

ВЫЯВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ «МАГНИТ» ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ РИТЕЙЛЕРА

Identification of Necessary Changes in the Magnit Marketing Communications Package to Strengthen the Retailer's Market Position



Винокуров Александр Юрьевич,

магистрант кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Vinokurov Alexander Yurievich,

Master's student of the Department of Marketing, Peoples Friendship University of Russia; 6, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russia

1132236980@pfur.ru

<https://orcid.org/0000000166720746>



Митрахович Наталья Александровна,

бакалавр Высшей школы менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет; г. Санкт-Петербург, Россия, Университетская наб., д. 7/9

Mitrakhovich Natalia Alexandrovna,

Bachelor of Higher School of Management, Saint Petersburg State University; 7/9, Universitetskaya nab., Saint Petersburg, Russia

st112288@student.spbu.ru

<https://orcid.org/0009000729932847>



Минаев Павел Андреевич,

магистрант кафедры прикладной экономики, Российский университет дружбы народов; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Minaev Pavel Andreevich,

Master's student of the Department of Applied Economics, Peoples Friendship University of Russia; 6, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russia

1032241237@pfur.ru

<https://orcid.org/0009000813112980>

Рынок ритейла в России – это поле постоянной конкуренции, где борьба за лидерство между «Магнитом» и X5 Retail Group продолжается год за годом. В данной статье мы подробно разбираем маркетинговую стратегию «Магнита», анализируем сильные и слабые стороны компании, сравниваем с конкурентами и выявляем ключевые направления для роста. Основное внимание уделено цифровым каналам, программе лояльности, работе с блогерами и внедрению AI-технологий. Исследование показывает, что для победы в гонке «Магнит» должен перераспределить маркетинговый бюджет, активнее развивать digital-направление и персонализировать взаимодействие с клиентами. В статье представлены конкретные рекомендации, которые помогут компании усилить свои позиции и обойти X5 Retail Group в борьбе за рынок.

Ключевые слова: «Магнит»; X5 Retail Group; маркетинговая стратегия; цифровая трансформация; торговые сети; e-commerce.

The retail market in Russia is a field of constant competition, where the struggle for leadership between Magnit and X5 Retail Group continues year after year. In this article, we analyze Magnit's marketing strategy in detail, analyze the company's strengths and weaknesses, compare them with competitors, and identify key areas for growth. The main focus is on digital channels, a loyalty program, working with bloggers and the introduction of AI technologies. The study shows that in order to win the race, Magnit must reallocate the marketing budget, actively develop the digital direction and personalize customer interaction. The article provides specific recommendations that will help the company strengthen its position and bypass X5 Retail Group in the fight for the market.

Keywords: Magnit; X5 Retail Group; marketing strategy; digital transformation; retail chains; e-commerce.

Введение (Introduction)

«Магнит» — одна из крупнейших розничных сетей в России, которая специализируется на продаже продуктов питания. Она занимает лидирующие позиции по количеству магазинов и широте их географического охвата. Для компании характерно рекордное для российского ритейла количество торговых точек (ТТ) и сотрудников. Деятельность компании «Магнит» имеет широкую диверсификацию и охватывает форматы от дискаунтера и электронной коммерции до магазина косметики и аптеки.

Отличительная особенность компании «Магнит»:

- 1) собственный индустриальный парк «Краснодар»;
- 2) агропромышленное предприятие «Зеленая линия».

Помимо этого компания использует новейшие стратегические и логистические подходы:

- ♦ технология *pick-by-line* — складская технология, которая позволяет распределять заказы, консолидированные поставщиком из разных магазинов;
- ♦ технология *pick-by-voice* — склад-

ская технология, при которой голосовой терминал преобразует задачу в аудио команды, обрабатывая все операции на базе WMS-систем;

- ♦ WMS-система автоматизации работы ПЦ — информационная система, обеспечивающая автоматизацию управления запасами, пространством, заказами, трафиком и ежедневным графиком;
- ♦ логистика по *FIFO* — формат работы складской площади, который подразумевает приоритетную отгрузку товара, пришедшего первым.

Анализ развития компании «Магнит» за последние четыре года позволил сформулировать его миссию — повышение благосостояния покупателей через сокращение их расходов на покупку качественных товаров повседневного спроса. Исходя из миссии, были выдвинуты основные задачи первого и второго уровней (табл. 1).

Для достижения заявленных целей и реализации стратегических задач «Магнит» активно использует передовые технологии, цифровые платформы и инновационные подходы к управлению бизнес-процессами. Однако для объективной оценки эффективности внедряемых решений и глубины цифровой трансформации необходимо рассмотреть методологию анализа, применяемую в исследовании.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В исследовании развития компании «Магнит» применён комплексный методологический подход, включающий SWOT-анализ, стратегическое планирование и анализ конкурентной среды. Используемые методы позволяют оценить сильные и слабые стороны компании, выявить потенциальные возможности и угрозы, а также сформулировать стратегические инициативы для дальнейшего роста.

Результаты (Results)

С помощью SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны организации, а также определены потенциальные возможности и угрозы, влияющие на деятельность компании. Затем на основании проведённого анализа был сформирован план мероприятий по каждому из блоков.

Сильные стороны

1. Широкая географическая сеть магазинов: 29 165 магазинов, 4 287 населенных пунктов, 7 федеральных округов.
2. Собственное производство: 6 агропромышленных производств, 14 производственных площадок.
3. Собственные торговые марки: 51 СТМ, более 5 тыс. позиций.
4. Одна из крупнейших логистических сетей в России: 47 распределительных центров и более 6 тыс. грузовых автомобилей.

5. Мультиформатная модель: магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины косметики.
6. Кросс-форматная программа лояльности: охватывает 76,4 млн держателей карт лояльности и действует во всех магазинах розничной сети.
7. Высокий уровень узнаваемости бренда. Бренд «Магнит» хорошо известен среди российских потребителей благодаря активной маркетинговой политике и многолетней работе на рынке.
8. Поддержка локальных производителей.
9. Низкий уровень цен на товары. Политика низких цен привлекает широкий круг покупателей, особенно тех, кто ориентирован на экономию.
10. Широкий ассортимент товаров.

Слабые стороны

1. Ограниченная доля онлайн продаж.
2. Нехватка квалифицированного персонала.

3. Низкая вовлеченность сотрудников. Отсутствие заинтересованности сотрудников в увеличении продаж.
4. Зависимость от внешних поставщиков. «Магнит» продает как собственные товары, так и товары партнеров. Зависимость от поставщиков может повлиять на цену и качество товаров.
5. Недостаточное качество обслуживания и уровень сервиса в магазинах.
6. Отсутствие уникального предложения. Ассортимент многих товаров, представленных в «Магните», повторяется у конкурентов.
7. Экология. «Магнит» быстро растёт, увеличивая масштаб торговой сети и развивая собственное производство, что влечёт за собой увеличение потребности в энергии и природных ресурсах.
8. Уязвимость к изменениям в законодательстве.

Как отмечается в SWOT-анализе другого автора [1], главная слабая

Таблица 1

Задачи компании «Магнит»
Table 1. The tasks of the Magnit company

Долгосрочные цели	Краткосрочные цели	Задачи краткосрочной цели
Сильный работодатель	Рабочая среда	<ul style="list-style-type: none"> • Технологичность штата • Развитие EVP (культура/бенефит), деньги, карьера, рабочее окружение) • Daily routine
	Развитие HR бренда	<ul style="list-style-type: none"> • HR Культура • Цифровизация HR
Акцент на покупателе	Расширение применения ML и AI	<ul style="list-style-type: none"> • Мульти-кластеризация магазинов • Пилоты CVM (жизненный цикл маркетинга) • CVP через CJM • Доставка «последней мили» • Click & Collect
	Новое позиционирование	<ul style="list-style-type: none"> • Цифровизация маркетинга • Персонализация
«Целевая» экспансия и масштабирование	Super App «Магнита»	<ul style="list-style-type: none"> • Magnit Pay • Magnit Mobile • Маркетинг и промо
	Новые форматы	<ul style="list-style-type: none"> • Формат дискаунтера • Мультиформатный онлайн-канал • СТМ через прямой импорт и свою продукцию • M&A • Партнёрства
Современная цифровая платформа	Синхронизация формальных и функциональных стратегий	<ul style="list-style-type: none"> • Программа лояльности • Омниканальное ядро
	Оптимизация сквозных процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Синергия продуктового подхода и agile-практик • Облачные подходы • Системы TMS (управление перевозками) и WMS (управление складом)
	E-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • UX рост • Старые ТТ и новые дарксторы • Облегченная модель интеграции • Перекрестный трафик из Super App

сторона «Магнит» — репутация торговой сети, ориентированной сугубо на низкий ценовой сегмент.

Возможности

1. Развитие онлайн-платформ и сервисов доставки.
2. Автоматизация и цифровизация. Сокращение объема рутинных операций, в которых заняты люди, внедрение новых технологий в работу магазинов.
3. Увеличение доли рынка за счет улучшения сервиса, открытия магазинов, развития онлайн-продаж и программ лояльности.
4. Расширение географии присутствия. Открытие магазинов в ранее неохваченных регионах и регионах с низким уровнем конкуренции.
5. Расширение ассортимента (в том числе за счет партнерств, проектов в области электронной коммерции, выхода на новые рынки, внедрения специализированных форматов в рамках важных смежных покупательских миссий).
6. Сотрудничества и партнерства. Сотрудничество с другими компаниями для расширения предложения услуг и товаров, развития программ лояльности.
7. Запуск новых форматов магазинов, отвечающих потребностям покупателей (премиум, здоровое питание, готовая еда, сервисы в одном месте); активное изучение и тестирование новых рыночных ниш.
8. Улучшение клиентского опыта и повышение уровня удовлетворенности покупателей.
9. Фокус на сотрудниках. Увеличение инвестиций в сотрудников для развития ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности Компании.
10. Внедрение новых технологий для оптимизации бизнес-процессов.
11. Снижение воздействия на окружающую среду.

Угрозы

1. Высокая конкуренция со стороны других ритейлеров — *X5 Retail Group*, *Лента* и других, и как следствие потеря рыночной доли.
2. Риск изменения потребительских предпочтений и структуры потребительского спроса.
3. Появление новых игроков на рынке, рост конкуренции.
4. Отток потребителей.

5. Риск экономических явлений (повышение курса рубля, высокий уровень инфляции и изменение уровня дохода населения).
6. Повышение цен на импорт.
7. Нарушение логистических цепочек и перебои в поставках.
8. Увеличение расходов на логистические цепочки.
9. Риск регуляторных изменений.
10. Риски информационной безопасности.

Прорыв (силы — возможности)

1. Выход на новые региональные рынки и открытие новых магазинов, используя развитую логистическую инфраструктуру.
2. Расширение списка партнерских организаций и реализация совместных инициатив для привлечения новых клиентов.
3. Постоянное обновление и расширение ассортимента, ориентированное на актуальные потребности и предпочтения клиентов.
4. Использование технологий для анализа данных и предсказания спроса, предлагая именно те товары, которые востребованы в конкретном регионе.
5. Развитие сервисов онлайн-продаж и доставки, предоставив клиентам удобный и быстрый способ совершения покупок.
6. Выстраивание долгосрочных партнерских отношений с внешними поставщиками.
7. Запуск новых форматов магазинов (премиум, здоровое питание, готовая еда, сервисы в одном месте).

Переходный период (слабые стороны — возможности)

1. Увеличение доли рынка в сегменте электронной коммерции.
2. Разработка программ обучения и мотивации сотрудников, создание благоприятных условий труда.
3. Сотрудничества с поставщиками сертифицированной продукции и отслеживание источников происхождения продукции.
4. Повышение операционной эффективности, сокращение времени обработки заказов и улучшение качества обслуживания.
5. Автоматизация процессов, внедрение самообслуживания и других автоматизированных систем; использование искусственного интеллекта и больших данных.

6. Развитие партнерств с местными производителями и увеличение доли отечественных товаров в ассортименте.

Переходный период (силы — угрозы)

1. Регулярные исследования рынка и адаптация ассортимента под текущие потребности потребителей.
2. Оптимизация процессов логистики, внедрение современных технологий управления запасами и транспортировки.
3. Расширение программ скидок и бонусов. Индивидуализированные предложения и персонализированные акции на основе покупательского поведения.
4. Инвестиции в цифровые технологии для оптимизации бизнес-процессов и улучшения клиентского опыта.
5. Расширение собственного производства, уменьшение зависимости от поставщиков и заключение долгосрочных контрактов с надежными партнерами, диверсификация поставщиков.
6. Развитие и продвижение собственного бренда и создание уникальных предложений.

Выживание

(слабые стороны — угрозы)

1. Диверсификация ассортимента, увеличение доли собственных торговых марок и развитие партнерских отношений с местными поставщиками чтобы снизить зависимость от импорта и колебаний мировых цен.
2. Ужесточение контроля качества на всех этапах производства и поставки, введение строгих стандартов для поставщиков и регулярные проверки помогут повысить доверие потребителей и избежать негативных последствий.
3. Продвижение собственных торговых марок, которые производятся внутри страны.
4. Внедрение эффективных логистических решений, разработка новых маршрутов и открытие новых распределительных центров.
5. Разработка альтернативных источников поставок и заключение долгосрочных контрактов с надежными партнерами.
6. Снижение воздействия на окружающую среду: переоборудование

транспортных средств в газодизельный режим; воспроизводство биоресурсов; использование перерабатываемой упаковки.

Основываясь на анализе, целесообразно выбрать стратегию *лидерства по издержкам с элементами дифференциации*, что позволит компании сохранять конкурентоспособность в условиях высокой конкуренции на российском рынке ритейла.

Обоснование выбора стратегии:

1. *Лидерство по издержкам*
- 1.1. Широкая география присутствия: сеть «Магнит» охватывает 29 165 магазинов в 7 федеральных округах, что позволяет снизить стоимость на одного покупателя за счёт эффекта масштаба.
- 1.2. Эффективная логистика: использование технологий *FIFO*, *WMS* и *TMS* способствует оптимизации транспортных и складских затрат.
- 1.3. Развитие собственного производства: наличие агропромышленных комплексов и 51 собственной торговой марки позволяет минимизировать зависимость от поставщиков и снизить затраты на закупку продукции.
- 1.4. Фокус на низкие цены: основная стратегия «Магнит» — предоставление покупателям качественных товаров по доступным ценам, что привлекает широкую аудиторию.
2. *Дифференциация*
- 2.1. Мультиформатная модель: разнообразие форматов магазинов (дискаунтеры, супермаркеты, аптеки, магазины косметики) позволяет охватывать разные сегменты потребителей;
- 2.2. Программа лояльности: включение персонализированных предложений и механик кэшбэка способствует удержанию клиентов (более 76 млн пользователей карт лояльности);
- 2.3. Внедрение цифровых технологий: интеграция *ML* и *AI* для персонализации и предсказания

спроса, развитие онлайн-каналов продаж, включая *e-commerce* и маркетплейсы;

- 2.4. Фокус на клиентский опыт: обновление дизайна магазинов, развитие направлений готовой еды, сервиса *Click & Collect*, а также омниканальный подход к взаимодействию с клиентами.

3. Адаптация к внешней среде

- 3.1. Учёт макроэкономических условий: снижение покупательной способности населения усиливает значимость доступных цен.
- 3.2. Рост онлайн-продаж: тенденция увеличения доли *eGrocery* требует активного развития цифровых каналов.
- 3.3. Изменение потребительских предпочтений: спрос на экологичность и удобство стимулирует адаптацию продуктовой линейки и процессов.

Для успешного развития и укрепления позиций на рынке «Магнит» необходимо не только совершенствовать внутренние процессы и расширять ассортимент, но и активно работать над маркетинговой стратегией. В условиях высокой конкуренции и динамично меняющихся потребительских предпочтений эффективное продвижение бренда становится ключевым фактором роста.

Дальнейший анализ маркетинговой активности компании выявил сильные и слабые стороны текущих подходов к коммуникации с клиентами. По итогам I полугодия 2024 года*, в топ-3 ритейлеров, чаще всего упоминаемых в российском медиапространстве, вошли *X5 Group*, «Магнит» и «Лента». Рассматриваемая компания заняла второе место, вновь уступив *X5* (табл. 2).

Таким образом, в медиасреде «Магнит» не является лидером, уступая по всем форматам расчёта лидеру рынка *X5 Retail Group*. Торговой сети необходимо пересмотреть стратегию цифрового присутствия и усилить «западающие» форматы.

Далее рассмотрим используемые ритейлером форматы продвижения. Часть из них уже была описана научным сообществом ранее [2], однако, по мнению авторов, недостаточно раскрывая детали деятельности «Магнит» в сфере маркетинга. Перейдём к изучению.

Собственные медиа

«Магнит» позже основного конкурента в лице *X5 Retail* запустил своё специализированное медиа — журнал *Shopper's*. *X5* запустил *Food.ru* в июле 2021**, «Магнит» — в декабре того же

Таблица 2

Рейтинг российских ритейлеров по упоминаниям в прессе в I полугодии 2024 года
Table 2. Rating of Russian retailers by mentions in the press in the first half of 2024

Упоминания в СМИ			
№	Компания	I полугодие 2024	II полугодие 2023
1	<i>X5 Retail</i>	54 525	54 651
2	Магнит	45 768	46 076
3	Лента	18 103	22 106
4	ВкусВилл	13 575	11 135
5	FixPrice	11 039	8 564
Индекс заметности			
1	<i>X5 Retail</i>	7 048 135	7 003 260
2	Магнит	4 922 221	5 638 578
3	Лента	2 182 279	2 658 697
4	FixPrice	1 112 366	1 156 003
5	ВкусВилл	1 103 175	967 359
Охват аудитории			
1	<i>X5 Retail</i>	223 167 524	189 318 909
2	Ашан	197 128 105	136 865 736
3	Магнит	186 268 072	195 849 737
4	ВкусВилл	118 736 940	115 270 339
5	Азбука Вкуса	112 948 580	76 177 338

* Рейтинг российских ритейлеров по упоминаниям в прессе в I полугодии 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/mediareyting-riteylerov-kto-i-pochemu-populyaren-v-smi/> (дата обращения: 10.04.2025)

** *X5* запустила собственное медиа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-zapustila-sobstvennoe-media/> (дата обращения: 16.03.2025).

года^{3*}. Запуск портала позволяет ритейлерам обеспечить доверительную коммуникацию с аудиторией, генерацию трафика и его конверсию в продажи в основных бизнесах. Достигается это за счёт омниканальности, когда у пользователя есть доступ к разноплановому контенту через сайт, мобильное приложение и сообщества медиа в ведущих социальных сетях. Но если медиа от Х5 направлено больше на темы кулинарии, то *Shopper's* избрал для себя вектор развития экспертного источника информации из сферы торговли, что по нашему мнению сужает её потенциал в охвате базовой ЦА торговой сети. Направленность прослеживается даже по управляющей команде медиа: в Food.ru за развитие стал отвечать владелец маркетингового агентства в *performance* сегменте (т.е. комплексном продвижении объекта) *Adventum* Николай Шестаков; в *Shopper's* команда состоит преимущественно из экс-редакторов «Ведомостей», возглавила журнал бывший редактор отдела потребительского рынка «Ведомостей» Наталья Ищенко.

Блогеры

В 2023 году формат «Магнит Косметик» увеличил средний чек покупки на 70%^{4*}, а также вернул 10% аудитории, не совершавшей покупок больше двух месяцев. Была использована модель *CPL (cost-per-lead)*. В ходе кампании через блогеров распространялись купоны со скидкой (в период, когда ритейлер не проводил других акций). Блогерам раздали 600 уникальных купонов на 25% скидку во всех магазинах «Магнит косметик» для публикации на своих каналах. Блогеры обратились к подписчикам и рассказали об акции и преимуществах офлайна. Блогерами было выпущено 967 публикаций, набравших 15,7 млн просмотров. Промокод заработал одновременно с запуском кампании, и покупатели пошли в магазины. За время

акции на кассе было пробито 313 тыс. чеков с применением купонов.

Карта лояльности

«Магнит» использует *Direct marketing* как одно из ключевых направлений маркетинговой стратегии компании. В базе «Магнит» на момент 2022 года было уже более 60 млн покупателей^{5*}, пользующихся картой лояльности. Для каждого из них в режиме реального времени генерируются специальные предложения на те товары, которые наиболее актуальны каждому конкретному потребителю.

Сеть вместе с маркетинговым агентством *OMD AMS* развила интеграцию *DMP Magnit (CRM-система)* и рекламного сервиса *VK myTarget*. *DMP Magnit* содержит информацию обо всех покупках потребителя и прогнозирует склонность к покупке тех или иных товаров в будущем. Эти данные легли в основу формирования аудиторных сегментов, отправляющихся в *myTarget* в реальном времени.

Интеграция платформ позволила охватить 80% целевых пользователей. Мэтчинг составил порядка 80%. Это позволило расширить *CRM-коммуникацию* от стандартных push-, email-, sms- к *Display-форматам*.

К тому же, в ноябре 2024 «Магнит» перезапустил сервис подписок «Магнит плюс премиум» в своей програм-

ме лояльности^{6*}. В новый сервис подписок входит кэшбек до 10% за покупки неакционных товаров и повышенный кэшбек до 50% на отдельные категории. Подписчики могут выбрать 10 любимых категорий товаров и получить за покупки кэшбек до 20%. Пять из них действуют в продуктовых магазинах «Магнит», пять — в магазинах «Магнит Косметик», «Магнит Аптеках» и на маркетплейсе «Магнит Маркет». Первые 30 дней подписка бесплатная, затем — 99 руб. в месяц.

Эта продуктово-маркетинговая механика позволяет удерживать базу потребителей и собирать ещё больше данных о покупках для персонализации предложений и увеличения ключевых метрик (повторные покупки, средний чек, *NPS*).

Так, к примеру, по данным компании средний чек покупателей с картой лояльности сейчас выше в 2,1 раза, чем у покупателей без неё.

Наконец, «Магнит» использует *phygital (pus. 1)* как инструмент повышения продаж^{7*}. Так, в очередной запуск физических игрушек и стикеров компания подготовила цифровой стикер-пак. Через него она обеспечивает ретаргетинг потребителей (повышение продаж на 1%), а дети и молодёжь улучшают своё восприятие бренда, чаще становясь адвокатами

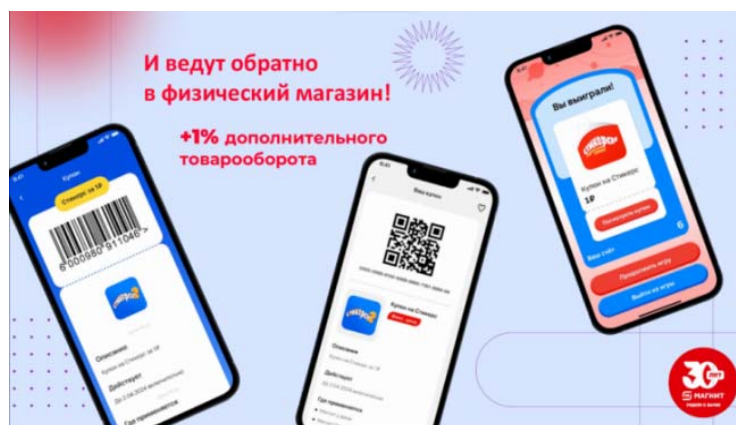


Рис. 1. Phygital инструменты компании «Магнит»

Fig. 1. Phygital tools of «Magnit» company

^{3*} «Магнит» запустил собственное медиа о торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/magnit-zapustil-sobstvennoe-media-o-torgovle-51797.html> (дата обращения: 10.04.2025).

^{4*} Миронова, Валерия. «Магнит косметик» увеличил чек на 70% с помощью блогеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/magnit-kosmetik-uvlechil-chek-na-70-s-pomoshchyu-blogerov/> (дата обращения: 24.03.2025).

^{5*} Кейс «Магнит»: как превратить медийный канал в direct marketing и увеличить его ROI на 30% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adindex.ru/case/2022/09/5/306421.phtml> (дата обращения: 02.03.2025).

^{6*} «Магнит» перезапустил сервис подписок в программе лояльности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shoppers.media/news/18082_magnit-perezapustil-servis-podpisok-v-programme-loyalnosti (дата обращения: 16.03.2025).

^{7*} Подъяпольская, Людмила. Fidgetal...новый формат активации клиента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/O1R1BI> (дата обращения: 16.04.2025).

бренда и влияя на родителей (равно покупателей).

Если говорить подробнее об используемых «Магнит» в рамках мобильного приложения форматах продвижения (рис. 2), можно отметить следующие механики^{8*}:

Поддержка связей с поставщиками

«Магнит» сотрудничает более чем с 6,1 тыс. поставщиков, из них 5,3 тыс. — российские компании и предприниматели^{9*}. В декабре 2023 «Магнит» запустил направление по производству фото- и видеоконтента для поставщиков^{10*}. Специалисты ритейлера взяли на себя разработку тематических сюжетов, подбор героев, реквизит и площадку для съемок, стилизацию, подбор рецептов, организацию съемки товара или блюда. Получившиеся фотографии и видеоролики поставщики смогут использовать в любых коммуникациях, а не только на медиа площадках «Магнита». На платформе управления данными DMP Magnit представлена обезличенная информация из программы лояльности розничной сети, которой могут пользоваться поставщики. На основе данных о покупателях (пол, возраст, семейное положение, наличие домашних животных, уровень трат, структура корзины, частота посещения магазинов и т.д.) поставщики могут таргетировать аудитории и запускать целевые маркетинговые кампании.

Коммуникация с использованием данных

Дополняя предыдущие два пункта отметим, что «Магнит» в маркетинге использует стратегию CVM (Customer Value Management), то есть увеличение ценности клиента для бизнеса в полном жизненном цикле. Посредством аналитики данных «Магнит» персонифицирует предложение, повышает лояльность и конверсию покупки (рис. 3)^{11*}.

Офлайн-опыт клиента

За 2022–2023 год «Магнит» изменил CVP концепцию своих точек. Был обновлён дизайн и зонирование помещений (рис. 4).

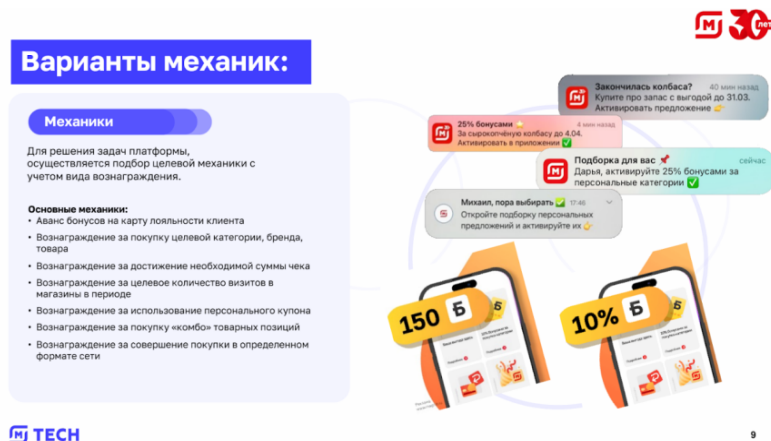


Рис. 2. Используемые в рамках мобильного приложения форматы продвижения

Fig. 2. The promotion formats used within the framework of the mobile application

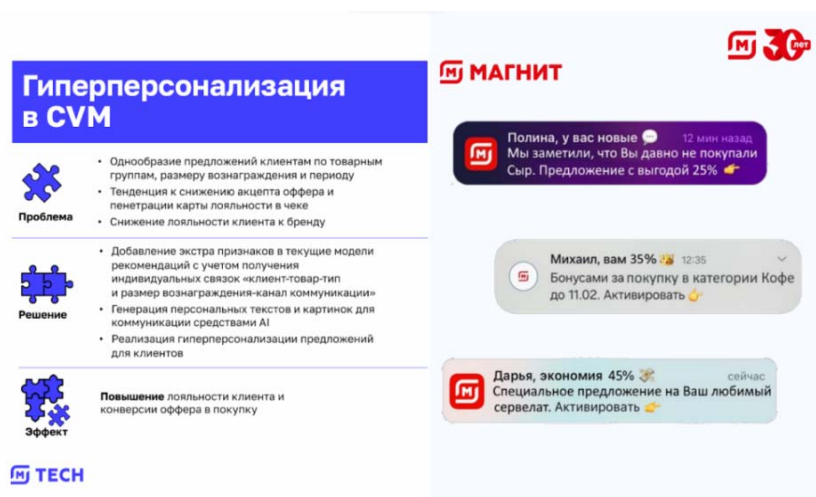


Рис. 3. Механизмы Customer Value Management, используемые «Магнит»

Fig. 3. Customer Value Management mechanisms used by «Magnit»



Рис. 4. Концепция «Магнит у Дома»

Fig. 4. The «Magnit at Home» concept

^{8*} Четыркин, Алексей. Как «Магнит» работает с клиентскими данными [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/4yYyDd> (дата обращения: 10.03.2025).

^{9*} «Магнит» развивает сервисы для продвижения продукции своих поставщиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-razvivaet-servisy-dlya-prodvizheniya-produktsii-svoikh-postavshchikov/> (дата обращения: 10.03.2025).

^{10*} Там же.

^{11*} Четыркин, Алексей. AI Magnit 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/mejeGr> (дата обращения: 22.03.2025).

Основная цель обновления концепции магазина — оставаться современным ритейлером, способным вызывать положительные эмоции у ЦА и базы потребителей. Концепция растит фокус на целевых товарных категориях и новых направлениях: готовая еда; сервисная зона (кофе, выпечка).

Рекомендации для маркетингового продвижения «Магнит»

Не стоит углубляться в развитие экосистемы под мастер-брендом. Бренд важен для идентификации товарного предложения. Когда мы говорим о розничной торговле, мы говорим о высокочастотности, высоком удержании и лояльности. В конечном счёте, это сводится к привычке потребителя. Для создания привычки необходимо большое количество контактов и чёткость позиционирования. В случае с «Магнитом», создающим единую экосистему форматов, разграничивая их только «дочерними» названиями «Косметик», «У дома»,

Go становится видна потенциальная проблема: сложность считывания потребителем УТП.

У основного конкурента в лице X5 Retail Group на каждый формат и сегмент ритейла есть отдельный бренд: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижики», «Около», «Виктория», «Красный яр» и «Слата». Разделение по названию позволяет дому брендов действовать как холдинг, объединяя под своей единой «крышей» множество разноплановых предложений для клиента, в которых он не запутается, сформирует чёткое понимание и выберет подходящий себе вариант.

Мы считаем развитие по формату единого бренда экосистемы не лучшим вариантом. Также и ребрендинг форматов — не выход, поскольку требует существенных вложений с неопределённым результатом. Оптимальным решением считаем отстройку форматов друг от друга и снижение влияния материнского бренда на дочерние форматы, чтобы в будущем

лояльную аудиторию перевести уже на магазины «У дома», «Косметик» и так далее, конечно с учётом переосмысления их названий. Так федеральная сеть сможет повысить core-аудиторию каждого из форматов, а также мультипликативно увеличить медиа присутствие за счёт выделения функций маркетинга для каждого формата/сегмента в отдельный департамент.

Важно усилить онлайн-направление^{12*} (рис. 5).

Как показывают различные исследования, потребитель всё охотнее выбирает онлайн-формат потребления. Согласно Data Insight объём реализованной продукции e-commerce за 2024 превысит 10 трлн рублей, при этом 81% этих продаж осуществляются через маркетплейсы Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет и MegaМаркет^{13*}.

Эти данные, конечно, включают в себя преимущественно non-food ритейл. Поэтому стоит обратиться к аналитике другого рынка — eGrocery,



Рис. 5. Текущий процесс взаимодействия «Магнит» с клиентом в онлайн-среде
Fig. 5. The current process of «Magnit's» interaction with a client in an online environment

^{12*} Петров, Валентин. «Магнит Доставка» получает 20% выручки из CRM-канала: мобильные пуши, каскадные сценарии, АВ-тесты и NPS-опросы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mindbox.ru/journal/cases/magnit-dostavka/> (дата обращения: 11.03.2025).

^{13*} В 2024 году оборот рынка e-commerce в России может превысить 10 трлн рублей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/v-2024-godu-oborot-rynka-e-commerce-v-rossii-prevysit-10-trln-rublej-23-oktyabrya-2024-246555/> (дата обращения: 01.04.2025).

наиболее точно подходящей для розничной торговли продовольственными товарами. Как показывают данные Nielsen^{14*}, доля онлайн-торговли в FMCG уже превысила 10% от совокупного. За 12 месяцев до марта 2024 включительно его динамика составила 45,5% в денежном и 51,8% в натуральном выражении. При этом все группы товаров повседневного спроса показали двузначный рост продаж, а основным драйвером развития рынка стал покупательский спрос на фоне небольшой дефляции. Онлайн и дальше продолжит «отнимать» у офлайна долю рынка^{15*}, поэтому «Магниту» необходимо развивать

омниканальный опыт потребителя в цифровом поле (за счёт всех ранее указанных инструментов: собственно медиа, лояльности, представленности в соцсетях, адвокатов бренда, цифровых промо и т.д.). Согласно данным РОМИР^{16*}, люди до 20 лет предпочитают маркетплейсы (Ozon и Wildberries), а не федеральные офлайн сети. «Магнит» находится на 2–3-м месте по доле выбора в группах 21–61+, то есть в ТОПе выбора платёжеспособного населения, но Зи Арастут, и их новые потребительские предпочтения требуют соответствующих изменений в стратегии традиционных ритейлеров, как «Магнит».

В заключение тезиса приводим прогноз РОМИР на 2029 год^{17*}. Согласно прогнозу онлайн станет одним из основных сегментов роста в структуре рынка розничной торговли (рис. 6).

Рекомендации по Digital рекламе
Согласно данным AdIndex за 2023 год «Магнит» занял 15-е место (рис. 7) в рейтинге 50 крупнейших рекламодателей России с общим бюджетом в 5.6 млрд рублей^{18*}. Это меньше результатов X5 Retail, оказавшегося на 9-й строчке с бюджетом в 7.8 млрд. Рекламный бюджет X5 Retail больше «Магнит» на 30%. Мы



Рис. 6. Прогноз динамики структуры розничных ритейлеров на 2029 год
Fig. 6. Forecast of the dynamics of the retail structure for 2029

Топ 30 рекламодателей по оценке AdIndex в 2023 году. Бюджеты в млн рублей, без НДС

Место 2023	Место 2022	Место 2014	Рекламодатель	ТВ	Радио	Пресса	ООН	Интернет	Total 2023	Total 2022	Динамика
11	17	29	М.Видео	2 103	50		295	4 596	7 045	3 852	83%
12	7	10	Мегафон	4 353	55	1	375	1 562	6 346	5 593	13%
13	11	28	Вкусно - и точка**	5 041	1	0	702	390	6 135	4 676	31%
14	22	129	Кех Екоммерц (Avito)	2 969	99	5	541	2 274	5 888	3 000	96%
15	15	175	Тандер (Магнит, Дикси)	4 508	177		333	609	5 627	4 013	40%
16	14	69	Tele2	3 323	199	2	644	1 035	5 202	4 114	26%
17	12	9	Билайн	2 404	67		542	2 096	5 109	4 619	11%
18	16	145	Совкомбанк	4 035	28	8	46	758	4 875	3 928	24%

Рис. 7. Топ 30 рекламодателей по оценке AdIndex в 2023 году
Fig. 7. Top 30 advertisers according to AdIndex in 2023

^{14*} NielsenIQ: доля онлайн-торговли FMCG впервые превысила 10% рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/nielseniq-dolya-onlayn-torgovli-fmcg-vpervye-prevysila-10-rynka-8-maya-2024-240550/> (дата обращения: 01.04.2025).
^{15*} Там же.
^{16*} Сидорина, Анастасия. Конкурентная среда российского ритейла [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/za6a7A> (дата обращения: 16.04.2025).
^{17*} Там же.
^{18*} Крупнейшие рекламодатели 2023 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adindex.ru/ratings/marketing/2024/321324/> (дата обращения: 16.03.2025).

уже не первый раз видим 30% разрыв с основным конкурентом (ранее по индексу медиаупоминания).

В то время как *X5 Retail* направил 3.4 млрд рублей (или 45% рекламного бюджета) на цифровые каналы, «Магнит» вложил в интернет-рекламу всего 0.5 млрд (или 9% рекламного бюджета). В среднем по рынку, согласно данным *AdIndex*, рекламодатели тратят около 25% бюджета на новые технологии в *digital*, и только одна из шести компаний закладывает более 40% на эксперименты^{19*}.

Очевидно, что в денежном выражении бюджет «Магнит» на цифровые каналы продвижения в 7 раз меньше, чем у *X5 Retail*. В долевом — в 5 раз. Хотя в пору постоянного роста онлайн-трафика и цифровизации клиентского пути «Магнит» обязан перераспределять бюджет на маркетинг в пользу цифровых каналов (Интернет и *DOOH*).

Рекомендации по взаимодействию с блогерами

Согласно данным авторов, совокупно на популярных в России площадках присутствует 3 276 082 нано-блогера (до 10 тысяч подписчиков) и 394 516 микроблогеров (до 100 тысяч подписчиков). Эта база обладает существенным рекламным потенциалом, поскольку предполагает невысокую стоимость размещения и более высокий *ER* (и другие *performance* метрики) в сравнении с блогерами-миллионниками.

Для подтверждения тезиса о стоимости размещения обратимся к закрытому исследованию АКАР от осени 2023. Согласно ему медианный заработок «малого» автора (по методологии это авторы до 100 тысяч подписчиков) составляет около 50 тысяч рублей в месяц, в то время как у «крупных» авторов (более 500 тысяч подписчиков) этот показатель на порядок выше. Доход от рекламных интеграций ниже указанных значений, поскольку в исследовании рассматривалась совокупность форматов заработка (донаты, монетизация площадки, продажа товаров и услуг). В сред-

нем у «малых» авторов прямые рекламные интеграции составляют 60% от совокупного дохода, а значит, около 30 тысяч рублей такие авторы получали от прямой рекламы. В масштабах рекламного рынка и медиа бюджетов крупного бизнеса — это «почти задаром».

В пользу блогеров говорит и медиаинфляция. В 2024 сегментом с наибольшим темпом роста стоимости размещения стал целевой для нас *retail*-медиа. По предварительной оценке средняя стоимость рекламной интеграции выросла на 25–52%^{20*}.

Мы уверены, что в сегменте *influence* маркетинга «Магнит» стоит сфокусировать выделяемый бюджет на нано- и микро-блогеров, что позволит за счёт тесной связи малых авторов со своей аудиторией повлиять не на уровень осведомлённости, а на восприятие бренда, сделав его более позитивным. В конечном счёте, это повлияет на ключевые метрики бизнеса и позволит бренду за счёт *UGC* контента поднять количество медиа упоминаний.

Рекомендации по дальнейшему развитию собственных медиа

В маркетинге принято выделять четыре вида медиа:

- ♦ *Paid* — упоминание на коммерческой основе, как правило, в виде прямой рекламы;
- ♦ *Earned* — бесплатное упоминание объекта, например, в рамках новостной статьи с положительным *ToV* (*Tone of Voice*);
- ♦ *Shared* — распространение информации через социальные сети, которые могут принадлежать самому объекту продвижения;
- ♦ *Owned* — площадки бренда, которые он полностью контролирует и определяет, какую информацию и в каком виде нужно публиковать (соцсети компании сюда не входят, потому что контролировать их в полной мере бренд не может).

«Магнит» необходимо и дальше развивать *Owned*-медиа. Ранее мы уже говорили, что у «Магнит»

есть профессиональное издание *Shopper's*, однако через пару месяцев после его запуска, в начале 2022 «Магнит» купил издательский дом и стал развивать площадку *Gastronom*^{21*} — прямого конкурента Food.ru от *X5 Retail*. Основным минусом кулинарного медиа от «Магнит» — его несоответствие по *UI/UX* и клиентскому опыту. В отличие от Food.ru и в целом сервисов *X5 Media*, у «Магнит» кулинарный сайт доступен только в формате сайта и его верстка походит на сайты традиционных СМИ конца 2010-х годов.

У «Магнит» нет мобильного приложения и контент разбит на горизонтально ориентированные блоки, нет эффекта бесконечной мобильной ленты, которая поглощает внимание пользователя. Мы рекомендуем «Магнит» создать отдельное мобильное приложение, либо интегрировать в мобильный суперапп с картой лояльности и системой оплаты новостной и рецептурный разделы, а также применить актуальные практики социальных сетей в вертикальном контенте — бесконечная лента и фокус на визуальном (клипы, фотографии), а не текстовом контенте.

Опираясь на информацию из открытых источников мы видим сконцентрированность «Магнит» на маркетинговом инструментарии с точки зрения собственного рекламного сервиса для рекламодателей (в рамках сегмента ритейл-медиа), однако в аспекте собственного продвижения сети видны направления для дальнейшей усиленной работы.

Итоговые рекомендации для развития маркетинга «Магнит»

- ♦ Не продолжать развитие экосистемы под мастер-брендом, а напротив отстраивать форматы по названию брендов, позиционированию и УТП;
- ♦ сфокусироваться на *digital* и *phygital*-инструментах продвижения и продаж;
- ♦ повысить долю цифровых каналов в маркетинговом бюджете с 9 до 40%, увеличить бюджет цифрово-

^{19*} Киселёва, Светлана. Тренды и тенденции продвижения в 2025 году: как привлекать, а не отталкивать [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adindex.ru/publication/opinion/digital/2024/09/17/325668.phtml> (дата обращения: 29.03.2025).

^{20*} Рекламный рынок увеличится на 23-42% в 2025 году — RoRe [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2024/09/19/325739.phtml> (дата обращения: 21.03.2025).

^{21*} «Магнит» приобрел активы ИД «Гастроном» для создания медиаплатформы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/magnit-priobrel-aktivyi-id-gastronom-dlya-sozdaniya-mediaplatformy-52329.html> (дата обращения: 17.05.2025).

го маркетинга с 0.5 до 3.2 млрд рублей;

- ♦ увеличить рекламный бюджет на 3 млрд рублей до уровня лидера рынка (8 млрд);
- ♦ использовать собственный *DOOH* инструментарий для *self-promo* кампаний.
- ♦ повысить присутствие в цифровых медиа и опередить по показателям упоминаний и цитируемости основного конкурента за счёт:
 - радикального обновления собственных площадок *Shopper's* и *Gastronom*: запуска мобильного приложения, корректировку *UI/UX* по примеру лучших социальных сетей;
 - увеличения сети блогеров-партнёров за счёт привлечения нано- и микро-инфлюенсеров.

Заключение (Conclusion)

Рынок ритейла в России переживает активную цифровую трансформацию, и «Магнит» стремится адаптироваться к новым реалиям, используя передовые технологии, оптимизируя логистику и выстраивая более глубокие взаимоотношения с клиентами. Проведённый анализ показал, что у компании есть серьёзные конкурен-

тные преимущества: широкая географическая сеть, собственное производство, развитая логистическая инфраструктура и мощная программа лояльности. Однако одновременно с этим «Магнит» сталкивается с рядом вызовов, включая высокую конкуренцию со стороны *X5 Retail Group*, необходимость повышения качества обслуживания и усиления *digital*-направления.

Одним из ключевых стратегических шагов компании должно стать увеличение инвестиций в цифровой маркетинг. В настоящее время «Магнит» значительно уступает конкурентам по доле затрат на онлайн-рекламу и представленность в *digital*-каналах. Оптимизация бюджета с фокусом на *DOOH*-рекламу, работу с микро- и нано-блогерами, а также активное развитие собственного медиаконтента позволит компании увеличить охват аудитории и усилить бренд-присутствие в информационном пространстве.

Кроме того, важно продолжить развитие омниканального опыта клиентов, интегрируя *e-commerce*-платформы, маркетплейсы и собственное мобильное приложение в единую экосистему. Учитывая рост доли он-

лайн-продаж в *FMCG*-секторе, компании необходимо активнее работать с программами *Click & Collect*, ускоренной доставкой и персонализированными предложениями.

Рекомендуется также переосмыслить подход к экосистеме брендов. В отличие от *X5 Retail Group*, использующей отдельные бренды для разных форматов («Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик» и др.), «Магнит» развивает все направления под единой маркой, что может затруднять восприятие различий между форматами у потребителей. Диверсификация брендов внутри сети может повысить лояльность клиентов и укрепить позиции компании в различных сегментах рынка.

В целом, успешное развитие «Магнита» в ближайшие годы будет зависеть от грамотного сочетания технологического роста, маркетинговых решений и стратегических инвестиций в *digital*. Компания уже занимает ведущие позиции на рынке, но для их удержания необходимо дальнейшее усиление инновационных подходов к ритейлу и эффективному взаимодействию с аудиторией.

Поступила в редакцию 07.07.25

Принята к публикации 08.09.25

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Прокопенко, Р. В. Формирование стратегических направлений развития ПАО «Магнит» на основе SWOT-анализа / Р. В. Прокопенко // *Еромен. Global*. — 2024. — № 48. — С. 124–130. — EDN VNKULK.
2. Игнатенко, В. Г. Бренд: стратегический анализ и методы продвижения (на примере коммерческой организации «Магнит») / В. Г. Игнатенко // *Современные медиакommunikационные практики в цифровом мире: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции, Пятигорск, 15 мая 2024 года*. — Казань: ИП Барышов Д.А., 2024. — С. 118–121. — EDN C1FJTR.