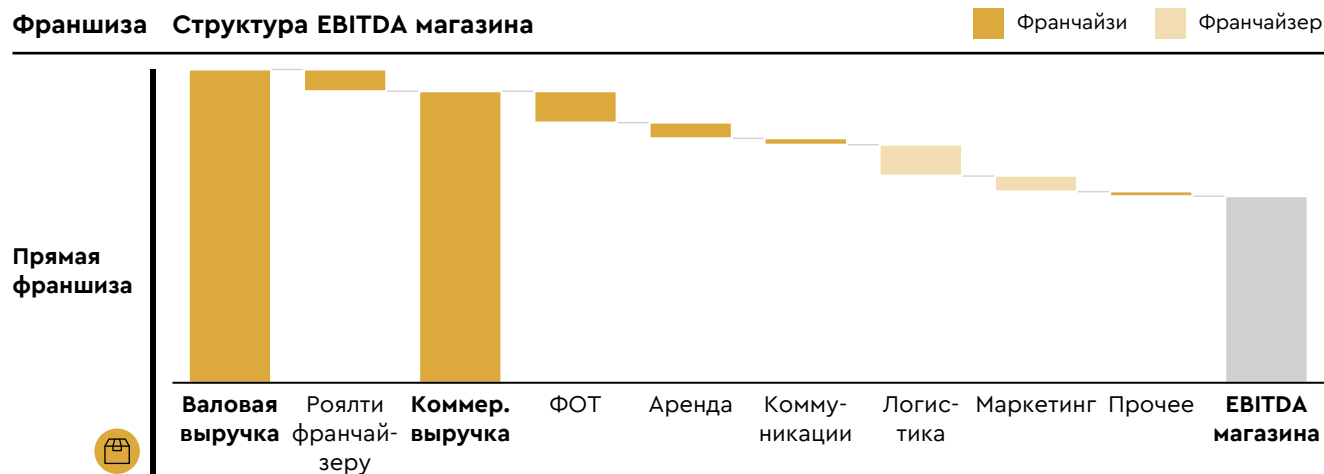
Крупные ритейлеры в России активно **развивают франчайзинг**, так как он становится важной альтернативой органическому росту, затрудненному **из-за высоких ставок по кредитам** и **антимонопольных ограничений** по наращиванию доли рынка

В РФ устоявшиеся зрелые бренды, в т.ч. Пятерочка, Магнит, Дикси, работают **по схеме обратной франшизы**, когда работа торговой точки, в т.ч. ассортимент, **полностью находится под контролем франчайзера**

Франчайзи выступают **в роли агента** по реализации товара, при этом розничная выручка принадлежит франчайзеру, который затем перечисляет агентское вознаграждение

Выбор схемы франшизы зависит от целей франчайзи по доходу и уровню вовлеченности

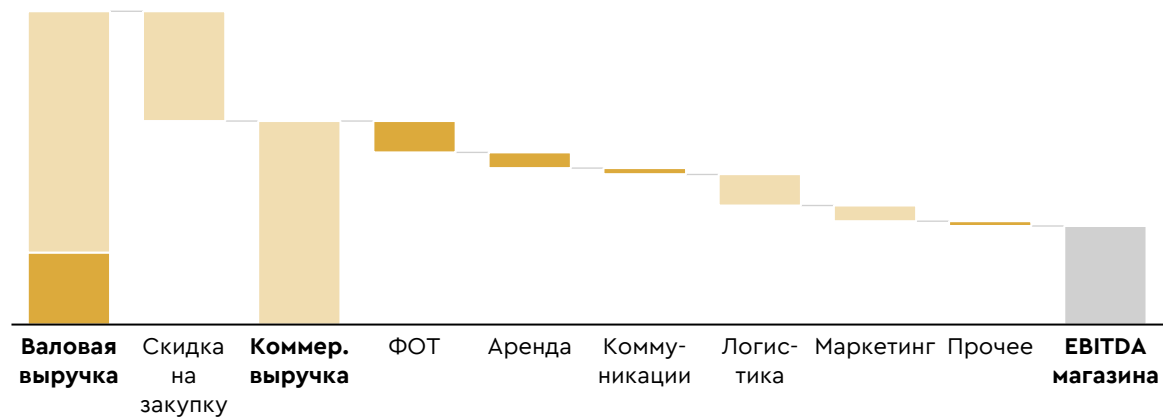
Франшиза Структура EBITDA магазина



Прямая франшиза



Обратная франшиза



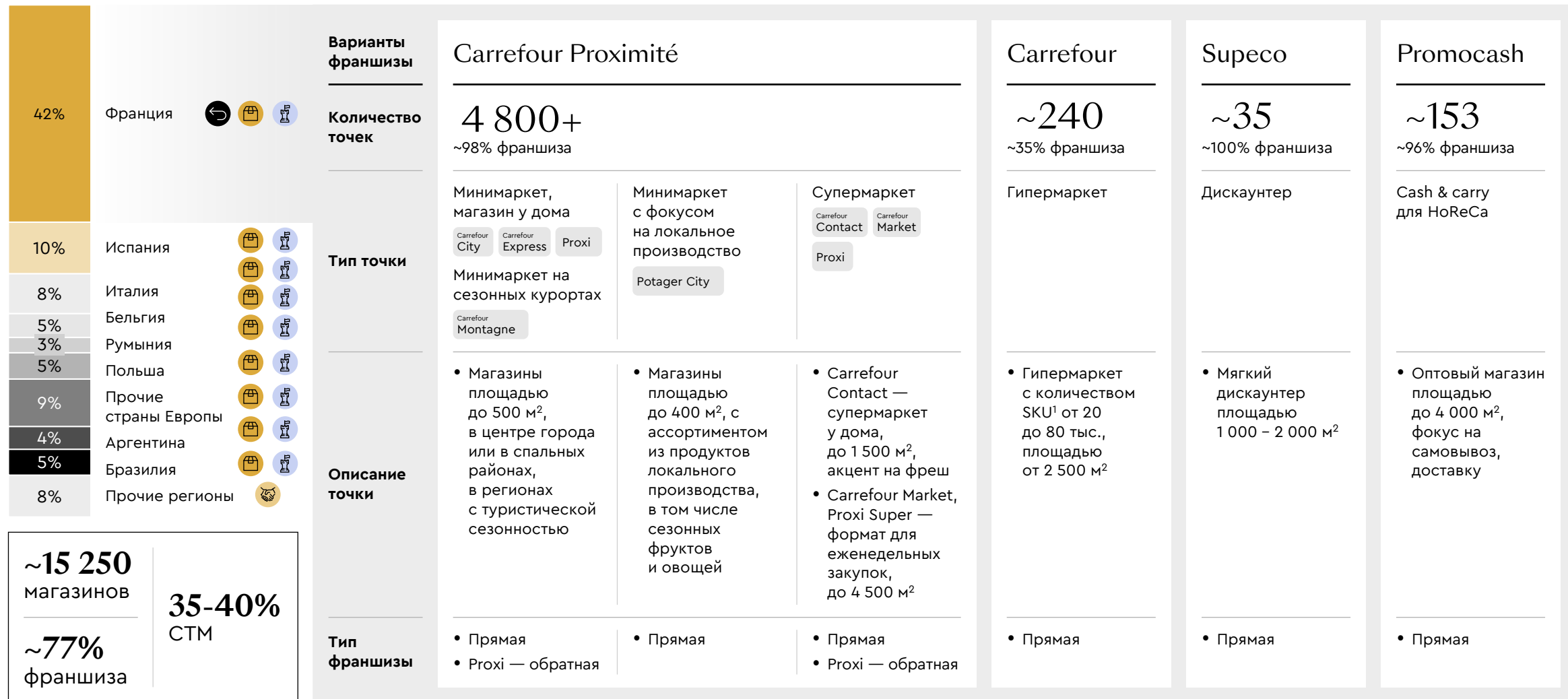
Форма вознаграждения	Управленческие решения ¹	Аналитика, финансовые и IT структуры	Примеры
Франчайзи платит разовый паушальный взнос за покупку франшизы и ежемесячно выплачивает франчайзеру роялти (% от валовой выручки)	На стороне франчайзи, при этом франчайзер, в зависимости от условий договора, дает рекомендации по поставщикам, ассортименту и торговой наценке	Франчайзи может использовать свои системы	SPAR Auchan Carrefour
Франчайзи платит паушальный взнос, вся выручка принадлежит франчайзеру, который выплачивает с нее агентское вознаграждение франчайзи	На стороне франчайзера	Используются системы франчайзера	7-Eleven Family Mart emart24

1. Ассортиментная матрица, выбор поставщиков, ценообразование

Carrefour, предлагает мультиформатную модель для разных локаций и аудиторий, максимизируя выручку на каждом этапе создания ценности

Carrefour Franchise, кейс-стади

 Мастер-франшиза
  Собственные ТТ
  Обратная франшиза
  Прямая франшиза



1. Stock Keeping Unit

Carrefour предлагает большую вариативность в рамках франчайзинга. Лизинговый договор является уникальным решением компании

Ключевые параметры

Модель управления	COFO¹ Location-gérance — лизинг, в основном форматы гипермаркетов и не интегрированных супермаркетов	FOFO² Прямой или обратный тип франшизы, в основном в рамках Carrefour Proximite		
	Существующая Вывод собственных активов за баланс через продажу точки или лизинг	Новая Открытие новой точки франчайзи или совместно с Carrefour в формате лизинга		
Модель владения точкой	Carrefour Лизинг	Carrefour и франчайзи Франшиза с долевым владением	Франчайзи Покупка или открытие новой точки	
	Франшиза Концессия	Лизинг		
	Мастер франшиза Не в странах фокусного присутствия	Индивидуальная прямая франшиза	Индивидуальная обратная франшиза Только во Франции	
Тип договора	Франшиза Концессия	Лизинг		
	Общий Форматы магазинов по размеру матрицы (мини-, супер-, гипермаркеты) и месту расположения (центр города, спальный район, курорт)	Специализированный Специализация по: ценовому сегменту (дискаунтеры), сегменту потребителей (опт для HoReCa), по типу матрицы (магазины локальных производителей / сезонные матрицы категории супер фреш)		
Тип франшизы	Мастер франшиза Не в странах фокусного присутствия	Индивидуальная прямая франшиза	Индивидуальная обратная франшиза Только во Франции	
	Общий Форматы магазинов по размеру матрицы (мини-, супер-, гипермаркеты) и месту расположения (центр города, спальный район, курорт)	Специализированный Специализация по: ценовому сегменту (дискаунтеры), сегменту потребителей (опт для HoReCa), по типу матрицы (магазины локальных производителей / сезонные матрицы категории супер фреш)		
	Роялти Для лизинга и всех типов франшизы, кроме обратной	Арендный платеж Для лизинга	Маржа от закупочной цены Для обратной франшизы	Вознаграждение поставщика Для всех контрактов
	Роялти Для лизинга и всех типов франшизы, кроме обратной	Арендный платеж Для лизинга	Маржа от закупочной цены Для обратной франшизы	Вознаграждение поставщика Для всех контрактов

Ключевые источники выручки в рамках франшизы Carrefour

Маржа СТМ

35-40%

доля СТМ в ассортименте

Вознаграждение поставщика

Роялти

~5%

от выручки торговой точки

Арендный платеж

от 7 500 евро

в год за одну точку

Маржа от закупочной цены

- COFO (Company Owned & Franchisee Operated) — Собственность компании, управление франчайзи. Компания владеет активами, а франчайзи управляет ими под своим контролем
- FOFO (Franchisee Owned & Franchisee Operated) — Собственность франчайзи, управление франчайзи. Франчайзи владеет активами и контролирует операционную модель; компания лишь предоставляет право использования бренда и ноу-хау

Содержание

Государственное регулирование розничной торговли
в условиях высокой инфляции

01

**Развитие франчайзинговой модели для сокращения
затрат и наращивания доли рынка**

02

- Рынок франчайзинга: мировые тренды и динамика в России
- Модели франчайзинга в ритейле: форматы и кейсы
- **Векторы развития франчайзинга в России**

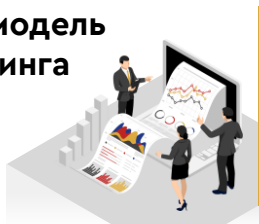
Ключевые направления для выстраивания эффективной модели франшизы в ритейле на рынке РФ

Ключевые направления

Основные задачи

Целевая модель франчайзинга

01



- 1 Разработка **CVP модели франчайзинга**
- 2 Дизайн **дифференцированных ценностных предложений** для франчайзи по регионам
- 3 Определение **приоритетных точек** открытий по франшизе на основе **геоаналитики, прогнозирование РТО** (основной риск франшизы — ошибка в прогнозе РТО)

Операционная эффективность

02



- 1 Дизайн целевой системы **управления ассортиментом**
- 2 Определение **целевой модели обучения** и **стратегии коммуникаций** с франчайзи
- 3 Разработка принципов для дифференцированной **маркетинговой поддержки** франчайзи

Коммерческая эффективность

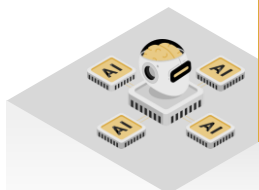
03



- 1 Оценка **эффективности коммерческих условий** с франчайзи
- 2 Разработка предложений по оптимизации **экономики управления франшизой**
- 3 Разработка **программ финансовой поддержки** франчайзи (напр., лизинг оборудования, факторинг, др.)

Технологии и ИИ-решения

04



- 1 Разработка концепции **единой цифровой платформы** для франчайзи (СVM, управление заказами, др.)
- 2 Определение перечня и проработка возможных **юз-кейсов на базе ИИ** для работы с франчайзи
- 3 Создание **продуктовой концепции** и **технического видения цифрового решения** для определения точек роста магазинов франчайзи

Важность направления

Целевая модель франчайзинга задает понятное ценностное предложение для франчайзи и позволяет фокусировать развитие сети на наиболее перспективных регионах и точках открытия с надежным прогнозированием РТО

Операционная эффективность обеспечивает единые стандарты качества и управляемость сети, снижает операционные потери и повышает стабильность результата у франчайзи

Коммерческая эффективность определяет устойчивую экономику франшизы: баланс интересов франчайзера и франчайзи, мотивацию к росту и доступность финансирования для масштабирования

Технологии и ИИ-решения дают масштабируемость модели (единые процессы и данные), повышают прозрачность управления и помогают быстрее находить и реализовывать точки роста

Ключевые факторы, влияющие на принятие решения о покупке франшизы

Финансовая модель

- Роялти
- Маркетинговые взносы
- Паушальные взносы
- CAPEX
- Возможность софинансирования

Цепочка поставок

- Состав и цена поставок
- Запасы
- Компетенции сотрудников
- Другие услуги, которые могут предоставляться франчайзером, в том числе административные услуги, IT-поддержка, маркетинговая поддержка



Коммерческий блок

- Стоимость бренда — узнаваемость бренда
- Коммерческая политика — в том числе, ценообразование, ассортимент, торговые зоны, стратегия продвижения, возможности доставки, CJM
- Маркетинг, программа лояльности

Юридический блок

- Срок действия контракта
- Штрафные санкции за несоответствие требованиям
- Обязательные аудиты
- Ограничения для франчайзи

Прочие сервисы для франчайзи

- Приложения и веб-платформы
- Колл-центр
- Прочие услуги: например, аренда, обслуживание, поставки

Важные рычаги развития розницы: регулирование торговли и франчайзинг

Команда «Яков и Партнёры», выпустившая материал:

Мария Вить, руководитель проектов

Мария Пронькина, консультант

Нурлан Тургумбаев, бизнес-аналитик

Ксения Чемоданова, выпускающий редактор

Кирилл Коваленко, дизайнер

«Яков и Партнёры» — международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Москве и обширной сетью экспертов и партнеров более чем в 120 странах мира. Мы увлечены задачами социального и экономического развития и работаем плечом к плечу с лидерами различных отраслей экономики и общественного сектора, вместе формируя поворотные моменты в истории компаний и общества, добиваясь устойчивых результатов, масштабы которых выходят далеко за рамки отдельных бизнесов.

© «Яков и Партнёры», 2026. Все права защищены.

Связаться с авторами, запросить комментарии, а также уточнить ограничения по использованию и перепечатке материалов можно, направив запрос на адрес:

media@yakovpartners.ru

Больше исследований, аналитики и публикаций — на сайте:

www.yakovpartners.ru



Яков и Партнёры

© «Яков и Партнёры», 2026
Все права защищены

www.yakovpartners.ru

 [YakovPartners](https://t.me/YakovPartners)

 [yakov.partners](https://wa.me/yakov.partners)

 [yakov-partners](https://in.yakov-partners)