

Strategy
Partners

Дайджест рынка fashion-ритейла в России

2026 год



Замедление роста рынка, рост издержек и переток спроса в онлайн вынуждают fashion-ритейлеров менять операционную и финансовую стратегию

Темпы роста российского рынка fashion-ритейла замедляются

Номинальный объем продолжает увеличиваться, однако рост в 2025 г. обусловлен инфляцией. В натуральном выражении продажи одежды, обуви и аксессуаров существенно сократились, что связано с охлаждением потребительского спроса.

В fashion-ритейле продолжается переток спроса в онлайн

Удобство для покупателей и относительно низкие цены привлекают все больше пользователей на маркетплейсы. Fashion-ритейлеры адаптируются к изменениям потребительского поведения и комбинируют реализацию через сторонние площадки с продажами напрямую покупателям (DTC).

При этом отрасль находится под давлением целого ряда факторов

Снижается посещаемость торговых центров, растут комиссии маркетплейсов, стоимость заемного финансирования остается высокой, сохраняется дефицит кадров. В этих условиях рынок входит в новую фазу: вместо масштабирования сетей крупные игроки фокусируются на операционной эффективности, развитии онлайн-сервисов и выходе в смежные категории.



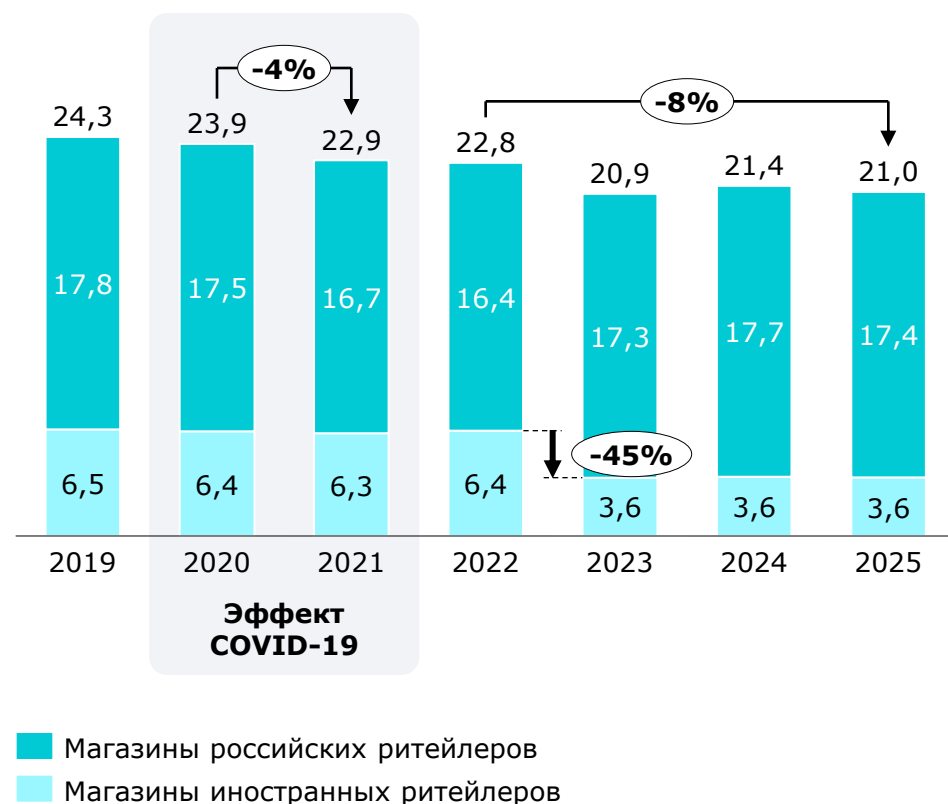


~1/3

от количества магазинов ушедших
брендов компенсировали российские
игроки, заняв освободившиеся площади

Российские игроки частично заменили 45% закрывшихся магазинов иностранных брендов, но общее число точек все еще на 8% ниже уровня 2022 г.

Количество магазинов в России¹, тыс. шт.



Сокращение количества магазинов в период пандемии



Во время пандемии COVID-19 общее количество магазинов сократилось на 4% из-за закрытия торговых центров и существенного снижения трафика в них.

Уход западных игроков с российского рынка



В период 2022-2023 гг. 115 иностранных fashion-сетей ушли с российского рынка. В их числе Inditex, H&M, LPP, Uniqlo, Adidas и другие. Ушедшие бренды обеспечивали порядка 17% продаж в России.

Российские игроки частично заменили ушедшие бренды



Было закрыто 45% магазинов иностранных fashion-ритейлеров, при этом российские бренды смогли частично занять освободившиеся площади и компенсировать ~1/3 от количества магазинов ушедших брендов.

Реалии оставшихся иностранных fashion-ритейлеров

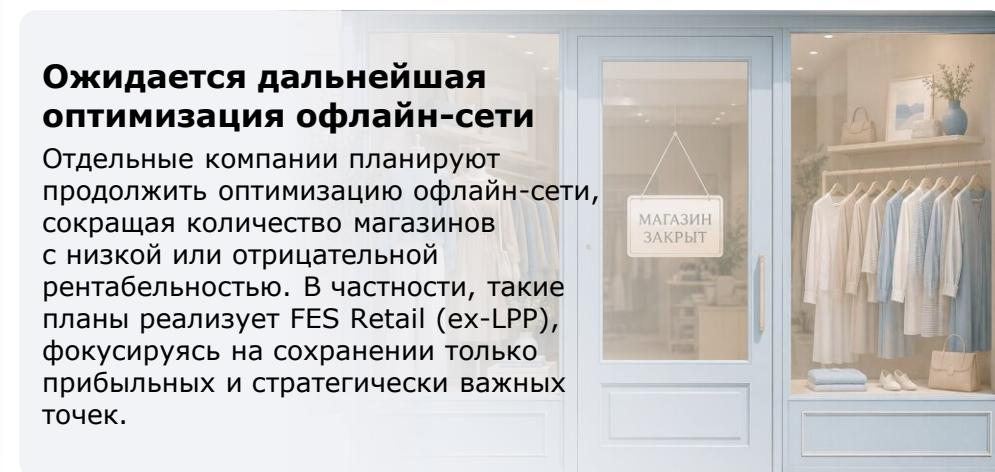
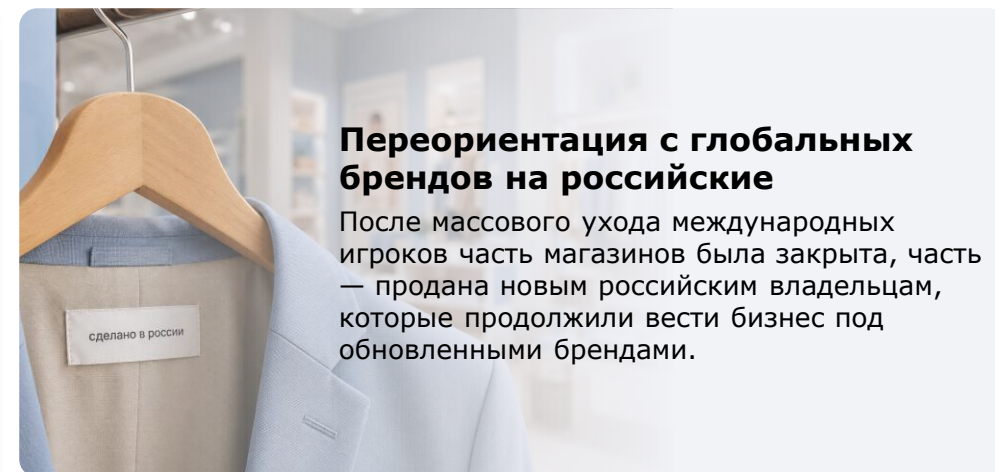
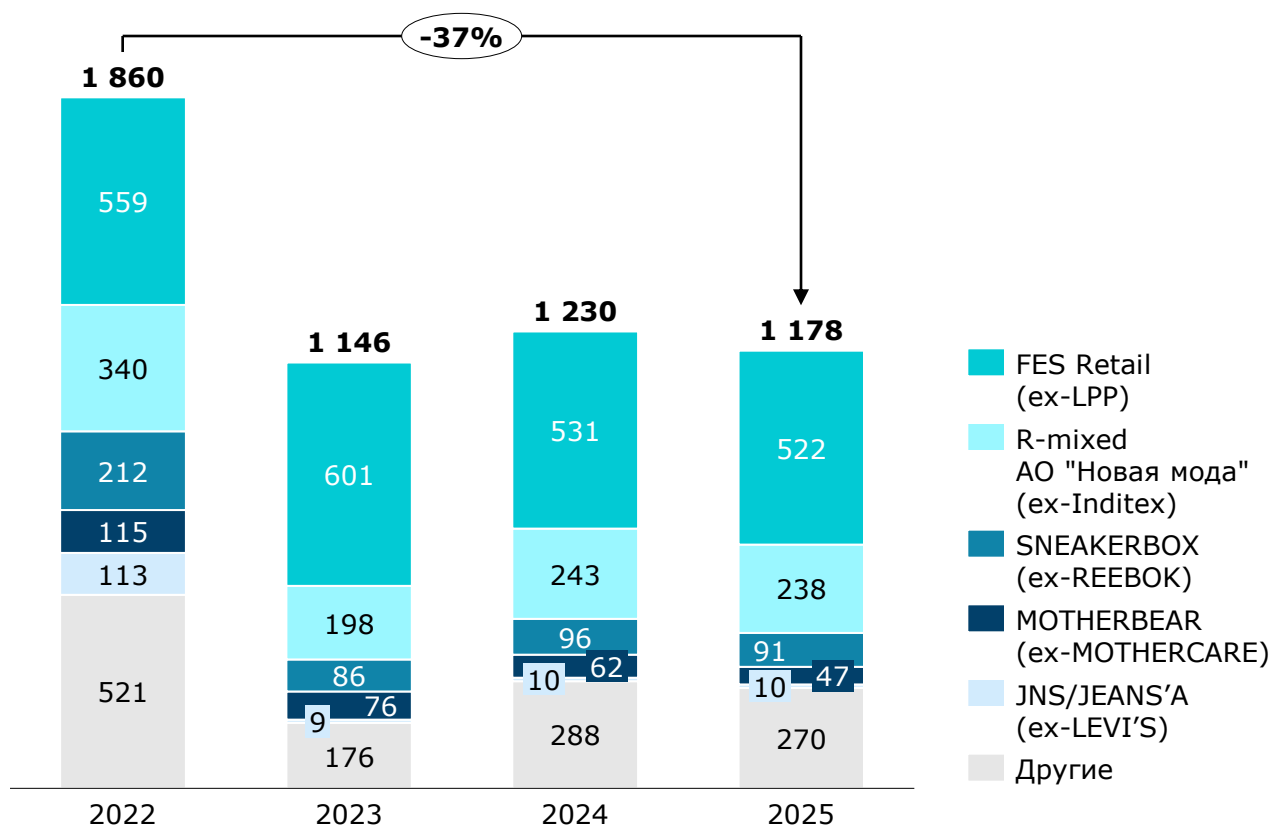


Оставшиеся иностранные бренды сосредоточились на мультибрендовых магазинах (например, «Стокманн») и франшизах; часть прошла ребрендинг и продолжила работу под управлением новых собственников. При этом некоторые игроки продолжили работу в РФ в обычном формате — Intimissimi, Calzedonia, Tezenis и др.

1 — Данные по каждому году приведены на начало года (февраль – апрель)

Часть магазинов иностранных сетей перезапустилась под новыми брендами (общее сокращение количества точек – 37%)

Количество магазинов fashion-сетей, прошедших ребрендинг после ухода иностранных брендов^{1,2}, шт.



1 — По всем годам (в т.ч. 2022 г.) учитываются только бренды, которые переоткрылись в последующих периодах под новыми брендами (например, в Inditex не учитываются Uterqüe, Oysho, Massimo Dutti)

2 — Данные за 2022 г. приведены по состоянию на февраль, 2023 и 2024 — на март, 2025 — на апрель

Источник: РБК Исследования рынков, анализ Strategy Partners

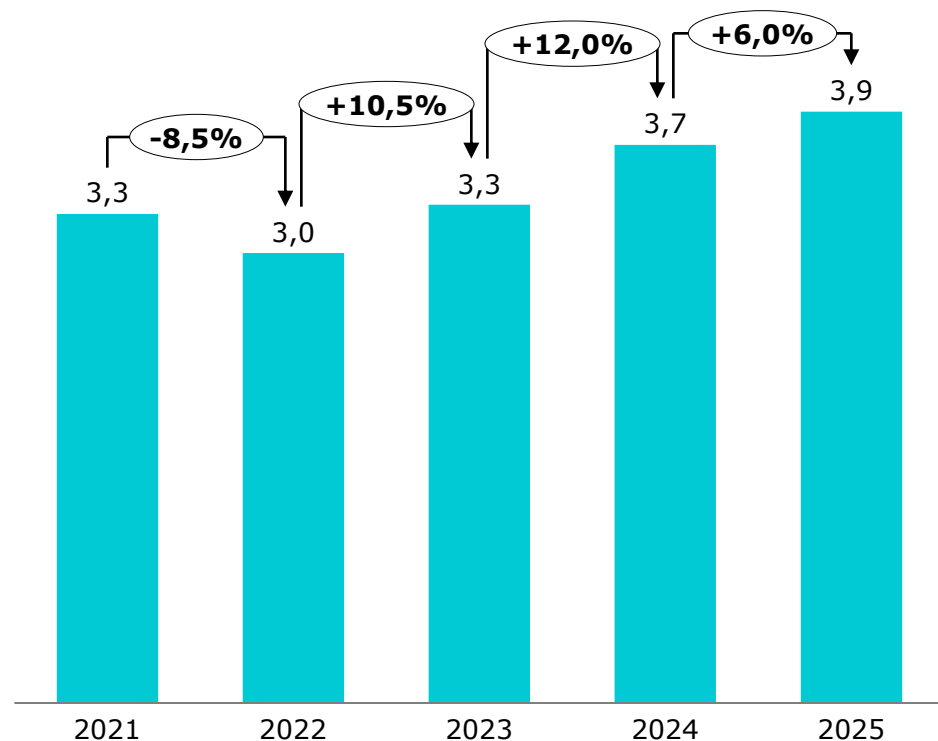


9,5%

Среднегодовой темп роста
рынка fashion-ритейла

В денежном выражении рынок fashion-ритейла восстановился уже в 2023 г. и затем демонстрировал устойчивый рост. Однако в 2025 г. темпы роста замедлились

**Объем продаж fashion-товаров
в России, трлн руб.**



**Рынок
fashion-ритейла
показывает ежегодный
рост в денежном
выражении**



С 2023 г. рынок fashion-ритейла (одежда, обувь и аксессуары) демонстрирует устойчивый рост со среднегодовым темпом 9,5%. В 2022 г. наблюдалось сжатие объемов продаж на фоне ухода международных игроков с российского рынка.

**Объемы продаж
в натуральном
выражении
сокращаются**



Снижение объема продаж в натуральном выражении в 2025 г. составило 8-10%, что обусловлено охлаждением потребительского спроса: покупатели становятся более прагматичными при планировании трат на одежду, обувь и аксессуары.

**При этом
наблюдается
увеличение средней
цены товаров
на ~16%**

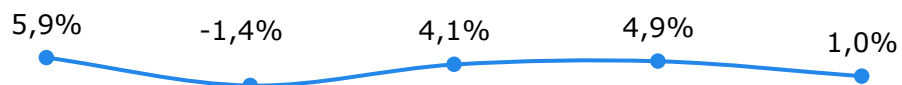


Удорожание обусловлено ростом логистических, производственных и административных издержек, который ритейлеры частично переносят в конечные цены.

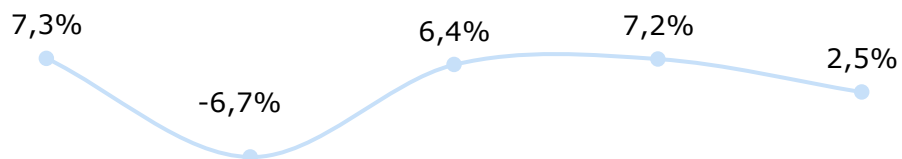
Fashion-ритейл чувствителен к экономической динамике и потребительским настроениям и испытывает влияние охлаждения российской экономики

Динамика ВВП, розничного рынка и рынка fashion-ритейла РФ, %

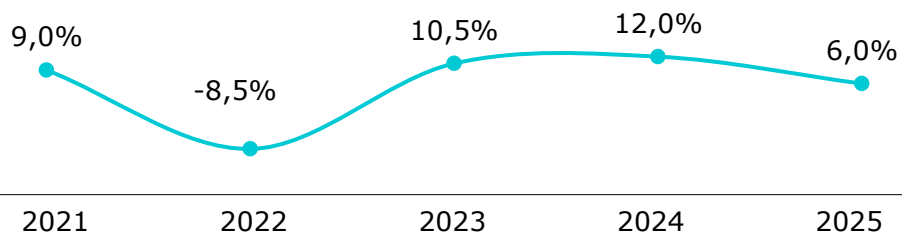
Темпы прироста **ВВП РФ**¹



Темпы прироста **розничного рынка РФ**²



Темпы прироста рынка **fashion-ритейла**³



После ускоренного роста 2023-2024 гг. российская экономика входит в фазу охлаждения



Высокая ключевая ставка сдерживает инвестиционную и потребительскую активность, а укрепление рубля сокращает экспортные доходы России. Повышение налоговой нагрузки и дефицит кадров также препятствуют ускорению роста ВВП.

Розничный рынок России также находится под давлением



Рост реальных располагаемых доходов замедляется⁴. На фоне высоких темпов инфляции и роста стоимости жизни потребители становятся более рациональными: реже совершают импульсные покупки и смещают спрос в пользу товаров более доступных ценовых категорий.

Fashion-ритейл остается одним из наиболее чувствительных сегментов потребительского рынка



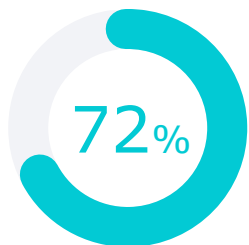
При ухудшении потребительских настроений расходы на fashion-рынке сокращаются в числе первых. В 2025 г. доля расходов россиян на одежду и обувь по данным FCG снизилась до 7% — минимального уровня за последние 11 лет.

1 — валовый внутренний продукт в ценах 2021 г. по данным Росстата; 2,3 — по данным Fashion Consulting Group; 4 — по данным Росстата в 4 кв. 2025 г. рост реальных располагаемых доходов населения составил 5,8% г./г. по сравнению с 10,4% г./г. в 4 кв. 2024 г., а уже в 1 кв. 2026 г. — всего 1,5% г./г.

Источник: Fashion Consulting Group, Росстат, анализ Strategy Partners

Средний покупатель становится старше, рациональнее и чувствительнее к цене, что формирует новую потребительскую модель в fashion-ритейле

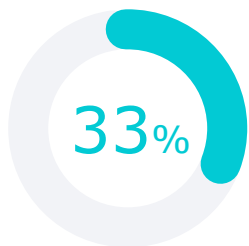
Индикаторы новой потребительской модели



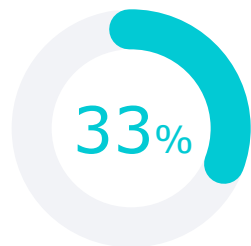
брендов **фиксируют трудности** с привлечением новых клиентов¹



россиян **отложили бы** дополнительные средства, если бы они появились²



россиян направили бы дополнительные средства на **одежду и обувь**³



россиян **реже покупают** одежду, обувь, косметику⁴

Российский потребитель становится требовательнее



Рациональность становится одной из ключевых характеристик потребительского поведения. Покупатели все внимательнее относятся к соотношению цены и качества товара, а импульсивные покупки постепенно уступают более взвешенному выбору.

Большая часть рынка – масс-маркет



Наиболее чувствительный к доходам населения сегмент. При выборе потребители чаще ориентируются на цену и практичность, а микротренды⁵ стимулируют спрос на недорогие и быстро заменяемые вещи. Снижена значимость бренда и качества; в фокусе – доступность и соответствие текущим трендам.

«Взросление» покупателей



На фоне сокращения численности покупателей 25–35 лет, традиционно формировавших основной спрос на одежду и обувь, потребительская активность смещается в сторону возрастной группы 35–45 лет с более взвешенной моделью потребления.

1 – «Мода в России как бизнес. Обзор РБК 2025»; 2, 3, 4 – исследование динамики расходов россиян в 2025 г. от РОМИР и Fix Price; 5 – краткосрочные модные явления, формируемые в цифровой среде и быстро распространяющиеся через социальные сети и другие цифровые каналы, они характеризуются коротким жизненным циклом
Источник: Fashion Consulting Group, РБК, РОМИР, анализ Strategy Partners

25-40%

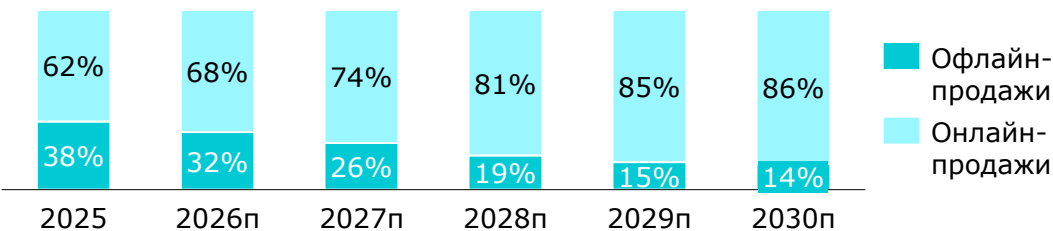
и более

доля онлайн-продаж крупных
fashion-ритейлеров

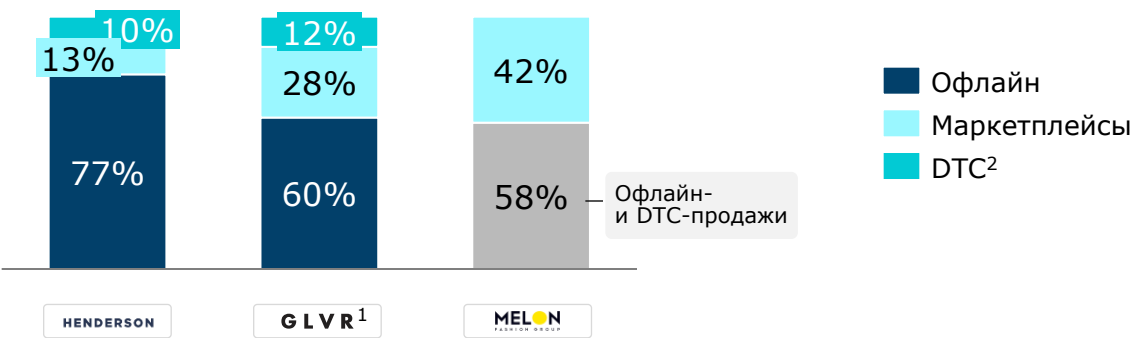


На фоне изменения потребительской модели продолжается переток спроса в онлайн, к 2030 г. доля онлайн-продаж в fashion-ритейле может составить 86%

Прогнозная структура онлайн- и офлайн-продаж на рынке fashion-ритейла, %



Структура каналов продаж некоторых крупных российских fashion-ритейлеров, % от выручки в денежном выражении



Рост онлайн-формата главным образом обеспечен продажами на маркетплейсах

Прогнозируемый рост доли онлайн-продаж обусловлен удобством для покупателей, региональной экспансией маркетплейсов и появлением новых брендов без собственной офлайн-сети.

Удобство и низкие цены привлекают покупателей

Одежда в РФ в 2023-2025 гг. подорожала на 35%³, обувь — на 60%³, в то время как товары категории «одежда и обувь» на маркетплейсах подешевели на 8%⁴. Доступность пунктов выдачи, широкий ассортимент и удобство сравнения цен также привлекают покупателей.

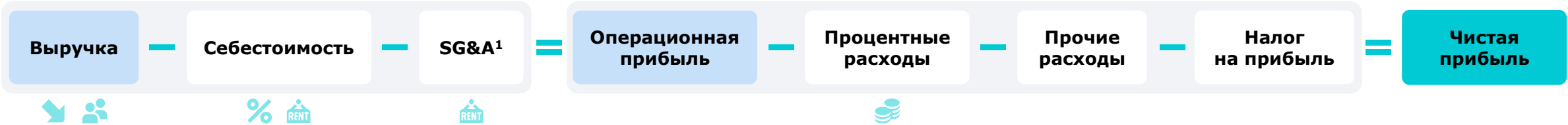
Маркетплейсы и DTC — одни из ключевых каналов продаж на рынке fashion-ритейла

Категория одежды и обуви — одна из крупнейших на маркетплейсах, однако совокупные комиссии достигают десятков процентов, существенно снижая маржинальность ритейлеров. Многие ритейлеры выбирают комбинированные стратегии: маркетплейсы используются для реализации товарных остатков, а флагманский и новый ассортимент продают через DTC-каналы. Последние позволяют эффективнее управлять экономикой продаж.

1 – структура выручки по итогам 2024 г.; 2 – DTC (Direct-to-Consumer) — модель продаж, при которой бренд реализует продукцию напрямую конечному потребителю без посредников и традиционных розничных сетей; 3 – по данным «МойСклад»; 4 – по данным АПЭТ
Источник: Альфа Банк, Data Insights, Коммерсантъ, Sostav, РБК, Forbes, Logistics.ru, анализ Strategy Partners

В текущих условиях российские fashion-ритейлеры сталкиваются с рядом вызовов, оказывающих давление на финансовые результаты

Упрощенная формула чистой прибыли



Фактор давления на прибыль	Описание
Снижение потребительского спроса	Из-за замедления роста доходов и изменения потребительской модели число покупок одежды и обуви в 2025 г. сократилось на 11% ² .
Падение трафика в торговых центрах	У каждого пятого торгового центра оборот сократился на 20% ³ . Для 95% ⁴ fashion-сетей снижение трафика в ТЦ — значимый сдерживающий фактор.
Рост комиссий маркетплейсов	Осенью 2025 г. крупнейшие маркетплейсы неоднократно пересматривали тарифы: Ozon повышал комиссии и логистические тарифы, Wildberries также увеличил комиссии по ряду категорий.
Стоимость аренды	Снижение посещаемости ТЦ не всегда приводит к пересмотру условий аренды. Готовность арендодателей идти на уступки зависит от уровня трафика конкретного объекта и других факторов.
Высокая стоимость заемных средств	В fashion-ритейле длинный период оборачиваемости запасов (160–180 дней), и отрасль особенно чувствительна к стоимости оборотного капитала. Кредитное финансирование, несмотря на снижение ставок, остается дорогим.



1 – коммерческие, общехозяйственные и административные расходы; 2 – Известия; 3 – Logistics.ru; 4 – «Ритейл-барометр 2025»; 5 – Laborplace; 6 – «Мода в России как бизнес. Обзор РБК 2025»

В ответ на вызовы сетевые fashion-ритейлеры переходят от масштабирования к повышению операционной эффективности и цифровой трансформации

Характерное изменение на рынке



Оптимизация издержек и повышение операционной эффективности

Описание

Сетевые ритейлеры испытывают системное давление: спрос нестабилен, рост издержек продолжается (аренда, персонал, логистика). В текущих ограничивающих условиях крупные сети фокусируются на повышении маржинальности. Рынок вступил в фазу «качественного роста»: вместо масштабирования любой ценой — повышение отдачи на м² торговой площади, ускорение оборачиваемости запасов, контроль CAPEX.

Примеры

- **Tom Tailor** закрывает нерентабельные магазины.
- **Kari** планоно отказывается от неэффективных офлайн-точек, параллельно открывая более эффективные.



Трансформация каналов продаж: бренды усиливают позиции в онлайн

В условиях падения трафика в ТЦ онлайн-канал продолжает расти опережающими темпами относительно офлайна. При этом значительная часть роста обеспечивается маркетплейсами, на которые приходится большинство продаж. Кроме того, ввиду повышения комиссий маркетплейсов бренды параллельно развивают собственные онлайн-магазины и мобильные приложения. Онлайн становится не просто дополнительным каналом, а драйвером роста.

- **HENDERSON:** доля онлайн-продаж выросла до 24% выручки.
- **Melon Fashion Group:** на продажи через маркетплейсы приходится 42% выручки.



От каталога к сервису: сети расширяют пользовательский функционал

Современный покупатель ожидает персонализированного опыта и удобства на всех этапах взаимодействия с брендом. В условиях усилившейся борьбы за лояльность ритейлеры развивают сервисы на основе пользовательских данных: поиск по фото, виртуальные примерочные, рекомендательные системы и другие.

- **Lamoda** развивает два цифровых направления: экосистему для покупателей (ИИ-стилист, поиск по фото, онлайн-примерка) и единый B2B-кабинет Lamoda Seller для продавцов.

Параллельно fashion-ритейлеры расширяют ассортимент, а некоторые игроки фокусируются на совместном использовании офлайн- и онлайн-каналов продаж

Характерное изменение на рынке



Fashion-ритейлеры расширяют ассортимент за счет новых категорий одежды

Описание

В условиях борьбы за частоту покупок ритейлеры расширяют продуктовые матрицы. Традиционно узкоспециализированные бренды добавляют новые категории одежды и переходят в новые сегменты (например, из формального сегмента – в casual, sport, homewear). Это позволяет увеличить средний чек.

Примеры

- **Savage** меняет ассортиментную стратегию, смещая фокус с узкой специализации на верхней одежде к формированию полноценного женского гардероба.



Ритейлеры расширяют ассортимент за счёт выхода в смежные с fashion-рынком категории

Игроки выходят за рамки традиционного бизнеса и активно добавляют смежные категории — ювелирные изделия, парфюмерию, товары для дома и электронику. Это стратегия создания комплексного lifestyle-предложения, что особенно актуально в условиях сокращения трат россиян непосредственно на одежду. Такой подход усиливает позиционирование бренда как мультиформатной платформы и снижает зависимость от продаж основной категории.

- **Lime** запустил парфюмерную линейку из 22 ароматов.
- **Melon Fashion Group** основала бренд товаров для дома Sela Home.



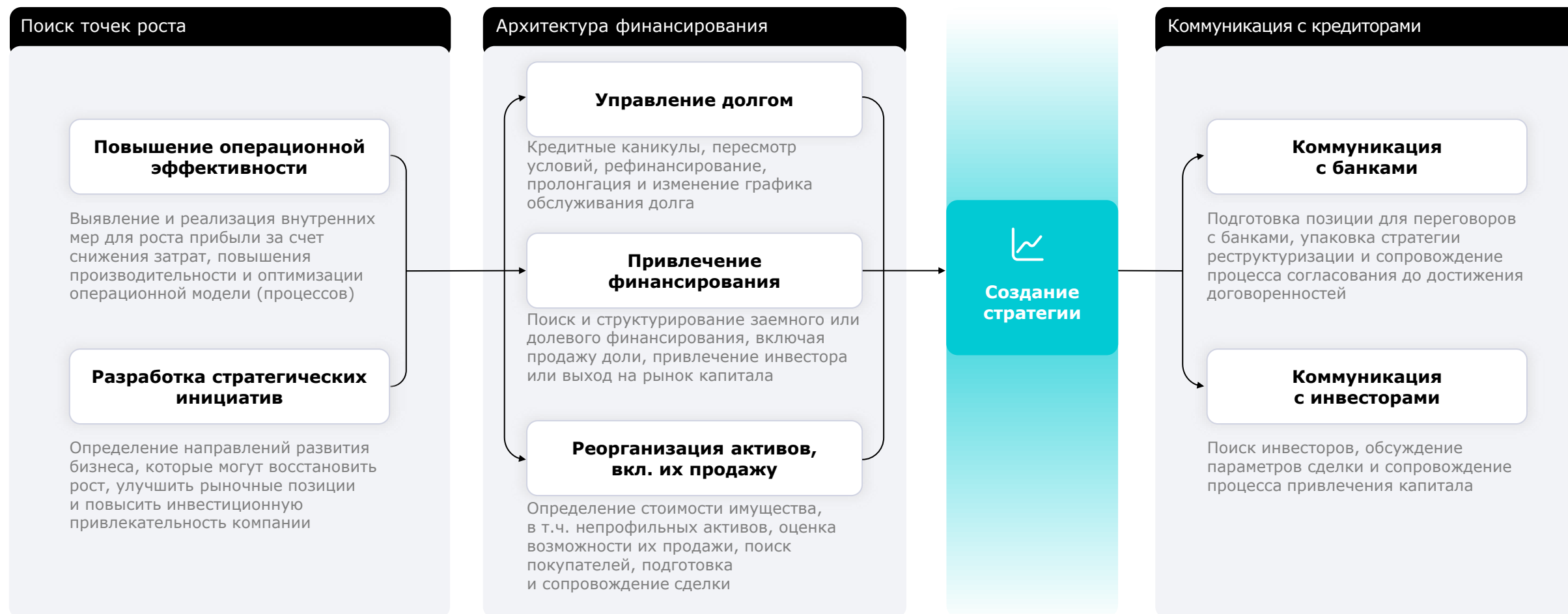
Усиливается ROPO-поведение в премиум-сегменте: покупка начинается онлайн, завершается в офлайне

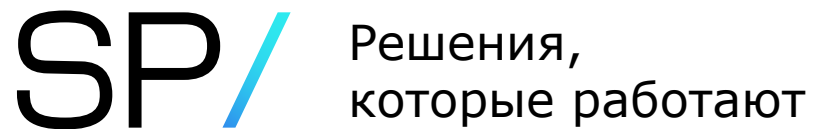
Цифровые каналы чаще используются в премиум-сетях для поиска и предварительного выбора. Потребитель изучает ассортимент, сравнивает альтернативы и формирует первичное намерение к покупке. Финальное решение принимается в офлайн-магазине, где возможность оценить фактуру, качество и посадку товара снижает неопределенность и завершает цикл покупки.

- В «**Стокманн**» 70% онлайн-заказов забирают в физических магазинах, что дает возможность дополнительных продаж.
- В премиальном сегменте сети **No One** покупки завершаются в офлайн-бутиках.

Помимо трансформации операционной модели, текущие условия зачастую требуют комплексного подхода, включающего изменения в финансовой стратегии

Подход **Strategy Partners** к реализации стратегии реструктуризации:





Мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей.

На это работают сильнейшие консультанты, за плечами которых опыт в реальном секторе и сотни реализованных проектов. Мы поддерживаем клиентов на любом этапе развития: анализируем рынки, создаем и внедряем стратегии, оптимизируем процессы и системы управления, готовим инвестиционные проекты к привлечению финансирования, сопровождаем сделки M&A и выход на IPO, внедряем цифровые решения и оказываем инжиниринговые услуги. Являясь дочерней компанией Сбера, Strategy Partners открывает клиентам возможности одного из крупнейших банков России. Аналитическое направление — Research Hub Strategy Partners — позволяет отслеживать тренды и действовать на опережение.



Анна Литвиненко
Партнер

+7 (903) 961-20-84
litvinenko@strategy.ru



Михаил Жиганов
Директор

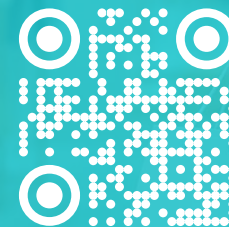
+7 (906) 722-36-53
zhiganov@strategy.ru



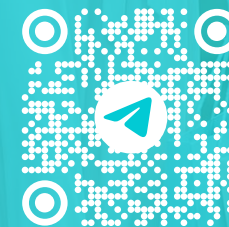
Людмила Ракова
Руководитель проектов

+7 (985) 862-21-83
rakova@strategy.ru

Новости рынка, информация о мерах господдержки, исследования и комментарии экспертов в наших социальных сетях



strategy.ru



t.me/strategypartners

121099, г. Москва, ул. Композиторская, д. 17
+7 (495) 730-77-47
inbox@strategy.ru