



Обзор деятельности

- 56 Результаты 2025 года
- 62 Обзор форматов
- 95 Развитие клиентского опыта
- 100 Собственные торговые марки
- 104 Собственное производство
- 110 Контроль качества продукции
- 116 Развитие цепочки поставок



Результаты 2025 года

В 2025 г. общая выручка ПАО «Магнит» выросла на 15,3% год к году и составила 3 509,2 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 15,4% год к году на фоне увеличения торговой площади на 5,6% и роста LFL-продаж на 8,7%.

В 2025 г. рост чистой розничной выручки продолжал опережать рост торговой площади благодаря дальнейшему повышению плотности продаж. Выручка с кв. м по всей сети в отчетном периоде увеличилась на 8,3% год к году.

Торговая площадь выросла на 5,6% год к году в основном благодаря органическому развитию торговой сети. В течение 2025 г. Компания открыла 2 521 магазин (gross), или 1 784 магазина (net). Прирост торговой площади (net) в 2025 г. составил 610 тыс. кв. м. Общее количество магазинов сети по состоянию на 31 декабря 2025 г. составило 33 440 (+1 958 за последние 12 месяцев).

Рост LFL-продаж в 2025 г. составил 8,7% – главным образом благодаря сильной динамике роста LFL-среднего чека (+8,4%) в результате роста инфляции год к году и повышения промоактивности. Рост LFL-трафика составил 0,3% благодаря промо- и маркетинговым инициативам.

По состоянию на 31 декабря 2025 г. количество держателей карт лояльности «Магнит Плюс» достигло почти 92 млн. В целом по Компании доля покупок с использованием карт лояльности составила 66% в чеках и 82% в продажах. В пиковые дни отчетного периода она достигала 70% и 85% соответственно. Программа лояльности дает положительные кросс-форматные результаты – около 41% покупателей «Магнита» посещают два и более формата магазинов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в два раза выше по сравнению с транзакцией без карты.

1 Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

Операционные результаты

15,3%

рост общей выручки

8,7%

рост LFL-продаж

2 521

органическое открытие (gross)

5,6%

рост торговой площади год к году

8,3%

рост плотности продаж год к году (LTM)

92 млн

держателей карт лояльности

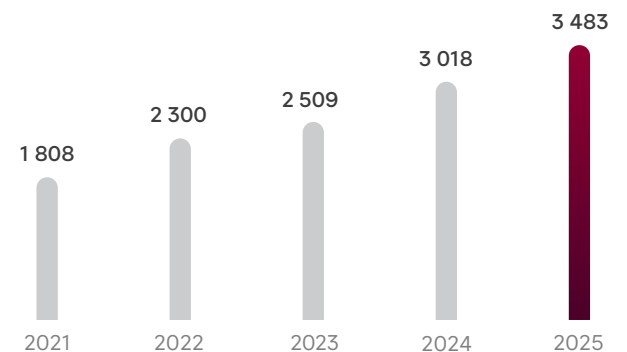
Торговая площадь по форматам, тыс. кв. м



Чистая розничная выручка по форматам, млн руб.



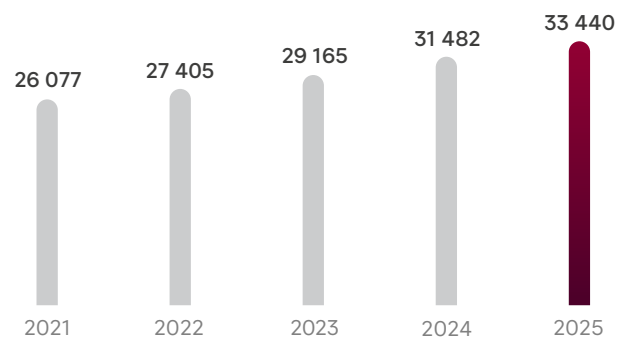
Чистая розничная выручка, млрд руб.



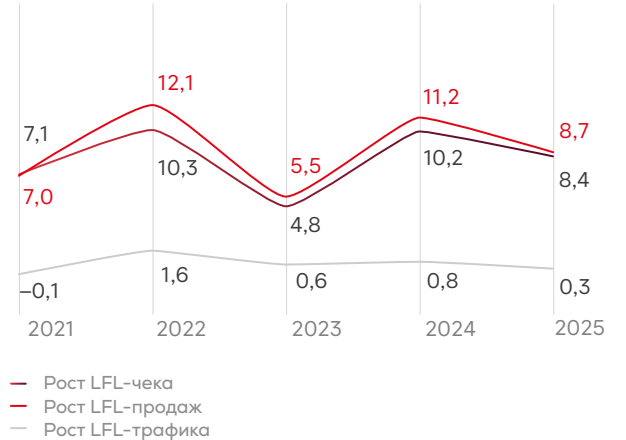
Торговая площадь



Общее количество магазинов, ед.



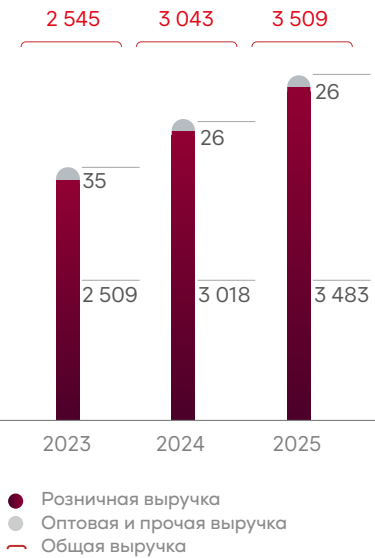
Результаты LFL, %



Финансовые результаты

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2025 г. и заключение независимого аудитора размещены на официальном сайте Компании в сети интернет в разделе «Отчеты и результаты» по адресу:
<https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/>

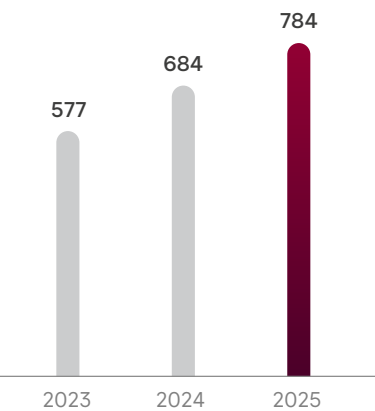
Общая выручка, млрд руб.



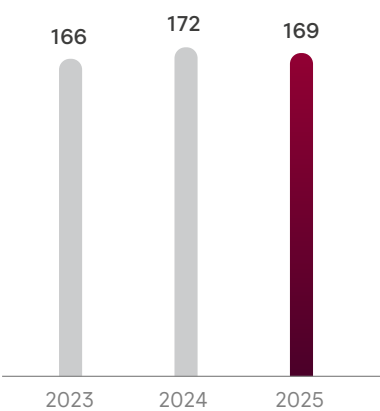
Финансовые показатели за 2025 год¹

Млн руб.	До применения МСФО 16			МСФО 16		
	2025	2024	Изменение 2025/2024	2025	2024	Изменение 2025/2024
Общая выручка	3 509 226	3 043 434	15,3%	3 509 226	3 043 434	15,3%
Розничная выручка	3 483 009	3 017 878	15,4%	3 483 009	3 017 878	15,4%
Оптовая выручка	23 639	22 923	3,1%	23 639	22 923	3,1%
Прочая выручка ²	2 578	2 632	-2,1%	2 578	2 632	-2,1%
Валовая прибыль	784 102	684 368	14,6%	788 200	686 823	14,8%
Валовая маржа, %	22,3%	22,5%	-14 б. п.	22,5%	22,6%	-11 б. п.
SG&A ³ , % от продаж	-21,8%	-20,7%	-106 б. п.	-20,2%	-19,3%	-91 б. п.
Прочие доходы и расходы, % от продаж	1,4%	1,4%	6 б. п.	1,5%	1,4%	9 б. п.
EBITDA	169 276	171 897	-1,5%	306 162	290 935	5,2%
Рентабельность по EBITDA, %	4,8%	5,6%	-82 б. п.	8,7%	9,6%	-83 б. п.
EBIT	70 538	95 852	-26,4%	133 346	143 969	-7,4%
Рентабельность по EBIT, %	2,0%	3,1%	-114 б. п.	3,8%	4,7%	-93 б. п.
Чистые финансовые расходы	-82 310	-24 540	235,4%	-165 093	-85 580	92,9%
Прибыль/убыток по курсовым разницам	-3 025	1 636	-284,8%	-2 938	1 653	-277,7%
Прибыль/убыток до налогообложения	-14 797	72 949	-120,3%	-34 685	60 042	-157,8%
Чистая прибыль/убыток	-16 645	49 980	-133,3%	-31 576	44 334	-171,2%

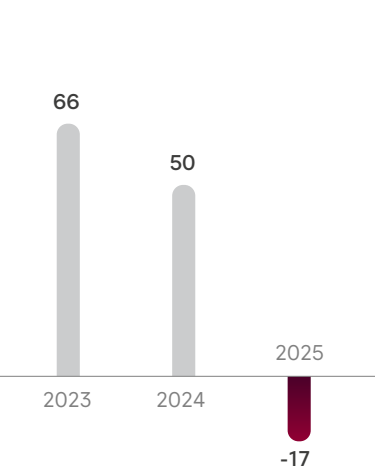
Валовая прибыль, млрд руб.



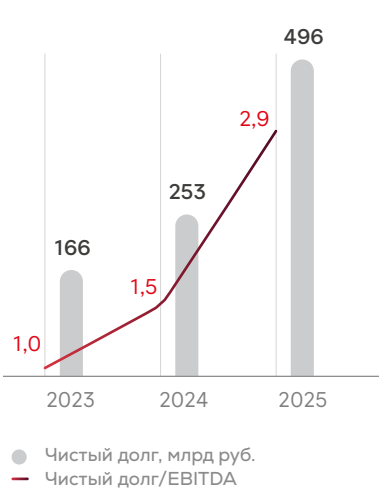
EBITDA, млрд руб.



Чистая прибыль, млрд руб.



Чистый долг



Влияние МСФО 16

МСФО 16 уравнивает представление арендованных и собственных активов. Согласно МСФО 16 расходы на аренду заменяются амортизацией и расходами на выплату процентов. Амортизация начисляется прямолинейно. При этом проценты исчисляются от остаточной суммы арендных обязательств. Таким образом, в первые годы срока аренды проценты выше, и с течением времени они будут постепенно снижаться. В результате степень влияния нового стандарта во многом зависит от этапа аренды: чем ближе к концу срок аренды, тем ниже размер процентов.

Примечание: до применения МСФО 16.

¹ Согласно правилам МСФО показатели «Самбери» консолидированы в финансовые результаты Компании с 11 января 2024 г., показатели «Азбуки вкуса» – с 20 мая 2025 г.
² Прочая выручка включает преимущественно комиссии маркетплейса.
³ SG&A (Selling, General and Administrative Expense) – коммерческие, общехозяйственные и административные расходы.

Общая выручка в 2025 г. выросла на 15,3% на фоне роста чистой розничной выручки на 15,4% и роста оптовых продаж на 3,1%. Доля оптовых операций составила 0,7% от общей выручки.

Валовая прибыль в 2025 г. увеличилась на 14,6% год к году – до 784,1 млрд руб. Валовая маржа снизилась на 14 б. п. год к году – до 22,3% – в результате роста потерь и увеличения интенсивности промо, частично компенсированных снижением логистических расходов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы как процент от продаж выросли на 106 б. п. год к году и составили 21,8% в связи с ростом расходов на персонал, амортизацию, рекламу, коммунальные услуги и прочих расходов.

Расходы на персонал как процент от продаж выросли на 23 б. п. год к году – главным образом в связи с индексацией заработных плат персонала магазинов, а также с повышением тарифов на сторонний персонал.

Несмотря на увеличение доли арендованных площадей до 85,0% в 2025 г. по сравнению с 84,2% годом ранее, расходы на аренду как процент от продаж не изменились благодаря увеличению плотности продаж и закрытию неэффективных магазинов.

Расходы на рекламу как процент от продаж выросли на 9 б. п. год к году в связи с увеличением количества маркетинговых мероприятий, включая цифровой маркетинг и программы лояльности.

Расходы на коммунальные услуги как процент от продаж выросли на 5 б. п. год к году в связи с ростом тарифов на электроэнергию, а также с ускорением открытия магазинов и их раскруткой.

Расходы на ремонт и техническое обслуживание как процент от продаж выросли на 4 б. п. год к году в связи с ростом тарифов на обслуживание и цен на материалы для ремонта, а также с ускорением программы редизайна.

Прочие расходы как процент от продаж увеличились на 26 б. п. год к году, что в основном обусловлено ростом расходов на сборку и доставку заказов в связи с ускорением роста онлайн-сервисов.

Расходы на материалы, банковские услуги и налоговые расходы как процент от продаж в целом не изменились год к году.

В результате показатель EBITDA снизился на 1,5% год к году до 169,3 млрд руб. Рентабельность по EBITDA сократилась на 82 б. п. год к году и составила 4,8%.

Расходы на амортизацию как процент от продаж увеличились на 32 б. п. год к году в связи с ростом парка грузовых автомобилей, ускорением программ развития и редизайна, а также обесценением гудвилла.

¹ Не включая «Самбери» и «Азбуку вкуса».

Чистые финансовые расходы в 2025 г. выросли до 82,3 млрд руб. в связи с увеличением стоимости долга и общей суммы заимствований.

Средневзвешенная стоимость долга¹ увеличилась год к году до 17,1% в 2025 г., но снизилась на 221 б. п. по сравнению с первым полугодием 2025 г. Долг Компании представлен преимущественно долгосрочными заимствованиями и облигациями.

В 2025 г. убыток Компании по курсовым разницам, полученный в связи с переоценкой валютных депозитов и остатков денежных средств на валютных счетах, составил 3,0 млрд руб. по сравнению с прибылью в 1,6 млрд руб. в 2024 г.

В результате чистый убыток в 2025 г. составил 16,6 млрд руб. по сравнению с чистой прибылью в размере 50,0 млрд руб. в 2024 г. на фоне динамики показателя EBITDA, амортизации, чистых финансовых расходов и убытка по курсовым разницам. Рекордная по объему программа инвестиций в развитие в совокупности с возросшим уровнем рыночных процентных ставок оказала существенное давление на чистую прибыль. Отрицательный финансовый результат в отчетном периоде при этом был обусловлен разовым неденежным эффектом в связи с созданием резервов под обесценение магазинов, подлежащих закрытию, и прочих операционных активов.

Баланс и денежные потоки

Ключевые показатели баланса (МСФО 16), млн руб.

	31 декабря 2025 г.	31 декабря 2024 г.
Запасы	314 213	270 417
Торговая и прочая дебиторская задолженность	22 918	21 001
Денежные средства и их эквиваленты	244 500	159 470
Долгосрочные кредиты и займы	467 781	151 050
Торговая и прочая кредиторская задолженность	376 005	373 983
Краткосрочные кредиты и займы	277 886	260 868

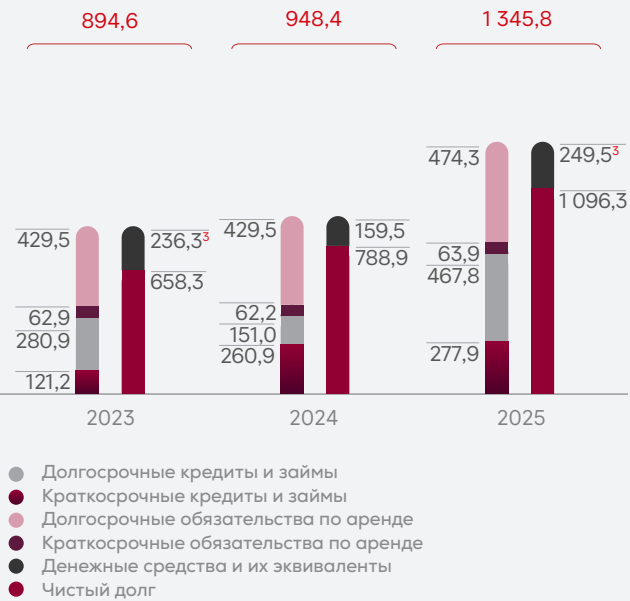
Товарные запасы увеличились на 43,8 млрд руб. (+16,2% год к году) по сравнению с 31 декабря 2024 г. и составили 314,2 млрд руб. на фоне роста общей выручки на 15,3%. Оборачиваемость запасов осталась на нормализованном уровне и составила 39 дней благодаря сокращению товаров с низкой оборачиваемостью и гармонизации ассортимента.

Торговая и прочая кредиторская задолженность практически не изменилась год к году и составила 376,0 млрд руб. в связи с календаризацией платежных дней. Дебиторская задолженность увеличилась на 9,1% по сравнению с 31 декабря 2024 г. и составила 22,9 млрд руб.

Структура долга и долговая нагрузка²

	31 декабря 2025 г. ³	31 декабря 2024 г.
До применения МСФО 16		
Общий долг, млрд руб.	745,8	412,2
Долгосрочный долг, млрд руб.	467,8	151,2
Краткосрочный долг, млрд руб.	278,0	261,0
Чистый долг, млрд руб.	496,3	252,8
Чистый долг/EBITDA	2,9x	1,5x
МСФО 16		
Чистый долг, млрд руб.	1 096,3	788,9
Чистый долг/EBITDA	3,6x	2,7x

Динамика уровня долга⁴, млрд руб.



Сроки погашения задолженности, млрд руб.

		Долгосрочные займы	Краткосрочные займы	Облигации
2026	278,0	26,6%	1,4%	72,0%
2027	396,0	72,5%	0,0%	27,5%
2028	71,8	2,2%	0,0%	97,8%
	745,8	48,6%	0,5%	50,8%

² При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.
³ При расчете показателя были учтены суммы депозитов, отраженных в составе финансовых активов. Средства, размещенные на данных депозитах, являются высоколиквидными и могут быть изъяты в любой момент без потери стоимости (без штрафов за изъятие).
⁴ МСФО 16.

На 31 декабря 2025 г. общий долг увеличился на 333,6 млрд руб., или на 80,9% по сравнению с 31 декабря 2024 г., и составил 745,8 млрд руб. Объем денежных средств увеличился с 159,5 млрд руб. на 31 декабря 2024 г. – до 249,5 млрд руб. на 31 декабря 2025 г.³ В результате чистый долг увеличился на 96,4% год к году – до 496,3 млрд руб. на 31 декабря 2025 г. Рост общего долга и денежных средств на конец года по сравнению с 30 июня 2025 г. полностью обусловлен дополнительными заимствованиями во втором полугодии в целях рефинансирования долговых обязательств в 2026 г.

Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. Соотношение чистый долг/EBITDA составило 2,9x на 31 декабря 2025 г.

Капитальные затраты без учета сделок M&A в 2025 г. увеличились на 16,6% и составили 187,1 млрд руб. Этот рост был преимущественно обусловлен ускорением программ развития и редизайна, а также инвестициями в собственное производство и проекты повышения эффективности.

Структура капитальных затрат, млн руб.





Обзор форматов

«Магнит» стремится быть полезным для каждого клиента, учитывая разнообразие людских потребностей и адаптируясь к разным жизненным ситуациям.

Одним из ключевых инструментов этой адаптации стала мультиформатная модель, предполагающая создание и развитие различных форматов магазинов с индивидуальным ассортиментом, разработанным для удовлетворения уникальных запросов покупателей.

Это разнообразие делает «Магнит» оптимальным выбором для всех – от быстрого приобретения готовой еды до полноценной закупки продуктов впрок, обеспечивая гибкость и соответствующее каждому клиенту решение.

Офлайн-форматы



Магазины у дома «Магнит»
➤ стр. 64



Магазины у дома «ДИКСИ»
➤ стр. 68



Супермаркеты «Магнит»
➤ стр. 73



Магазины косметики
➤ стр. 76



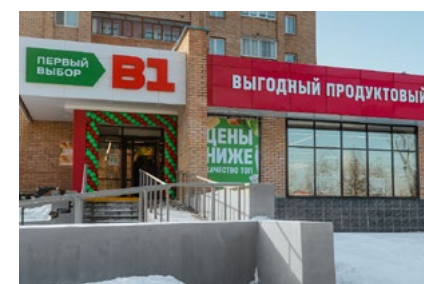
«Самбери»
➤ стр. 80



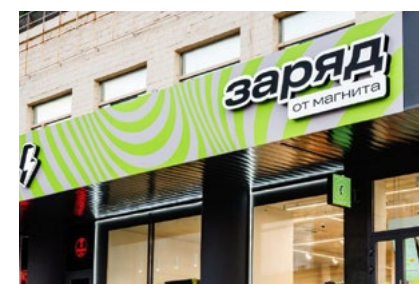
«Азбука вкуса»
➤ стр. 82



«Магнит Аптека»
➤ стр. 84



Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» (B1)
➤ стр. 87



«Заряд от Магнита»
➤ стр. 88

Онлайн-форматы



«Магнит Доставка»
➤ стр. 92



«Магнит Маркет»
➤ стр. 94

Офлайн-форматы

Магазины у дома «Магнит»



«Магнит» развивает одну из крупнейших в России сетей магазинов формата «у дома». Этот тип торговых точек позволяет клиентам делать повседневные покупки удобно и за минимальное время.

Покупатели могут приобрести продукты питания, бытовую химию и непродовольственные товары на каждый день без необходимости существенно менять распорядок дня – благодаря продуманному клиентскому пути и новым технологическим решениям.



СVP. Магазины у дома «Магнит»

Позиционирование

Современный магазин у дома с качественными сервисами, в котором ежедневные покупки становятся простыми и выгодными по честным ценам

Миссии

- Регулярная покупка
- Индивидуальный прием пищи
- Быстрый перекус

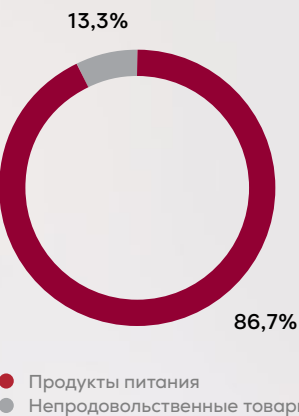
Кластеризация

- Адаптированная бизнес-формула, позволяющая открываться во всех локациях, в том числе в жилых комплексах бизнес-класса, в новостройках и т. п.
- Новый кластер – «Столица», акцент на быстрые миссии и дополнительные сервисы (раменная, хот-дог, кофе с собой и т. д.)

Локация

- Жилые и деловые районы
- Торговые центры

Структура продаж



Результаты 2025 года

Формат «у дома» демонстрирует гибкость в подходе к удовлетворению потребностей клиентов. В прошедшем году ключевыми вызовами для формата стали общее снижение объема продаж в сегменте FMCG, конкуренция со стороны хард-дискаунтеров и маркетплейсов, а также конкуренция за торговые площади. Тем не менее, формат адаптировался к изменениям рынка и открыл для себя новые возможности.

В 2025 г. магазины «у дома» оставались лидерами в сегменте повседневных покупок. Их доля в розничных продажах «Магнита» на конец года составила 68%.

Формат продолжает расти и развиваться, его сеть расширяется, открываются новые магазины в удобных для покупателей локациях, чтобы обеспечить доступ к необходимым товарам в любое время. Компания адаптирует формат под разнообразные потребности клиентов: магазины «Магнит у дома плюс» предлагают более крупные площади с расширенным ассортиментом, «Моя цена» – выгодные товары для экономичных покупок, а «Магнит

у дома мини» – это компактные точки для быстрого приобретения повседневных товаров. Такой подход позволяет охватить широкий спектр клиентов и укрепляет позиции формата на рынке.

В 2025 г. мы открыли 2 031 новую точку (1 353 магазина формата «Магнит у дома» и 678 магазинов субформатов) и закрыли 525, – таким образом, сеть выросла на 1 506 магазинов. При этом формат с октября 2025 г. остается лидером по органическому спросу (LFL) на фоне конкурентов, а индекс лояльности клиентов (NPS) в 2025 г. вырос на 4,3 п. п.

С 2024 г. ведется активная работа по обновлению магазинов формата «у дома». Редизайн предполагает акцент на готовую еду, ускорение покупок и современные технологии. Обновленная концепция привлекает новых покупателей, в том числе молодежь, что способствует росту трафика и увеличению товарооборота. По итогам 2025 г. рост средних LFL-продаж составил 8,9% за год, а LFL-трафик увеличился на 0,5%.

«Магнит у дома» в цифрах

7 553 тыс. кв. м

общая торговая площадь

21 774

общее количество магазинов

324 тыс. руб./ кв. м в год

плотность продаж

440 тыс. кв. м

прирост торговой площади

1 506

прирост магазинов в 2025 г. (net)

8,9%

рост LFL-выручки

12%

в собственности

5 285 млн

общее количество чеков

8,4%

рост LFL-среднего чека

88%

в аренде

450 руб.

средний чек (без НДС)

0,5%

рост LFL-трафика



Ключевые события 2025 года

Технологии

«Касса в телефоне»

«Магнит» разработал новый способ ускорить покупки – сервис «Касса в телефоне», – который позволит покупателям расплатиться за покупки в одно касание в мобильном приложении, не тратя время в очереди на кассе. Тестирование нового функционала запущено в 10 магазинах формата «у дома» в Москве на ограниченном наборе ассортимента. По результатам тестирования будет принято решение о его масштабировании на все магазины сети. В будущем сервис «Касса в телефоне» может стать технологической базой для магазинов без касс и кассиров.

«Умные» весы на кассах самообслуживания

«Магнит» с 2021 г. последовательно тестирует и масштабирует технологию «умных» весов – автоматическое распознавание продукта, который взвешивает покупатель. В 2025 г. после успешного пилотирования технологии в магазинах «Магнит у дома» Компания ее доработала и начала тестировать «умные» весы, интегрировав их в кассы самообслуживания в магазинах «Магнит у дома». Внедрение этой технологии в магазинах «Магнит у дома» повысит скорость обслуживания клиентов, сократив время взвешивания товара на кассах самообслуживания с 15 до 5 секунд.

После сбора данных о работе технологии и отзывов покупателей по итогам пилотного проекта будет принято решение о возможности масштабирования этой технологии.

Ассортимент

Масштабирование сервисов готовой еды

В 2025 г. «Магнит» нарастил количество магазинов, в которых представлены сервисы готовой еды и напитков. Компания открыла 2,1 тыс. пекарен в магазинах «у дома» и 2,6 тыс. корнеров с готовыми блюдами. Сервис «кофе на вынос» масштабирован на 5,9 тыс. торговых точек формата «у дома», хот-доги – на 1,8 тыс., фастфуд – на 2 тыс.

Масштабирование сервисов – это ответ на растущий покупательский спрос на продукты для перекуса и готовую еду, которые можно приобрести в удобных и близких к потребителям локациях. За счет продаж готовых блюд и фастфуда, а также привлечения новых покупателей прирост товарооборота составил 74% в отчетном году.



Раменные в магазинах «у дома»

«Магнит» запустил в магазинах «у дома» новый сервис готовой еды – раменные, работающие по принципу самообслуживания. Первый рамен-бар открыт в одном из магазинов «у дома» в Москве, где высок спрос на готовые блюда. Это позволит оперативно собрать обратную связь для принятия решения о дальнейшем масштабировании сервиса.

Азиатская кухня пользуется популярностью у наших потребителей, особенно среди молодежи. Рамены – это относительно новое предложение, а рамен-бар – уникальная концепция для ритейла, которая благодаря скорости, разнообразию вкусов и интерактивности в приготовлении привлечет больше клиентов.

Концепция

Новый концепт магазинов «у дома»

В 2025 г. «Магнит» обновил концепт своего ключевого формата – магазинов «у дома». В магазинах сделан еще больший фокус на максимальное удобство покупок, готовую еду, популярные продуктовые категории и дополнительные сервисы. Дизайнерские решения в оформлении торговых точек разработаны Студией Артемия Лебедева.

Кроме того, в новом «Магнит у дома» расширена представленность дополнительных продуктовых сервисов: появились новинки в категориях свежей выпечки, фастфуда, новые позиции горячих напитков.



Экспансия нового концепта в Иркутскую область

Осенью 2025 г. стартовала экспансия «Магнита» на восток Сибири: в Иркутске открылся первый магазин формата «у дома» в новой концепции. Ассортимент магазина насчитывает более 5,3 тыс. товаров, включая расширенную линейку продуктов азиатской кухни – одну из самых востребованных и быстрорастущих категорий на рынке. Регион стал самым отдаленным в зоне присутствия Компании.



Зонирование торгового зала предусматривает два покупательских маршрута – короткий и длинный. Короткий маршрут объединяет все решения для перекуса, предложение готовых блюд и напитков, а также зону кафе с посадочными местами.

Сейчас в сети работает 2 856 магазинов «у дома» в новом концепте. По итогам тестирования принято решение о масштабировании концепта на всю сеть.



Магазины у дома
«ДИКСИ»

Торговая сеть «ДИКСИ» является одной из крупнейших в России сетей магазинов формата «у дома». Основное преимущество этого формата – широкий выбор товаров ежедневного пользования по привлекательным ценам.

«ДИКСИ» является частью Группы «Магнит» с 2021 г. и продолжает развиваться: открываются новые магазины, в том числе в новых форматах.

Результаты 2025 года

Для «ДИКСИ» 2025 г. стал рекордным по многим показателям: число магазинов достигло 2 668 – за год было открыто 349 торговых точек, включая дарксторы и магазины ультрамалого формата «ДИКСИ GO!» и Micro. Темпы роста органического развития торговой сети каждый год увеличиваются в несколько раз: в 2024 г. – в два раза по сравнению с 2023 г., а в 2025 г. – в 2,3 раза по сравнению с 2024 г. Общая торговая площадь сети достигла 876 тыс. кв. м, что на 91 тыс. кв. м больше, чем в предыдущем году. 418 магазинов были реконструированы, что привело к улучшению показателей, – в частности, плотность продаж выросла на 6,2% и составила 457 тыс. руб./кв. м.



CVP. Магазины
у дома «ДИКСИ»

Позиционирование

Удобный и доступный магазин для повседневных покупок

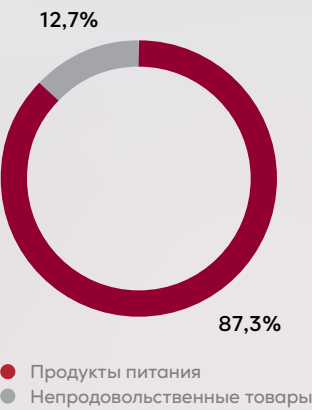
Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

Локации

- Жилые и деловые районы
- Торговые центры

Структура продаж



Доля «ДИКСИ» в розничных продажах Группы сохранилась на уровне 10,8%. Рост LFL-выручки по-прежнему является самым высоким среди всех торговых форматов Группы: в отчетном году он составил 9,8%. Рост LFL-выручки обеспечивается за счет роста LFL-среднего чека – на 9,0% и LFL-трафика – на 0,7%.

Ценовая стратегия «ДИКСИ» предполагает удержание цен на уровне конкурентов либо на более привлекательном для клиентов уровне. При этом в торговых точках с более высокой конкуренцией применяется точечное ценообразование, что позволяет поддерживать общую ценовую стратегию.

Реализация стратегии развития «ДИКСИ» в 2025 г. обеспечила положительный баланс конкурентных денежных перетоков клиентов. Данный показатель увеличился с 0,1% до 2,7% на конец 2025 г. Приток покупателей в магазины «ДИКСИ» обеспечивается главным образом за счет основных конкурентов в рамках формата.

В сети продолжается внедрение нового концепта магазинов у дома с обновленным CVP. В 2025 г. было переформатировано более 750 магазинов, и сейчас этому концепту соответствует уже 39% всех торговых точек сети «ДИКСИ».

Обновленное CVP, особенно актуальное для жителей больших городов с быстрым ритмом жизни, предполагает больший акцент на готовые блюда, на возможности быстрого перекуса прямо в магазине. «ДИКСИ» запускает собственные торговые марки, в том числе в сегменте готовой еды, чтобы дать покупателю больше возможностей выбора.

Подробнее о развитии ассортимента СТМ см. в разделе [«Собственные торговые марки»](#).

Число торговых точек с готовой едой в ассортименте в 2025 г. выросло с 1 023 до 1 781 (67% магазинов сети), а количество магазинов с пекарнями, где можно купить выпечку, кофе и перекусить – с 433 до 678 с собственной выпечкой и 1 024 – с кофе, что составляет в сети 38%. Кассы самообслуживания как часть нового концепта – еще один способ экономии времени покупателей. Сейчас такие кассы установлены в 2 302 (86%) торговых точках «ДИКСИ».

В 2025 г. был открыт 500-й магазин франчайзинговой сети «ДИКСИ» «Первым делом», которая развивается с 2019 г. Сейчас магазины сети «Первым делом» работают в Москве, Санкт-Петербурге, Московской и Ленинградской областях, а также в Тульской и Калужской областях, – в конце 2025 г. их количество достигло 520.

«ДИКСИ» в цифрах

876 тыс. кв. м
общая торговая площадь

2 668
общее количество магазинов

457 тыс. руб./
кв. м в год
плотность продаж

91 тыс. кв. м
прирост торговой площади

305
прирост магазинов в 2025 г. (net)

9,8%
рост LFL-выручки

7%
в собственности

751 млн
общее количество чеков

9,0%
рост LFL-среднего чека

93%
в аренде

502 руб.
средний чек (без НДС)

0,7%
рост LFL-трафика

СТМ

Портфель СТМ «ДИКСИ» насчитывает более 30 брендов, под которыми выпускается свыше 900 наименований продукции. В 2025 г. было введено более 300 новых SKU, а доля СТМ в товарообороте сети по итогам года составила 10%, показав рост на 41% к 2024 г. Стратегическая цель направления – достичь доли СТМ в товарообороте в 25% к 2030 г.

Стратегия развития СТМ «ДИКСИ» предусматривает:

- присутствие во всех значимых продуктовых категориях;
- отслеживание и интеграцию актуальных потребительских трендов (готовая еда, инновационные категории);
- использование СТМ как ключевого инструмента для работы с различными группами покупателей (молодежь, аудитория здорового образа жизни, детская линейка, сегмент «первой цены», а также предложения, доступные только в «ДИКСИ»).

В 2025 г. в рамках развития СТМ были сформированы бренд-платформы и коммуникационные стратегии для поддержки флагманских линеек продуктов.

Программа лояльности

В 2025 г. в рамках развития Программы лояльности «Клуб Друзей ДИКСИ» был реализован ряд мероприятий, позволивших значительно улучшить показатели вовлеченности клиентов:

- улучшение алгоритмов гиперперсонализации клиентских предложений;
- оптимизация механики в категории «Любимые товары» (функция персонализированной скидки до 20% на товар, который выбирает сам пользователь);
- расширение возможностей использования кешбэка – теперь его можно применять у партнеров за пределами программы лояльности сети;
- накопление пользовательского опыта в мобильном приложении, что сделало взаимодействие с программой проще, удобнее и интуитивно понятнее для клиентов.

Управление персоналом

В 2025 г. в «ДИКСИ» запущена система управления персоналом на базе «1С:ЗУП», обеспечивающая контроль рабочего времени по видам работ в сочетании с технологией QR-Link и интеграцией с ИС «Аутсорсинг персонала». Система позволяет эффективно управлять затратами на массовый персонал и сдерживать их кратный рост под влиянием демографических и рыночных факторов. В планах Компании – дальнейшее развитие системы в розничном сегменте с постепенным внедрением соответствующих инструментов в логистике.

	Программа лояльности «Клуб Друзей ДИКСИ» в цифрах
	+23,4% к 2024 г. 13,3 млн общее число участников программы лояльности
	+9,1 п. п. к 2024 г. 71% доля розничного товарооборота программы лояльности
	+9,1 п. п. к 2024 г. 52% доля чеков программы лояльности
	217,5% рост розничного товарооборота в категории «Любимые товары»
	3,9 млн число DAC¹-клиентов
	+8,2 п. п. к 2024 г. 53,5% доля розничного товарооборота DAC
	+32,5% к 2024 г. 22,3 млрд руб. розничный товарооборот DAC-клиентов

¹ DAC (Digital Active Customers) – активные цифровые клиенты.

Ключевые события 2025 года

Развитие сети

Открытие торговых точек в новостройках

В 2025 г. «ДИКСИ» договорилась о стратегическом партнерстве с двумя крупными девелоперскими компаниями. Соглашения предусматривают открытие в жилых комплексах застройщиков магазинов формата «у дома», торговых точек «ДИКСИ GO!», а также дарксторов для сборки онлайн-заказов. В результате реализации проекта жители новых домов получат удобные магазины в шаговой доступности и их жизнь станет комфортнее.



Масштабирование «ДИКСИ GO!»

Сеть магазинов ультрамалого формата «ДИКСИ GO!» ориентирована в основном на жителей мегаполисов. Это точки с небольшой торговой площадью (70–190 кв. м), с кассами самообслуживания и ассортиментом, включающим самые востребованные товары (около 2 тыс. позиций: готовая еда, бакалея, напитки, кондитерские изделия, выпечка и кофе навынос). Они размещаются на первых этажах жилых домов и обеспечивают жителям возможность делать экстремально быстрые покупки. В отчетном году было открыто 78 новых магазинов ультрамалого формата, в том числе новый флагманский магазин открылся в переходе московской станции метро «Технопарк». К концу 2025 г. общее число торговых точек «ДИКСИ GO!» составило 88, из которых 70 – в Москве и Подмосковье и 18 – в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.



Открытие флагманского магазина «ДИКСИ» в центре Москвы

Самый большой магазин сети «ДИКСИ» площадью 750 кв. м открылся в центре Москвы. В его ассортименте насчитывается порядка 5 500 SKU. Флагман отличается от прочих магазинов расположением отделов – они зонированы и рассчитаны на выполнение определенной покупательской миссии.

Маркетинговые коммуникации

Интегрированные коммуникации

«ДИКСИ» усиливает эффект интегрированных маркетинговых коммуникаций за счет новых каналов взаимодействия и развития цифрового подхода к коммуникациям:

- Охват аудитории вырос на 16%
- Запоминаемость бренда увеличилась на 10% благодаря гибридным офлайн- и онлайн-проектам
- CTR (кликабельность) сообщений выросла на 2% за счет персонализации в приложении «ДИКСИ» и сегментации клиентов



Коммуникации в торговых залах

Продолжается системное развитие цифровых медиа в торговых залах, что позволяет увеличивать количество точек контакта с клиентами. В рамках этого направления создается и расширяется инфраструктура внутренних коммуникационных каналов и инструментов взаимодействия с покупателями.

На конец 2025 г. в магазинах сети установлено:

- 657 LED-экранов в 651 торговой точке (24,5% от всей сети);
- 5 311 ТВ-панелей в 1 841 торговой точке (69,3% от всей сети);
- 1 980 аудиосистем в 1 980 торговых точках (74,6% от всей сети).

Маркетинговые спецпроекты

«ДИКСИ» также развивает направление спортивного маркетинга и реализует ряд других спецпроектов, отмеченных профессиональными премиями:

- «Red Apple 2025» – в номинации “Best Use of Digital Tools Including Mobile”
- «Проксима 2025» – в номинации «Лучший диджитал медиамикс»
- «Серебряный Меркурий 2025» – в номинации «Лучшая геймификация»

Работа с молодежной аудиторией

В 2025 г. «ДИКСИ» определила молодежную аудиторию (10–25 лет) как одну из стратегических целевых групп. Компания ставит задачу сформировать новые покупательские привычки у молодежи и закрепить образ «ДИКСИ» как современного формата, отвечающего ее запросам. Реализация данной стратегии призвана обеспечить долгосрочную лояльность и устойчивую связь молодых потребителей с брендом.

Работа с молодежной аудиторией включает как маркетинговые активности, так и корректировку ассортиментной стратегии. Комплекс маркетинговых коммуникаций ориентирован на особый формат взаимодействия с акцентом на цифровую среду. Важной составляющей также является стратегия по вовлечению молодежи в Программу лояльности «Клуб Друзей ДИКСИ».

Помимо этого, «ДИКСИ» развивает ассортиментное предложение для молодой аудитории:

- Созданы линейки СТМ – OUCH! (молодежный бренд продуктов) и O!LIFE (для приверженцев сбалансированного питания)
- В магазинах увеличивается предложение готовой еды и открываются кофе-корнеры (для ценителей времени). Рост потребления сервисов (готовая еда, кофе, выпечка) в 2025 г. составил более 100%



Технологии

Подтверждение возраста с помощью МАХ

Покупатели сети «ДИКСИ» получили возможность подтверждать свой возраст с помощью мессенджера МАХ при покупке товаров с возрастными ограничениями на кассах самообслуживания.

Для этого достаточно отсканировать на кассе цифровой ID – QR-код на экране смартфона в приложении МАХ. В конце 2025 г. сервис работал в 14 магазинах в Москве и Санкт-Петербурге. В дальнейшем планируется масштабирование технологии на другие магазины сети.

Управление ассортиментом в торговых точках

В 2025 г. сеть «ДИКСИ» перешла к управлению ассортиментом на основе больших данных. Новый подход позволил отказаться от длительных циклов обновления планогамм, исключить ошибки при выкладке товаров, а также преодолеть недостаток гибкости и отсутствие индивидуального подхода к каждому магазину. В результате процесс обновления планогамм ускорился в три раза, их полная ротация проводится ежемесячно во всех торговых точках сети. Благодаря этому каждый магазин стал максимально соответствовать запросам своих покупателей.

Ключевые преимущества управления ассортиментом на основе больших данных:

- Оптимизация выкладки товаров, позволяющая максимально эффективно использовать каждую полку и квадратный метр торговой площади
- Возможность быстрой адаптации планогамм к локальному спросу, сезонным пикам и появлению новинок
- Индивидуальный расчет товарного запаса для каждой точки на основе реальных продаж, что минимизирует дефицит или избыток товаров и создает прочную основу для роста розничного товарооборота

Супермаркеты «Магнит»



Большие форматы торговых объектов «Магнита» – супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы «Магнит Экстра» – сочетают возможности как для повседневных «быстрых» покупок, так и для закупок впрок. Их отличает расширенный ассортимент, в частности, большой выбор непродовольственных товаров.



CVP. Суперсторы «Магнит Экстра»

Технологичные и современные крупные магазины, удобные для посещения всей семьей, приспособленные для любых покупательских миссий – от повседневных покупок до создания запасов впрок. Локации для суперсторов подобраны так, чтобы они были доступны и для пешеходов, и для тех, кто приезжает за покупками на машине.

Позиционирование

Путешествие за покупками как запоминающийся опыт для всей семьи, где и детей, и взрослых ждут интересные впечатления и товары

Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда
- Сезонные покупки
- Закупка впрок

Локации

- Жилые районы
- Транспортные магистрали

CVP. Супермаркеты «Магнит Семейный»

Супермаркеты «Магнит Семейный» работают в жилых и деловых районах, а также в торговых центрах. Помимо широкого выбора продуктов питания, в них есть кафе и пекарни, зоны с товарами для здорового образа жизни, продуктами категории «фреш», товарами для животных и бытовой химией. Супермаркеты формируют у покупателей позитивный опыт, выводя на первый план гастрономические впечатления.

Позиционирование

Позитивный покупательский опыт благодаря высокому качеству обслуживания, разумным ценам и широкому спектру возможностей в полнофункциональном супермаркете

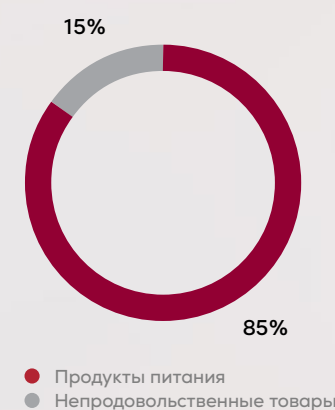
Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда
- Небольшая закупка

Локации

- Жилые и деловые районы
- Торговые центры

Структура продаж



Результаты 2025 года

В 2025 г. супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы «Магнит Экстра» обеспечили 7,9% продаж Группы. В отчетном году «Магнит» продолжил пересмотр портфеля магазинов больших форматов, в результате чего было закрыто 17 супермаркетов и суперсторов. Это позволило повысить эффективность как оставшихся магазинов больших форматов, так и действующей сети магазинов в целом.

По результатам отчетного года LFL-выручка супермаркетов и суперсторов выросла на 7,6%, что объясняется ростом LFL-среднего чека на 8,1% и снижением LFL-трафика на 0,5%. При этом плотность продаж выросла на 8,8%.

По итогам 2025 г. магазины «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра» стали лидерами среди формата гипермаркетов в России по доле повторных покупателей. Наиболее высокие результаты гипермаркеты демонстрируют в малых городах с населением от 50 до 250 тыс. человек. Таких результатов удалось достичь благодаря комплексному развитию клиентского сервиса, конкурентоспособному ценообразованию и широкому ассортименту, который позволяет удовлетворить основные потребности покупателей в рамках одного формата.



Ключевые события 2025 года

Ассортимент

Товары из Вьетнама

В июне 2025 г. «Магнит» открыл корнер с продуктами из Вьетнама в одном из московских суперсторов «Магнит Экстра». Проект является частью стратегического партнерства «Магнита» с крупнейшим ритейлером Вьетнама.

В ассортименте корнера представлено более 150 наименований продуктов, включая фрукты и экзотические плоды, сухофрукты, лапшу, соусы, напитки, разные сорта чая.

Развитие сервисов готовой еды

В 2025 г. «Магнит» улучшил зоны питания в торговых залах гипермаркетов и расширил ассортимент готовой еды и напитков, в том числе:

- сделал зону посадки посетителей шире и комфортнее;
- обновил и расширил парк автоматических кофемашин на жидком молоке;
- расширил линейку горячих и холодных перекусов, а также запустил сервис молочных коктейлей и чайных напитков;
- повысил удобство упаковки продукции для перекуса на ходу.

Всего в отчетном периоде в 34 гипермаркетах открылись новые кафе на входе, а 39 кафе были представлены в обновленном формате.



Технологии

Зарядные станции для электромобилей

В 2025 г. «Магнит» продолжил развитие инфраструктуры около магазинов и масштабировал установку быстрых зарядных станций для электромобилей на 12 магазинов больших форматов в Краснодаре, Сочи, Адлере, Ростове-на-Дону, Шахтах, Армавире, Ставрополе, Минеральных Водах, Сертолово, Выборге, Воскресенске, Павловском Посаде.

Поставщик электроэнергии для зарядных станций – энергосбытовая компания «Магнит Энерго», входящая в Группу компаний «Магнит». Благодаря закупкам энергии на оптовом рынке «Магнит Энерго» предлагает пользователям сервиса привлекательные цены.

«Магнит Семейный» и «Магнит Экстра» в числе		
909 тыс. кв. м общая торговая площадь	290 общее количество супермаркетов «Магнит Семейный»	301 тыс. руб./ кв. м в год плотность продаж
56% в собственности	149 общее количество суперсторов «Магнит Экстра»	7,6% рост LFL-выручки
44% в аренде	314 млн общее количество чеков	8,1% рост LFL-среднего чека
	880 руб. средний чек (без НДС)	-0,5% рост LFL-трафика

Магазины
косметики

M*КОСМЕТИК

Наша сеть магазинов косметики является крупнейшей в России по количеству магазинов, в нее входит около 8 тыс. торговых точек. Там представлены непродовольственные товары повседневного спроса (декоративная и уходовая косметика, парфюмерия и средства гигиены, бытовая химия, товары для детей), которые помогают покупателям заботиться о себе, своих близких и своем доме.

В 2025 г. наша сеть магазинов косметики прошла масштабную трансформацию. На смену бренду «Магнит Косметик» пришел более яркий и современный «М.Косметик» с фокусом на удобстве для покупателя. Кроме того, в рамках развития формата был создан кластер магазинов с увеличенной долей товаров для дома и бьюти-сторы «М.Кос» с акцентом на уход, косметику и парфюмерию.



CVP. «М.Косметик» и «М.Кос»

Позиционирование

Магазины, которые помогают людям чувствовать себя уверенно, красиво и комфортно каждый день, предлагая доступные, качественные, трендовые товары для красоты и дома, а также технологии и сервис

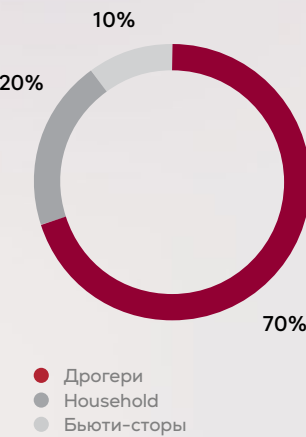
Миссии

- «М.Кос»: покупка косметики, парфюмерии для себя и в подарок, товары для красоты и ухода за собой
- «М.Косметик»: фокус на повседневные покупки для дома и семьи, бытовую химию, товары для детей, продукцию для животных, а также косметику и уход

Кластеризация

- «М.Косметик» Household: магазины с увеличенной долей товаров для дома
- «М.Косметик» Дрогерии: сбалансированный ассортимент косметики и товаров для дома
- «М.Кос» Бьюти-сторы: фокус на декоративную и уходовую косметику, парфюмерию

Планируемые доли кластеров



Локация

- Жилые районы
- Торговые центры
- Улицы с большим трафиком

Результаты 2025 года

Сеть магазинов косметики в 2025 г. обеспечила 6,9% розничных продаж Компании. Было открыто 72 новых объекта и закрыто 135 в рамках кампании по повышению операционной эффективности. Таким образом, на 31 декабря 2025 г. сеть насчитывала 7 987¹ торговых точек, а суммарная торговая площадь составила 1 822 тыс. кв. м. Рост LFL-продаж на 5,1% был обусловлен увеличением LFL-среднего чека на 9,2% несмотря на сокращение LFL-трафика на 3,8%. Чистая розничная выручка сегмента выросла на 5,7% – до 239,9 млрд руб.

Доля российских товаров² в магазинах сети в 2025 г. выросла до 36%, а количество собственных торговых марок в ассортименте увеличилось на 80% – с 30 СТМ в 2024 г. до 54 СТМ в 2025 г. Общее число товарных позиций превысило 8 тыс. Доля СТМ в структуре продаж составила 13,5%.

Отчетный год стал знаковым с точки зрения развития бренда. Мы провели ребрендинг сети «Магнит Косметик» и разделили магазины на три кластера:

стандартные дрогерии и магазины с увеличенной долей товаров для дома «М.Косметик» и бьюти-сторы «М.Кос».

«М.Кос» – это современные технологичные бьюти-пространства с уникальным предложением продуктов, включая премиум-сегмент, и сервисов. В ассортименте магазинов – уходовая и декоративная косметика, парфюмерия и средства ухода за волосами, представлены как товары российских производителей, так и ведущие зарубежные бренды. Покупателям доступны консультации бьюти-экспертов для индивидуального подбора косметики и услуги визажистов. В 2025 г. было открыто семь бьюти-сторов «М.Кос» – в Москве, Краснодаре, Казани, Сочи, Екатеринбурге, Иваново. Еще два бьюти-стора в 2025 г. вышли на стадию ремонта и запланированы к открытию в январе и феврале 2026 г.

Кроме того, в 2025 г. мы обновили концепт дрогерии с фокусом на удобстве покупок и организации торгового пространства. На конец года был открыт один дрогерии в обновленном концепте.

«М.Косметик» и «М.Кос» в цифрах

1 822 тыс. кв. м
общая торговая площадь

7 987
общее количество магазинов¹

131 тыс. руб./
кв. м в год
плотность продаж

7%
в собственности

442 млн
общее количество чеков

5,1%
рост LFL-выручки

93%
в аренде

543 руб.
средний чек (без НДС)

9,2%
рост LFL-среднего чека

-3,8%
рост LFL-трафика

¹ В том числе 114 магазинов косметики, расположенные в Узбекистане.
² Товары, произведенные на территории Российской Федерации.



Ключевые события 2025 года

Технологии

Инновационный сервис BeautyScan

«М.Косметик» масштабировал сервис BeautyScan: это технология, которая позволяет индивидуально подбирать уходовые и декоративные средства косметики по фото с учетом типа кожи и предпочтений покупателей. В 2025 г. сервис стал доступен более чем в 2,5 тыс. магазинов сети.



Чтобы запустить BeautyScan, нужно считать с помощью камеры смартфона QR-код в магазине, загрузить фотографию лица и ответить на несколько вопросов. В основе технологии – искусственный интеллект, который подбирает тип продукта, подходящие компоненты в косметике и рекомендует индивидуальную программу ухода в разных ценовых категориях.

Перед масштабированием сервиса специалисты «Магнита» и биотехнологической стартап-студии улучшили алгоритмы работы сервиса, чтобы сделать персональные рекомендации более точными. Кроме того, была добавлена функция виртуальной примерки декоративной косметики в режиме реального времени. Система выбирает косметический продукт из списка в более 1,5 тыс. товаров, а также учитывает их наличие в магазине.

В бьюти-сторках «М.Кос» сервис BeautyScan реализован в виде диджитал-панели с широким функционалом подбора уходовых средств и примеркой виртуального макияжа. Также в «М.Кос» интегрирован новый технологичный инструмент Lift & Learn, который позволяет покупателям ознакомиться с продуктом со стенда, подняв тестер с полки и посмотрев ролик о нем параллельно с тестированием продукта.

Онлайн-формат

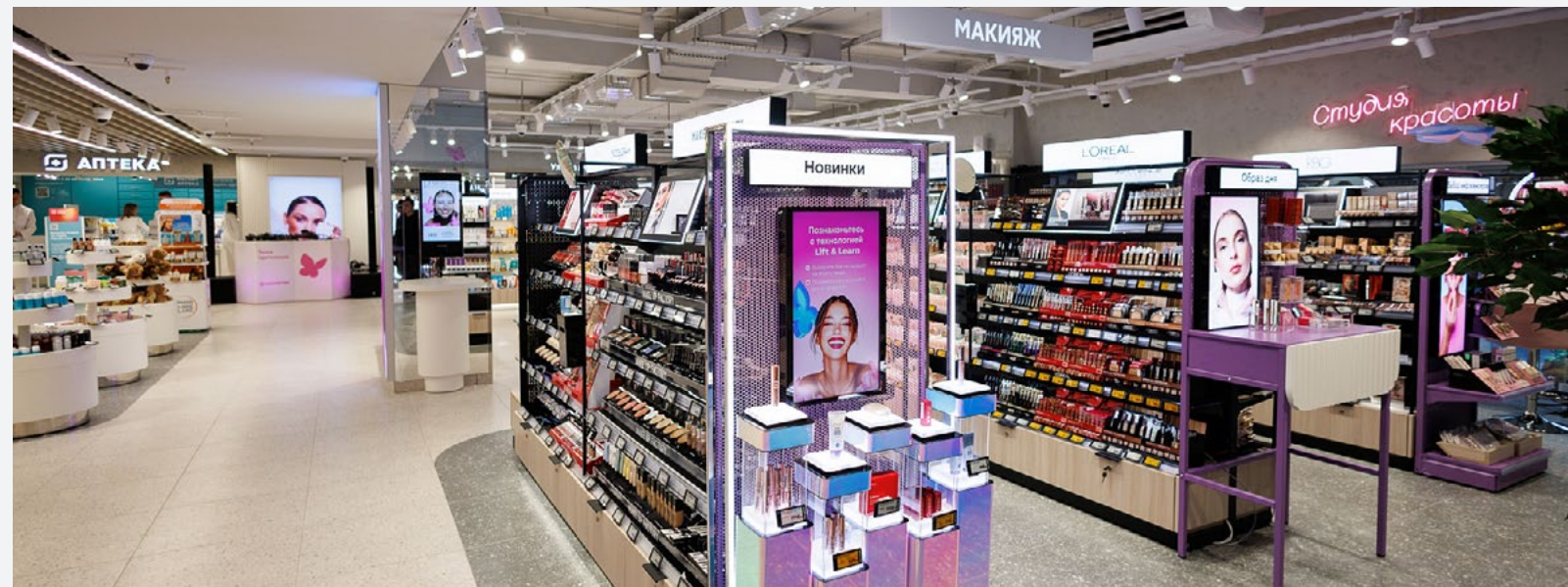
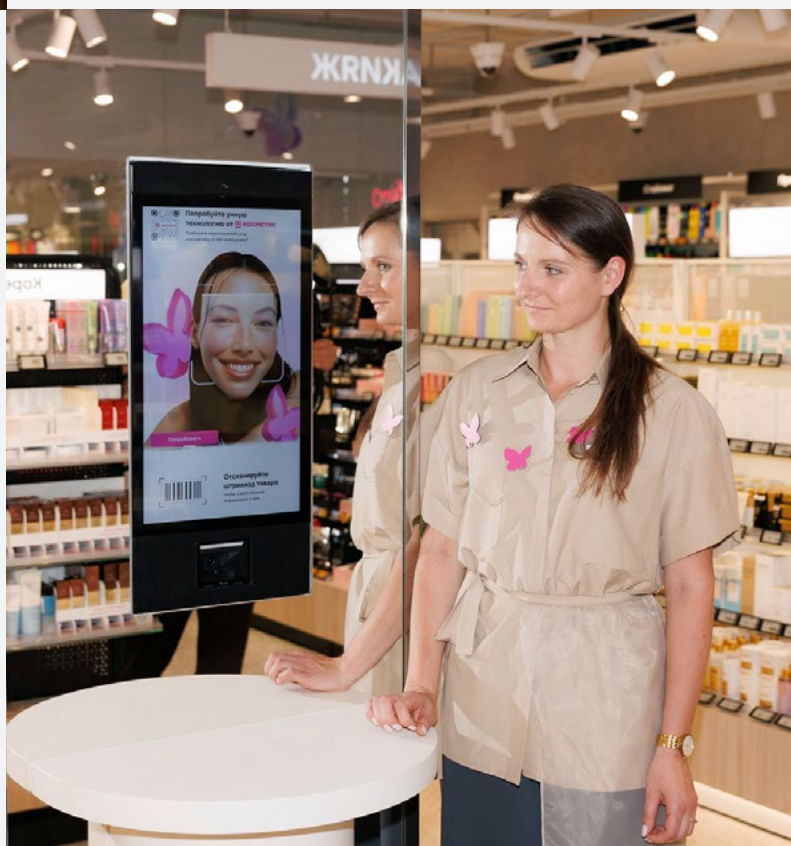
Новая модель доставки

В отчетном году торговая сеть «М.Косметик» начала тестировать новую модель доставки косметических товаров в Москве и в Санкт-Петербурге и запустила доставку из грейсторов.

Под новый формат было переоборудовано 79 действующих магазинов. Выбор объектов основан на том, чтобы охватить доставкой весь город в срок до 60 минут. Теперь онлайн-заказы доставляются только из грейсторов, остальные магазины сети «М.Косметик» обслуживают офлайн-покупателей, а также работают как точки выдачи заказов в рамках сервиса click & collect.

Ассортимент грейсторов адаптирован под предпочтения онлайн-клиентов, и он шире, чем в обычных магазинах (около 11 тыс. наименований товаров против 8 тыс. в среднем по сети), что позволяет обеспечить расширенное предложение для клиентов.

В следующем году будет принято решение о тиражировании новой модели доставки на другие города.



Культура и искусство

«М.Косметик» в Эрмитаже

«Магнит» – стратегический партнер Государственного Эрмитажа с 2023 г. Для нас это сотрудничество – объединение ценностей и способ показать, что культура является частью повседневной жизни. Наше сотрудничество помогает делать искусство более доступным и сохранять культурную идентичность регионов присутствия.

В 2025 г. в Эрмитаже при поддержке розничной сети «М.Косметик» состоялась выставка «Упакованные грезы. Мода ар-деко из собрания Государственного Эрмитажа и коллекции Назима Мустафаева», посвященная женской моде 1920-х – начала 1930-х гг.



Посетители могли увидеть более 400 экспонатов: бисерные платья и обувь того периода, живописные полотна и рисунки Анри Матисса, Рауля Дюфи, Эрте и других мастеров.

Кроме того, Эрмитаж при поддержке «М.Косметик» представил книгу «Сборник правил и наставлений. Как сохранить чарующую внешность. С примерами из собрания Государственного Эрмитажа». Она посвящена истории красоты и ухода и проиллюстрирована фотографиями и репродукциями произведений искусства из собрания Эрмитажа.

«Самбери»



Торговая сеть «Самбери» является крупнейшей на российском Дальнем Востоке мультиформатной сетью продовольственных магазинов и входит в Группу «Магнит» с 2024 г.

Магазины «Самбери» расположены в Приморском и Хабаровском краях, в Амурской области и Еврейской автономной области. Это гипермаркеты, супермаркеты, магазины формата «у дома» и дискаунтеры, где удобно покупать свежие продукты и качественные товары по разумным ценам.

Результаты 2025 года

Торговая сеть «Самбери» продолжила успешное развитие в составе Группы «Магнит». В 2025 г. было открыто 65 новых магазинов, основная доля которых (39 магазинов) пришлась на формат «у дома». Помимо открытия новых торговых объектов, сеть провела ребрендинг и реконструкцию 21 действующего магазина в Хабаровском и Приморском краях, в Амурской области. В обновленных торговых точках был расширен ассортимент: появились товары популярных брендов, в том числе азиатских, и новые категории готовой еды. Также в обновленных магазинах открылись кофе-точки. «Самбери» планирует и в дальнейшем усиливать присутствие на Дальнем Востоке за счет открытия новых магазинов, строительства в регионе распределительного центра и фабрики-кухни.



CVP. Магазины «Самбери»

Позиционирование

«Самбери» насчитывает около 400 магазинов в четырех основных форматах: гипермаркеты, супермаркеты, магазины «у дома» и минимаркеты

Миссии

Мультиформатность позволяет охватывать большинство клиентских миссий, от «всё в одном месте» до «самое нужное в двух шагах»

Ключевые показатели

396

общее количество магазинов

241 тыс. кв. м

общая торговая площадь

от 2 до 32 тыс.

SKU ассортимента

Цель

Занять 25% доли рынка в топ-8 городов присутствия на Дальнем Востоке

Ключевые события 2025 года

Развитие формата магазинов у дома

В 2025 г. «Самбери» продолжила проводить улучшения в своем портфеле форматов с целью повышения конкурентоспособности и привлекательности магазинов сети. Приоритетом в отчетном году был формат магазинов «у дома», в рамках которого пилотировался новый формат «Близкий».

Основная цель – выработка устойчивой и современной модели магазина «у дома» для будущего развития, способной эффективно конкурировать в изменившейся рыночной среде. В течение 2025 г. «Самбери» открыла в новом формате более 15 магазинов, обеспечив необходимую базу для оценки концепта.

Развитие канала онлайн-продаж

По итогам 2025 г. онлайн-продажи торговой сети превысили 1 млрд руб., что составило почти двукратный рост по отношению к предыдущему отчетному году. Доля онлайн в продажах сети выросла до 1,3% от общего объема продаж и до 2,4% от объема продаж магазинов, подключенных к каналу онлайн-торговли.

Основные факторы роста: тиражирование канала на новые территории и магазины, развитие отношений с ключевыми партнерами, совершенствование собственной платформы продаж.

Вторая фабрика-кухня

В 2025 г. «Самбери» заключила соглашение о сотрудничестве с Приморским краем, в рамках которого запланировано строительство фабрики-кухни. Фабрика будет выпускать более 100 разновидностей готовой еды: от кулинарии и салатов, блюд азиатской кухни, замороженных полуфабрикатов до кондитерских изделий и безалкогольных напитков. Производство будет сертифицировано по международным стандартам ISO 22000: ХАССП (НАССР). Благодаря строительству фабрики в регионе появится не менее 300 новых рабочих мест.

Это будет вторая фабрика-кухня для «Самбери». Первая работает в Хабаровском крае и выпускает более 30 тонн готовой еды в сутки, в ее продукции более 300 наименований.

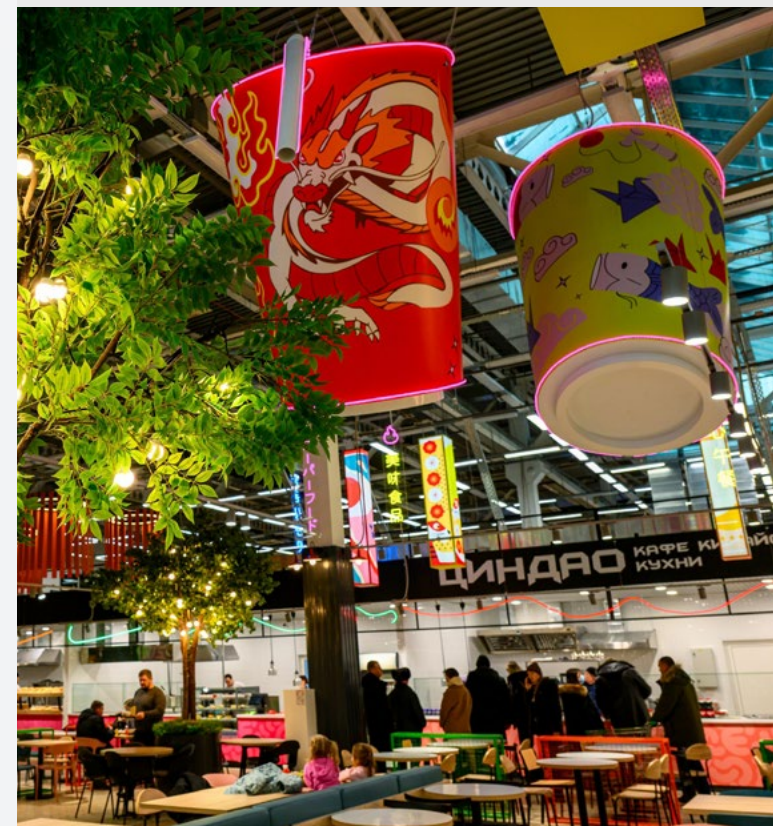
Подтверждение возраста с помощью МАХ

На кассах самообслуживания в магазинах «Самбери» внедрена технология подтверждения возраста с помощью мессенджера МАХ. При покупке товаров с возрастными ограничениями достаточно отсканировать QR-код, который появится на дисплее кассы, в приложении МАХ на смартфоне.

Подтвердить возраст через МАХ можно во всех минимаркетах, дискаунтерах и гипермаркетах, входящих в розничную сеть.

Гастропространство: кухня на любой вкус

В гипермаркете «Самбери» в Благовещенске в 2025 г. появился фудмолл – гастрономическое пространство, объединяющее кафе и рестораны с разными кухнями. Открытие фудмолла способствует развитию городской среды и туристической инфраструктуры, а также является источником новых рабочих мест и поддерживает малый и средний бизнес региона.





«Азбука вкуса»



«Азбука вкуса» – лидер на российском рынке в сегменте торговли высококачественными продуктами питания. Премиальные магазины с уникальным ассортиментом находятся в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

Сеть располагает собственным бизнесом онлайн-доставки, собственными производствами готовой еды, а также распределительными центрами и складами. В состав розничной сети входят торговые точки двух типов: супермаркеты «Азбука вкуса» и минимаркеты «Азбука daily».

Результаты 2025 года

В 2025 г. «Азбука вкуса» открыла по одному новому супермаркету и минимаркету, а также запустила два даркстора.

Ключевые события 2025 года

Присоединение к Группе «Магнит»

В мае 2025 г. «Магнит» закрыл сделку по приобретению доли в 81,55% в капитале компании ООО «Городской супермаркет», которая управляет торговой сетью «Азбука вкуса». «Магнит» сохранил бренд «Азбука вкуса» и управленческую команду, чтобы обеспечить преемственность и развитие клиентского опыта.

«Азбука вкуса» обладает уникальным покупательским предложением на рынке и имеет потенциал для увеличения стоимости компании за счет развития формата «Азбука daily», улучшения сервиса онлайн-доставки и роста сегмента готовой еды.



CVP. Магазины «Азбука вкуса»

Позиционирование

Магазин, предлагающий широкий и уникальный ассортимент высокого качества с персонализированным и профессиональным подходом к клиентскому опыту

Миссии

- Регулярная закупка
- Накрыть стол
- Готовые блюда
- Небольшая закупка
- Перекус
- Подарок
- Создание атмосферы и уюта

Локации

Жилые комплексы класса «Бизнес» и «Элит», торговые и бизнес-центры класса А+

Ключевые показатели

176¹

общее количество магазинов

104 тыс. кв. м

общая торговая площадь

>25 тыс.

SKU ассортимент

¹ Включая пять дарксторов.

Развитие ассортимента

Товары для дома СТМ

«Азбука вкуса» разработала собственную марку товаров для дома «Азбука Детали». Под ней будут продаваться предметы интерьера и декор, текстиль и посуда.

Для создания этих товаров используются натуральные материалы: твердые породы дерева, экологически чистый гипс, соевый воск, натуральные эфирные масла и хлопок. Ассортимент товаров включает предметы ручной работы, например, аромадиффузоры и свечи.



Поддержка локального виноделия

Торговая сеть «Азбука вкуса» и органическая винодельня АУА наметили несколько участков виноградника в селе Тенистое (рядом с городом Севастополь) под проект создания вина, которое появится в сети в 2026 г.

Готовая еда

Онлайн-пространство о готовой еде

«Азбука вкуса» запустила цифровое пространство, посвященное качественной и безопасной готовой еде – «Азбука PRO».

Видео и посты в соцсетях, созданные в рамках проекта, посвящены результатам лабораторных исследований, стандартам безопасности пищи, инновациям в сфере FoodTech, обзорам мировых премьер готовой еды, разбору состава и способов приготовления новых блюд.

Отраслевые инициативы

Торговая сеть находится в постоянной коммуникации с участниками рынка по теме готовой еды, обменивается лучшими практиками, а также принимает участие в формировании законодательства по соответствующим вопросам и развитии стандартов качества. В 2025 г. «Азбука вкуса» стала председателем Ассоциации производителей и поставщиков готовой еды и лидером новостной повестки по готовой еде в России.

Поддержка местных сообществ

В 2025 г. «Азбука вкуса» приняла участие в совместной с Государственным музеем изобразительных искусств им. А. С. Пушкина и Правительством Москвы социальной акции и ко Дню матери представила на полках магазинов праздничные стаканы с репродукциями картин музея в рамках специального проекта центров женского здоровья.



«Магнит Аптека»

Федеральная сеть аптек с широким ассортиментом лекарств, медицинских изделий и товаров для здоровья по доступным ценам.

Небольшие торговые точки расположены преимущественно рядом с магазинами «Магнит» других форматов – «у дома», супермаркетами и суперсторами, что увеличивает трафик и приумножает экономический эффект.

Результаты 2025 года

Сеть магазинов «Магнит Аптека» в 2025 г. продемонстрировала высокие темпы роста, опережающие динамику рынка в целом. Рост выручки формата превысил 30% благодаря грамотному управлению миксом продаж во всех категориях и продвижению собственных торговых марок. Рост LFL-выручки составил 21,6% за год за счет роста LFL-среднего чека на 12,4% и LFL-трафика на 8,1%.

В отчетном году сеть также расширила свое присутствие: было открыто 172 новые аптеки. При этом развитие сети «Магнит Аптека» осуществлялось с помощью разнообразных подходов: развивали аптеки на базе магазинов у дома «Магнит» и «М.Косметик», открывали аптеки в аэропортах, масштабировали обновленный концепт и открыли флагманские аптеки.

CVP. «Магнит Аптека»

Позиционирование

Все, что нужно для здоровья, рядом с привычным местом для повседневных покупок

Кластеризация

- Аптеки в жилых районах: акцент на нелекарственных препаратах и парафармации
- Аптеки рядом с больницами: лекарства и медицинские изделия по рецепту
- Аптеки в местах с высоким трафиком: основные фармацевтические товары и товары среднего ценового сегмента
- Кластер «Деревня»: жизненно необходимые препараты и товары «первой цены»

Локация

Рядом с продовольственными магазинами и магазинами-дрогери

Товарооборот «Магнит Аптеки» в денежном выражении вырос более чем на 30%, что превышает рост рынка в целом (12%) более чем в два раза. Это позволило «Магнит Аптеке» подняться в рейтинге¹ аптечных сетей с 14-го на 13-е место в 2025 г. Лидерами роста стали следующие категории товаров: кардиология, БАДы и витамины, гастроэнтерология, анальгетики, эндокринология – они обеспечили половину прироста выручки формата. Все ключевые категории, которые составляют свыше 90% выручки сети, имеют положительный прирост по итогам 2025 г.

Успешные результаты также были достигнуты за счет расширения активной клиентской базы. В 2025 г. мы привлекли 2,3 млн новых клиентов, и 800 тыс. клиентов вернулись в сеть, совершив покупки в «Магнит Аптеке» после перерыва. Число активных клиентов в отчетном году достигло отметки в 5,9 млн человек, что на 24% больше результатов предыдущего года.

В 2025 г. «Магнит Аптека» продолжила расширение ассортимента. В 2025 г. ассортимент формата включал в себя в среднем 4 тыс. SKU (на 4% больше, чем в 2024 г.), что также способствовало росту товарооборота.

«Магнит Аптека» в цифрах

38,9 тыс. кв. м
общая торговая площадь

699 руб.
средний чек (с НДС)

3,2 тыс. кв. м
прирост торговой площади

664 тыс. руб./ кв. м в год
плотность продаж

1 202
общее количество аптек

21,6%
рост LFL-выручки

118
прирост аптек в 2025 г. (net)

12,4%
рост LFL-среднего чека

38,6 млн
общее количество чеков

8,1%
рост LFL-трафика

Развитие канала электронной коммерции

- Реализация модели маркетплейса на сайте и в мобильном приложении с подключением ключевых дистрибьюторов – «Пuls» и «Протек»
- Добавление «Магнит Аптеки» на витрину «Яндекс Еды»
- Внедрение онлайн-оплаты заказов
- Инструмент «динамическое ценообразование» в e-com: более чем в два раза увеличена скорость расчета прайс-листов, возможность дифференциации ценообразования под потребности бизнеса

Ключевые результаты канала электронной коммерции за 2025 год

128%
рост выручки в собственном сервисе

64%
рост выручки, включая партнерские сервисы

23 млн
MAU омниканальной платформы «Магнита»

24,8%
доля e-com в общем обороте формата

28 тыс.
локаций покрытие собственными аптеками и партнерскими пунктами выдачи заказов



1  DSM Group.



Развитие собственной торговой марки

Запуск и развитие СТМ с фокусом на категорию БАД является как ключевым фактором роста доходности формата, так и эффективным способом удовлетворения растущего спроса покупателей, уделяющих особое внимание здоровому образу жизни, через предложение качественных и востребованных препаратов во всех ценовых сегментах.



Портфель СТМ «Магнит Аптеки» представлен более чем 20 брендами, включающими качественные и востребованные препараты в различных ценовых сегментах. В качестве ключевых выделяются следующие бренды СТМ:

- Магнит Здоровье – базовые продукты в категориях БАД, изделий медицинского назначения и ухода за телом по лучшим ценам в сегменте
- Т.А.В. (Treat and Benefit) – новый бренд биодобавок для сознательных людей, которые ценят хорошее самочувствие и свое время, предпочитая качественные и понятные решения. Улучшенные формулы по сравнению с конкурентами в среднем ценовом сегменте

Ключевые результаты СТМ «Магнит Аптеки» за 2025 год

255 в 2024 г.

355

SKU СТМ в ассортименте

143%

рост товарооборота СТМ

+2,5 п. п. к 2024 г.

5,3%

доля продаж СТМ в общей структуре продаж



Ключевые события 2025 года

Концепция

Масштабирование нового концепта «Магнит Аптека»

В 2025 г. мы приступили к масштабированию нового концепта магазинов «Магнит Аптека». Первая флагманская аптека была открыта в одном из жилых комплексов в Москве. Ассортимент новой аптеки был подобран с учетом потребностей покупателей, проживающих в данной локации. Кроме того, новая «Магнит Аптека» расположена в непосредственной близости от магазинов «М.Косметик» и «М Сити», что подчеркивает мультиформатность нашей сети.

Редизайн аптек способствует росту продаж и повышению лояльности клиентов. Так, продажи в аптеках после реконструкции выросли на 27%, а показатель NPS клиентов вырос с 66% до 78%. В 2025 г. было открыто три аптеки в новом концепте, а в 2026 г. Компания планирует открыть более 70 таких аптек в обновленном формате.

Экология

Переработка упаковки от лекарств

В 2025 г. сеть «Магнит Аптека» совместно с компанией Haleon и Национальной экологической компанией запустила программу по сбору упаковок от лекарственных средств для их последующей безопасной утилизации и переработки. В 10 аптеках сети (восемь в Москве и двух в Ярославской области) установлены экокбоксы для сбора блистеров, флакончиков, тубиков и другой упаковки от лекарств.

Собранная упаковка проходит многоступенчатую переработку: сортировку, измельчение, сепарацию с извлечением ПВХ и алюминия. Переработанные материалы используются для производства контейнеров для яиц, вторичного алюминия и канализационных труб. Покупатели, принявшие участие в программе и сдавшие упаковку, получали скидку 15% на товары компании Haleon. Эко-боксы для сдачи упаковок и блистеров от лекарств установлены в Москве и Ярославской области.

В результате акции было собрано и передано на переработку 171 кг блистеров и 240 кг упаковки от лекарств.

Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» (B1)

B1

На фоне усиления потребительского тренда на рациональные покупки формат дискаунтеров становится более популярным среди покупателей. «Магнит» поддерживает этот тренд и развивает собственную сеть жестких дискаунтеров «Первый выбор» (B1).

B1 – это магазины с фокусом на ограниченном качественном ассортименте товаров по привлекательным ценам, закрывающем основные потребности покупателя. Основу ассортимента составляют товары среднего ценового сегмента с небольшой долей товаров «первой цены». При этом акцент сделан на предложении категории «фреш», фруктов, овощей и собственной выпечки для рациональных покупателей. Кроме того, в дискаунтерах представлены товары СТМ, в том числе эксклюзивные для данного формата. В 2025 г. доля СТМ в ассортименте формата составила 25%.

Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» ориентированы на развитие в локациях с высокой плотностью домохозяйств. В 2025 г. завершился пересмотр критериев эффективности открытия новых торговых точек и продолжилось развитие сети в Тверской, Московской и Владимирской областях.



¹ CAPEX (Capital Expenditure) – капитальные затраты.

² Подход к организации процессов, направленный на создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах ресурсов.

CVP. Жесткие дискаунтеры «Первый выбор»

Позиционирование

B1 предлагает рациональному покупателю базовую корзину качественных товаров в удобном покупательском опыте по низкой цене

Миссии

- Ничего лишнего: нет товара, который не продается
- Эффективные процессы

Локации

Локации с плотным количеством домохозяйств или места торговли в небольших городах

Целевая аудитория

Рациональные потребители

Ключевые показатели

308 кв. м

средняя торговая площадь

1 200

SKU ассортимент

+34,3%

рост LFL-выручки

Низкий CAPEX¹

на открытие магазина

Lean-процессы²,

высокая эффективность операций

«Заряд от Магнита»



В крупных городах высокий темп жизни способствует росту спроса на решения для быстрых покупок, в частности, на перекусы и готовую еду. С учетом этого тренда «Магнит» развивает формат ультрамалых магазинов с ассортиментом, сфокусированным на готовых блюдах и напитках, а также на товарах, необходимых в дороге.

В отчетном году Компания запустила новый ultra-convenience формат «Заряд от Магнита» – компактные, быстрые и удобные магазины с фокусом на готовую еду, кофе и снеки. Целевой аудиторией формата являются современные горожане, которым важны скорость, удобство, простота покупок и высокое качество продуктов и сервиса за справедливую цену. Особенность формата – небольшая площадь торгового зала (в среднем 100 кв. м) и точно подобранный уникальный ассортимент (до 2,2 тыс. SKU) наиболее востребованных товаров с фокусом на готовые блюда и ассортимент для перекуса. Доля готовой еды в ассортименте новых магазинов составляет 15%, в перспективе ее планируется увеличить до 50%.

В 2025 г. первый «Заряд от Магнита» открылся в Москве. Ассортимент магазина состоит из более 2 тыс. позиций и закрывает ключевые потребности посетителей: от готовых блюд и напитков для перекуса с собой или на месте до необходимых товаров для дома. Кроме того, в некоторых магазинах расположена полноценная кухня, которая готовит более 40 блюд.



CVP. «Заряд от Магнита»

Позиционирование

Городской пит-стоп, где можно легко и быстро подзарядиться в любое время

Миссии

- Готовая еда, включая горячую еду, выпечку и кофе
- Фрукты и овощи, снеки, напитки и алкогольные напитки
- Продукты для завтрака или ужина за 15 минут
- Доступные базовые продукты, включая молочную продукцию, гастрономию и бакалею

Локации

- Оживленные улицы
- Жилые комплексы с большой плотностью заселения
- Бизнес-центры и транспортные узлы

Ключевые показатели

100 кв. м

средняя площадь торгового зала

44

общее количество магазинов

1,8–2,2 тыс.

SKU ассортимент

Онлайн-форматы

В 2025 г. «Магнит» укрепил свои позиции на рынке онлайн-торговли. Сервисы электронной коммерции «Магнита» были масштабированы на 1 611 магазинов и на конец 2025 г. охватывали более 30 тыс. торговых точек, что составляет 87% от общего количества магазинов. Общий онлайн-оборот товаров (GMV¹) вырос на 84%.

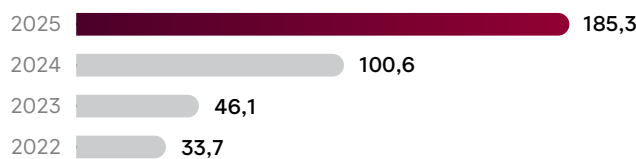
Ключевые результаты электронной коммерции «Магнита» в 2025 году

GMV, млрд руб.

+84,2% к 2024 г.

185,3 млрд руб.

объем общего торгового онлайн-оборота (GMV)

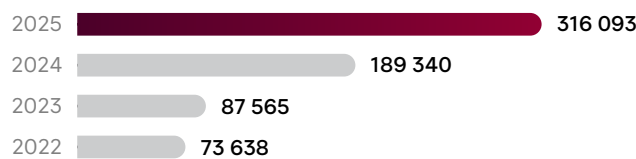


Среднее число онлайн-заказов в день, ед.

+66,9% к 2024 г.

316 093

среднее число онлайн-заказов в день

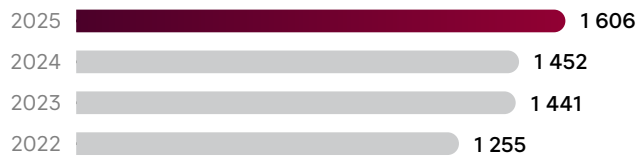


Средний чек, руб. с НДС

+10,6% к 2024 г.

1 606 руб.

средний чек по всем онлайн-сервисам (с НДС)

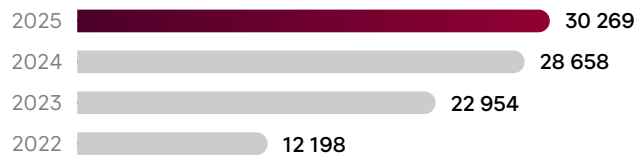


Количество охваченных магазинов на конец периода, ед.

+5,6% к 2024 г.

30 269

количество охваченных магазинов на конец периода



¹ Gross Merchandise Value (GMV) – общий торговый онлайн-оборот, совокупный оборот по конечной стоимости для покупателей на онлайн-площадках до вычета скидки по промокодам и налогов (НДС), включая собственный и комиссионный товар, стоимость доставки, подарочные сертификаты, за вычетом скидок, возвратов и отмен заказов. GMV не включает услуги поставщиков и продавцов товаров (фотопечать, центр подготовки товаров, реклама и др.).



Ключевые онлайн-форматы «Магнита»

«Магнит Доставка»



Собственный сервис доставки продуктов, косметики, аптечных товаров из магазинов торговой сети «Магнит», а также готовой еды из ресторанов-партнеров. Клиенты могут заказать доставку или самовывоз как через собственное приложение «Магнита», так и через приложения-агрегаторы.

146,5 тыс.

SKU доступно во всех сервисах «Магнит Доставка»

3,5 тыс.

населенных пунктов

в 68

регионах охватывает «Магнит Доставка»

«Магнит Маркет»



Маркетплейс с широким ассортиментом товаров и уникальным торговым предложением. Доставка заказов осуществляется в фирменные пункты выдачи, магазины сети «Магнит» или на дом курьером.

1,2 млн

SKU предлагает маркетплейс «Магнит Маркет»

~500

населенных пунктов

в 25

регионах охватывает «Магнит Маркет»

Медиаплатформа Gastronom.ru



Сайт «Гастрономъ» и журнал «Мой Магнит», размещенный на этом же сайте, являются важными инструментами коммуникации с клиентами. На этих платформах, а также в соответствующих аккаунтах в социальных сетях публикуются рецепты блюд, соответствующих принципам здорового питания, советы медиков, диетологов и косметологов, материалы, посвященные экологичному образу жизни, переработке вторсырья. Данные платформы – перспективный источник трафика в онлайн-торговле.

21,5 млн

уникальных посетителей – аудитория медиапроектов на конец 2025 г.

В электронной коммерции связующим звеном между Компанией и покупателями является мультиформатное приложение «Магнит: акции и доставка». Мы продолжаем развивать приложение, делать его более удобным и функциональным для пользователей.

В 2025 г. мы объединили в одном приложении все розничные форматы, предложив клиентам уникальный омниканальный опыт. Пользователям доступны каталог товаров офлайн-магазинов, доставка продуктов, заказ косметики и аптечной продукции, товары из ассортимента маркетплейса «Магнит Маркет», программа лояльности «Магнит Плюс» и другие услуги. Кроме того, в отчетном году в приложении был запущен сервис доставки готовой еды из ресторанов. На конец 2025 г. сервис охватывал 121 город, и в его рамках работало 2 235 ресторанов и ресторанных сетей (более 300 партнеров).

Обновленное приложение также обеспечивает персонализированный пользовательский опыт: на основе анализа покупок и предпочтений клиентов – как онлайн, так и в розничных магазинах – на главной странице пользователям предлагаются наиболее релевантные товары, скидки и сервисы. В 2025 г. в работу приложения был встроен ИИ-ассистент «Мэдджик», который помогает покупателям выбирать товары. По запросу пользователя он формирует варианты для завтрака, обеда или ужина, подбирает продукты по заданным критериям. В среднесрочной перспективе планируется расширение функционала ассистента, в том числе возможность поиска максимальных скидок по предпочтительным товарам, навигационные подсказки внутри магазина и на кассах самообслуживания, а также персонализированный подбор косметики и уходовых средств. Кроме того, с помощью ассистента можно будет уточнять статус заказа и решать типовые вопросы без обращения в службу поддержки.



Возможности приложения «Магнит: акции и доставка»



Актуальный каталог товаров в магазинах



Доставка товаров из магазинов



Заказы из маркетплейса



Доставка еды из ресторанов



Программа лояльности



Магазины на карте



Журнал о вкусной и здоровой еде «Мой Магнит»



Тематические клубы



Сканер цен

«Магнит Доставка»



В 2025 г. сервис «Магнит Доставка» показал ускорение роста: количество заказов и общий онлайн-оборот товаров выросли на 92%.

Чтобы поддержать рост сервиса доставки и обеспечить качественное и быстрое обслуживание, «Магнит» открыл 30 дарксторов – специализированные точки для сборки заказов, а также 141 грейстор – гибридные магазины со специально выделенными зонами сборки заказов. В два раза увеличилось число курьеров, сотрудничающих с «Магнит Доставкой». В результате время экспресс-доставки удалось сократить с 50 до 28 минут.

Развитие «Магнит Доставки» осуществляется в том числе за счет масштабирования сервиса на новые города и регионы. В 2025 г. сервис стал доступен в 3,5 тыс. населенных пунктов, в том числе в 568 малых городах с населением до 100 тыс. человек. Таким образом «Магнит» практикует современные способы доставки необходимых продуктов жителям даже самых отдаленных уголков России, повышая тем самым качество их жизни.

В 2025 г. 83% выручки «Магнит Доставки» было сгенерировано за пределами Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. На малые города и поселки в среднем пришлось 12%, при этом на конец 2025 г. их доля составила 16%, что говорит о развитии сервиса в небольших населенных пунктах. Регионами-лидерами по приросту числа заказов стали Краснодарский край (+100%), Москва (+67%) и Санкт-Петербург (+105%).

Доставка с помощью роверов

В 2025 г. «Магнит» начал тестировать доставку онлайн-заказов с помощью роверов – роботов-доставщиков. Оформить такую доставку можно в приложении «Магнит», выбрав соответствующий значок. Покупатель может отслеживать статус доставки и местоположение ровера в режиме реального времени. Использование роверов позволяет доставлять заказы независимо от погодных условий и дает покупателям возможность бесконтактного получения заказа.



Новогодние продажи

«Магнит Доставка» продолжает ставить рекорды по объемам новогодних продаж. В 2025 г.:

3 млн

заказов совершено через собственное приложение с 29 декабря по 11 января (рост в 1,5 раза к 2024 г.)

500 тыс.

заказов на всех платформах оформлено 30 декабря 2025 г. (рост в 1,9 раза к 2024 г.), из них более 350 тыс. – через собственное приложение (рост в 2,3 раза к 2024 г.)

54 137 руб.

составила стоимость самого большого заказа

183 кг

максимальный вес заказа

«Магнит Доставка» в цифрах

+5,4% к 2024 г.

28 075

подключенных магазинов

В «Магнит Доставке» доступны:

3,5 тыс.

SKU в продовольственном сегменте

+155%

рост количества заказов в собственном мобильном приложении год к году

+62 к 2024 г.

3,5 тыс. в 68

населенных пунктов регионах

11 тыс.

SKU в непродовольственном сегменте

×2

рост числа курьеров, работающих с «Магнит Доставкой»

30 и 141

дарксторов грейстор

+92%

рост количества заказов год к году

28 минут

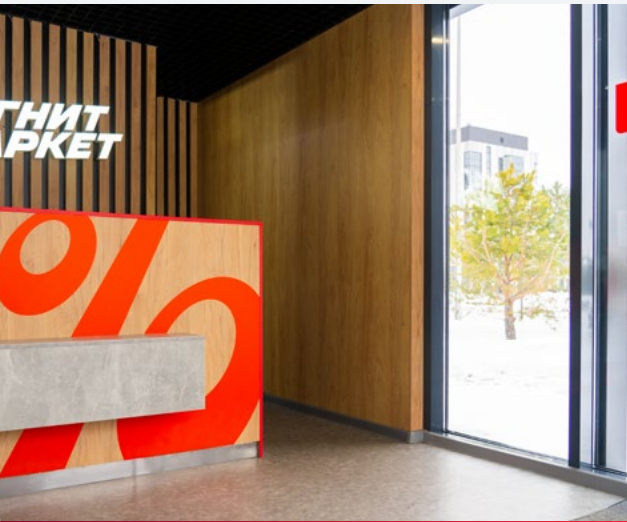
среднее время экспресс-доставки (на 22 минуты меньше, чем годом ранее)

«Магнит Маркет»

Маркетплейс «Магнит Маркет» продолжает свое развитие в составе Группы «Магнит». Задача маркетплейса – предоставлять клиентам «бесконечную полку» товаров за счет интеграции с офлайн-форматами (заказы из маркетплейса можно забирать на кассе магазина вместе с покупками) и сервисом «Магнит Доставка».

Одним из ключевых шагов в отчетном году стал запуск работы по модели FBS¹, при которой доставка товара осуществляется со склада продавца. Это позволило значительно расширить ассортимент маркетплейса – его объем увеличился в три раза.

Важным направлением развития стала географическая экспансия. Расширение присутствия маркетплейса является стратегическим шагом для увеличения клиентской базы и роста товарооборота. В 2025 г. доставка заказов из маркетплейса стала доступна еще в четырех крупных городах: Санкт-Петербурге, Краснодаре, Ростове-на-Дону и Волгограде.



«Магнит Маркет» в цифрах

~500

населенных пунктов (+67% к 2024 г.) в 25 регионах

4 960

пунктов выдачи заказов (+7% к 2024 г.)



Таким образом, «Магнит Маркет» впервые вышел в Южный и Северо-Западный федеральные округа и усилил свое федеральное присутствие. В новых городах «Магнит Маркет» работает в партнерстве с «Яндекс Доставкой»: для клиентов маркетплейса доступна доставка более чем в 1 тыс. партнерских пунктов выдачи заказов. Для селлеров² доставка в новые города подключается без дополнительных действий и доступна со склада маркетплейса или со склада продавца. Всего на конец 2025 г. «Магнит Маркет» осуществлял доставку в 459 населенных пунктов России.

Пункты выдачи заказов (ПВЗ) «Магнит Маркет» расположены в агентских и собственных ПВЗ, а также в магазинах торговой сети «Магнит». Такое взаимовыгодное сотрудничество, с одной стороны, положительно влияет на посещаемость торговых точек, а с другой стороны, позволяет быстро масштабировать маркетплейс, оптимизируя ресурсы на покупку или аренду помещений и открытие агентских ПВЗ. В 2025 г. на базе розничных магазинов было открыто 325 новых ПВЗ. Общее количество всех ПВЗ «Магнит Маркет» на конец года составило 4 960.

Использование логистических и операционных возможностей «Магнита» – неотъемлемая составляющая стратегии развития маркетплейса «Магнит Маркет». Такой подход помогает маркетплейсу расширять географию присутствия и мощности по обработке заказов без строительства собственной инфраструктуры. С 2024 г. «Магнит Маркет» использует семь РЦ «Магнита», на базе которых действуют сортировочные центры маркетплейса. В 2025 г. в двух РЦ ритейлера – в Тольятти и Перми – были открыты ПВЗ.

Еще один пример синергии маркетплейса с экосистемой «Магнита» – запуск в 2025 г. доставки заказов с помощью курьеров сервиса «Магнит Доставка». Сотрудничество охватывает 100 новых городов, в которых «Магнит Маркет» начал работу в 2024–2025 гг.

¹ FBS (Fulfilment by Seller, доставка со склада продавца) – модель работы на маркетплейсах, где продавец сам занимается упаковкой, хранением и отправкой товаров покупателям.
² Селлер (англ. – продавец) – физическое лицо или компания, продающие товары на маркетплейсе.

Развитие клиентского опыта

Забота о клиентах и удовлетворение их потребностей лежат в основе стратегии «Магнита». Мы уделяем внимание развитию клиентского опыта, улучшаем качество обслуживания, чтобы укреплять доверие покупателей к бренду «Магнит».

В 2025 г. бренд «Магнит» вошел в список «Топ-50 любимых брендов по мнению россиян», подготовленный аналитическим центром НАФИ. Среди компаний розничной торговли «Магнит» занял самое высокое место в рейтинге.

Достижение такого результата подтверждает верность выбранного курса на улучшение взаимодействия с клиентом. Благодаря профессионализму наших сотрудников, объединенных общими целями, мы становимся на шаг ближе к тому, чтобы стать для покупателей выбором № 1.

Исследования качества клиентского сервиса

Для обеспечения высокого уровня качества обслуживания в «Магните» проводятся регулярные исследования клиентского сервиса. Они необходимы для того, чтобы системно измерять качество сервиса, понимать ожидания клиентов и на основе полученных результатов повышать эффективность работы магазинов.

Во всех форматах сети осуществляется анализ индекса потребительской лояльности (NPS) и индекса удовлетворенности клиентов (CSI). При этом каждый формат проводит собственные исследования клиентского сервиса: анализирует результаты и адаптирует работу магазинов и качество обслуживания к конкретным запросам покупателей в рамках соответствующего формата. Такой подход помогает учитывать особенности аудитории и сценариев покупки и обеспечивать стабильно высокий клиентский опыт в масштабе всей сети.

Например, «М.Косметик» в отчетном году проводил глубинные исследования ожиданий клиентов, по результатам которых были выявлены ключевые сценарии взаимодействия, влияющие на лояльность.

В 2025 г. для магазинов большого формата был реализован переход на использование CX-индекса – комплексного показателя, который оценивает качество клиентского опыта на всех этапах взаимодействия с брендом. При этом также проводится анализ метрик NPS и CSI отдельно и в рамках CX-индекса.

Результаты исследования в 2025 году

Формат «у дома»

+3,7 п. п. к 2024 г.

64,0%

индекс NPS с учетом ответов сотрудников

+4,3 п. п. к 2024 г.

61,8%

индекс NPS без учета ответов сотрудников

Супермаркеты

+3,1 п. п. к 2024 г.

78,6%

рейтинг качества обслуживания

+2,7 п. п. к 2024 г.

59,8%

индекс NPS с учетом ответов сотрудников

+2,5 п. п. к 2024 г.

58,1%

индекс NPS без учета ответов сотрудников

Формат «М.Косметик»

+0 п. п. к 2024 г.

82%

индекс NPS с учетом ответов сотрудников

-1 п. п. к 2024 г.

80%

индекс NPS без учета ответов сотрудников

В магазинах «у дома» внедрено исследование удовлетворенности сотрудников. Сотрудники напрямую взаимодействуют с покупателями и влияют на показатель NPS клиентов. Основное внимание направлено на улучшение опыта сотрудника, упрощение процессов и удержание персонала.

Работа с обратной связью

Помимо проведения исследований клиентского сервиса, «Магнит» системно работает с обратной связью от покупателей, развивает каналы коммуникации и улучшает процесс сбора и обработки обращений. Широкий набор инструментов для передачи обращения в Компанию позволяет «Магниту» охватить большое число покупателей и таким образом учесть в своей работе и качестве обслуживания максимальное количество релевантных отзывов, чтобы каждый клиент остался доволен взаимодействием с брендом.

Мобильное приложение остается одним из ключевых инструментов сбора обратной связи. В 2025 г. мы увеличили частоту опроса покупателей, что привело к росту количества оценок в приложении в четыре раза. Это поможет нам проводить более детальный анализ клиентского опыта. Кроме того, мы внедряем игровые механики в процесс оценки товаров, чтобы покупатели могли легко и с интересом делиться своим мнением.

Автоматизация обработки комментариев

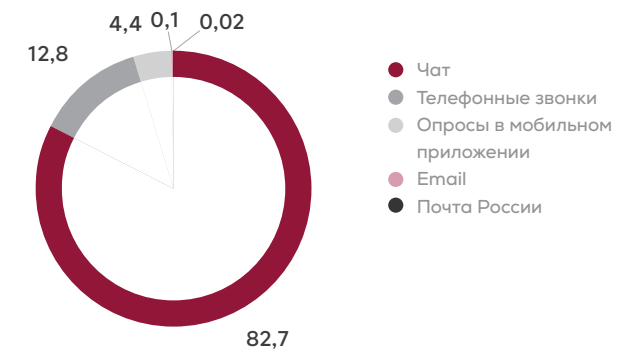
В отчетном году в работу мобильного приложения была внедрена собственная LLM-модель¹ для анализа комментариев, получаемых в рамках мобильных опросов покупателей. Она автоматически классифицирует комментарии по темам и подтемам и определяет тональность обращений покупателей. Это позволяет нам лучше понимать причины поставленной покупателем оценки и точнее определять области для развития во взаимодействии с клиентами. Внедрение автоматизации дало операционным командам комплексный инструмент анализа обратной связи, благодаря которому сотрудники не просто видят оценку, а понимают причины ее выставления и, как следствие, какие меры необходимо предпринять, чтобы ее улучшить.

В работу по обработке полученных обращений вовлечен контактный центр «Магнита». Мы последовательно улучшаем работу контактного центра, чтобы, с одной стороны, оперативнее обрабатывать полученную обратную связь, а с другой стороны, получать дополнительную базу для внедрения улучшений в клиентский опыт. Так, в 2025 г. мы изменили классификатор обращений, привязав его к параметрам CSI: обращения клиентов распределяются по параметрам в зависимости от темы. Например, жалобы касательно ценников

влияют на параметр «Корректность ценников», а сообщения о невежливости кассира – на «Вежливость и отзывчивость». Такой подход превращает обратную связь в четкое направление для улучшений сервиса. Кроме того, в отчетном году мы повысили скорость принятия решений по претензиям, что улучшило клиентский опыт. Например, в рознице полный цикл закрытия претензии на конец 2025 г. составил в среднем 7 часов 38 минут против 168 часов в 2024 г.

В 2025 г. Компания зарегистрировала 8,9 млн обращений покупателей. Рост количества обращений на 14% по сравнению с предыдущим годом связан с расширением каналов взаимодействия с клиентом: развитием доставки (DBS, Dark Store), увеличением доли готовой продукции (RTE), а также запуском дополнительных сервисов, включая внутренние программы для сотрудников. При увеличении количества обращений наблюдается рост доли положительных оценок и отзывов (4 и 5 звезд) на геосервисах – 66,4% от общего числа оценок и отзывов в 2025 г. (+0,4 п. п. к 2024 г.).

Распределение полученной от покупателей обратной связи по каналам, %



Лучшая положительная динамика по претензиям покупателей в 2025 году

Показатель	Динамика по отношению к 2024 г.
Жалобы на акции программы лояльности	-30%
Несоответствие ценников	-11%
Отсутствие товаров по регулярным акциям	-29%
Закрытие/открытие магазинов не по графику	-36%
Невежливость персонала	-81%
Ошибочное списание ДС	-75%

Вовлечение сотрудников

«Магнит» стремится формировать культуру клиентоцентричности и вовлекать сотрудников в улучшение ключевых метрик клиентского сервиса через обучение, проведение конкурсов. Цель такой работы заключается в том, чтобы сотрудники глубже понимали, какие параметры оценивают покупатели и каким образом ежедневные действия влияют на лояльность покупателей и бизнес-результаты Компании.

В 2025 г. запущен обучающий курс «NPS-навигатор», который рассказывает о значении метрик NPS и CSI и как с их помощью понимать ожидания покупателей. Обучение прошло около 250 тыс. сотрудников.

Кроме того, в отчетном году «М.Косметик» запустил комплексную программу обучения по CX² для сотрудников всех уровней – от продавцов до руководителей, направленную на формирование клиентоцентричных привычек через практику. Программа включает теорию, интерактивные курсы, тренажеры, практические кейсы. Средний охват обучения составил 92% от всех сотрудников формата, что подтверждает высокую вовлеченность и доступность обучения на платформе «Магнум». Дополнительно было проведено 13 CX-воркшопов для руководителей групп торговых объектов, где была показана связь операционных процессов с NPS и CSI, а также сформированы управленческие привычки, поддерживающие культуру сервиса. 88% участников обучения прошли полный цикл, многие отметили изменения в подходе к управлению уже после первой сессии.

В супермаркетах Компании продолжилось проведение проекта «Сервисный марафон», который направлен на отработку специальных навыков сотрудников через выполнение тематических заданий. В отчетном году задания касались отработки навыков по внедрению быстрых улучшений, развитию клиентского сервиса, работе с молодым поколением. 84% участников отметили проект как полезный и интересный. Благодаря данному проекту мы развиваем сплоченные клиентоцентричные команды, которые обладают всеми необходимыми навыками для оказания качественного сервиса, и таким образом способствуем достижению успешных бизнес-результатов. В 2025 г. по итогам проекта удалось достичь следующих результатов:

- на 9,8% повышение параметра CSI «Время ожидания в очереди»;
- на 3,1% повышение параметра CSI «Вежливость и отзывчивость персонала»;
- на 13,5% снижение доли жалоб покупателей;
- на 23,3% снижение количества жалоб покупателей.

Для формата «у дома» также проводились мероприятия, направленные на улучшение понимания клиента. Благодаря запущенным марафонам, конкурсам и обучающим курсам сотрудники магазинов разобрались в основах формирования NPS, поняли логику мышления клиента и принцип, по которому покупатель формирует впечатление о магазине.

«Магнит» непрерывно отслеживает клиентские метрики и стремится оперативно реагировать на изменения. Для этого, например, «М.Косметик» в отчетном году интегрировал показатели NPS и CSI во внутреннюю платформу для сотрудников, благодаря чему директора магазинов могут оперативно реагировать на изменения в оценках. Магазинам большого формата, которым требуется рост показателя NPS, оказывается особая поддержка: дополнительное обучение и индивидуальное кураторство.

Мы мотивируем сотрудников на внедрение улучшений клиентского сервиса с помощью проведения внутренних конкурсов среди сотрудников и магазинов. Конкурентная атмосфера стимулирует сотрудников к поиску и внедрению инициатив, направленных на улучшение клиентского опыта. Участие в таких конкурсах формирует культуру постоянных улучшений, а победы становятся значимым элементом признания достижений, повышают вовлеченность персонала и укрепляют ориентир на клиента в ежедневной работе.



¹ LLM (Large Language Model) – большая языковая модель для понимания и обработки текста.

² CX (Customer Experience) – клиентский опыт.

Примеры конкурсов 2025 года

«Домашняя олимпиада кассиров» среди продавцов супермаркетов

Конкурс проводился по трем номинациям на основе различных условий:

- доля чеков с картой лояльности;
- итоговый балл в рейтинге кассира;
- скорость обслуживания покупателя.

89%

баллов в рейтинге у кассира-победителя

6,1 секунды

заняло у победителя номинации обслуживание покупателя с одним товаром

Конкурс «Квартал вежливости» в «М.Косметик»

Конкурс проводился на основе комплексного показателя – CX-индекса. Конкурс работал по принципу:

- ежемесячные обновления рейтинга;
- мотивация сотрудников магазинов на улучшение качества обслуживания;
- справедливое определение победителей: разделение на номинации «Лучшие по динамике» и «Лучшие по удержанию результатов», что позволило поощрить как быстро адаптирующиеся, так и стабильно лидирующие коллективы.

«Лучшие в качестве обслуживания» среди супермаркетов

Конкурс проводился по критериям рейтинга качества обслуживания.

94,3%

средний балл победителя конкурса

В 2025 г. был расширен спектр выгод по карте лояльности для клиентов. Так, мы усилили эксклюзивные скидки и повысили кешбэк до 70% на конкретные товары, увеличили количество SKU, участвующих в акциях форматов «Магнит у дома», «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра», до 1,5 тыс., увеличили количество промоакций в формате «М.Косметик».

Кроме того, в отчетном году мы продолжили улучшать персонализацию предложений в рамках программы лояльности. Были внедрены игровые механики в виде персональных заданий и подарков, благодаря которым рутинные покупки превращаются в увлекательный опыт, повышаются лояльность и связь клиента с брендом. Свыше 3 млн пользователей регулярно пользуются персональными предложениями и заданиями.

В отчетном году мы наблюдаем рост популярности функции «Любимые категории». Количество активных пользователей увеличилось на 40% по сравнению с предыдущим годом. Такого результата удалось достичь за счет расширения списка категорий и запуска их персонализированного подбора. В функционал также были добавлены партнерские предложения с кешбэком до 30%, эксклюзивные категории для подписчиков «Магнит Плюс Премиум».

Сервис подписки «Магнит Плюс Премиум» – это часть мультимедийной программы лояльности. Он дает покупателям возможность получать дополнительную выгоду от совершения покупок в магазинах всех форматов сети. Пользователи «Магнит Плюс Премиум» совершают покупки в 2–2,5 раза чаще по сравнению с остальными участниками программы лояльности. В 2025 г. количество подписчиков превысило 1 млн человек. Ценность подписки для пользователя выросла в том числе за счет бесплатного сервисного сбора и более выгодных промокодов в доставке. Также для подписчиков «Магнит Плюс Премиум» доступны увеличенный кешбэк до 30% по «Любимым категориям», 50% – за напитки с собой и готовую еду и 20% – за выпечку собственного производства.

«Магнит» развивает игровые механики в мобильном приложении, которые будут побуждать клиентов совершать покупки. Всего за 2025 г. было запущено 15 игр и мини-игр. В них приняло участие более 9 млн пользователей приложения.



Планы на 2026 год

- Внедрить использование CX-индекса магазинов большого формата для анализа клиентского опыта в супермаркетах
- Повысить качество информирования и коммуникации в разрезе основных метрик клиентского опыта
- Развивать практики дружелюбной коммуникации через системное мобильное обучение технике продаж и знанию ассортимента
- Улучшать работу с обратной связью с точки зрения влияния на NPS
- Усилить мотивацию к улучшению результатов за счет активной программы проведения командных и индивидуальных конкурсов

Программа лояльности

«Магнит Плюс» в цифрах

100%

магазинов всех форматов подключены к программе лояльности

92 млн

клиентов программы лояльности

82%

доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в продажах

Мультимедийная программа лояльности «Магнит Плюс» служит инструментом поощрения покупателей, укрепляя их связь с брендом за счет персонализированных предложений и уникальных промоакций для пользователей. Интеграция офлайн- и онлайн-форматов в программу лояльности предоставляет клиентам омниканальный опыт покупок.



Собственные торговые марки

Развитие портфеля брендов СТМ является одной из ключевых задач стратегии «Магнита», а также важным элементом повышения ценностного предложения для покупателей и укрепления позиций Компании на рынке. На текущий момент бренды СТМ являются полноценными конкурентами на полках магазинов, а для потребителей различия между СТМ и традиционными FMCG¹-брендами становятся менее заметными. Совершенствуя СТМ, мы стремимся обеспечить оптимальное соотношение цены и качества, формируем уникальный ассортимент и повышаем лояльность клиентов.

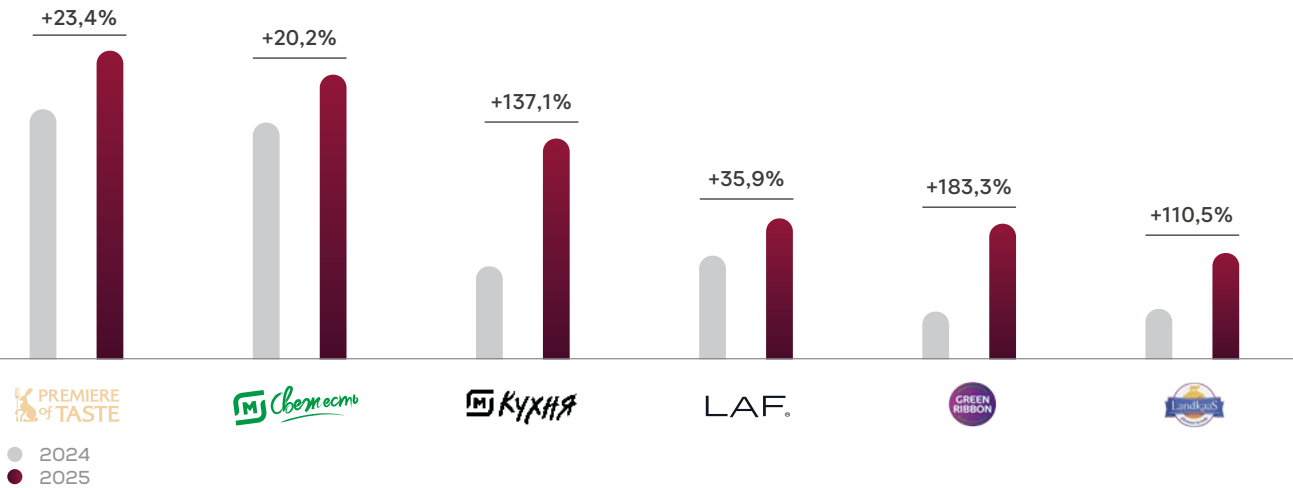
В 2025 г. портфель СТМ «Магнита» насчитывал более 70 торговых марок и 4 253 товарные позиции. Ключевыми СТМ Компании являются бренды «М Свежесть», «М Кухня», «Premiere of Taste», «LAF», «Gusto di Roma», «Северная гавань», «Green Ribbon», «La Fresh», «Каспер» и другие, а также кросс-категорийный бренд «Моя цена», который закрывает базовые потребности в первом ценовом сегменте при стабильном уровне

качества. Производство товаров СТМ осуществляют преимущественно российские компании-поставщики, а также собственные промышленные и сельскохозяйственные производства «Магнита».

В 2025 г. мы создали новый признак «Дифференциатор», учитывающий СТМ, а также эксклюзивные торговые марки, – все товары, которыми «Магнит» положительно отличает себя от других сетей.

Самым крупным брендом СТМ в продажах является бренд «Моя цена», в 2025 г. объем продаж этого бренда составил 51,5 млрд руб. Команда СТМ репозиционировала бренд «Моя цена» в 2025 г. Для бренда «Моя цена» обновление нацелено на усиление доверия и ощущения защищенности покупателей. Бренд сохраняет фокус на товарах первой цены, предлагая широкий ассортимент и качество, доступное каждому. Наиболее быстрорастущими брендами стали «Premiere of Taste», «М Свежесть», «М Кухня», «LAF», «Green Ribbon», «Landkaas».

Продажи самых быстрорастущих брендов «Магнита», млрд руб.



¹ FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – товары повседневного спроса.



Ключевые результаты СТМ в 2025 году

9,6%

рост выручки от продаж товаров СТМ/Дифференциатора год к году, при этом рост товаров среднего и высокого ценового сегмента составил 13%

4 869 sku

в портфеле СТМ/Дифференциатора

2 592

продовольственных товара в портфеле СТМ/Дифференциатора

952

новинки СТМ в 2025 г.

Команда Департамента собственной торговой марки посвятила 2025 г. перезагрузке. Основной акцент в 2025 г. был сделан на пересмотре ассортимента и его эффективности. Артикулы были проанализированы по ключевым параметрам: продажи, доходность, качество, оценки потребителей и др., и в итоге были приняты решения по доработке и улучшению качества товаров, оптимизации или расширению успешных позиций. Также командой СТМ была проведена большая работа по подготовке и формированию нового портфеля брендов СТМ и по редизайну текущих торговых марок, – процесс начался в IV квартале 2025 г. и продолжится в 2026 г.

Важной задачей в направлении СТМ является обеспечение представленности наших товаров в магазинах. Для этого «Магнит» регулярно проводит сбор коммерческих предложений и расширяет пул поставщиков в целях снижения рисков непоставок товаров. Также в отчетном году было проработано изменение схемы логистики с хранением товара СТМ на складе импортера Компании для минимизации случаев отсутствия товара на полках.

Существенная работа в отчетном периоде проводилась по подготовке и формированию нового портфеля брендов СТМ и редизайну присутствующих торговых марок. В основу обновления портфеля брендов легло масштабное количественное исследование, включающее 108 категорий продуктов питания, которое основывалось на предпочтениях, драйверах и потребительских барьерах в каждой категории. По итогам исследования мы сформировали новый портфель брендов, который основан на ролях брендов в конкретных категориях и учитывает ключевые потребности потребителей во всех ценовых сегментах.

Среди ключевых направлений работы можно отметить следующие сегменты:

- готовая еда: перезапущен бренд «М Кухня», расширен ассортимент (запуск линейки Ready to Cook – замороженные блюда для приготовления в духовке, а также запуск линейки Finger Food – охлажденные изделия из курицы для употребления «на ходу»);
- товары для дома и быта: проведена ревизия портфеля товаров в целях оптимизации ассортимента для более гибкого реагирования на запросы покупателей;
- дети и подростки: проведены исследование и ревизия сегмента с целью создания сильных брендов, релевантных для молодой целевой аудитории, а также для мам, которые заботятся о малышах.

СТМ для молодого поколения и приверженцев ЗОЖ

«Зожно Несложно»

В 2025 г. «Магнит» подготовил к запуску специализированный бренд продуктов, соответствующих принципам здорового образа жизни, – «Зожно Несложно». В настоящий момент разработаны позиционирование – дарим возможность наслаждаться продуктами для правильного питания – и дизайн бренда, отражающий баланс и гармонию. Позиционирование, нейминг и дизайн протестированы на целевой аудитории (более 1 тыс. респондентов). Запуск бренда запланирован на 2026 г. – на первом этапе под ним будет представлено более 60 наименований товаров.

OUCH! и O!LIFE от «ДИКСИ»

В 2025 г. торговая сеть «ДИКСИ» запустила новые СТМ. Под брендом OUCH! выпускаются продукты в наиболее популярных у молодой аудитории категориях: снеки и готовая еда, напитки и кондитерские изделия. В магазинах представлено более 40 позиций новой СТМ.

Под маркой O!LIFE выпускается линейка продуктов с дополнительной ценностью для активных жителей мегаполисов, которые следят за своим здоровьем и осознанно подходят к выбору продуктов питания. Под маркой O!LIFE продается более 100 позиций.

Помимо ключевых исследований в рамках ревизии портфеля брендов, «Магнит» проводит исследования в среде потребителей, на основе которых:

- разрабатываются не только ключевые зонтичные, но и фантазийные категориальные бренды (тестирование позиционирования, нейминга, дизайна упаковки);
- проводится оценка креативов для размещения в рекламных кампаниях;
- осуществляется анализ здоровья брендов;
- анализируются предпочтения и конкретные клеймы¹, стимулирующие покупку в конкретной категории.

«Магнит» осуществляет непрерывную рекламную поддержку текущих брендов СТМ. По итогам рекламных кампаний наблюдается рост как знания брендов, так и потребления, что отражается в приросте РТО. В 2025 г. знание ключевых брендов выросло на 16 п. п. для «М Кухня», на 6 п. п. – для «Premiere of Taste», на 6 п. п. – для «М Свежесть». Рекламная кампания бренда «М Кухня» повлияла на прирост РТО на 140%. Для бренда «М Свежесть» прирост РТО составил 20%, для «Premier of Taste» – 23%, для «Gusto di Roma» – 70%, для «LAF» – 34%.

В 2025 г. было проведено более 50 таких исследований.

Оценка качества СТМ потребителями

В основе деятельности Компании лежит удовлетворение потребностей потребителей, поэтому мы стремимся вовлекать покупателей в процесс оценки качества товаров СТМ. Для этого действует два тест-центра Компании в Краснодаре и Ижевске – там потребители могут оценить органолептические свойства товара (цвет, вкус, запах, консистенцию), а также свою готовность его купить. С помощью этой оценки формируется мнение о привлекательности и оптимальности потребительских параметров товаров. Мы внимательно анализируем отзывы респондентов и учитываем их при принятии решений о внесении изменений в органолептические свойства продукции и выводе новых СТМ на рынок. Кроме того, мы анализируем обратную связь покупателей относительно товаров СТМ в мобильном приложении. Удовлетворенность потребителей качеством товаров СТМ растет от квартала к кварталу: по товарам низкого ценового сегмента оценки в мобильном приложении выросли в IV квартале 2025 г. к 2024 г. до 4,73 (+0,18), а по товарам среднего и высокого ценового сегмента – до 4,79 (+0,23).

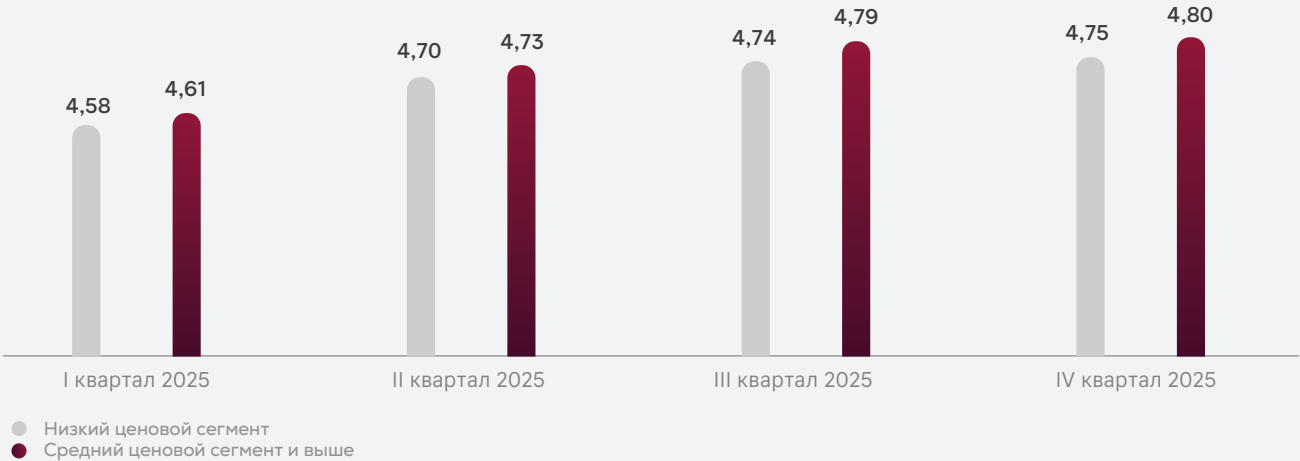
Для SKU с оценками в приложении ниже установленного минимума проводятся мероприятия по улучшению качества. В течение года такие мероприятия проводились для 96 SKU, и по 83 из них удалось достичь целевых показателей.



Планы на 2026 год

В 2026 г. продолжится формирование портфеля: создание новых брендов СТМ и редизайн части текущих марок. Основной фокус будет направлен на развитие и наличие качественного ассортимента в среднем ценовом сегменте и выше, а также на дифференциацию с помощью эксклюзивов. В планах – нарастить представленность товаров СТМ как в магазинах сети офлайн, так и в e-com канале.

Оценки товаров СТМ в мобильном приложении



¹ Клейм – специальный знак, который наносится на этикетку или упаковку продуктов с целью рассказать о преимуществах бренда.



Собственное производство

«Магнит» – единственный ритейлер в России, который выпускает продукты питания на собственных производственных мощностях. Собственное производство дополняет закрытие потребности торговой сети в свежих продуктах, а также позволяет развивать уникальный ассортимент СТМ – в результате покупатели получают широкий ассортимент товаров по доступным ценам.

Благодаря наличию собственных производственных предприятий Компания имеет возможность полностью контролировать цепочку поставок, обеспечивать высокое качество продукции, а также оперативно адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений.



Собственное производство в 2025 году

13

промышленных предприятий

7

агропредприятий

6,8

тыс. человек

общая численность сотрудников на объектах собственного производства

334

тыс. тонн

продукции всего выпущено в 2025 г., в том числе

89

тыс. тонн

сельскохозяйственной продукции с учетом контрактных производств

Собственные предприятия «Магнита»

Регион	Предприятие	Продукция
Южный федеральный округ		
Краснодарский край	ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	Макаронные и мучные изделия
	ООО «Кондитер Кубани»	Кондитерская продукция
	Обособленное подразделение «Пластуновское»	Специи и пищеконцентраты, замороженные мучные изделия
	Обособленное подразделение «Тихорецкое»	Замороженные полуфабрикаты
	Обособленное подразделение «Новотитаровское»	- Фасовка сухофруктов, орехов, семян - Розлив безалкогольных напитков
	АО «Тандер» ЦФС РЦ ¹ «Краснодар»	Нарезка и упаковка сыра
	Обособленное подразделение «Новороссийск»	Фасовка фруктов
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Тихорецкое»	Свежие овощи
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Пластуновское»	Свежие овощи, салат
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Грибной комплекс»	Грибы
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Комплекс по выращиванию экзотических грибов и грибов вешенка»	Грибы
	 ООО «Зелень Юга»	Зелень
	Управляющая компания «Индустриальный парк»	Энергоресурсы
	 ООО «Волшебная свежесть»	Яблоки, голубика
Центральный федеральный округ		
Тверская область	Обособленное подразделение «Тверское»	Чай, экструзия, кофе
Московская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»	Нарезка и упаковка сыра
Белгородская область	 ООО «Гринхаус»	Свежие овощи, салат
Приволжский федеральный округ		
Саратовская область	Саратовский филиал	Бакалея, снеки
Пензенская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Пенза»	Нарезка и упаковка сыра
Самарская область	Обособленное подразделение «Тольятти»	Замороженные полуфабрикаты

 Агропредприятия

Компания строго контролирует качество производимой продукции и внедряет лучшие практики управления. Система менеджмента безопасности пищевых продуктов на производственных предприятиях

«Магнита» основана на принципах HACCP². Высокий уровень зрелости системы менеджмента также подтверждается прохождением сертификации FSSC 22000 и ГОСТ Р ИСО 22000-2019³.

¹ Цех фасовки сыра, распределительный центр.
² HACCP (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP) – система качества пищевого производства, основанная на анализе рисков и критических контрольных точек.
³ ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции».

Аграрное производство

В 2025 г. объем производства сельскохозяйственной продукции составил 89 тыс. тонн с учетом контрактных производств. В отчетном году ассортимент был пересмотрен в пользу более маржинальных культур, что отражает стратегический акцент Компании на повышении эффективности и создании устойчивой экономической ценности. Наибольшую долю производства составляют томаты – 49%, огурцы – 36% и шампиньоны – 10%.

Доля собственного производства свежих продуктов от общего объема продаж данной категории в кг, %



вешенки



томаты коктейльные



томаты черри



шампиньоны



салаты листовые



томаты сливовидные



огурцы



томаты круглые



Стратегическое направление работы аграрных предприятий – закрытие потребности торговой сети в свежих фруктах и овощах, а также вывод новых продуктов на рынок. В 2025 г. «Магнит» пополнил ассортимент свежих овощей торговой сети новым видом томатов «Бакинский акцент», а также начал поставки в магазины зелени и органических вешенок собственного производства. Внедрение автоматизированных решений способствует повышению урожайности. В 2025 г. на тепличных комплексах был внедрен робот для автоматической и более быстрой ликвидации растений по окончании сезона урожая. Это позволяет раньше осуществлять следующие посевы и в результате иметь больший объем урожая. Кроме того, начато тестирование применения ИИ в теплицах для оперативного выявления и лечения вирусов.

Производство томатов

В отчетном году объем производства томатов снизился на 3% в связи с пересмотром севооборота в пользу более маржинальных гибридов (черри) и составил 33 тыс. тонн. Наиболее востребованной категорией в 2025 г. стали томаты черри «Горячее сердце» – их производство выросло на 43% по сравнению с предыдущим годом. Кроме того, «Магнит» вывел на полки новый вид томатов «Бакинский акцент», который стал вторым по популярности среди томатов собственного производства Компании.

Производство зелени

На собственном предприятии «Зелень Юга» выращивается несколько видов зелени: зеленый лук, укроп, петрушка, кинза, мини-шпинат, мята, базилик и руккола. «Магнит» поддерживает развитие отечественного сельского хозяйства, поэтому в закупках отдает предпочтение российским производителям семян. В отчетном году было произведено 238 тонн готовой продукции. Поставки осуществлялись в девять распределительных центров в Южном и Центральном федеральных округах. Планируется, что предприятие будет закрывать 35% от общей потребности торговой сети в свежей зелени.



Производство грибов

«Магнит» продолжает развивать производство грибов – это одна из перспективных и пользующихся спросом среди покупателей категория. «Магнит» выращивает шампиньоны (белые и королевские), вешенки и опята. В 2025 г. урожай шампиньонов составил 6,8 тыс. тонн, а вешенок и опят – 1,0 тыс. тонн. 39% от потребности торговой сети в свежих грибах закрыто собственным производством.

Отдельная линейка продукции грибного комплекса соответствует требованиям Роскачества к органическому производству. Всего в отчетном году 0,1% от общего урожая шампиньонов и 0,3% от урожая вешенок приходилось на органические продукты.



Планы на 2026 год

- Развивать садоводство (яблоки и голубика)
- Продолжить селекцию овощей для вывода новых, более устойчивых гибридов с высокой урожайностью
- В дальнейшем развивать агропромышленные производства, сосредоточив внимание на укреплении позиций в отрасли, совершенствовании процессов и расширении возможностей для устойчивого роста



Промышленное производство

В 2025 г. промышленные производства «Магнита» выпустили 202 тыс. тонн продукции, что на 5% выше результатов предыдущего года. Такая динамика связана с развитием продуктового портфеля. На базе собственных производств удалось запустить 107 SKU, в том числе для пяти новых брендов «Магнита» и четырех новых брендов «ДИКСИ».

Собственное производство «Магнита» открывает дополнительные возможности не только для самой Компании, но и для партнеров. В отчетном году запущено направление контрактного производства – выпуск продуктов питания по заказам поставщиков. Таким образом «Магнит» поддерживает обмен опытом с партнерами и способствует разработке и выводу на рынок новых продуктов для расширения ассортимента своих магазинов.

Развитие инфраструктуры

Ключевым направлением работы промышленных предприятий стало удовлетворение ценностного предложения «Магнита». В связи с этим был сделан акцент на развитие направлений готовой еды и выпечки за счет развития инфраструктуры для производства готовой еды, включая установку новых производственных линий по выпечке, запуск цеха по приготовлению пиццы, строительство фабрик-кухонь.



Фабрика готовой еды в Краснодарском крае

В конце 2025 г. «Магнит» приступил к реализации одного из крупнейших за последние годы инфраструктурных проектов – строительству фабрики готовой еды в Краснодарском крае на территории индустриального парка «Краснодар». Данный проект является весьма значимым по масштабу: площадь производственного комплекса превышает 20 тыс. кв. м и предполагает высокий уровень автоматизации и роботизации производственных процессов.

География поставок нового производства охватит Южный федеральный округ, включая восемь распределительных центров Компании.

Ассортимент фабрики готовой еды будет включать салаты, супы, а также изделия кондитерского цеха. Дополнительно предусмотрено производство нарезок фруктов и овощей.

В 2026 г. планируются запуск и тестовая эксплуатация фабрики.



Фабрика-кухня в Приморском крае

Розничная сеть «Самбери» (входит в Группу компаний «Магнит») планирует построить фабрику-кухню для производства готовых блюд. Производственные процессы будут сертифицированы по международной системе ISO 22000: ХАССП. Запуск фабрики-кухни запланирован на 2027 г.

Инфраструктурные проекты Группы в собственном производстве отражают потребительские предпочтения – растущий спрос на готовые продукты питания.

В 2025 г. запущена масштабная программа по внедрению новых технологий на производственных площадках Компании. Например, на предприятиях «Кубанский комбинат хлебопродуктов» и «Кондитер Кубани» предполагается автоматизация линий упаковки и укладки продукции, установка современных линий по производству конфет и мармелада. Внедрение новых технологий будет способствовать росту производительности и расширению ассортимента продукции.



Расширение ассортимента

Еще одним направлением работы в отчетном году стало развитие ассортимента производимой продукции.

В 2025 г. «Магнит» провел масштабное расширение ассортимента замороженных хлебобулочных изделий на базе собственных производств. На следующий год запланирован запуск 12 SKU, задействованы две производственные площадки в Краснодарском крае и одна в Саратовской области, объем выпускаемой продукции составит более 1 тыс. тонн в месяц. Производство покроет потребность всей сети «Магнит» в замороженных хлебобулочных изделиях. Ассортимент включает продукцию растущего спроса: мини-пицца, булочки для хот-догов и френч-догов, изделия на основе теста фило в ассортименте, сочники, чебуреки.

«Магнит» – первый ритейлер в России, который в 2025 г. запустил собственное производство трехмерного мармелада. В условиях стремительно развивающегося рынка пищевых продуктов было принято решение расширить возможности Компании и предложить продукцию, которая ранее была представлена по большей части китайскими производителями. Мармелад производится на современном оборудовании, которое позволяет получать объемные формы с высокой детализацией. В следующем году планируется расширение ассортиментной матрицы и масштабирование проекта.



Повышение вовлеченности персонала

Успешная работа собственных производств и достижение поставленных целей во многом зависят от сотрудников, поэтому задача «Магнита» – улучшать условия труда и повышать вовлеченность персонала.

В 2025 г. Компания продолжила инвестировать в улучшение условий труда, в том числе в обеспечение конкурентоспособности заработной платы. Была внедрена система разрядности, благодаря которой сотрудники лучше видят траекторию своего карьерного пути и получают материальное стимулирование за повышение уровня компетенций и переход на новый разряд. Кроме того, мы развивали программу наставничества, которая помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться на месте работы. Все эти мероприятия способствуют повышению вовлеченности и снижению текучести персонала: в 2025 г. показатель текучести сотрудников собственных производств снизился на 5,5 п. п. (до 18%).



Развитие промышленных производств является одним из приоритетов Компании и направлено на укрепление рыночных позиций и рост эффективности бизнеса.

Планы на 2026 год

- Запустить фабрику готовой еды в Краснодарском крае
- Продолжить внедрение новых технологий на собственных производствах
- Развивать ассортимент продукции собственного производства

Контроль качества продукции

Обеспечение высокого качества продукции на полках магазинов играет ключевую роль в деятельности «Магнита», так как способствует укреплению доверия со стороны клиентов и достижению поставленных целей.

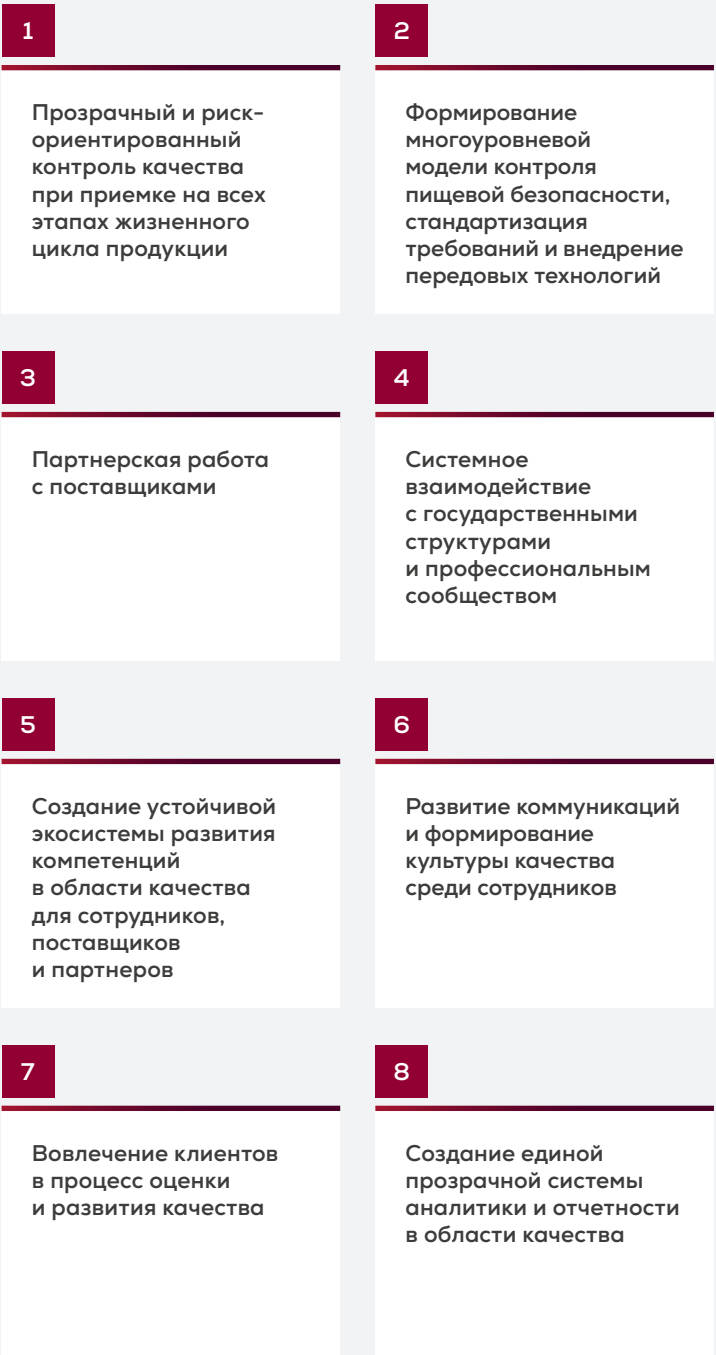
В отчетном году функция управления качеством была централизована, что позволило сформировать устойчивую структуру управления на уровне всей Компании в условиях масштабной географии. Кроме того, мы разработали стратегию качества на период 2025–2030 гг., которая нацелена на повышение лояльности клиентов и улучшение восприятия бренда. Стратегия включает восемь направлений работы.



Управление качеством в категории фруктов и овощей

Одним из стратегических направлений работы «Магнита» в области повышения качества является категория свежих овощей и фруктов. Мы выстроили комплексный подход по оптимизации работы с качеством фруктов и овощей, который включает следующие мероприятия:

- актуализация организационной структуры;
- обновление стандартов работы с категорией фруктов и овощей;
- повышение эффективности холодовой цепи;
- оптимизация работы с собственным импортом;
- обновление процессов работы с категорией фруктов и овощей;
- внедрение целевой системы учета, аналитики и отчетности;
- внедрение технологической и информационной системы для мониторинга приемки фруктов и овощей и контроля качества продуктов на хранении, включая использование ИИ.

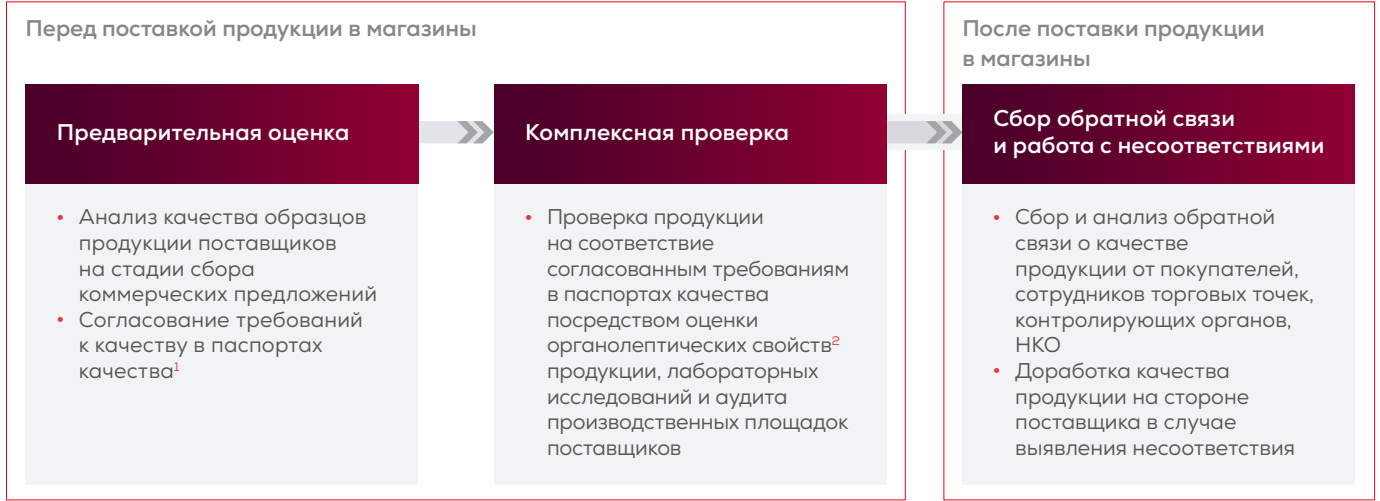


Система контроля качества и безопасности продукции

«Магнит» внимательно относится к управлению качеством всего продуктового ассортимента в магазинах. Это касается как продукции от поставщиков, включая товары СТМ и сырье для собственного производства, так и готовых

продуктов собственного производства. Комплекс мероприятий по обеспечению качества охватывает весь жизненный цикл товара, что позволяет выявлять несоответствия на ранних стадиях и предотвращать появление некачественных товаров в магазинах.

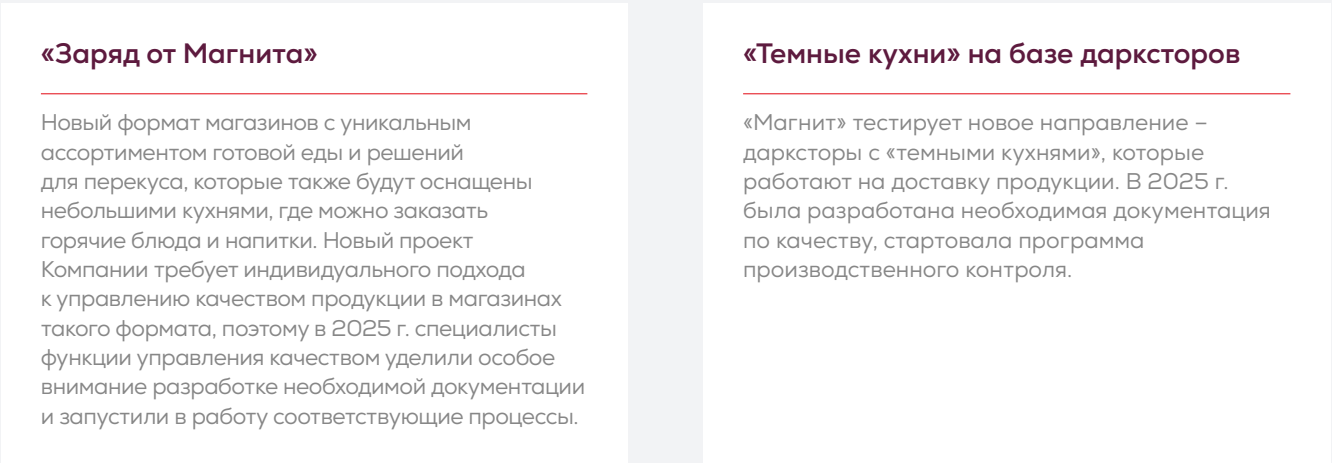
Ключевые этапы проверки качества продукции



«Магнит» выстраивает систему менеджмента качества в соответствии с лучшими практиками и требованиями международных стандартов. Собственные предприятия «Магнита» сертифицированы на соответствие требованиям стандартов безопасности пищевой продукции FSSC 22000³ или ГОСТ Р ИСО 22000–2019⁴.

В торговых точках Компании также осуществляется производство готовой еды, напитков, выпечки. Специалисты функции управления качеством работают в плотном взаимодействии с бизнес-форматами, помогают им настроить процесс управления качеством, в том числе поддерживают открытие новых форматов.

Работа с качеством в новых бизнес-проектах «Магнита» в 2025 году



¹ Паспорт качества – документ, в котором зафиксированы требования к качеству и безопасности товаров. Документ является частью договора поставки и обязателен к подписанию контрагентами, если поставка товаров осуществляется из ассортимента с высоким уровнем риска.

² Органолептические свойства – свойства объектов, которые выявляются и оцениваются с помощью органов чувств (например, на вкус, запах, цвет и прочие).

³ FSSC 22000 (англ. – Food Safety System Certification 22000) – схема аудита и сертификации системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Сертифицированы предприятия ООО «Кубанский Комбинат Хлебопродуктов», ООО «Кондитер Кубани», Обособленное подразделение «Тверское» и ООО «ТД-холдинг».

⁴ Сертифицированы предприятия Обособленное подразделение «Новотитаровское», Обособленное подразделение «Пластуновское», Обособленное подразделение «Тихорецкое» и Саратовский филиал ООО «ТД-холдинг».

Матрица рисков

Ежегодно по результатам анализа статистики проблем с качеством формируется матрица рисков. Она показывает уровень риска, который складывается из оценки вероятности возникновения нарушений и тяжести последствий, по каждой товарной группе и каждому направлению ассортимента. В зависимости от уровня риска устанавливаются частота и глубина контроля качества.

В 2025 г. по итогам пересмотра матрицы рисков 80% групп товаров относились к низкому уровню риска, 15% – к среднему уровню и 5% – к высокому. При этом большая часть групп товаров (89%) сохранила прежний уровень, а 4% снизили уровень риска. Компания сотрудничает с ответственными поставщиками и осуществляет строгий контроль на собственных производствах. Таким образом мы стремимся обеспечить стабильно высокое качество ассортимента и не допускать существенных колебаний в сторону высокорисковой продукции.



Матрица рисков поставщиков СТМ

«Магнит» выстраивает системную работу с поставщиками продукции СТМ, которая будет способствовать непрерывному улучшению качества продукции в долгосрочной перспективе.

В 2025 г. была разработана и внедрена матрица рисков поставщиков готовой еды «М Кухня». Она позволяет комплексно оценивать поставщиков готовой еды на основе нескольких параметров:

- результаты лабораторных испытаний в разрезе каждого изготовителя и каждого образца;
- обратная связь от потребителей, включая оценки в мобильном приложении и обращения на горячую линию;
- результаты аудита производственных площадок;
- информация о несоответствиях качества, выявленных в ходе приемки товаров в РЦ.

Использование матрицы помогает Компании точнее определять зоны для развития, а также отслеживать изменения по ключевым параметрам оценки.

Аудиты поставщиков и торговых объектов сети

Проведение регулярных аудитов является важным инструментом контроля качества продукции. Такие проверки позволяют оценить условия производства товаров СТМ от внешних поставщиков и готовой еды в торговых объектах, выявить потенциальные риски и зоны несоответствий, а также своевременно принять корректирующие меры.

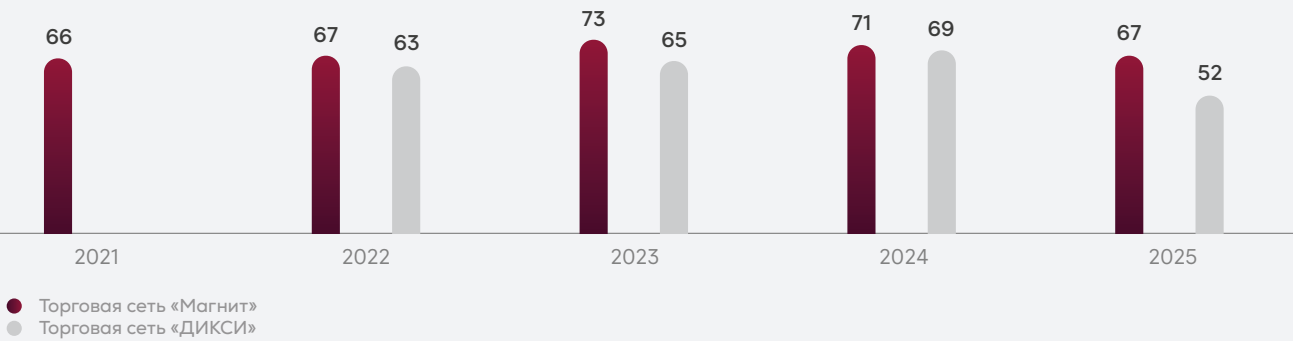
Аудиты поставщиков

Комплексная проверка качества продукции поставщиков включает проведение аудитов их производственных площадок с целью оценить вероятность возникновения рисков качества

продукции на этапе производства. По результатам проверки поставщику присваивается одна из четырех категорий: А, В, С или D. Порог соответствия требованиям торговой сети для категорий с низким риском (А, В) составляет 90%, при соответствии ниже 80% устанавливается категория D – высокий риск. Для поставщиков, попавших в категорию с наибольшим риском, организуется повышенный контроль качества.

В 2025 г. Компания провела 951 аудит производственных объектов поставщиков. По результатам проверок наблюдается рост доли поставщиков с высоким уровнем риска, что связано с развитием новых продуктов СТМ.

Доля поставщиков СТМ с наименьшим ожидаемым риском (А+В), %



Аудиты торговых объектов сети

В торговых точках Компании также осуществляется производство готовой еды и напитков, поэтому практика проведения аудитов для этих объектов актуальна. «Магнит» адаптирует подход к проведению аудитов для разных форматов. Например, в магазинах формата «у дома» отсутствуют масштабные производства, а уровень риска в производстве готовой еды находится на низком уровне. В связи с этим в отчетном году мы скорректировали подход к проведению аудитов этих торговых объектов и больше фокусируемся не на проверке соответствия требованиям, а на анализе причин возникающих

проблем с качеством и разработке решений. Выезды на эти объекты осуществляются для лучшего понимания процессов работы магазинов.

Для супермаркетов сохраняется традиционная практика выездных аудитов в связи с наличием крупных цехов, которые обеспечивают полный цикл производства – от обработки сырья до изготовления готовой продукции.

В 2025 г. мы провели 21 812 дистанционных и выездных аудитов торговых точек сетей «Магнит» и «ДИКСИ». Результаты проверок супермаркетов сети «Магнит» демонстрируют высокий уровень зрелости в обеспечении качества – уровень соответствия требованиям составляет 93%.

Лабораторный контроль продукции поставщиков и собственного производства

«Магнит» проводит регулярные лабораторные проверки продукции поставщиков и собственного производства с целью подтверждения ее соответствия установленным требованиям качества и безопасности. Проведение испытаний осуществляется при поддержке государственных учреждений, исследовательских институтов и федеральных научных центров.

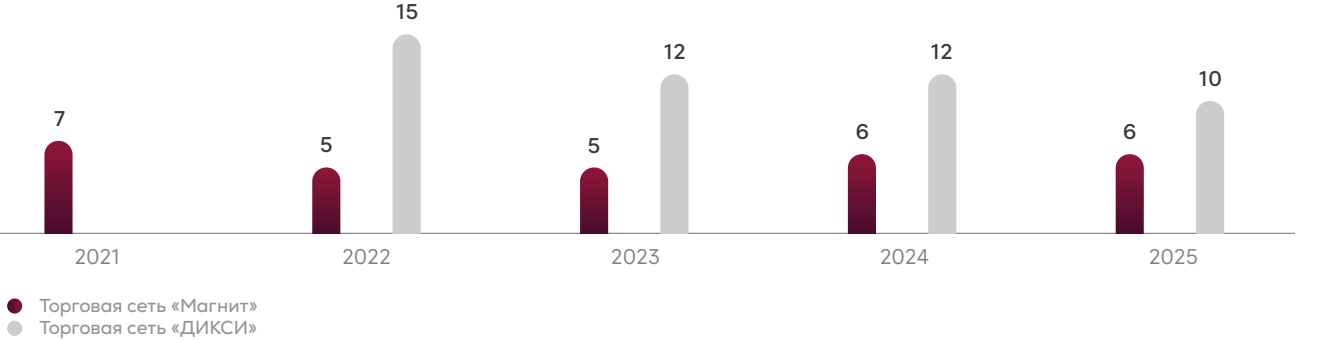
В отношении поставщиков СТМ «Магнит» последовательно усиливает лабораторный контроль продукции в целях оперативного выявления несоответствий и недопущения попадания на полки магазинов некачественных товаров. С 2025 г. весь ассортимент СТМ охвачен проверками за счет внедрения ежегодных тестирований для продукции с низким уровнем риска (ранее для этой категории проверки проводились при возникновении проблем с качеством). Дополнительно по результатам анализа матрицы рисков для отдельных брендов поставщиков мы также повысили регулярность лабораторного контроля.

Всего в 2025 г. было проведено 19 665 лабораторных испытаний продукции поставщиков, в 16% случаев (на 2 п. п. ниже прошлого года) были выявлены несоответствия стандартам качества. При этом для товаров поставщиков высокой зоны риска этот показатель сохраняется на низком уровне – 6%.

Контроль товаров собственного производства охватывает как входящее сырье, так и готовую продукцию. Отчетный год характеризовался активным развитием направления готовой еды, включая запуск новых форматов магазинов, что обусловило необходимость расширения объема и частоты лабораторных исследований.

В 2025 г. было проведено свыше 38 тыс. испытаний продукции собственного производства торговых объектов, что на 28% больше показателей прошлого года. Количество испытаний увеличилось в связи с динамическим ростом проектов СП на объектах формата «у дома».

Доля продуктов от поставщиков, по которым при лабораторных проверках было выявлено несоответствие стандартам качества, %



Работа с несоответствиями качества продукции

«Магнит» стремится оперативно реагировать на любые выявленные несоответствия качества продукции. Для этого сформирован четкий алгоритм действий, включающий информирование торговых объектов о необходимости снятия товара с реализации, проведение внутреннего расследования, получение обратной связи от поставщика, а также организацию дополнительных проверок остальной продукции.

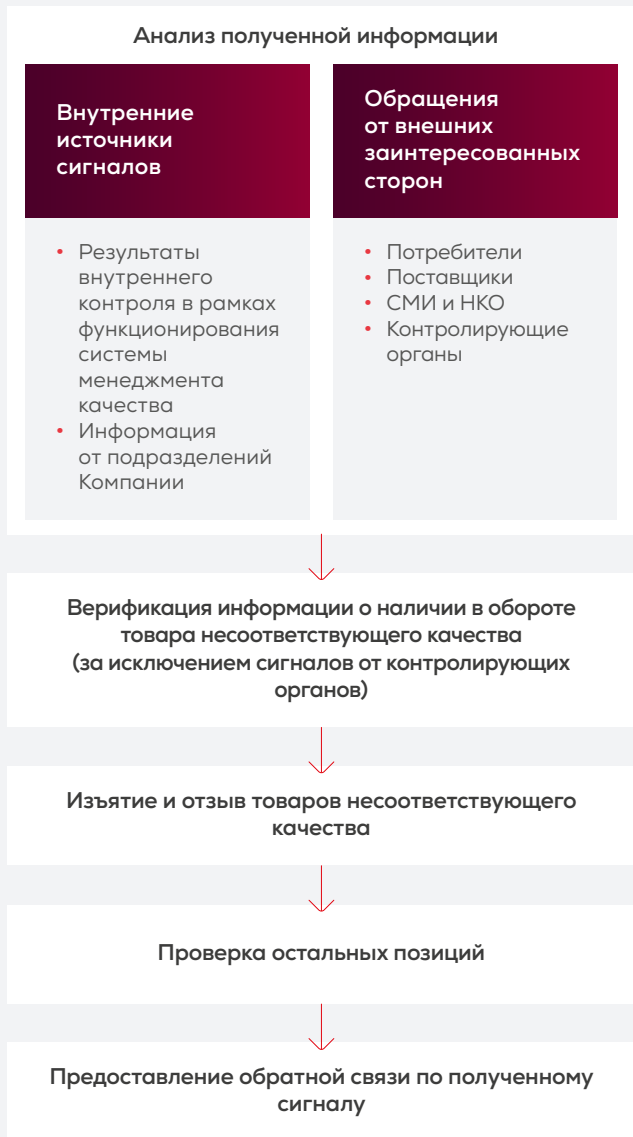
Важным этапом в работе с несоответствиями является проведение доработки продукции и корректирующих мероприятий на стороне поставщика, что позволяет устранить первопричины несоответствий, повысить стабильность качества и предотвратить повторение аналогичных ситуаций в будущем.

Порядок проведения доработки качества продукции



Одновременно оперативное выявление потенциальных несоответствий осуществляется с помощью системной работы с обратной связью о качестве товаров от клиентов и других заинтересованных сторон.

Схема реагирования на поступающие сигналы о несоответствии качества продукции



В 2025 г. Компания зарегистрировала около 406 тыс.¹ обращений, касающихся качества продукции поставщиков и товаров собственного производства. Каждое обращение проходит многосторонний анализ. «Магнит» инициирует дополнительные проверки качества продукции, и по их результатам заявителю предоставляется развернутый ответ.

Просвещение и информирование

«Магнит» уделяет внимание развитию компетенции в области качества как внутри Компании, так и во внешней среде, охватывая поставщиков, партнеров, а также студентов и молодых специалистов – будущих кандидатов для работы в Компании.

В 2025 г. для систематизации подхода к обучению и формированию единых стандартов была создана Академия качества – образовательная платформа, направленная на развитие профессиональных знаний и навыков сотрудников, а также поставщиков и партнеров. Благодаря созданию Академии качества «Магнит» способствует формированию культуры осознанности в сфере пищевой безопасности среди сотрудников, партнеров и покупателей. В отчетном году на базе Академии было запущено специализированное обучение для сотрудников РЦ, посвященное корректной работе с категорией фруктов и овощей.

Параллельно «Магнит» активно развивает взаимодействие с образовательными учреждениями и профессиональным сообществом, делая экспертизой в области качества на отраслевых конференциях и в рамках лекционных программ. В частности, при поддержке Компании прошел курс лекций по предмету «Цифровая трансформация глобальной системы качества и безопасности продукции» в рамках магистерской программы МГИМО «Экосистема международной торговли». В рамках программы «Магнит» проводит практические семинары и рассматривает бизнес-кейсы, которые направлены на формирование у студентов знаний о развитии экосистем международной торговли, а также навыков управления рисками трансграничной торговли в стремительно меняющихся внешних условиях.

Также в 2025 г. мы приняли участие в панельной дискуссии «Качество будущего: запрос бизнеса и подготовка специалистов», организованной Российским экономическим университетом им. Г. В. Плеханова и АНО «Российская система качества», где обсудили наиболее востребованные компетенции специалистов по качеству, современные подходы к таможенному регулированию и контролю качества импортируемых товаров, применение цифровых технологий и аналитики в системе контроля качества и прослеживаемости продукции.



Планы на 2026 год

- Внедрить практику проведения выездных аудитов производителей фруктов и овощей
- Продолжить мероприятия по повышению холодовой цепи, в том числе актуализировать мониторинг условий хранения в РЦ, перевозки из РЦ в торговые точки, разработать требования к хранению в торговых точках
- Разработать и внедрить единую систему качества для приемки и контроля на хранении всех товаров
- Разработать обучающий курс для поставщиков продукции о том, как эффективно подготовиться к аудиту
- Внедрить цифровой личный кабинет поставщика, в котором он сможет отслеживать свой рейтинг, результаты аудитов, рекомендации по улучшению качества и другие параметры
- Расширять применение искусственного интеллекта в управлении качеством
- Осуществить интеграцию системы управления качеством с «Азбукой вкуса», в частности, объединить базы знаний о поставщиках торговых сетей, о проведенных аудитах и их результатах
- Заклучить соглашение о сотрудничестве с Российским экономическим университетом им. Г. В. Плеханова, направленное на развитие образовательных программ в области качества и безопасности пищевой продукции, а также на подготовку молодых специалистов



¹ Существенный рост по сравнению с 2024 г. связан с изменением методики учета поступающих обращений, а также включением обращений по сервисам доставки, готовой еды.

Развитие цепочки поставок

Устойчивая цепочка поставок – важный элемент успешной работы Компании. Для стабильного поддержания наличия и разнообразия ассортимента «Магнит» налаживает стратегическое партнерство с поставщиками, а также активно развивает взаимодействие с агропроизводителями и фермерскими хозяйствами. Совершенствование логистических процессов и внедрение инноваций позволяют оперативно доставлять товары в магазины, обеспечивая покупателям стабильный доступ к качественной продукции. «Магнит» нацелен на создание долгосрочных отношений с контрагентами, обеспечивая надежность и прозрачность на каждом этапе сотрудничества.

Работа с поставщиками

«Магнит» стремится повысить эффективность сотрудничества с партнерами и поэтому развивает и совершенствует механизмы взаимодействия, направленные на укрепление долгосрочных отношений с ними.

Цифровая платформа SRM 2.0

Платформа [SRM 2.0](#) является единой точкой входа для всех ключевых процессов закупочной деятельности, обеспечивая прозрачность и оперативность коммуникации. На конец отчетного года количество действующих и потенциальных партнеров Компании, зарегистрированных на портале SRM 2.0, увеличилось до 21 тыс. (с 15 тыс. в 2024 г.).

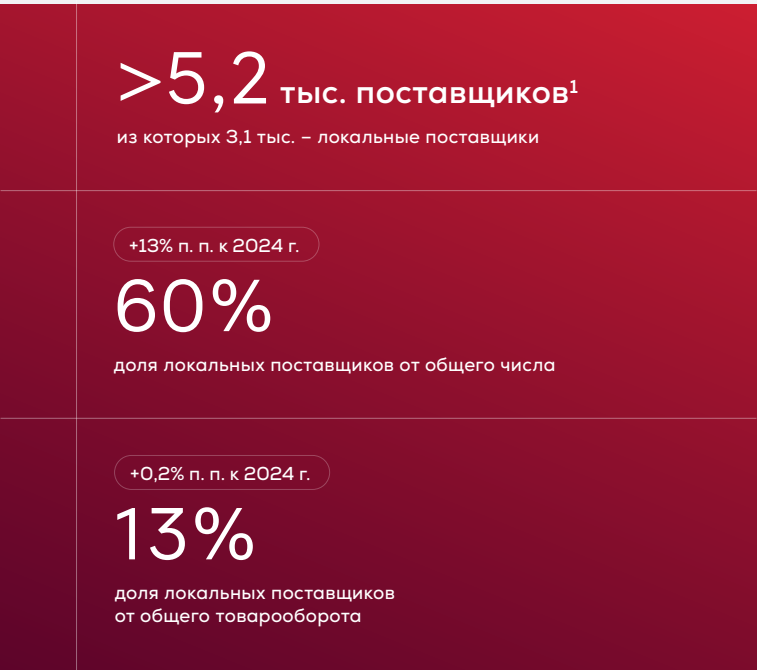
Функциональность портала последовательно расширяется с учетом потребностей бизнеса и поставщиков. В отчетном году в обновленный функционал SRM 2.0 были добавлены следующие удобства для партнеров:

- возможность просмотра данных по собственному ассортименту в сети в режиме реального времени;
- доступ к информации о согласованных промоакциях;
- детальная расшифровка платежей в личных кабинетах.

В части торговых процедур усовершенствования SRM 2.0 коснулись:

- расширения перечня видов торговых процедур, включая специализированные для сырьевых поставок, фруктов и овощей;
- внедрения системы электронной кодировки новинок, что ускоряет их вывод в сеть.

¹ Данные по количеству поставщиков представлены по торговой сети «Магнит». Общее количество поставщиков торговой сети «ДИКСИ» – 1,4 тыс.



Для повышения прозрачности документооборота были внедрены инструменты для согласования и подписания ценовых уведомлений с партнерами. Это позволило увеличить долю ЭДО по ценовым уведомлениям на 35% за год.

Запуск чата по ценовым уведомлениям обеспечил прямую и безопасную коммуникацию между менеджерами Компании и поставщиками.



Планы на 2026 год

- Дополнить функционал для поставщиков возможностью управления доступной географией поставок
- Предоставить поставщикам полный доступ к системе электронной кодировки новинок
- Внедрить согласование и подписание (в том числе по ЭДО) документов по проведенным с поставщиками промоакциям с компенсацией

Аналитический портал RS.Magnit и RS.Dixy

Аналитический портал [RS.Magnit](#) позволяет контрагентам в режиме реального времени отслеживать коммерческие показатели по товарам, логистические данные и информацию о поведении клиентов, что помогает им лучше понимать рынок и оптимизировать продвижение продукции.

В 2025 г. мы расширили функциональность портала, в том числе:

- обновили текущие панели;
- в категориях товаров добавили аналитические панели с детализацией до SKU;
- улучшили блок по клиентской аналитике и электронной коммерции.

Количество контрагентов, подключенных к платформе, в 2025 г. составило более 140 (на 25% больше, чем в прошлом году) – на них приходится 36% товарооборота торговой сети.

Поставщики торговой сети «ДИКСИ» могут воспользоваться аналитическим порталом RS.Dixy. Через портал поставщики получают актуальные данные о спросе, доле товаров

в ассортименте и в категории, наличии продукции на складах и в магазинах, а также информацию о результатах промоакций, что помогает им оптимизировать продажи. Информация представлена как по всей сети, так и в разрезе каждого магазина.

В 2025 г. для улучшения работы портала были проведены следующие изменения:

- разработан новый блок E-com, в котором поставщики могут осуществлять детальный контроль онлайн-продаж, анализ доли e-com в общем объеме и работу с агрегаторами;
- доработаны и улучшены модули «Продажи и остатки», «Дистрибуция», «Товародвижение», что повысило скорость передачи данных, точность расчетов и удобство пользования.

На конец 2025 г. 36 поставщиков (+55,56% к 2024 г.) были подключены к аналитическому portalу «ДИКСИ» – на них приходится 21,2% товарооборота торговой сети.



Планы на 2026 год

- Внедрить продвинутый пакет Platinum, который предоставит поставщикам возможность более детальной и глубокой аналитики данных
- Запустить новый блок для аналитики, оценки и прогнозов собственных показателей и показателей конкурентов
- Запустить отдельный блок для анализа покупательского поведения
- Запустить отдельный блок, который позволит осуществлять прогноз продаж и заказов по различным категориям товаров на срок от 12 недель

Данные преобразования направлены на трансформацию поставщика из наблюдателя цепочки поставок в стратегического аналитика рынка внутри сети «ДИКСИ».



Агроконтрактация

Агроконтрактация – это формат взаимодействия с местными сельскохозяйственными производителями, предполагающий заключение долгосрочных соглашений о поставке определенных объемов будущего урожая по рыночным ценам с возможностью авансовых платежей.

В 2025 г. направление агроконтрактации развивалось за счет увеличения числа контрагентов и расширения ассортимента продуктов. К концу года число партнеров по агроконтрактам составило 162, что на 16 больше, чем в предыдущем году.

Рост объемов поставок был обеспечен преимущественно за счет таких ключевых товарных групп, как:

- яблоки – рост на 11 тыс. тонн (+76%);
- морковь – рост на 10 тыс. тонн (+50%);
- бахчевые культуры – рост на 4 тыс. тонн (+25%);
- сезонные овощи – рост на 2,5 тыс. тонн (+50%).

Кроме того, в 2025 г. «Магнит» впервые вышел в категорию ягод по агроконтрактам и осуществил поставку 200 тонн голубики. Компания исследует новые направления для развития категории фруктов и овощей, фокусируясь на эксклюзивных направлениях (например, ягоды), чтобы расширять ассортимент, укреплять сотрудничество с производителями и увеличивать предложение полезных и сезонных продуктов.



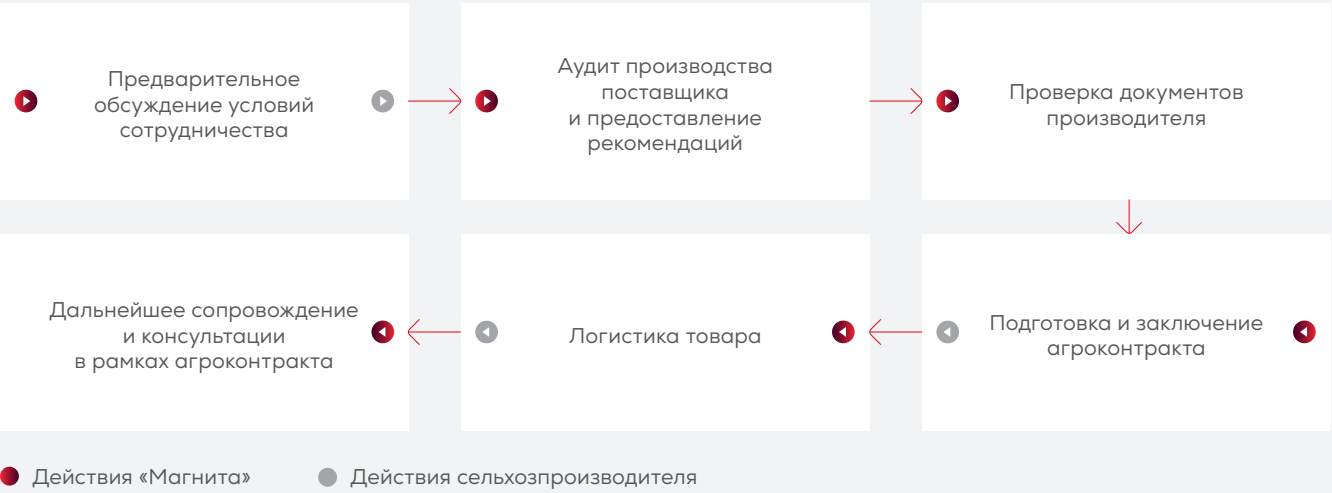
География поставок продукции по агроконтрактам за 2025 год, тонн



При заключении агроконтракта с сельхозпроизводителями «Магнит» оказывает последним всестороннюю поддержку и сопровождение по принципу единого окна: за каждым партнером закреплен эксперт-агроном Компании, координирующий взаимодействие с торговой сетью. В ходе сопровождения «Магнит» ведет юридическую подготовку договора, помогает сельхозпроизводителям в оформлении документов

перед началом поставок, консультирует по вопросам улучшения качества продукции во избежание возвратов, а также оказывает сопровождение в логистике и проводит онлайн-информирование о приемке продукции. На сайте [Магнит.Агрофермер](#) потенциальные партнеры могут ознакомиться с полным списком услуг в области агроконтрактации, а также оставить заявку на сопровождение или консультацию.

Механизм заключения агроконтрактов



В 2025 г. «Магнит» реализовал ряд проектов, направленных на улучшение взаимодействия с партнерами по агроконтрактам и упрощение их работы:

- тестирование поставок по агроконтрактам с фиксацией цен на более длительный период (месяц) в категории яблок в целях поддержания стабильных условий сотрудничества для контрагентов;
- проект по обособленной транспортной логистике, предполагающий вывоз продукции от партнеров силами самой Компании, – благодаря этому снижается нагрузка на сельхозпроизводителей, обеспечивается своевременная и качественная доставка товаров в магазины за счет налаженных логистических процессов;
- проработка дистанционной приемки товара на складе для дальнейшего формирования стандартизированного подхода к оценке поставляемой продукции, позволяющая исключить влияние субъективных суждений и обеспечить объективность контроля.

Данные инициативы позволят сельхозпроизводителям сконцентрироваться на своей основной задаче – производстве качественной продукции.

«Магнит» поддерживает открытый диалог с производителями сельхозпродукции. В 2025 г. Компания второй раз провела тематическую конференцию по агроконтрактации для всех действующих и потенциальных партнеров. На мероприятии представители «Магнита» обсудили с партнерами достигнутые результаты сотрудничества и определили направления дальнейшего развития. Кроме того, в отчетном году «Магнит» впервые принял участие в одной из крупнейших отраслевых выставок – «ЮГАГРО», что предоставило партнерам дополнительную возможность обсудить ключевые аспекты сотрудничества с Компанией. Мероприятие также способствовало привлечению новых партнеров, популяризации агроконтрактации и укреплению позиций «Магнита» в этой сфере.

Органичное развитие направления агроконтрактации способствует росту бизнеса текущих партнеров, а также открывает новые возможности для тех, кто только присоединился к сотрудничеству с «Магнитом».

Поставки по агроконтрактам в 2025 году

467,8

тыс. тонн

объем поставок продукции по агроконтрактам

162

партнера-агропредприятия

в 46 регионах

44%

потребности сети по основным категориям закрыто поставками по агроконтрактам

182

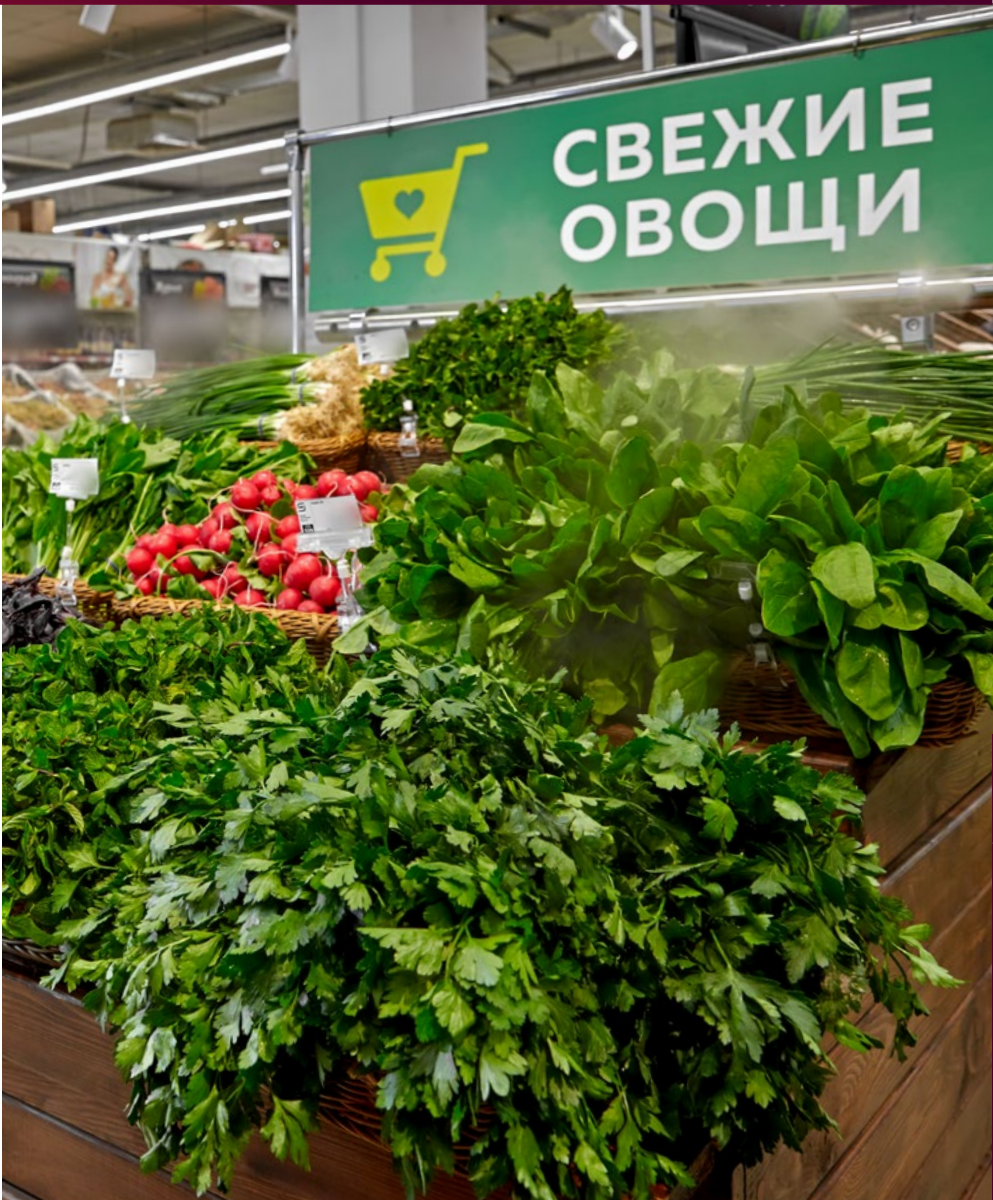
наименования продукции



Истории успешного сотрудничества с сельхозпредприятиями

В 2025 г. «Магнит» заключил контракт на поставку сортовых арбузов с новым партнером – КФХ Хон С. Д. Несмотря на отсутствие опыта работы с федеральными торговыми сетями, партнер успешно провел сезон урожая, отгрузив в сеть более 8,5 тыс. тонн продукции. «Магнит» стал основным каналом сбыта для производителя, что позволило увеличить объемы выращивания продукции без снижения качества.

За время восьмилетнего сотрудничества Компании с ООО «Вейделевское» партнеры смогли не только наладить стабильные поставки, но и значительно расширить ассортимент: помимо традиционных поставок яблок активно развивается овощной сегмент, а в следующем году запланированы поставки черешни. Всего за период сотрудничества в сеть было отгружено более 30 тыс. тонн продукции.



Сотрудничество с фермерскими хозяйствами

«Магнит» продолжает развивать и укреплять сотрудничество с небольшими фермерскими хозяйствами¹, которые производят мясную и молочную продукцию, а также другие продукты с коротким сроком годности. Благодаря такому сотрудничеству фермеры получают возможность реализовать свою продукцию в магазинах торговой сети на понятных и комфортных условиях, а покупатели – приобрести свежие и качественные товары по доступным ценам.

Фермерская продукция представлена в магазинах торговой сети «Магнит» в формате «Фермерской корзинки» – это отдельные витрины в торговом зале, оформленные в деревенском стиле. В 2025 г. «Фермерские корзинки» присутствовали в 15 048 магазинах «Магнит у дома», в том числе в 67 магазинах «Магнит у дома плюс». Основные продуктовые группы, поставляемые от фермерских хозяйств, – это замороженные полуфабрикаты, молочная продукция, мясо, птица, сыры, мясная

гастрономия и с 2025 г. – мед. В дальнейшем Компания рассматривает возможности дополнить ассортимент консервацией, а также продуктами домашних (семейных) виноделен.



Сотрудничество с фермерами в 2025 году в категории молочной продукции и сыров, мяса, птицы и рыбы:

162

партнерских фермерских хозяйства

2,5 млрд руб.

товарооборот фермерской продукции в розничной сети

>1 тыс.

наименований фермерской продукции в ассортименте сети



Планы на 2026 год

- Увеличить долю поставок по агроконтрактам в профильных категориях товарных позиций дополнительного ассортимента
- Развивать поставки по агроконтрактам в новых категориях продуктов
- Развивать сотрудничество по агроконтрактам в торговых сетях «Азбука вкуса», «ДИКСИ»

Во время сотрудничества «Магнит» обеспечивает фермерам комплексную помощь, что облегчает взаимодействие и делает его удобным. В частности, Компания применяет упрощенную форму фермерского договора, оказывает консультации по востребованности сельхозпродукции, соблюдению стандартов безопасности и оптимизации производственных процессов. Кроме того, «Магнит» организует выездные проверки на фермерских предприятиях и проводит лабораторное тестирование продукции с последующими рекомендациями по повышению качества. Также «Магнит» помогает в подготовке и оформлении документов, подтверждающих соответствие продукции установленным стандартам.

За каждым фермером закреплен персональный менеджер в головной компании и регионе присутствия фермера, что обеспечивает оперативное взаимодействие между фермерами и Компанией.

Для построения открытого диалога с локальными производителями, в том числе фермерскими хозяйствами, «Магнит» регулярно проводит торгово-закупочные сессии. Участвуя в них, можно обсудить цели, задачи и актуальные возможности сотрудничества с Компанией. В 2025 г. было проведено 58 таких сессий.

¹ Для заключения договора с «Магнитом» фермерское хозяйство должно либо являться сельскохозяйственным товаропроизводителем, иметь производственные мощности и удовлетворять некоторым другим критериям, либо являться субъектом малого предпринимательства.

Работа по модели агрегации

Агрегатор – это один из форматов взаимодействия торговой сети «Магнит» с фермерскими хозяйствами, который упрощает и ускоряет путь фермерских товаров на полки магазинов за счет централизованного процесса закупки, хранения и поставки.

В 2025 г. объем поставок фермерской продукции категорий «фреш» и «ультрафреш» по модели агрегации составил более 550 тонн – это выше аналогичного показателя прошлого года в 2,13 раза в денежном и в два раза в натуральном выражении.

Модель агрегации подтверждает свою эффективность и востребованность у наших поставщиков, в связи с чем «Магнит» расширяет сеть поставок через агрегаторы и запускает новые.

Агрегатор в Московской области

В 2025 г. «Магнит» запустил в Московской области агрегатор фермерской продукции в партнерстве с компанией «Милкбокс Ритейл», которая будет отвечать за подготовку товаров для отправки в магазины, оформление сопроводительных документов, формирование партий товаров и доставку до торговых точек. На первом этапе работы восемь фермерских хозяйств будут осуществлять поставки более 40 товарных позиций в категориях молочной, сырной и мясной продукции более чем в 30 магазинах «Магнит» разных форматов в Московской области. Планируемый объем поставок составляет 130 тонн в год.

Агрегатор в Дагестане

В 2025 г. «Магнит» в партнерстве с региональным фермерским хозяйством запустил в Республике Дагестан агрегатор фермерской продукции для поставок в сеть овощей и фруктов. Поставки продукции осуществляются на склад партнера для подготовки к отправке в распределительные центры, а затем – в магазины торговой сети «Магнит». На конец отчетного года дагестанские фермеры поставили через агрегатор 2,9 тыс. тонн белокачанной и пекинской капусты, которая поступила в продажу в магазинах «Магнит» практически во всех регионах европейской части России.

В среднесрочной перспективе «Магнит» вместе с партнером планируют открыть в Дагестане второй склад для поставки по модели агрегатора сезонных овощей, а также прорабатывают возможность поставок через агрегатор плодово-ягодной продукции от дагестанских фермеров.

Агрегатор в Узбекистане

В 2025 г. «Магнит» подписал соглашение о сотрудничестве с Министерством сельского хозяйства Республики Узбекистан и компанией Uzagrostar Holding, которая может выступить в роли агрегатора. Партнерство предполагает организацию прямых поставок фермерской продукции в магазины торговой сети «Магнит» в России через модель агрегатора. Такой формат позволит пополнять полки свежей продукцией в межсезонье, а также расширить ассортимент товаров в категориях, в которых производство в России ограничено климатическими условиями.

Результаты работы агрегаторов в 2025 году

Агрегатор в Тульской области	Агрегатор в Краснодарском крае	Сотрудничество с Food Miles
6 супермаркетов	41 супермаркет	10 супермаркетов
213 магазинов «Магнит у дома плюс»	9 магазинов «Магнит у дома плюс»	12 магазинов «Магнит у дома плюс»
+4 18 фермеров	+2 7 фермеров	+1 8 фермеров
89 товарных позиций в шести категориях	73 товарные позиции в трех категориях	51 товарная позиция в трех категориях
+39,7 тонны 259,5 тонны объем закупок за 2025 г.	+177,4 тонны 196,3 тонны объем закупок за 2025 г.	+32,8 тонны 55,2 тонны объем закупок за 2025 г.



Планы на 2026 год

- Развивать направление агроагрегации в Республике Узбекистан





Логистическая инфраструктура и масштаб

«Магнит» – один из крупнейших логистических операторов в России. Наша инфраструктура включает в себя 52 распределительных центра по всей стране общей площадью 2,1 млн кв. м и собственный автопарк из 8 955 грузовиков.



Уровень централизации логистики в 2025 г., %



В контуре «Магнита»

52

распределительных центра

>2,1

млн кв. м

складских площадей

575

тыс. ед.

новой складской техники

8 955

грузовиков

Достижения 2025 года

Переход на форматную структуру

Одним из направлений работы в 2025 г. стала формализация взаимодействия с форматами магазинов через внедрение двустороннего SLA¹ и инструментов мониторинга качества предоставляемых услуг, что позволило четко определить стандарты работы и оперативно устранять отклонения. Мы внедрили представителей цепей поставок непосредственно в форматы для обеспечения «единого окна» коммуникаций, оперативного управления задачами по повышению розничного товарооборота и снижению потерь, а также управления пополнением новых магазинов, прогнозированием промо и сезонности.

Операционное взаимодействие с бизнес-форматами было выстроено по принципу «единого окна» за счет интеграции системы обработки обращений от магазинов и портала управления магазинами. В данном инструменте была настроена прямая коммуникация между представителями РЦ, АТП, товародвижения и магазинов, что позволило быстрее отвечать на заявленную проблематику.

Дополнительно была внедрена практика проведения ежемесячных ассортиментных и сервисных комитетов с бизнес-форматами для открытого обсуждения SLA. Эти мероприятия позволили выполнить главную задачу направления логистики – обеспечение высокой эффективности и гибкости для поддержания обновленного CVP² форматов.

Под особым контролем проходили стратегические инициативы Компании: установка оборудования для выпечки в магазинах «Магнит», запуск грейсторов и дарксторов в «М.Косметик», открытие первых магазинов ультрамалого формата «Заряд от Магнита» в инфраструктуре Компании.

Экспансия форматов активно поддерживалась за счет:

- расширения узких мест логистической инфраструктуры через временные склады в Санкт-Петербурге, Казани и Новосибирске;
- создания новых цепочек поставок заморозки для выпечки;
- выстраивания сквозного процесса работы со складами и товародвижением по процессу раскрытия РЦ и снижению товарного запаса на складах Компании.

¹ SLA (Service Level Agreement) – соглашение об уровне обслуживания между поставщиком услуги и клиентом.
² CVP (Customer Value Proposition) – ценностное предложение для клиента.



Развитие логистических цепочек и повышение качества

В развитии цепочек поставок в 2025 г. «Магнит» прежде всего уделял внимание повышению скорости доставки и обеспечению свежести товаров. Так, была запущена ультра-фреш платформа на базе внешнего агрегатора свежей продукции Food Miles, что позволило достичь роста товарооборота по ассортименту готовой еды на 27% и снизить потери на 10%.

Путем перестройки импортных цепочек удалось значительно повысить качество фруктов и овощей, поступающих в распределительные центры, что стало важным фактором для будущего роста продаж. В результате реализованных мероприятий существенно снизился объем списаний как на складах, так и в магазинах, а удовлетворенность покупателей качеством фруктов и овощей в магазинах нашей сети выросла, опережая динамику ключевых конкурентов.

Ответственное планирование запасов является важным элементом построения устойчивой цепочки поставок, так как позволяет Компании точно определять необходимые объемы закупок для удовлетворения потребностей клиентов. Такой подход снижает риски дефицита и излишков товаров на полках магазинов, обеспечивая баланс между спросом и предложением.



Система прогнозирования спроса и планирования пополнения запасов F&R

В 2025 г. торговая сеть «Магнит» начала внедрение системы прогнозирования спроса и планирования пополнения запасов Forecasting & Replenishment (F&R) собственной разработки. Внедрение системы F&R позволит сократить объем товарных запасов в распределительных центрах и магазинах, что повысит оборачиваемость товаров.

Система F&R обеспечивает сквозную цепочку товародвижения – от прогнозирования спроса в магазинах по каждой товарной позиции, размещения заказов поставщикам с учетом потребности пополнения сети до планирования отгрузок из распределительных центров по всем видам логистических цепочек.

Точность планирования запасов и прогнозирования спроса обеспечивается за счет анализа накопленного объема данных розничной сети и учета множества параметров с применением технологии машинного обучения.

В 2025 г. система F&R была успешно внедрена в РЦ «Киров» и охватила ближайшие к РЦ магазины формата «у дома» и «М.Косметик». Эффект от внедрения показал сокращение товарных запасов в днях на 10%. Ожидается, что благодаря дальнейшему масштабированию положительный экономический эффект на бизнес «Магнита» в течение нескольких лет составит десятки миллиардов рублей. На следующий год запланировано масштабирование использования системы на другие РЦ и торговые форматы.

Сеть «ДИКСИ» в отчетном году начала переход на F&R-решение, охватывающее все этапы товародвижения, благодаря крупной российской ИТ-компании. Для прогнозирования применяются алгоритмы машинного обучения, которые учитывают данные продаж, внешние факторы и особенности покупательского поведения на уровне отдельных магазинов. Система F&R позволяет формировать более точные прогнозы спроса и автоматически оптимизировать заказы. Полное функциональное и географическое масштабирование системы запланировано на следующий год.

Кроме того, в 2025 г. «ДИКСИ» провела проверку внутренних процессов прогнозирования спроса и внедрила трехступенчатую систему верификации закупочных планов. В результате удалось повысить точность планирования, оптимизировать товарные запасы и снизить зависимость от непредвиденных колебаний спроса и цен.

Взаимодействие с поставщиками

«Магнит» развивает механизмы взаимодействия с поставщиками в процессах доставки грузов, совершенствуя инструменты планирования и обмена информацией, чтобы повышать эффективность логистических операций.

Например, в 2025 г. мы пересмотрели алгоритм назначения временных слотов для планируемых заявок на перевозку грузов, а также изменили стратегию использования виртуальных ворот¹. Новый алгоритм обеспечил более равномерное распределение заявок в пределах рабочей смены в РЦ, что способствовало снижению пиковых нагрузок на операционные ресурсы. Одновременно с этим доля использования виртуальных ворот сократилась с 50% до 15%, что существенно способствовало стабилизации нагрузок на РЦ. В результате внедренных изменений поставщики получают более точную информацию о временных окнах для доставки грузов, что повысило предсказуемость процессов в масштабах РЦ. Это, в свою очередь, позволило увеличить своевременность выгрузки и приемки грузов в среднем на 8–10%.

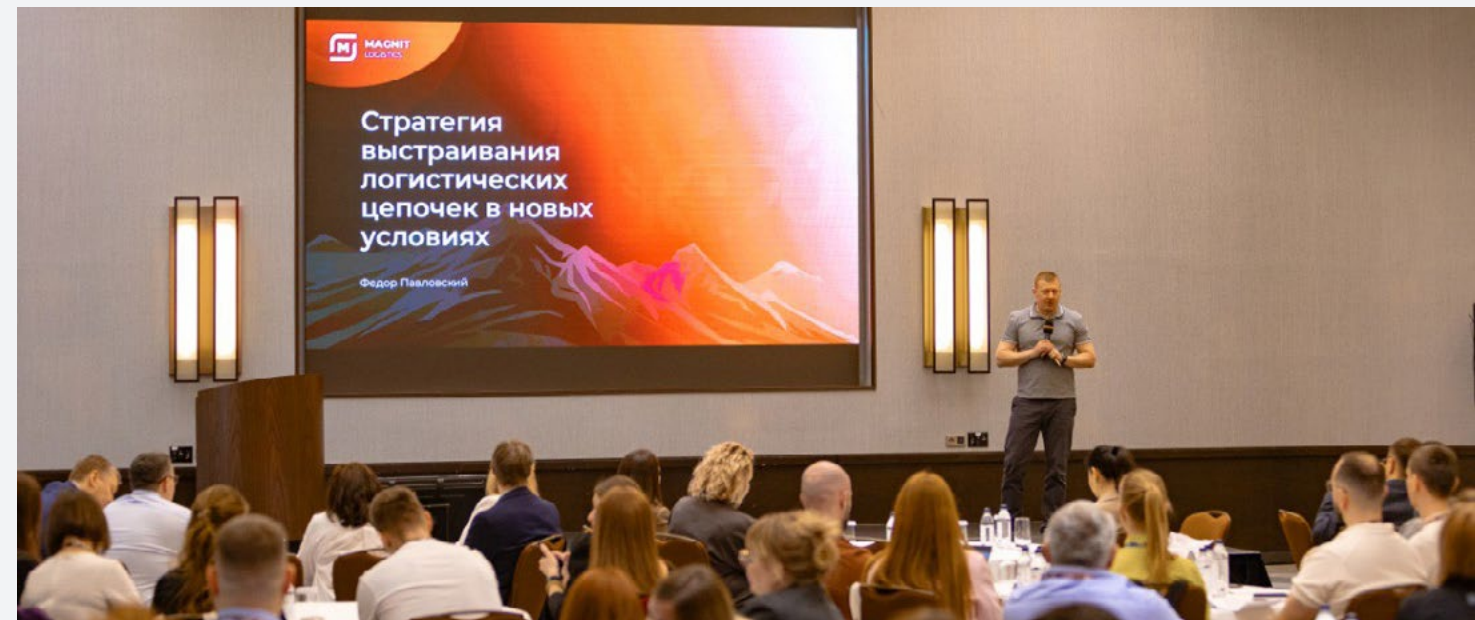
Кроме того, в отчетном периоде на портале «Магнит Сервис» был внедрен чат-бот «Где моя машина», позволяющий партнерам Компании оперативно получать обратную связь в режиме 24/7 о статусе выгрузки товаров и приемки машины в РЦ. Поставщик заходит в чат-бот, выбирает РЦ, вводит номер заказа и получает актуальный статус в течение пяти секунд. Это исключило лишние цепочки в коммуникации и сделало ее максимально быстрой и удобной для обеих сторон.

«Магнит» регулярно проводит мероприятия для своих партнеров, направленные на укрепление сотрудничества и повышение эффективности взаимодействия с ними. В направлении логистики такие мероприятия проводятся в формате логистических конференций «Простыми словами». В марте 2025 г. в Сочи прошла 3-я логистическая конференция, которая объединила более 1 тыс. партнеров Компании. Встреча прошла в формате открытого диалога и была посвящена обсуждению ключевых аспектов сотрудничества и стратегических направлений развития взаимоотношений с поставщиками в области цепочек поставок.

По итогам рабочих групп были утверждены к реализации следующие инициативы:

- запуск трансформации проекта Совместное прогнозирование в CPFR² (I квартал 2026 г.);
- разработка курса по клиентскому сервису для внутренних сотрудников и поставщиков в рамках Академии товародвижения;
- внедрение рейтинга партнеров – единая система оценки поставщиков по логистическим параметрам;
- внедрение чат-ботов для оптимизации затрат;
- внедрение новостного дайджеста для партнеров с квартальными новостями Компании.

Дополнительно в течение года для партнеров было проведено четыре обучающих вебинара по темам: функциональность портала «Магнит Сервис», таймслотирование, наполненность от ОПВ³, OSA⁴, чат-боты, EDI⁵ и рейтинг партнера.



¹ Виртуальная пропускная способность РЦ, позволяющая расширить стандартную пропускную способность РЦ в случае увеличения объемов поставок.
² CPFR (Collaborative planning, forecasting and replenishment) – совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов.
³ ОПВ (обязательная презентационная выкладка) – список конкретных товарных позиций, которые обязаны присутствовать на витрине в определенном количестве.
⁴ OSA (On-Shelf Availability) – система контроля наличия товара в разных местах продаж (полка, холодильник, прикассовая зона).
⁵ EDI (Electronic Data Interchange) – технология электронного обмена данными.



Расширение логистической инфраструктуры и инновации

Развитие направления логистики осуществляется в соответствии с разработанной стратегией. В 2025 г. основными направлениями развития стали реконструкция действующих и открытие новых распределительных центров, внедрение роботизированных технологий, цифровизация работы складов и транспорта.

2

частично роботизированных РЦ

-15 п. п.

40%

доля складского оборудования старше шести лет

-6 п. п.

28%

доля транспортных средств в автопарке старше шести лет

+2 п. п.

92%

уровень механизации труда

+26 п. п.

50%

уровень цифровизации транспортных процессов

Расширение логистической инфраструктуры

Наиболее крупным запуском отчетного года стало открытие федерального распределительного центра в Подольске. Это крупнейший и наиболее технологичный объект логистической сети, который доставляет товары в 41 региональный РЦ «Магнита». Логистический комплекс разделен на несколько зон, включая зону комплектации мелкоштучных заказов. На его площадке запущен пятиэтажный мезонин в сочетании с двухкилометровой конвейерной линией, что позволило вдвое увеличить ассортимент для формата «М.Косметик» уже через несколько месяцев эксплуатации.

Еще один крупный проект отчетного года – строительство нового РЦ в Челябинске вместимостью более чем в два раза превышающей действующий РЦ (45 тыс. кв. м против прежних 20 тыс. кв. м), который полностью удовлетворит потребности растущего формата сети в регионе. Ввод в эксплуатацию нового РЦ запланирован на 2026 г.

Кроме того, в 2025 г. «Магнит» проводил системное открытие временных складов в стратегически важных локациях:

- временный склад Казань Свияжск – для снабжения регионов Зеленограда и Кирова;
- временный склад Тэнкард Новосибирск – для работы с импортным ассортиментом, его открытие позволило сократить расстояние доставки на Восток на 6 тыс. км;
- временный склад СТА Карго Петербург – для оптимизации нагрузок на РЦ «Колпино».

Открытие временных складов способствовало оперативному поддержанию наличия товаров на полках магазинов и оптимизации нагрузки на действующие РЦ.

В 2025 г. завершена консолидация и перенос мощностей: РЦ Иваново был переведен в формат прямой доставки, что сняло нагрузку с РЦ Ярославля и улучшило снабжение магазинов Северо-Западного региона.

На 2026 г. запланировано полное устранение логистических ограничений и формирование сбалансированной постоянной инфраструктуры, включая ввод в эксплуатацию семи новых складских комплексов (один из них – РЦ «Москва Север» – уже вступил в работу 19 февраля 2026 г.). Это создаст прочный фундамент для дальнейшего роста Компании и клиентского сервиса.

Торговые сети, входящие в Группу «Магнит», тоже развивают свою логистическую инфраструктуру. Так, «Самбери» в рамках соглашения о сотрудничестве с правительством Хабаровского края планирует построить новый РЦ на территории опережающего развития «Хабаровск», который станет крупнейшим подобным объектом на Дальнем Востоке. Запуск нового РЦ позволит «Самбери» удвоить собственные складские мощности и укрепить позиции в регионе. Начало строительства запланировано на 2026 г., открытие – в конце 2027 г.

Инновации и цифровизация в логистике

«Магнит» активно развивает инновационные решения в логистике, уделяя особое внимание внедрению роботизированных технологий для повышения эффективности и автоматизации процессов. Эти инициативы направлены на модернизацию инфраструктуры, оптимизацию операций и обеспечение стабильной работы логистической сети в условиях растущего спроса.

Ключевые проекты 2025 г. по цифровизации в логистике включали:

- **Внедрение автоматической маршрутизации прямой доставки во всех РЦ Компании**
Алгоритмы автоматически строят оптимальные маршруты с учетом множества факторов – от дорожных условий и погоды до времени доставки и загруженности транспорта. В результате внедрения проекта ожидается повышение скорости доставки. Выросла и экономия средств от затрат на осуществление перевозок. Кроме того, началось тестирование автоматической маршрутизации магистральной доставки.
- **Запуск модуля взаимодействия с коммерческими грузовладельцами на платформе «Магнит-Логистика»**
«Магнит» размещает на платформе прогнозы доступности профицитного транспорта, а грузовладельцы и экспедиторы, с которыми заключены договоры, через личный кабинет выбирают подходящие предложения. Платформа автоматически формирует документы, которые доступны для скачивания и подтверждения сторонами. Внедрение модуля прозрачно организует взаимодействие с внешними партнерами, повышает эффективность использования профицитного транспорта и снижает временные затраты менеджеров на поиск грузов и координацию с грузовладельцами.
- **Разработку мобильных рабочих мест сотрудников транспортной логистики**
Мобильное рабочее место предполагает наличие трех дашбордов – «Планирование наряда и ремонтов», «Транспорт и персонал сегодня» и «Диспетчеризация» – для отслеживания показателей в режиме реального времени и оперативного реагирования на изменения.
- **Запуск мобильного приложения на складе запчастей**
Мобильное приложение в режиме реального времени отражает все перемещения запасных частей как внутри склада, так и при внешних перевозках. Это позволяет снизить трудозатраты на складах товарно-материальных ценностей автотранспорта, повысить точность и актуальность информации о движении запасов, минимизировать ошибки в процессах и увеличить производительность сотрудников за счет оптимизации рабочих процессов.
- **Доработку мобильного приложения водителей**
Мобильное приложение позволяет оцифровать рабочие процессы водителей (предоставление обратной связи по неточностям картографии, выявление некачественных грузовых единиц, информирование о проблемах с подъездными путями, отображение электронных сопроводительных документов и др.).
- **Внедрение электронного документооборота**

В результате реализованных мероприятий уровень цифровизации транспортных процессов повысился с 24% до 50%.

Роботизация

Роботизация РЦ «Коломна»

В 2025 г. в РЦ «Коломна» началось пилотирование одного из самых масштабных в мире проектов комплексной роботизации. На участке площадью 15,5 тыс. кв. м задействовано более 500 роботов, автоматические лифты, конвейеры и система многоуровневого хранения 3D-шаттл, обеспечивающая хранение на 15 тыс. паллетомест. Роботизированный участок разделен на три зоны: приемка товара, хранение и комплектация. В зоне хранения шаттлы оптимизируют расположение паллет в зависимости от востребованности товаров, а в зоне комплектации используется подход «товар к человеку»: AMR¹-роботы доставляют товары на станции комплектации, а FMR²-роботы обеспечивают вывоз готовых заказов в погрузочные зоны.

Параллельно с роботизацией был разработан цифровой двойник РЦ «Коломна», на основе которого создана имитационная модель всех рабочих процессов. Это позволило протестировать различные сценарии в работе РЦ и выявить потенциальные сложности еще до запуска комплексной роботизации, обеспечив успешный старт проекта.

В ходе реализации проекта комплексной роботизации подтвержден двукратный рост производительности РЦ. Полноценный запуск роботизированного РЦ «Коломна» запланирован в 2026 г.

Анализ апробированных решений в РЦ «Коломна» станет основой для формирования оптимального набора технологий при масштабировании на другие объекты логистической сети.

¹ AMR (Autonomous Mobile Robots) – автономные мобильные роботы.
² FMR (Forklift Mobile Robots) – мобильные роботы-погрузчики.



Технологичный федеральный РЦ «Подольск»

В 2025 г. в рамках развития логистической инфраструктуры «Магнит» запустил новый федеральный распределительный центр в Подольске, в котором внедрены передовые роботизированные решения для автоматизации ключевых процессов.

Управление всеми складскими операциями осуществляется через систему LT WMS (Warehouse Management System) отечественной разработки, которая обеспечивает контроль за приемом, размещением, отбором и отгрузкой товаров. Координацию работы автоматизированных устройств обеспечивает система WCS (Warehouse Control System) от российского разработчика. Уровень автоматизации РЦ составляет более 30%.

Система хранения и комплектации товаров выстроена вокруг пятиэтажного мезонина площадью более 6 тыс. кв. м и вместимостью свыше 35 тыс. ячеек, где размещаются различные товары – от декоративной косметики до бытовой химии.

В подольском РЦ используется комплекс современного оборудования:

1 Сканер весогабаритных характеристик «Инфоскан»

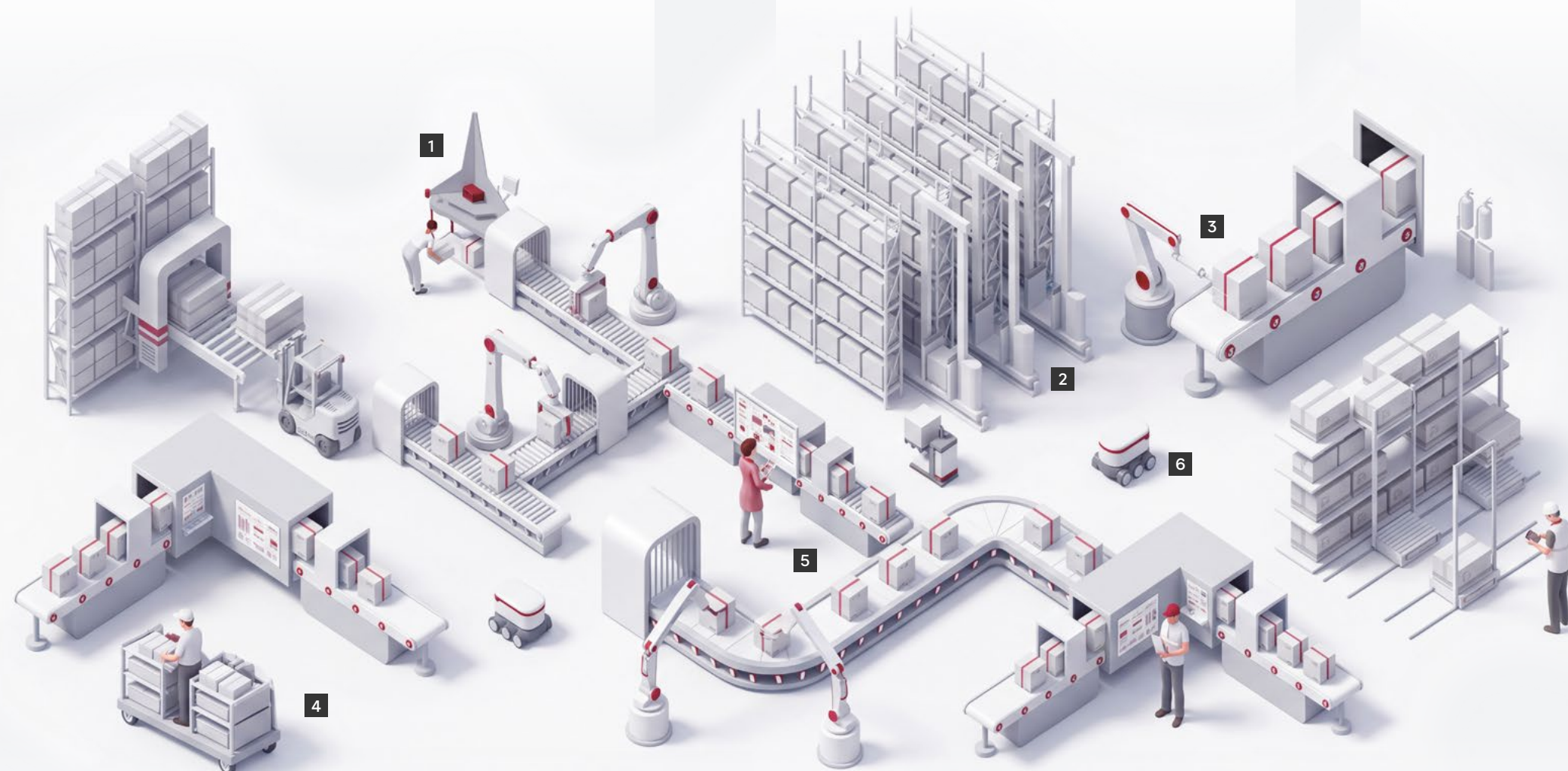
Передвижное устройство для автоматического измерения веса и габаритов грузов, которое передает данные напрямую в систему WMS. Прибор считывает штрихкод, фиксирует размеры и массу упаковки, исключая ошибки ручного измерения. Точные данные о товаре помогают выбрать правильное место для хранения и спланировать загрузку транспорта.

2 Робот-инвентаризатор

Устройство для автоматической проверки наличия и количества товаров на складе. Проезжая между стеллажами, робот с двух сторон сканирует QR-коды или штрихкоды и фиксирует данные по каждой позиции. Собранная информация в реальном времени передается в систему управления складом.

3 Роборука

Роботизированный манипулятор, который аккуратно перемещает грузы с штов на поддоны. Робот ускоряет процесс погрузки и снижает риск повреждения товара.



Также в распределительном центре успешно протестировали FMR- и AMR-роботов.

4 Тележки мультипиканга с технологией put-to-light для параллельной сборки мелкоштучных заказов

С помощью таких мобильных станций оператор одновременно работает с несколькими позициями. На тележке расположены отсеки, рядом с которыми находятся световые индикаторы и небольшие дисплеи. При сканировании штрихкода на товаре система определяет, в какой заказ он должен попасть, и зажигает лампочку над нужной коробкой, а на дисплее появляется количество необходимых единиц товара.

5 Конвейерная линия

Модульная система из отдельных готовых секций, которые можно переставлять или добавлять, удлиняя линию или меняя ее траекторию. Она предназначена для перемещения коробок между этажами мезонина и шутами – наклонными каналами-«съездами» с ленты. После сбора заказа коробки перемещаются на конвейер, откуда система автоматически распределяет их по шутам, направляющим коробки к зонам отгрузки в магазины или другие РЦ.

6 Роботы-уборщики

Автономные системы, которые убирают пыль и загрязнения с полов, двигаясь среди стеллажей. Сенсоры устройства предотвращают столкновения с людьми и техникой, а при низком заряде аккумулятора робот самостоятельно возвращается на док-станцию для подзарядки.



Развитие транспортной инфраструктуры

Компания продолжает последовательно обновлять транспортные средства в своем автопарке для обеспечения своевременной, качественной и безопасной доставки товаров. В отчетном году с учетом перераспределения капитальных затрат нам удалось достичь положительной динамики: доля транспортных средств старше шести лет сократилась с 63% в 2024 г. до 28% в 2025 г., а средний возраст автопарка снизился с 8,3 до 3,8 лет.

«Магнит» заботится об экологии и стремится снижать негативное воздействие на состояние окружающей среды от осуществления транспортных перевозок. В рамках этих усилий автопарк «Магнита» пополнился 1,1 тыс. новых грузовиков, соответствующих строгим экологическим стандартам EURO5. Доля грузовиков, соответствующих стандарту EURO5, в автопарке Компании выросла на 27 п. п. и достигла 87%. Кроме того, современная комплектация и увеличенная мощность новых грузовиков повышает безопасность их эксплуатации, особенно в сложных дорожных условиях, позволяя эффективнее преодолевать подъемы и безопасно опережать попутный транспорт.

По имевшемуся до обновления автопарку удалось сократить расход топлива на 0,26 л на каждые 100 км пробега по сравнению с 2024 г. за счет вывода из эксплуатации около 4 тыс. ед. техники, исчерпавшей свой ресурс, и взвешенного подхода к контролю потребления топлива.

Тестирование беспилотного транспорта

Автономные перевозки позволяют повысить эффективность логистики за счет увеличения суточного пробега и оборачиваемости автопарка. «Магнит» продолжает тестирование технологии беспилотных грузоперевозок, внося вклад в развитие автономного транспорта в России. В рамках федерального проекта «Беспилотные логистические коридоры» Компания выступает как заказчик перевозок и, предоставляя грузы, делится своей экспертизой с участниками проекта.

1,2 тыс. рейсов

выполнены автономными грузовиками

>23 тыс. тонн

грузов перевезено

~600 тыс. км

составил пробег
высокоавтоматизированных
транспортных средств (BATS)

Тула – Коломна

В 2025 г. мы начали сотрудничество с еще одним оператором автономных грузоперевозок на новом участке федеральной трассы М-4 «Дон». Перевозка товаров между складами осуществляется BATS в автономном режиме без промежуточных остановок на хабах.

130 тыс. км

пробег на участке Тула – Коломна

~4 тыс. тонн

товара перевезено

Санкт-Петербург – Казань

С 2024 г. «Магнит» вместе с партнером тестирует автономный грузовик на трассе М-11 «Нева». В отчетном году в рамках расширения контура тестирования был успешно выполнен первый рейс с использованием технологии ИИ-водителя по трассе М-12 «Восток». На разрешенных участках М-11, ЦКАД и М-12 грузовик двигался в автономном режиме под контролем водителя-испытателя, находившегося в кабине.

Результаты показали, что автономный транспорт может сократить время доставки грузов из Санкт-Петербурга в Казань с 58 часов до одних суток, что в 2,5 раза превышает эффективность традиционных рейсов.

В дальнейшем планируются:

- оцифровка территорий складов и подъездов к ним для тестирования погрузки и выгрузки товара без присутствия водителя;
- разработка базовой архитектуры ИТ-решений для самостоятельной эксплуатации автономного транспорта с использованием программного обеспечения операторов автономных грузоперевозок.

Персонал логистики

Ключевой фактор эффективности логистики – высокий уровень производительности труда. «Магнит» мотивирует своих сотрудников на достижение высоких результатов в работе, а также заботится об их комфорте и здоровье.

В 2025 г. увеличение производительности труда было достигнуто благодаря разработке и запуску процесса ежемесячного мониторинга уровня проплаченности персонала складов и автотранспортных подразделений. В рамках этого процесса осуществляется оперативное отслеживание отклонений фактического уровня дохода сотрудников от среднерыночного, а также своевременно принимаются решения в направлениях, требующих корректировки: усиление рекрутинговой воронки, повышение производительности труда в отдельных операциях, увеличение сдельных ставок, работа с текучестью персонала и др. В результате реализованных мероприятий общий уровень проплаченности сотрудников сохраняется на уровне рынка, что обеспечивает «Магниту» высокий показатель укомплектованности персоналом – 98–99%.

