

DOI 10.58351/2949-2041.2025.22.5.007

Кошелев Дмитрий Станиславович, магистрант,
ОУП ВО Академия труда и социальных отношений, Москва
Koshelev Dmitriy Stanislavovich
Academy of Labour and Social Relations

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РОСТА КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МАГНОЛИЯ»)

Аннотация: Данная статья посвящена исследованию возможностей применения таких инструментов на примере российской розничной сети ООО «Магнолия». Сеть «Магнолия» основана в 1992 году и развивает формат «магазина у дома» – небольших городских супермаркетов шаговой доступности. На 2024 год сеть насчитывает более 220 магазинов в Москве и области. Особенность сети – акцент на собственное производство (фабрика-кухня, выпечка, готовые блюда) и программы лояльности.

Ключевые слова: стратегическое развитие, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, стратегический потенциал, конкурентоспособность, ООО «Магнолия».

Keywords: strategic development, SWOT analysis, PESTEL analysis, strategic potential, competitiveness, Magnolia LLC.

Методология и аналитические инструменты

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – инструмент оценки внутренней среды (сильных и слабых сторон компании) и внешней среды (возможностей и угроз). SWOT широко применяется в стратегическом планировании, позволяя сопоставить потенциал организации с требованиями окружения. В контексте «Магнолии» SWOT-анализ поможет структурировать ключевые преимущества сети (например, собственное производство и узнаваемый бренд в Москве) и выявить недостатки (ограниченная география присутствия, высокая цены по сравнению с дискаунтерами).

PESTEL-анализ (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) – метод анализа макросреды, позволяющий идентифицировать факторы внешнего окружения, влияющие на бизнес. Он охватывает политические (регулирование торговли, санкции), экономические (инфляция, доходы населения), социальные (поведение потребителей, демография), технологические (цифровизация ритейла, онлайн-доставка), экологические (тренды ЗОЖ, экологическая упаковка) и правовые аспекты (лицензирование, налоговые режимы).

Перечисленные методы (SWOT, PESTEL, финансовый анализ) выбраны, поскольку в совокупности они дают целостную оценку стратегического потенциала. SWOT-анализ – базовый универсальный инструмент стратегического менеджмента, связующий внутренние и внешние факторы, и особенно полезен в начальной стадии формулирования стратегии. PESTEL – незаменим для понимания макротрендов российского рынка, на котором работает «Магнолия». Модель Портера детализирует конкурентный ландшафт московского розничного рынка. Финансовый анализ проверяет, достаточно ли у компании ресурсов для роста.

Анализ внутренней среды ООО «Магнолия» (Strengths & Weaknesses)

ООО «Магнолия» – бренд розничной торговли продуктами и готовой едой в Москве. Формат – супермаркет у дома (площадь 100–500 кв.м, ассортимент ~5 тыс. SKU). Первый магазин открыт в 1992 г., активный рост сети пришелся на 2000-е. На 2024 год – более 220 торговых точек, в основном в Москве. Компания имеет собственное производство: фабрика-кухня выпускает салаты, выпечку, кулинарию, полуфабрикаты. В 2023 году запущен новый формат «Магнолия Сити» – мини-супермаркет с упором на низкие цены и ограниченный ассортимент (~4500 SKU), что можно рассматривать как стратегию охвата более чувствительного к цене сегмента покупателей.¹

¹ Retail.ru – Портрет сети «Магнолия» (01.08.2024) – аналитический обзор сети магазинов «Магнолия»



Сильные стороны (Strengths):

1. Устойчивый бренд в Москве. «Магнолия» присутствует на рынке почти 30 лет, узнаваема среди московских покупателей как сеть круглосуточных «магазинов у дома».

2. Собственное производство и ассортимент. Наличие фабрики-кухни и пекарни позволяет контролировать качество, предлагать свежую продукцию собственного производства (готовые блюда, выпечка) – то, что отличает сеть от многих конкурентов.

3. Гибкость формата и локализация. Магазины малой площади могут размещаться в жилых кварталах с ограниченными площадями под торговлю. Такая локальная адаптация ассортимента под потребности микрорайона повышает конкурентоспособность каждой точки.²

4. Быстрая адаптация ассортимента и инновации. Компания следует трендам: отмечен рост спроса на замороженные готовые блюда – «Магнолия» увеличивает их производство, расширяет линейку выпечки.

5. Финансовые ресурсы и партнерства. Структура собственников ООО «МПМ «Магнолия»» включает инвесторов: помимо основателей, есть доли иностранных юрлиц. К 2024 г. чистая прибыль группы превышает 1 млрд руб. – эти средства можно реинвестировать в рост (открытие магазинов, IT-инфраструктуру, маркетинг).³

Слабые стороны (Weaknesses):

1. Ограниченная география и масштаб. Несмотря на солидное число магазинов, «Магнолия» сконцентрирована *только* в Москве и Подмосковье.

2. Ценовое позиционирование выше среднего. В период снижения реальных доходов населения такая ценовая политика может оттолкнуть часть клиентов к более дешевым альтернативам.⁴

3. Ограниченный формат и ассортимент. Магазины небольшого формата (~300 кв.м) физически не могут предложить сверхширокий ассортимент товаров.

4. Операционные издержки круглосуточного режима. Многие точки «Магнолии» работают 24/7. Это требует дополнительных затрат на персонал (ночные смены) и безопасность.

5. Корпоративная структура и управление. В публичном пространстве «Магнолия» менее прозрачна, чем крупные публичные компании.

Анализ внешней среды (Opportunities & Threats). PESTEL-анализ макросреды России (контекст 2020–2025 гг.)

Экономические факторы. Российская экономика в 2020–2023 гг. переживала период переменной динамики: после спада 2020 г. (пандемия) – рост 2021 г., затем санкционный шок 2022 г. и адаптация в 2023 г. Инфляция ускорилась (в 2022–2023 – двузначная), реальные доходы населения стагнировали.

Социальные факторы. В обществе наблюдаются изменения покупательского поведения: тренд на удобство и экономию времени (люди меньше готовы стоять в очередях гипермаркета и ездить далеко, ценят шаговую доступность – это плюс для «Магнолии»), рост доли одиноко проживающих людей и малых домохозяйств (они чаще покупают готовую еду, небольшие упаковки), старение населения (часть клиентов – пожилые люди в районах, им важна близость магазина и базовый ассортимент).

Технологические факторы. Цифровизация ритейла – один из главных факторов. Онлайн-торговля продуктами в РФ (e-grocery) значительно выросла с 2020 г. Крупные сети развивают омниканальные модели: доставка через приложения, экспресс-доставка (Samokat, Яндекс.Лавка). «Магнолия» здесь отстает – нет упоминаний о собственной полнофункциональной доставке. Однако в 2024 году сеть внедрила технологию оплаты бизнес-картами на кассах (инновация в B2B-сегменте).

² РБК.Интервью – Владислав Зуб, генеральный директор «Магнолия» (2023) – «Мы стараемся максимально сдерживать цены...» // Marketing.rbc.ru

³ Rusprofile.ru – ООО «МПМ Магнолия» – данные официальной отчетности и структуры собственности компании

⁴ РБК.Интервью – Владислав Зуб, генеральный директор «Магнолия» (2023) – «Мы стараемся максимально сдерживать цены...» // Marketing.rbc.ru



Правовые факторы. Розничная торговля в РФ регулируется законом о торговле, периодически вводятся ограничения на наценки (например, соцзначимые товары с наценкой не выше 10% – «Магнолия» это уже практикует). Требования к лицензированию алкоголя, соблюдению СанПиН, маркировке товаров (система «Честный знак») – всё это создает нагрузку на бизнес.

Суммируя PESTEL, внешняя среда создает вызовы в виде необходимости держать цены доступными при росте издержек и конкуренции, а также возможности – рост спроса на удобные форматы торговли, лояльность части аудитории к местным магазинам, новые ниши (здоровое питание, готовая еда). Главное – адаптивность: те компании, которые быстрее подстроятся под новые условия, получают преимущество.

Стратегические рекомендации для роста ООО «Магнолия»

Исходя из проведенного анализа, для повышения потенциала стратегического роста ООО «Магнолия» предлагаются следующие направления и конкретные меры:

Дифференциация за счет готовой еды и сервиса. Закрепить имидж «Магнолии» как лучшего магазина готовой еды у дома. Инвестировать в расширение фабрики-кухни, разработку новых блюд, возможно – партнерства с известными шеф-поварами для создания линейки эксклюзивных продуктов. Параллельно улучшить сервис: обучать персонал консультировать по кулинарии, предлагать дегустации.

Развитие цифровых каналов и аналитики. Необходимо наверстать отставание в онлайн-торговле. Разработать мобильное приложение «Магнолия» с функцией заказа и самовывоза, а также доставки (можно на базе существующих курьерских служб). Использовать данные покупок программы лояльности для персонализированных предложений (CRM-маркетинг).⁵

Оптимизация ценовой политики и формата «Магнолия Сити». Учитывая угрозу от дискаунтеров, поддерживать развитие формата «Магнолия Сити» (низкие цены, ограниченный ассортимент). Данный формат, запущенный в 2023 г., нужно масштабировать, выбрав правильные локации – возможно, районы с более низким достатком или стрит-ритейл у транспортных узлов, где ценовая чувствительность выше.⁶

Усиление маркетинга и брендинга. Хотя бренд «Магнолия» известен, его можно освежить и позиционировать ярче. Например, акцентировать в коммуникациях тему «домашние вкусные решения рядом». Активнее продвигать истории о качестве (рассказы о производстве, о поставщиках фермерских продуктов), об ответственном подходе (благотворительные акции по раздаче еды нуждающимся – это улучшает имидж).⁷

Мониторинг и управление рисками. Стратегическое развитие должно сопровождаться системой мониторинга ключевых показателей: регулярный PESTEL-анализ (например, раз в год пересмотр макрофакторов), оценка позиций по Портеру (отслеживание действий конкурентов, долей рынка). Важно внедрить KPI стратегического роста – темпы роста сопоставимых продаж, прирост доли рынка в ключевых районах, динамика удовлетворенности клиентов.

Заключение

Исследование показало, что применение аналитических инструментов стратегического менеджмента – необходимое условие для объективной оценки потенциала роста компании и обоснования направлений ее развития. На примере ООО «Магнолия» продемонстрировано, как SWOT-анализ выявляет внутренние возможности и проблемы сети, PESTEL-анализ раскрывает влияние российской макросреды и регуляторной политики.

Важно отметить, что стратегический анализ – это не разовая акция, а непрерывный процесс. Рекомендации должны уточняться по мере изменения внешних условий и внутренних ресурсов. Например, если макроэкономическая ситуация улучшится (рост доходов населения), «Магнолия» может сделать упор на премиальность и сервис, а в случае затяжного кризиса – больше адаптироваться к эконом-сегменту. Постоянный мониторинг и

⁵ РБК.Интервью – Владислав Зуб, генеральный директор «Магнолия» (2023) – «Мы стараемся максимально сдерживать цены...» // Marketing.rbc.ru

⁶ Retail.ru – Портрет сети «Магнолия» (01.08.2024) – аналитический обзор сети магазинов «Магнолия»

⁷ NielsenIQ – Тренды FMCG-ритейла 2023 – обзор ключевых тенденций розничной торговли в России



умение быстро пересматривать стратегию – залог того, что компания не просто реагирует на происходящее, но проактивно формирует свое будущее на рынке.

Таким образом, грамотное использование аналитических инструментов позволяет руководству ООО «Магнолия» принять обоснованные решения для стратегического развития. Следуя намеченным предложениям, компания может удержать и приумножить свои конкурентные преимущества, несмотря на жесткую конкуренцию и непростые условия ведения бизнеса в России.

Список литературы:

1. Лапин Р.Д., Сазыкина О.А. SWOT-анализ как ключевой инструмент стратегического планирования производственного предприятия // Журнал экономических исследований. – 2023. – №2. – С. 27–36.
2. Маленков Ю.А. Развитие российских методов стратегического анализа и целесообразность замены SWOT-модели // Экономическое возрождение России. – 2023. – №1 (75). – С. 24–34.
3. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ как концептуальная основа и навигатор устойчивого развития экономических субъектов: новые подходы к разработке стратегии // Управленческие науки. – 2024. – Т. 12, №1. – С. 1–12.
4. Титова Н.А., Колочева В.В., Лямзин О.Л. Разработка стратегических альтернатив развития предприятий розничной торговли в конкурентной среде с использованием PEST-анализа // Современная конкуренция. – 2012. – №6 (36). – С. 13–21.
5. Пономарева Е.В. Методология проведения PESTEL-анализа // Экономика и социум. – 2016. – №11-2 (30). – С. 264–270.
6. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980.
7. Mintzberg H. Strategies and strategic management // MIT Sloan Management Review. – 1994. – Vol. 35 (2). – P. 25–32.
8. Retail.ru – Портрет сети «Магнолия» (01.08.2024) – аналитический обзор сети магазинов «Магнолия» (дата обращения: 06.05.2025).
9. РБК.Интервью – Владислав Зуб, генеральный директор «Магнолия» (2023) – «Мы стараемся максимально сдерживать цены...» // Marketing.rbc.ru (дата обращения: 06.05.2025).
10. Rusprofile.ru – ООО «МППМ Магнолия» – данные официальной отчетности и структуры собственности компании (дата обращения: 06.05.2025).
11. INFOLine Retail Russia TOP-100 (2021) – рейтинг крупнейших розничных сетей России по обороту (аналитический отчет ИНФОлайн).
12. NielsenIQ – Тренды FMCG-ритейла 2023 – обзор ключевых тенденций розничной торговли в России (NielsenIQ, 2024).
13. Приказ Минпромторга РФ от 2023 г. – «Об утверждении рекомендаций по предельным наценкам на социально значимые продукты» (нормативно-правовой акт).
14. Зуб В.Ю. – Интервью Business FM о проблемах торговли алкоголем // Business FM, 2021.
15. X5 Group Annual Report 2022 – Годовой отчет крупнейшей розничной компании РФ (для сравнения отраслевых финансовых показателей).
16. Сайт компании «Магнолия» (mgnl.ru) – информация о магазинах, программах лояльности, новостях сети (дата обращения: 06.05.2025).
17. Группа компаний «ВкусВилл» – стратегия развития (пресс-релиз, 2023) – для сравнения подходов конкурента.
18. Яндекс.Денегатор – исследование e-grocery 2023 – статистика по онлайн-продажам продуктов в РФ.
19. Родионова И.В. Анализ пяти сил Портера на российском рынке продовольственного ритейла // Маркетинг и логистика. – 2021. – №4. – С. 45–57.
20. Лагунова Е.В. Стратегический потенциал компании и его оценка // Проблемы управления. – 2020. – №3. – С. 40–44

