



КРАСНЫЙ ОКЕАН РОССИЙСКОГО FMCG — КУДА ПЛЫТЬ? АНАЛИТИКА И ТРЕНДЫ РЫНКА



**Алексей
Горбатенко**

директор департамента
синдикативных
исследований, ICMR



**Ольга
Добрянская**

руководитель направления
развития продуктов,
Аналитика и консалтинг, Нильсен



Находится ли российский FMCG ритейл в ситуации «красного океана»?



«Красный океан» — маркетинговая концепция, которая подразумевает **рынок с высокой конкуренцией**, где с течением времени борьба за клиентов становится всё более интенсивной и жестокой

Чан Ким и Рене Моборн,
профессора INSEAD



Для повышения эффективности **ассортимент ритейлеров сокращается**, и встать на полку становится все сложнее



Переговорные кампании становятся более жесткими с каждым годом



Многие ритейлеры сместили **фокус на собственные торговые марки**

В ситуации «красного океана» оказалось большинство компаний, вместе с тем в всегда есть место для роста

Как в условиях «красного океана» найти возможности для роста

Нильсен

×



О чем мы сегодня расскажем?



Создавай новые
правила игры



Переписывай и
улучшай сценарии



Адаптируйся

Как в условиях «красного океана» найти возможности для роста



Создавай **новые правила** игры

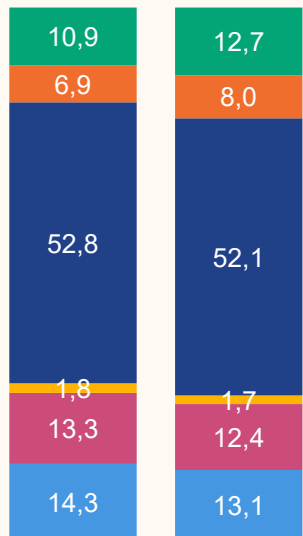
Как Чижик и Айсберри установили новые «правила игры» в категории мороженого

Рост жестких дискаунтеров как тренд на FMCG

Онлайн и хард-дискаунтеры наращивают доли

Доля продаж каналов в денежном выражении, %

Рассчитана относительно розничной торговли



12 месяцев по март 2025 года | 12 месяцев по март 2026 года

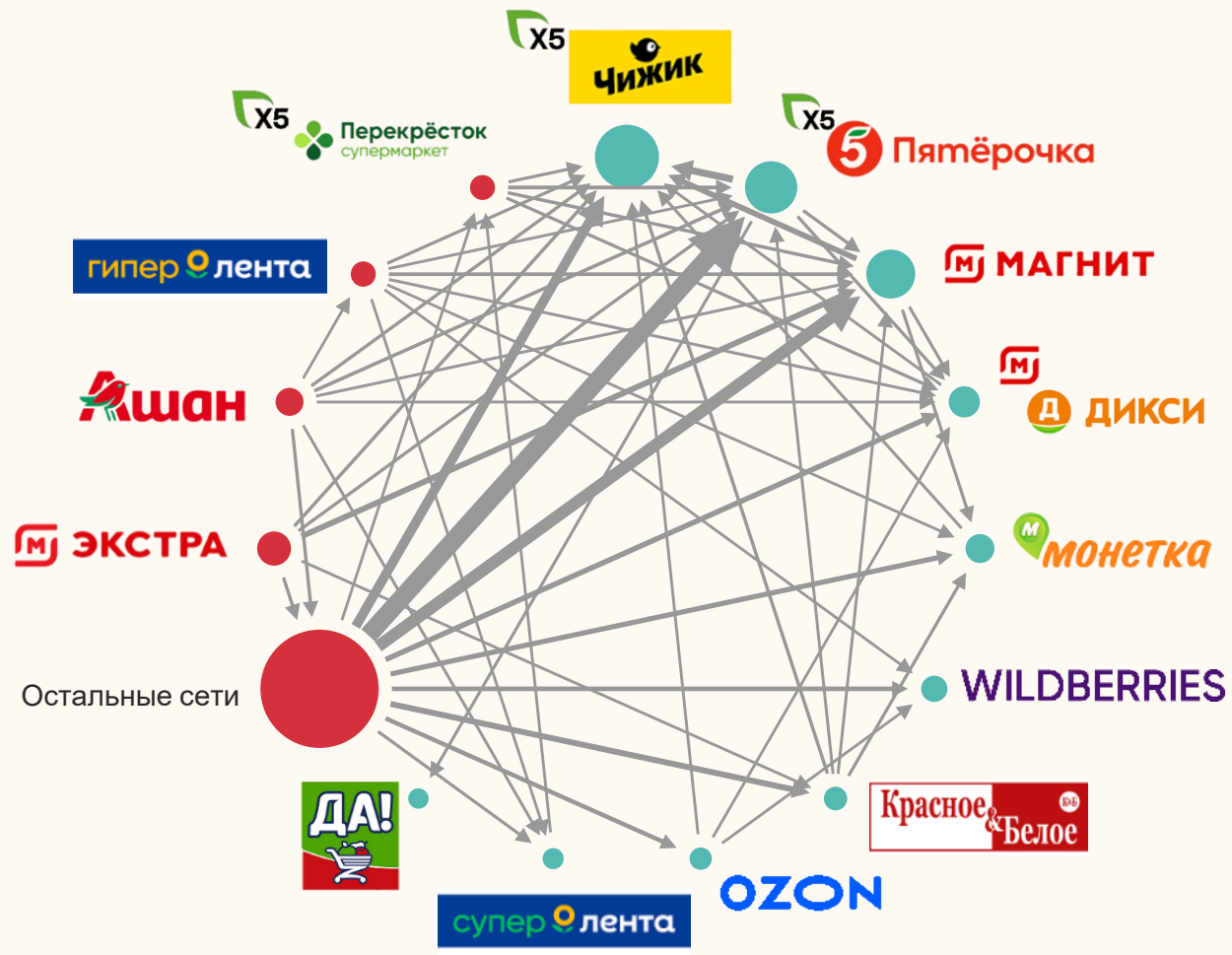
Изменение продаж, %

Относительно прошлого года



+12,1%

составил рост денежных продаж относительно предыдущего года



Источник: омниканальные измерения Нильсен: офлайн-рынок (более 150 розничных сетей) и онлайн-площадки. 12 месяцев по март 2026 года.

Источник: ICMR | Источник: ICMR, Панель домашних хозяйств, упакованный FMCG, вкл. свежие продукты, без ОТС, (20 000 ДХ), анализ Gain & Loss



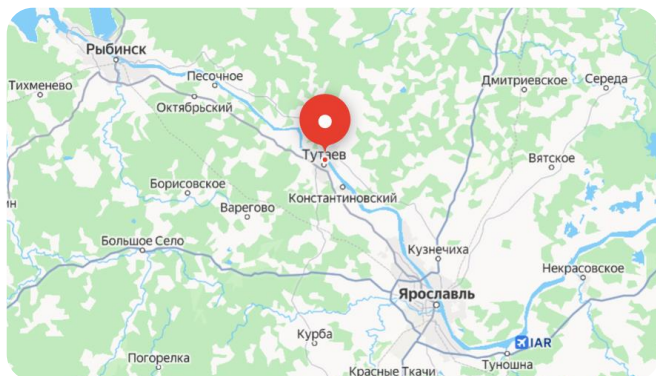
«Мы номер один в стране по продаже мороженого. Наш поставщик «Айсберри» под нас даже специально завод запустил, под малоизвестный тогда «Чижик». Мы сразу же сделали свой бренд «Светаево».

Илья Якубсон (Forbes)
Генеральный директор «Чижика»

Айсберри: 6 новых линий по производству мороженого открыты в 2024 году



В 2024 «Айсберри» запустили шесть новых производственных линий. При выходе производства на полную мощность это дает возможность производить до 90 тысяч тонн в год.



Объем вложений в размере более **7** млрд рублей.

Источник: <https://xn--b1agjasmkca4m.xn--p1ai/event/na-fabrike-aysberri-fm-vvedeny-novye-moshchnosti>

Результаты сотрудничества «Чижик» и «Айсберри»



«Светаево» за период 2022–2025 годы стал маркой №1

При этом суммарная доля топ-9 остальных А-брендов мороженого увеличилась

% в денежном выражении

	2022	2023	2024	2025
Светаево	2 (13 место)	7 (2 место)	10 (1 место)	12 (1 место)
Другие топ-9	23	23	24	25



«Чижик», развивая категорию мороженого, обогнал «КиБ» и стал №3 в категории, вплотную приблизившись к лидерам

% в денежном выражении

	2022	2023	2024	2025
Пятерочка	14	15	15	14
Магнит	13	13	13	12
Чижик	1	4	7	9
Красное и Белое	6	5	5	9
Светофор	5	6	7	7
Дикси	3	2	2	3
Лента	4	3	3	3
Другие ритейлеры	56	51	47	43

Источник: ICMR, Панель домашних хозяйств, упакованный FMCG, вкл. свежие продукты, без ОТС, (20 000 ДХ)



Создавай **новые правила** игры

- *СТМ производит один из лидеров, а не небольшой завод.*
- *Разработка совместной долгосрочной инвестиционной программы, а не выполнение разовых заказов.*
- *Производство СТМ из инструмента загрузки производственных мощностей превращается в осознанную бизнес-стратегию развития и захвата доли рынка.*

Как в условиях «красного океана» найти возможности для роста



Переписывай и улучшай сценарии

Готовая еда – один из ключевых трендов FMCG-ритейла последних лет.

Как расти, переписывая и улучшая существующие сценарии?

Парадокс категории Готовой еды

Хотя категория Готовой еды развивается давно, заметный ее рост – один из ключевых трендов в FMCG-ритейле в 2025 году.



Урбанизация и
ускорение ритма
жизни



Рост числа
одиночных
домохозяйств



Удобство
как новый стандарт



Возрастной и
гендерный сдвиги

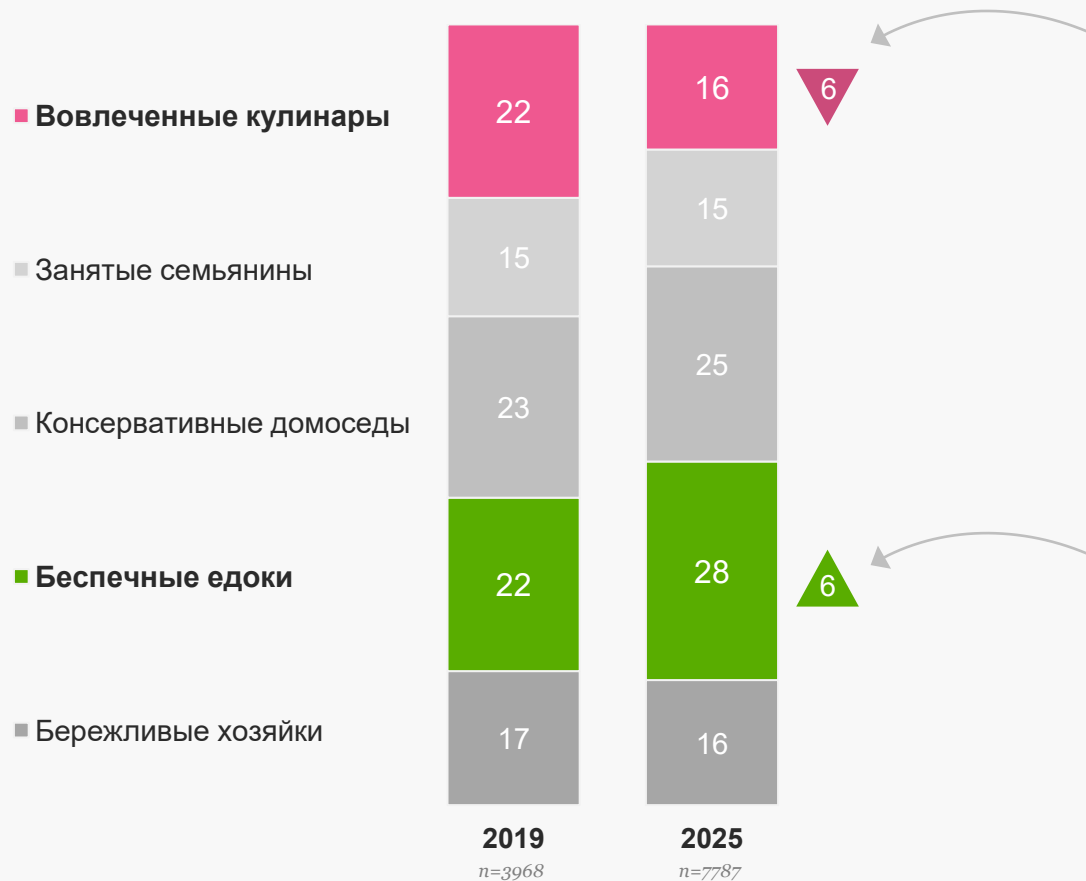
Меняются потребители → Меняются их потребности → Открываются возможности для роста

Сегментация людей по питанию и приготовлению пищи

Тренд на упрощение питания и «рутинизацию» в приготовлении пищи привел к росту сегмента «беспечных едоков» при сокращении доли «вовлеченных кулинаров»

Динамика долей сегментов среди российских покупателей

2019 к 2025, %



- Больше других вовлечены и имеют опыт в готовке: приготовление еды доставляет удовольствие
- Любят экспериментировать с рецептами (в том числе из кухонь разных стран) и ингредиентами
- Предпочитают не экономить на еде
- Заинтересованы сделать питание более полезным и сбалансированным
- Стараются как можно чаще питаться домашней едой
- Хорошо планируют приемы пищи, полноценно завтракают, стараются не есть на скорую руку
- Быстрые решения (в т.ч. кулинария, полуфабрикаты, фастфуд) не играют важной роли в рационе

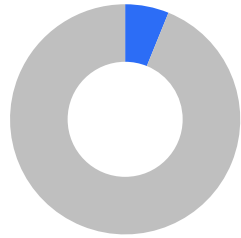


- Опыт и вовлеченность в готовку минимальны, не ставят цель кормить семью разнообразно и сбалансированно
- В еде важна простота и легкость приготовления. Быстрые решения играют важную роль
- Не готовы переплачивать
- Необходимость оставаться стройным(ой) не является значимым мотиватором
- Не планируют приемы пищи заранее, часто едят на скорую руку
- Часто ходят в рестораны быстрого питания и пользуются сервисами доставки готовой еды

Готовая кулинария является значимой товарной группой для FMCG-покупок

24,4%

составил рост продаж готовых блюд в упаковках в 2025 году относительно прошлого года



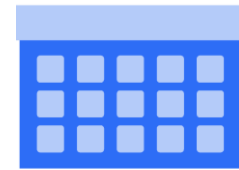
5% ▲ (+0,4 п.п.)

Доля чеков с кулинарией (от всех FMCG покупок за год)



87% ▲ (+5 п.п. к 2022)

Заказывали / покупали готовую еду за последние 6 месяцев в 2025 году



1 раз в месяц

Средняя частота покупки / заказа готовой еды

2 раза – поколение Z

Источник: данные о полном товарообороте розничных сетей Нильсен (TSR), офлайн-рынок и онлайн-рынок. Полный 2025 год к 2024. Категория: готовые блюда.

Источник: ICMR (Shopper Trends 2025 | Moscow, Russia) MAT Декабрь 2025 к MAT декабрь 2024

Источник: синдикативное исследование Нильсен «Рынок готовой еды», 2026.

Готовую еду стали чаще покупать в рамках небольших миссий

В одну корзину с кулинарией часто попадают различные сладости на десерт

Типовые миссии покупки Готовой кулинарии

12 месяцев по июнь 2025 к аналогичному периоду ранее



С какими другими товарами кулинария чаще попадает в одну корзину

XXX – affinity индекс к тотал корзинам

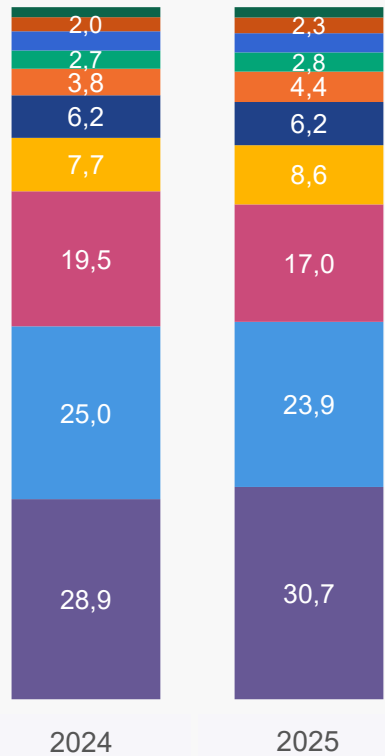


Источник: ICMR, Панель домохозяйств, FMCG (20.000 ДХ), non-RP данные. Shopper Trends 2025 | Москва, Россия

▲ ▼ Статистически значимая динамика (на уровне 95%)

Большинство сегментов категории сохраняет двузначную динамику

Доля продаж готовых блюд,
денежное выражение, %
(рассчитана относительно индустрии готовых блюд)



Изменение продаж,
денежное выражение, %



*Хлебобулочные изделия,
блюда на основе риса —
ключевые драйверы роста*

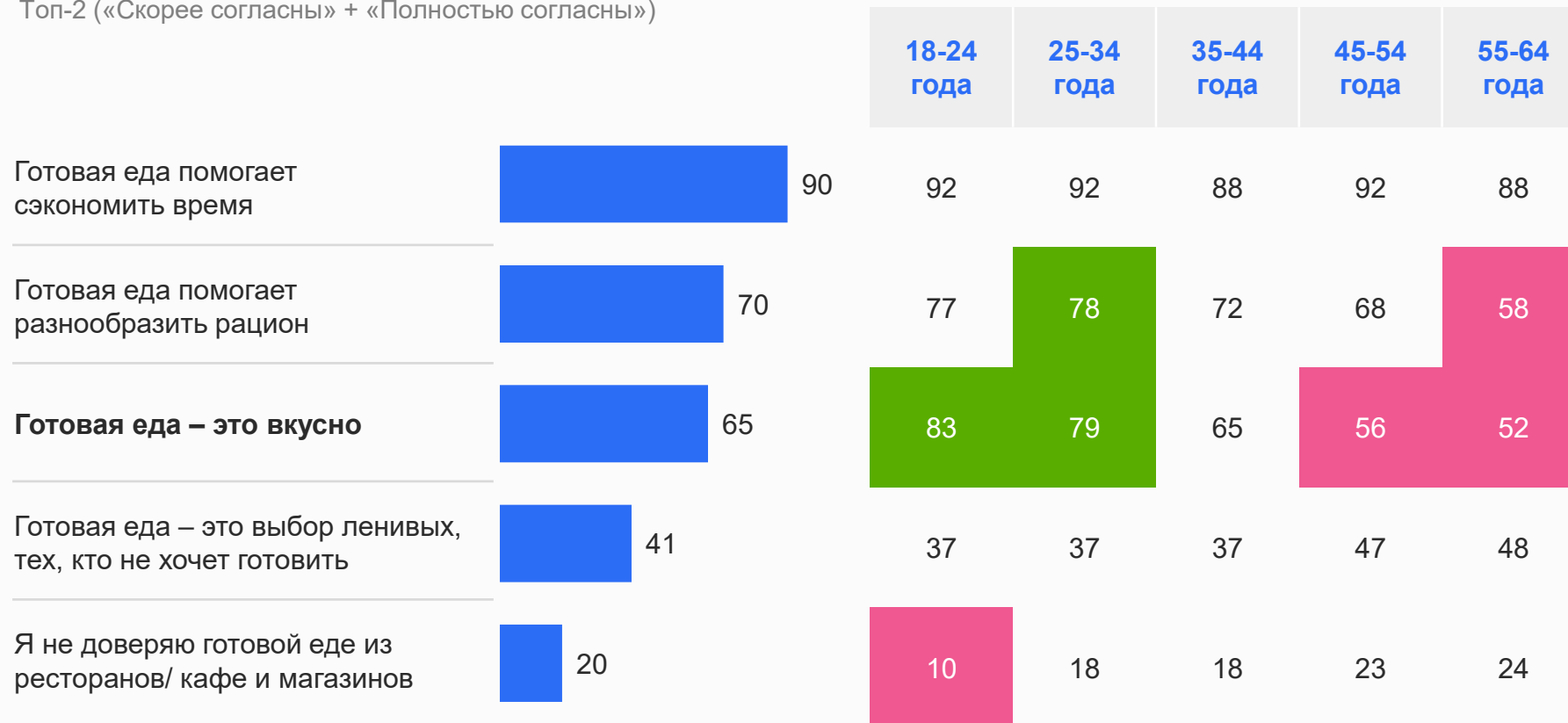
Источник: данные о полном товарообороте розничных сетей Нильсен (TSR), офлайн-рынок. Полный 2025 год к 2024. Категория: готовые блюда.

Почему покупатели выбирают готовую еду? Им вкусно!

...помимо того, это позволяет сэкономить время и разнообразить рацион.

Восприятие категории готовой еды, %

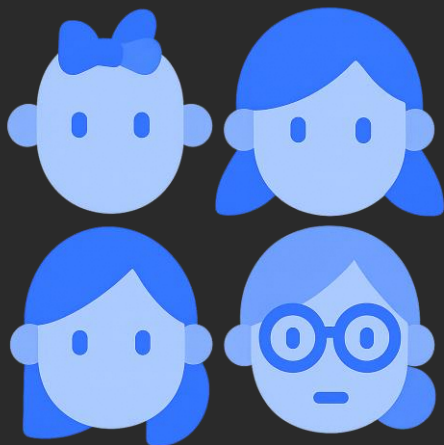
Топ-2 («Скорее согласны» + «Полностью согласны»)



Покупатели постарше относятся к Готовой еде более скептически

Источник: синдикативное исследование Нильсен «Рынок готовой еды», 2026

■ ■ Статистически значимые отличие в группе по сравнению с Тотал (на уровне 95%)



В 2025 среди покупателей Готовой еды выросла доля людей 45+

Возраст	%
18-24	10
25-34	20
35-44	28
45-54	22 ▲
55-64	20 ▲

Онлайн-рынок и жесткие дискаунтеры наращивают долю в Готовой еде

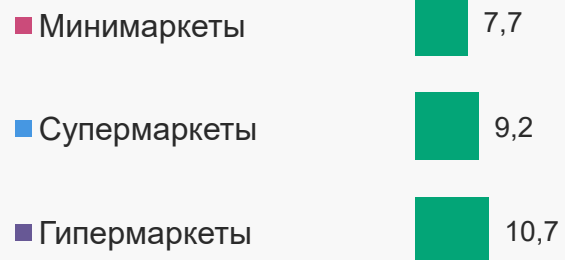
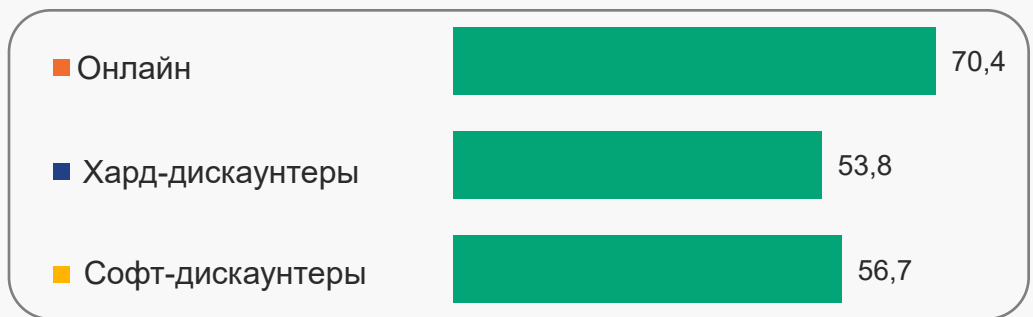
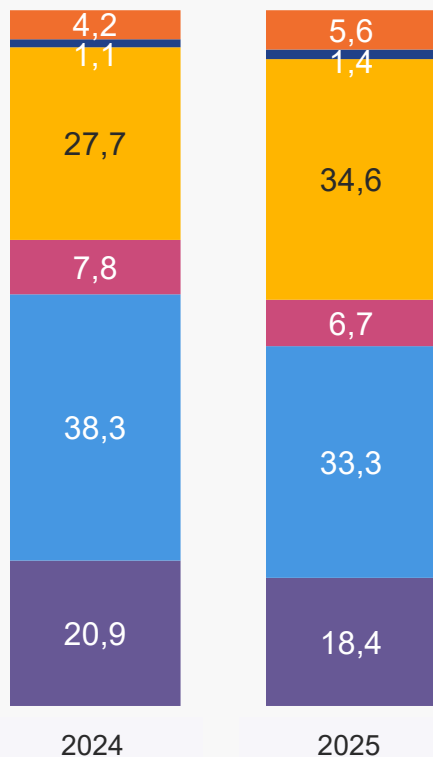
Доля продаж каналов

денежное выражение, %

(рассчитана относительно розничной торговли)

Изменение продаж, %

2025 к 2024 году



Источник: данные о полном товарообороте розничных сетей Нильсен (TSR), офлайн-рынок и онлайн-рынок. Полный 2025 год к 2024. Категория: готовые блюда.

В 2025 году сервисы быстрой доставки стали лидером среди каналов покупки Готовой еды среди активных покупателей категории

Знание магазинов / заведений для покупки готовой еды, %

Среди всех активных покупателей

N=1000



■ 2025



Лидеры по знанию,

опрос активных покупателей готовой еды, %

Яндекс Еда	76%
Пятёрочка	72%
Вкусно и точка	66%



Наибольший рост знания среди сервисов доставки,

опрос активных покупателей готовой еды, %

Яндекс Лавка	49% (+8 п.п.)
Пятёрочка.Доставка	49% (+7 п.п.)
Самокат	61% (+5 п.п.)
Купер	48% (+5 п.п.)



62%

молодых покупателей в возрасте 18-24 лет пользовались услугами экспресс-доставки для покупки готовой еды

Источник: синдикативное исследование Нильсен «Рынок готовой еды», 2026.

▲▼ Статистически значимая динамика 2025 к 2024 (на уровне 95%)

Кафе магазинов в структуре HoReCa каналов

Кафе / кофе-зона на территории магазина – один из наиболее быстрорастущих сегментов рынка HoReCa

Рейтинг HoReCa каналов по объему продаж

денежное выражение, %,

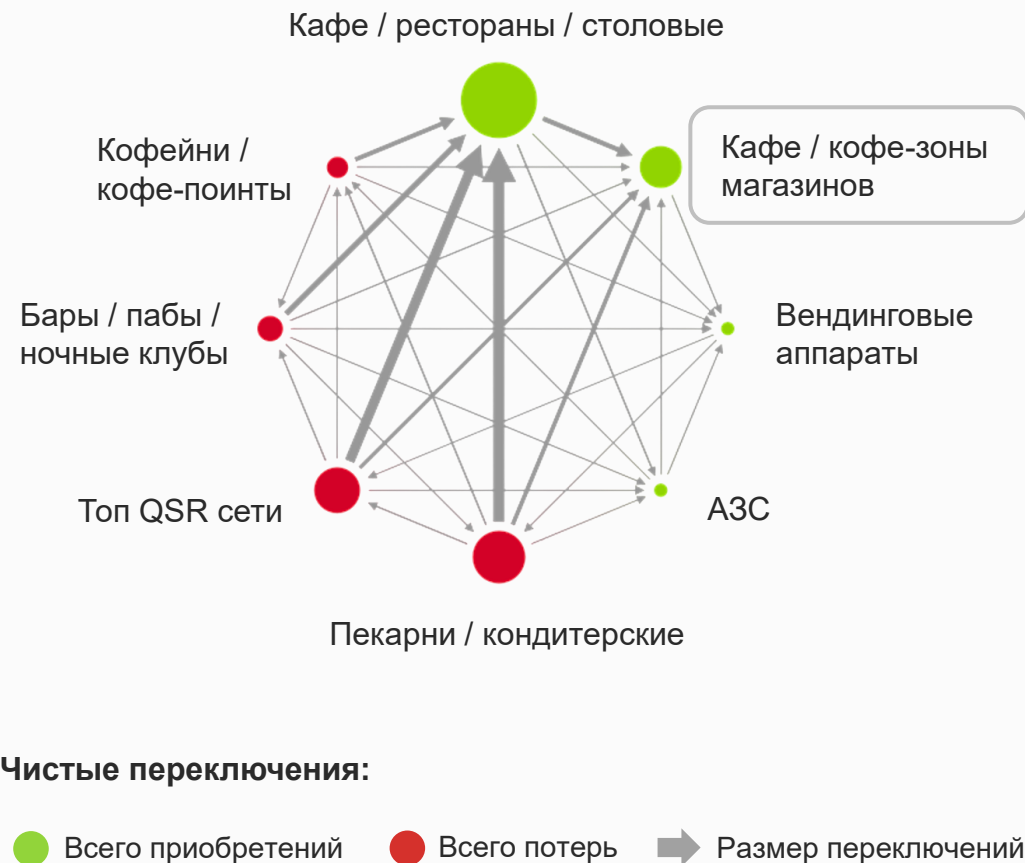
IV квартал 2025 + I квартал 2026

Динамика: I квартал 2026 к IV кварталу 2025



Переключения между каналами

Динамика: I квартал 2026 к IV кварталу 2025



Источник: ICMR, Индивидуальная HoReCa панель домашних хозяйств, FMCG

Ритейлеры улучшают существующие сценарии



Превращение магазинов в кафе и точки питания

- «Ресторан в магазине: растущий тренд» (retail.ru)
- «Новая тенденция: ритейлеры превращают магазины в центры общественного питания» (logistics.ru)
- «Зачем ритейлеры открывают кафе в магазинах» (vedomosti.ru)



Создание собственных фабрик-кухонь и производств

- «Магнит» запустит завод по производству готовой еды» (new-retail.ru)
- «Что готовит «Лента»: сеть запустила «Фабрику еды» и меняет подход к кулинарии» (malls.ru)
- «В 2026 году «Яндекс Лавка» откроет второй завод по производству готовой еды в Подмосковье» (rb.ru)



Коллаборации и кооперации

- «Перекрёсток» и EGGSELLENT запускают эксклюзивную линейку готовых блюд» (mediahub.x5.ru)
- «Панк на вкус: «Пятёрочка» выпустила особое меню к премьере «Король и Шут. Навсегда»» (fontanka.ru)



Расширение ассортимента и диверсификация, новые продукты, вкусы, направления, запуск СТМ

- «Покупателя ловят на рыбку. Ритейлеры в 2026 году увеличат ассортимент готовой еды» (kommersant.ru)
- «Пятёрочка» усиливает сегмент готовой еды: сезонная линейка расширяет ассортимент и усложняет логистику» (logistics.ru)
- «Перекрёсток» расширил линейку готовых блюд для правильного питания и ввел специальные позиции с растительным мясом» (retail.ru)



Расширение ситуаций потребления, закрытие специальных потребностей, вовлечение новых сегментов покупателей

- «Восточный вкус. Как развивается рынок готовой еды» (kommersant.ru)
- «Магнит» планирует удвоить продажи готовых блюд из рыбы в 2026 году» (retail.ru)
- «На все готовое. Как продуктовый ритейл ищет хиты в новой популярной категории» (vedomosti.ru)

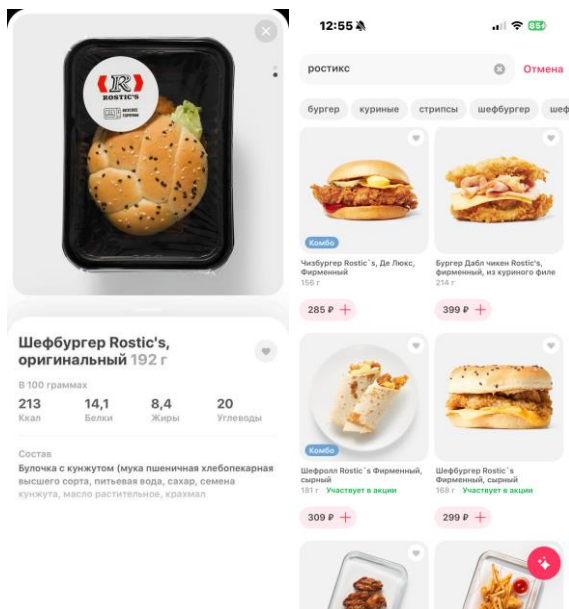
Источники: <https://www.retail.ru/articles/restoran-v-magazine-rastushchiy-trend/?ysclid=mqcsdfpam494546055>, <https://logistics.ru/produkty-pitaniya-i-fresh-riteyl/novaya-tendenciya-riteylery-prevraschayut-magaziny-v-centry?ysclid=mqcsdc8fx53756795>, <https://www.vedomosti.ru/retail/trends/articles/2025/11/27/1158439-zachem-riteileri-otkrivayut-kafe-v-magazinah?ysclid=mqcsd75kfr688890579>, https://new-retail.ru/novosti/retail/magnit_zapustit_zavod_po_proizvodstvu_gotovoy_edy/, <https://www.malls.ru/rus/news/chtogotovit-lenta-set-zapustila-fabriku-edy-i-menyat-podkhod-k-kulinarii.shtml?ysclid=mqcskrvbva222153195>, https://rb.ru/news/lavka-klin/?utm_source=copy_out, <https://mediahub.x5.ru/news/perekryostok-i-eggsellent-zapuskayut-eksklyuzivnyuyu-lineyku-gotovyyh-blyud?ysclid=mqcsqof85p352334040>, <https://www.fontanka.ru/2026/02/27/76283921/?erid=2SDnjbyrUpq>, <https://www.kommersant.ru/doc/8534081?ysclid=mqct6wbcz845987775>, <https://logistics.ru/produkty-pitaniya-i-fresh-riteyl-upravlenie-logistikoy-i-kompaniyepyatorochka-usilivaet-segment?ysclid=mqct90ucnd565418900>, <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/perekryestok-rasshiril-lineyku-gotovyykh-blyud-dlya-pravilnogo-pitaniya-i-vvel-spetsialnye-pozitsii-s/?ysclid=mqct9478vc985518890>, <https://www.kommersant.ru/doc/8335111>, <https://www.retail.ru/news/magnit-planiruet-udvoit-prodazhi-gotovyykh-blyud-iz-ryby-v-2026-godu-25-marta-2026-275887/>, <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/11/1153711-vse-gotovoe?ysclid=mqctt4jn5n319738706>

Ритейлеры вывели категорию на новый уровень

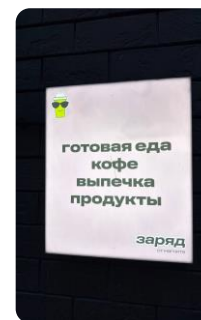
Ассортимент и СТМ Готовой еды в Перекрестке



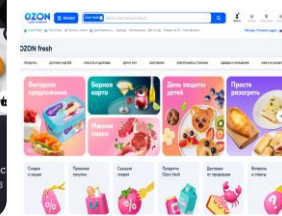
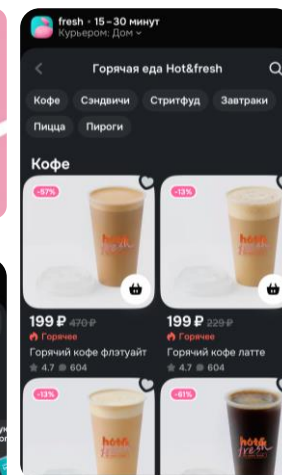
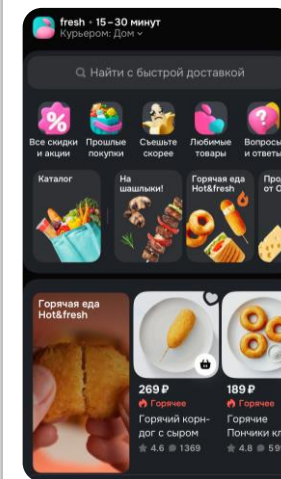
Блюда ROSTIC'S в Самокате



Готовая еда и кофе в «Заряд от Магнита»



Новый формат доставки готовой еды Ozon fresh – Hot&fresh





Переписывай и улучшай сценарии

Ритейлеры улучшают и переписывают покупательские сценарии.

Развивают всю категорию Готовой еды, создают новые сегменты для роста.

Используют категорию как драйвер собственного роста.

Как в условиях «красного океана» найти возможности для роста



Адаптируйся

Как потребитель реагирует на изменения в категории шоколада и какие сегменты используют возможности для своего роста

Шоколад – маленькая гормональная радость

Топ продукты для поднятия настроения,
%



Почему мы
хотим
шоколад?

- ★ Предвкушение = **дофамин**
- ★ Удовольствие от вкуса = **эндорфин** снижает уровень стресса
- ★ Активация **серотонина** = улучшение настроения и создание ощущения благополучия

Источник: **ICMR**

Потребность в удовольствии покрывается через переключение потребителей с шоколадных категорий на более дорогие сегменты среди более доступных категорий

Доля рынка,
натуральное выражение, %

Шоколадные категории

35

-2,0 п.п.

Не шоколадные категории

65

+2,0 п.п.

Динамика продаж,
натуральное выражение, %

Шоколадные категории

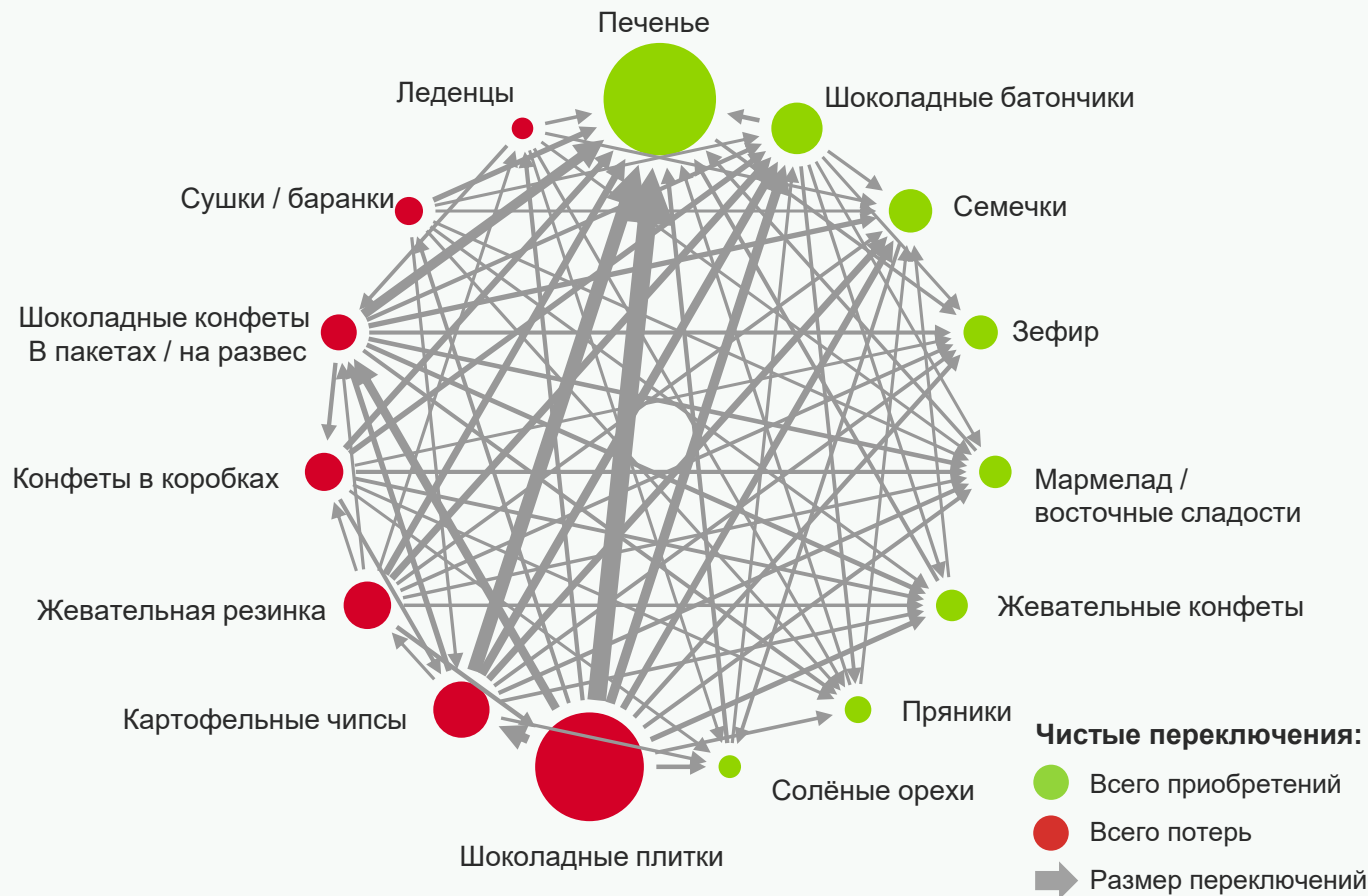
-7,6

Не шоколадные категории

0,6

Кондитерские изделия,

12 месяцев по ноябрь 2025 к аналогичному периоду ранее



Источник: национальный ритейл-аудит Нильсен (более 180 розничных сетей и ручной аудит торговых точек по всей России в населенных пунктах от 10 тысяч человек) и данные онлайн торговли. Период: январь – декабрь 2025.
Источник: Источник: ICMR, панель домашних хозяйств, кондитерские изделия (20 000 ДХ). Анализ Gain & Loss в денежном выражении.

Шоколад и печенье – вместе дешевле веселее

Темпы роста в объеме



+104%



+28%



+20%



+7%

Диверсификация портфеля марки Milka между шоколадом и печеньем позволило бренду показать рост, не смотря на сложную ситуацию

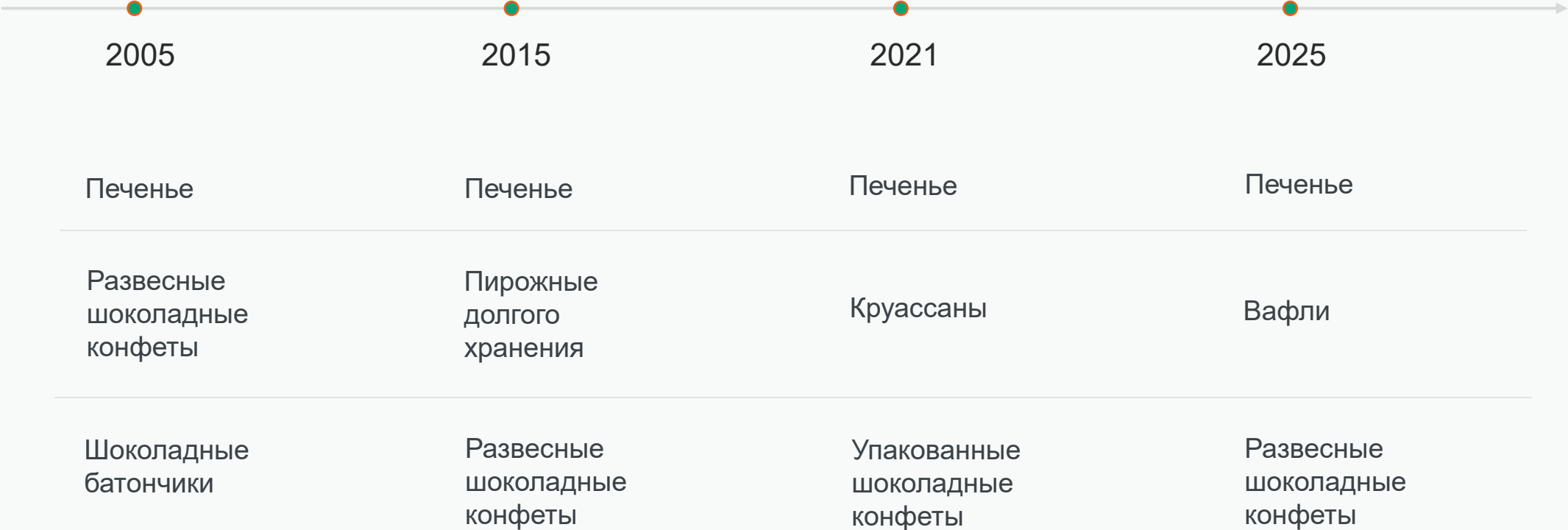
Источник: ритейл-аудит Нильсен в розничных сетях (Scantrack Total Mixed chains, МАТ Апрель 2026)

Переключение на печенье и мучные изделия – традиционная реакция покупателей в условиях экономических сложностей



Анализ потерь и приобретений, шоколадные плитки

Топ потерь



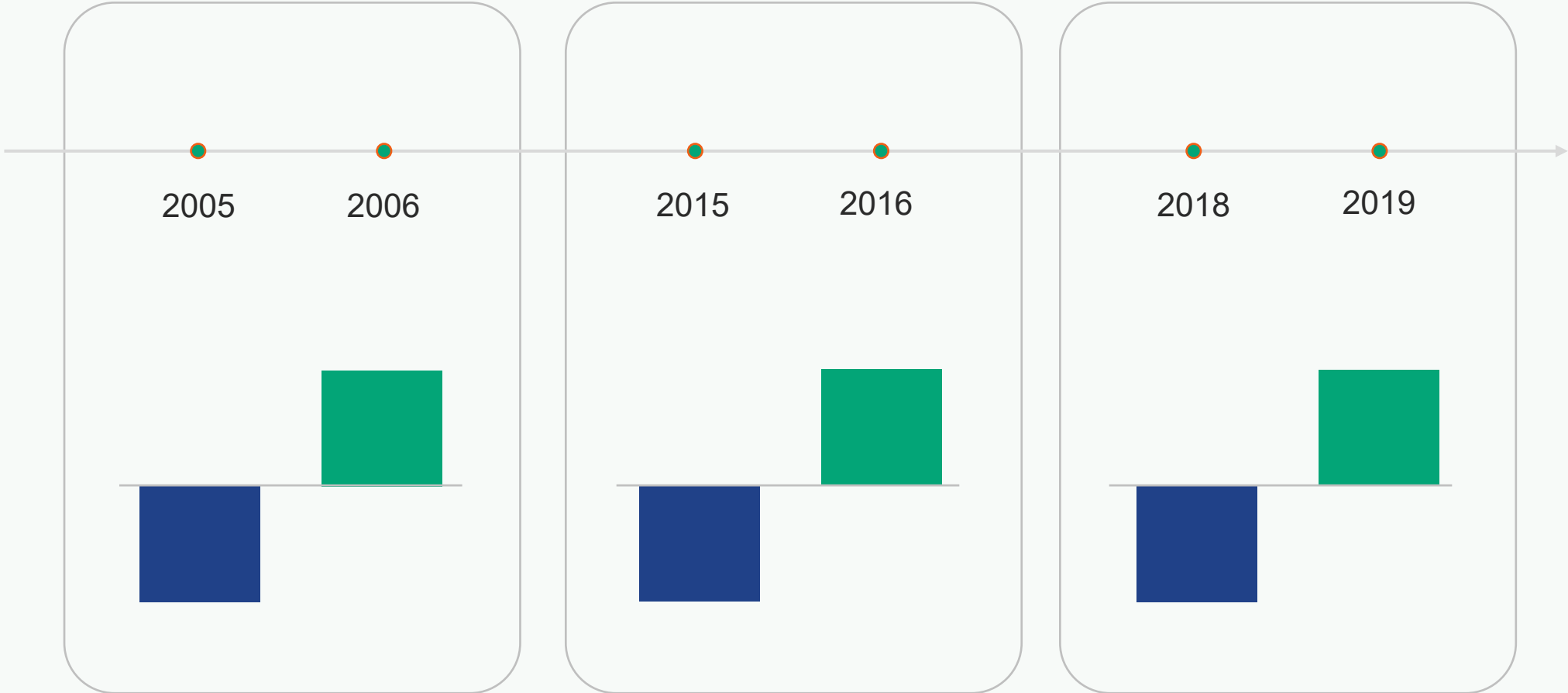
Источник: ICMR, Панель домашних хозяйств. *Натуральные объёмы (тонны), 12 месяцев по июнь 2025/2024, 12 месяцев по апрель 2021/2020, 2015/2014, 2005/2004

При стабилизации ситуации шоколад, как «расширяемая» категория, восстанавливает потребление



Шоколадные плитки

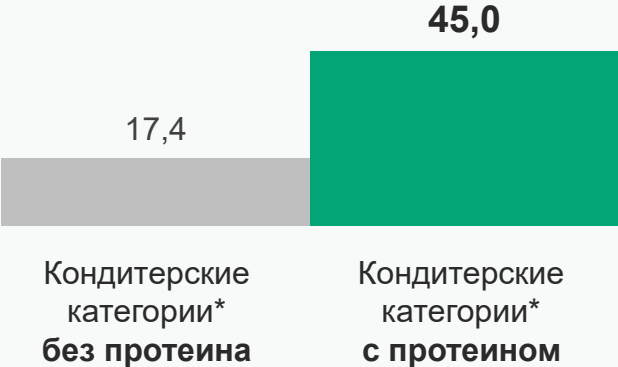
Изменения объема (тонны)



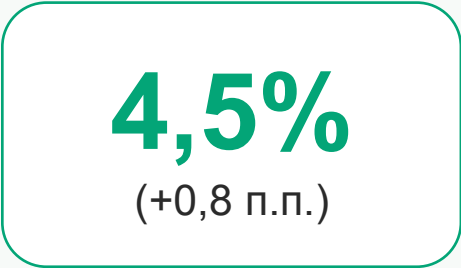
Источник: ICMR, панель домашних хозяйств. 2006/2005/2004, 2016/2015/2014. 2019/2018/2017

Протеиновый бум: тренд захватывает все новые категории, которые ранее даже не ассоциировались с функциональным питанием

Динамика продаж,
денежное выражение, %



Доля протеиновой продукции,
денежное выражение, %



ТОП SKU в категории,
по доле денежных продаж



Источник: ритейл-аудит Нильсен в розничных сетях (Скантрек, более 150 розничных сетей), офлайн-рынок. 6 месяцев по июнь 2025.

*В кондитерские категории входят мюсли-батончики, шоколадные плитки, сладкое печенье упакованное, сладкая выпечка, круассаны, драже в шоколаде, вафли, покрытые шоколадом

Основа роста категории протеиновых сладостей – обеспеченные ЗОЖ-ники

Почти половину продаж протеиновых сладостей приносят сегменты «ЗОЖ-активистов» и «Удобного ЗОЖ»



Источник: ICMR Синдикативное исследование Healthy Trend 2026 - доля ЗОЖ сегментов в стоимостном выражении (аффинитивность)



Адаптируйся

- *Наличие в портфеле марки «антикризисных» разновидностей продуктов дает возможность сбалансировать продажи в период охлаждения покупательского спроса.*
- *Даже в кризисные времена остаются более обеспеченные покупатели, и если продукт способен создать дополнительную ценность, он может показывать значительный рост.*

Как выйти в голубой океан?



Создавай новые
правила игры




Переписывай и
улучшай сценарии



Адаптируйся

и ищи WIN-WIN со своими партнерами



*“ Если хочешь идти быстро – иди один.
Если хочешь идти далеко – идите вместе.*

Африканская пословица