

# Уверенные позиции для будущего роста

## Обзор деятельности

- 58 Результаты 2023 года
- 60 Обзор форматов
- 81 Электронная коммерция
- 84 Клиентский сервис
- 93 Собственные торговые марки и производства
- 102 Работа с поставщиками
- 108 Логистика и транспорт
- 113 Финансовый обзор

↗  
с. 98

**300 тыс. т продукции**  
выпущено на собственных  
предприятиях «Магнита»

5,5% – рост LFL-продаж  
4,8% – рост LFL среднего чека

↗  
с.58

↗  
с. 116

Чистая прибыль выросла  
на **94%** год к году,  
до 66 млрд руб.



# Результаты 2023 года

**8,2%**

рост общей выручки

**5,5%**

рост LFL-продаж

**6,1%**

рост торговой площади год к году

**3,6%**

рост плотности продаж год к году (LTM)<sup>1</sup>

**1 982**

органических открытия (gross)

**76,4 млн**

держателей карт лояльности



В 2023 г. общая выручка ПАО «Магнит» выросла на 8,2% год к году, до 2 544,7 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 9,1% год к году на фоне увеличения торговой площади на 6,1% и роста LFL-продаж на 5,5%.

В 2023 г. рост чистой розничной выручки опережал рост торговой площади благодаря дальнейшему повышению плотности продаж. В 2023 г. выручка с квадратного метра по всей сети увеличилась на 3,6% год к году, при этом выручка с квадратного метра в основном формате – магазине у дома – выросла на 4,2% год к году.

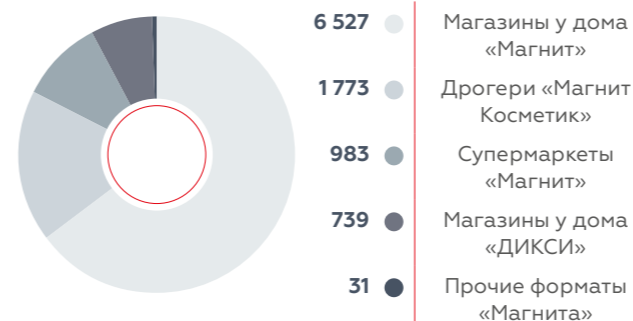
Торговая площадь увеличилась на 6,1% год к году благодаря органическому развитию торговой сети. В 2023 г. Компания открыла 1 982 магазина (gross), или 1 760 магазинов (net). Прирост торговой площади (net) в 2023 г. составил 581 тыс. кв. м. Общее количество магазинов сети по состоянию на 31 декабря 2023 г. составило 29 165.

Рост LFL-продаж на 5,5% в 2023 г. был обусловлен увеличением среднего чека на 4,8% и трафика на 0,6%. 1 469 магазинов (net) вошли в базу LFL (включая открытие 1 574 магазинов «Магнит» и закрытие 105 магазинов «ДИКСИ»). По итогам года 9% торговой площади Компании находится в стадии выхода на целевые показатели, в то время как 91% уже достиг зрелого уровня продаж. Таким образом, рост LFL-продаж был обусловлен высокими показателями зрелых магазинов, а не темпами увеличения торговой площади.

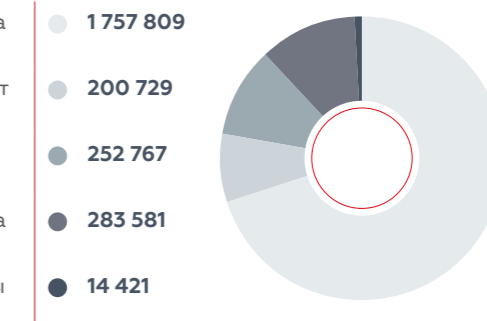
Рост LFL – среднего чека на 4,8% в отчетном году обусловлен ускорением инфляции год к году, повышением промоактивности и увеличением количества товаров в корзине. Рост LFL-трафика в отчетном году составил 0,6% благодаря ценовой политике и повышению промоактивности.

По итогам года количество держателей карт лояльности превысило 76,4 млн. В целом по Компании доля покупок с использованием карт лояльности составила к концу года 50% в чеках и 66% в продажах, а пиковые значения достигали 59 и 73% соответственно. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты – 42% покупателей «Магнита» к концу отчетного периода посещают магазины двух и более форматов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в 1,9 раза выше по сравнению с транзакцией без карты.

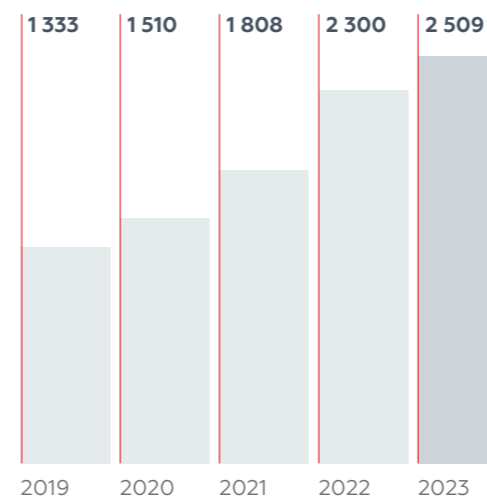
Торговая площадь по форматам, тыс. кв. м



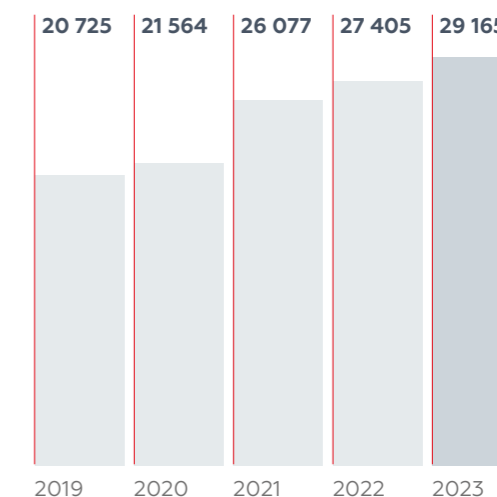
Чистая розничная выручка по форматам, млн руб.



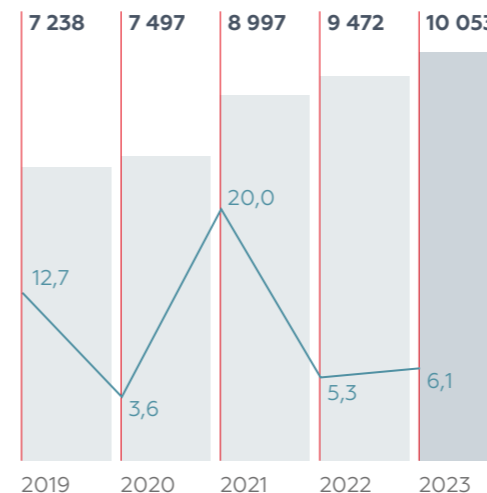
Чистая розничная выручка, млрд руб.



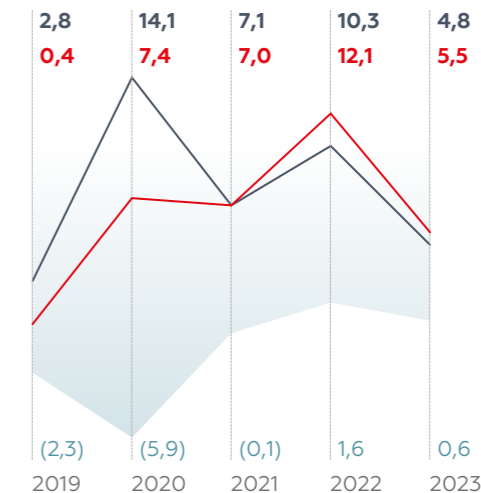
Общее количество магазинов, ед.



Торговая площадь, тыс. кв. м



Результаты LFL, %



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

— Рост торговой площади год к году, %

— Рост LFL-чека  
— Рост LFL-продаж  
● Рост LFL-трафика

# Обзор форматов

«Магнит» развивает мультиформатную бизнес-модель, стремясь стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом. Наш портфель форматов нацелен на широкое покрытие большого числа покупательских миссий, что делает магазины «Магнит» выбором номер один для совершения повседневных покупок.

### Помимо традиционных продуктовых форматов, мы:

- развиваем магазины косметики и аптеки, предлагая нашим покупателям товары для красоты и здоровья;
- изучаем другие ниши и тестируем новые форматы;
- развиваем собственное производство, предлагая покупателю товары высокого качества по доступной цене благодаря возможности контролировать все звенья цепочки создания стоимости.

Все основные форматы розничной сети – магазины у дома, супермаркеты и суперсторы, дрогери, аптеки и доставку – объединяет программа лояльности «Магнита».

## Магазины у дома «Магнит»

Магазины у дома «Магнит» – одна из крупнейших сетей продуктовой розницы формата «у дома» в России. CVP магазинов у дома – удобный магазин для ежедневных покупок с широким выбором самых необходимых продуктов питания и непродовольственных товаров по привлекательным ценам. Это самый популярный и востребованный формат: покупатели с минимальными затратами времени могут приобрести здесь свежую молочную продукцию, фрукты и овощи, хлеб, бакалею, мучные и кондитерские изделия, бытовую химию.



### CVP. Магазины у дома «Магнит»



#### Позиционирование

Все, что нужно, чтобы сегодня стало лучше.

Магазин со всем, что нужно здесь и сейчас, для тех, кто хочет удовлетворить свои повседневные потребности.

#### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

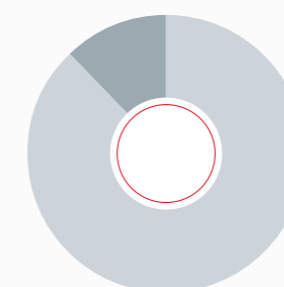
#### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

#### Кластеризация

- «Мегаполис»: представлено больше товаров для отдыха; спроектирован по принципу look & feel – с акцентом на атмосферу, полезные сервисы, диджитал-решения с сохранением привлекательных цен
- «Город»: сбалансированное предложение и фокус на категории «фреш»
- «Деревня»: больше товаров для дома

#### Структура продаж



- 88% ● Продукты питания
- 12% ● Непродовольственные товары

#### Площадь

**349 кв. м**

средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**5 290 SKU**

### Открытие магазина

- Срок окупаемости: **3–4 года**
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: **33 тыс. руб.;**
  - редизайн: **26 тыс. руб.**
- Выход на зрелый уровень продаж: **12 месяцев**

### Результаты 2023 года

Магазины у дома под брендом «Магнит» составили 70,1% в розничных продажах Компании в 2023 г. В отчетном году Компания открыла (gross) 1 418 магазинов у дома и закрыла 133 магазина в результате продолжающейся кампании по повышению операционной эффективности. В результате Компания открыла (net) 1 285 магазинов у дома. 72% магазинов, открытых Группой в отчетном году, составляют магазины у дома «Магнит» (включая дискаунтеры). Чистая розничная выручка выросла на 12,0% благодаря росту LFL-продаж на 6,5% и увеличению торговой площади на 7,7%. Рост LFL-продаж был обусловлен увеличением LFL – среднего чека на 4,8% и LFL-трафика на 1,6%.

В 2023 г. мы реализовали целый комплекс мероприятий, чтобы сделать качество обслуживания в магазинах у дома еще выше:

- оснастили магазины новым акционным оборудованием под охлажденный товар, вертикальным оборудованием для заморозки, кассами самообслуживания;
- запустили проект «Кружок качества» для продвижения рационализаторских идей сотрудников;
- внедрили приложение MDrive, позволяющее проводить проверки по чек-листам, планировать посещение торговых объектов, а также оперативно выполнять задачи.

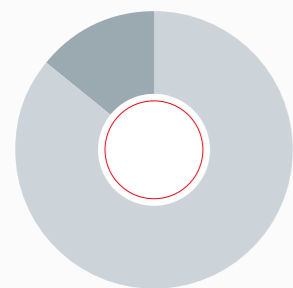
7,7% рост год к году

**6 527 тыс. кв. м**

торговая площадь

**465 тыс. кв. м**

прирост торговой площади (net)



86% ● Аренда

14% ● Собственность

**18 701**

общее количество магазинов

**1 418**

количество открытых магазинов (gross)

6,8% рост год к году

**4 701 млн**

количество чеков

4,9% рост год к году

**374 руб.**

средний чек (без НДС)

**279 тыс. руб. / кв. м в год**LTM – плотность продаж<sup>1</sup>**6,5%**

рост LFL-выручки

**4,8%**

рост LFL – среднего чека

**1,6%**

рост LFL-трафика

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

**Магазины у дома «Магнит» в цифрах****15 884**

магазинов подключили сборку интернет-заказов к собственному сервису

**1 800**

магазинов установили зоны выпечки

**930**

магазинов провели редизайн и модернизацию

**457**

магазинов перешли на круглосуточный режим работы

Компания стремится следовать самым актуальным тенденциям изменения покупательского поведения. В частности, в последние годы наблюдается устойчивый спрос на продукцию ready-to-eat и ready-to-go – готовые блюда для быстрого перекуса.

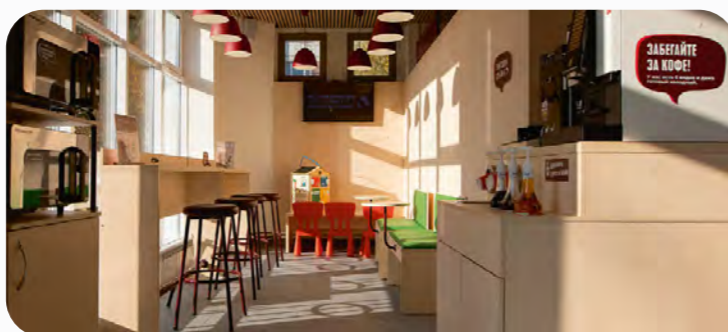
**Запуск проекта по продаже фастфуда в магазинах у дома «Магнит»**

В отчетном году «Магнит» запустил в магазинах у дома пилотный проект по продаже фастфуда.

Фастфуд представлен более чем в 30 магазинах в Москве и Санкт-Петербурге, расположенных в локациях с высоким трафиком, а ассортимент насчитывает около 15 наименований. Важными конкурентными преимуществами «Магнита» в развитии этого востребованного формата являются наличие готовой инфраструктуры в виде магазинов в выгодных локациях и отлаженной логистики, экспертиза в производстве готовой еды и возможность обеспечить привлекательные цены на свою продукцию.

Все торговые точки оборудованы профессиональными фритюрницами и конвекционными печами. Для удобства покупателей зона с фастфудом расположена недалеко от входа в магазин, рядом с кофе-станциями, витринами с напитками и готовыми блюдами.

Первые результаты пилотного проекта продемонстрировали востребованность услуги у покупателей. Появление новых продуктов для удобного перекуса на ходу способствовало росту продаж категории готовой еды на 3–7% и в целом повышению товарооборота магазинов.

**Открытие пекарен в магазинах у дома «Магнит»**

В 2023 г. «Магнит» открыл 2 тыс. пекарен в магазинах у дома по всей стране. Пекарни появились в новых и уже действующих магазинах, расположенных как в мегаполисах (Москва, Санкт-Петербург), так и в городах с меньшей численностью населения (Воронеж, Чебоксары и др.) во всех 67 регионах присутствия сети.

Ассортимент пекарен в среднем насчитывает 33 позиции: свежий хлеб, круассаны, пирожки, слойки, хот-доги, национальная выпечка и др. Предложение обновляется и зависит от локации магазина и предпочтений потребителей в конкретном регионе.

Все пекарни оснащены современным оборудованием. Приготовлением свежего хлеба и выпечки занимаются профессиональные технологи розничной сети. Контроль качества осуществляется с помощью телеметрического управления: все оборудование подключено к системе, позволяющей дистанционно отслеживать производственные процессы в реальном времени.

В 2023 г. в пекарнях в магазинах «Магнит» у дома в среднем ежемесячно продавалось более 3,5 тыс. т выпечки. К концу года по мере расширения сети пекарен этот показатель значительно увеличился и приблизился к 10 тыс. т.

Открытие пекарен способствует росту покупательского трафика. В магазинах с пекарнями выпечка есть в каждом третьем чеке, а ее доля в структуре продаж опережает плановые показатели.

**Расширение географии продаж готовой еды в магазинах у дома «Магнит»**

В 2023 г. «Магнит» расширил географию продаж упакованной готовой еды под собственным брендом «М Кухня», ассортимент которого насчитывает около 65 позиций в различных категориях. Продукция этой линейки появилась в 4 тыс. торговых точек такого формата.

Продукцию для линейки «М Кухня» производят региональные поставщики, прошедшие тщательный отбор на соответствие требованиям розничной сети к качеству и безопасности сырья и готовых блюд. Отличительной чертой бренда «М Кухня» стали уникальные рецептура и технологии приготовления, разработанные технологами Компании, и адаптация их к предпочтениям потребителей в регионах.

По результатам пилотного проекта, стартовавшего в 2021 г., в магазинах у дома, где представлена линейка «М Кухня», доля кулинарии в обороте выросла в несколько раз.



## Супермаркеты «Магнит»

«Магнит» развивает большие форматы магазинов, представленные супермаркетами «Магнит Семейный» и суперсторами «Магнит Экстра».



### CVP. Супермаркеты «Магнит Семейный»



Супермаркеты «Магнит Семейный» расположены в шаговой доступности в спальных и деловых районах, а также в торговых центрах. В них представлены широкий выбор товаров с акцентом на категорию «фреш», зона кулинарии, а также специальные зоны с товарами для здорового образа жизни. Супермаркеты предлагают расширенный ассортимент, улучшенный покупательский опыт, разумные цены и делают особый акцент на гастрономических впечатлениях.

#### Позиционирование

Покупательский опыт имеет значение в полнофункциональном супермаркете, предлагающем расширенный ассортимент, повышенное качество обслуживания и разумные цены.

#### Миссии

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

#### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

#### Ассортимент

**14 350 SKU**



### CVP. Суперсторы «Магнит Экстра»



Суперсторы «Магнит Экстра» отличаются ярким дизайном, тематические зоны, разработанные в партнерстве с крупнейшими компаниями FMCG-сектора, расширенное промопредложение и высококачественные технологии. Локации выбираются с учетом сочетания удобства пешей доступности с возможностью подъезда на автотранспорте. Это современный и технологичный крупный формат для всей семьи с расширенным ассортиментом, который покрывает все миссии и фокусируется на выгодном соотношении цены и качества. Ассортимент непродовольственных и сезонных товаров адаптирован под ключевые миссии покупателей – переход от принципа «всега понемногу» к продуманному предложению.

#### Позиционирование

Процесс совершения покупок как ценный опыт для всей семьи в магазине, предлагающем расширенный ассортимент, который покрывает все миссии, и фокусирующемся на выгодном соотношении цены и качества.

#### Миссии

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

#### Локация

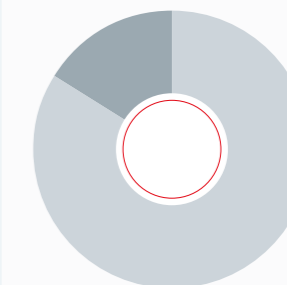
Спальные районы, транспортные магистрали

#### Ассортимент

**23 905 SKU**

### Магазины больших форматов

#### Структура продаж



- 84% ● Продукты питания
- 16% ● Непродовольственные товары

#### Площадь

**850–2 200 кв. м**  
супермаркеты «Магнит Семейный»

**2 300–5 000 кв. м**  
суперсторы «Магнит Экстра»

### Результаты 2023 года

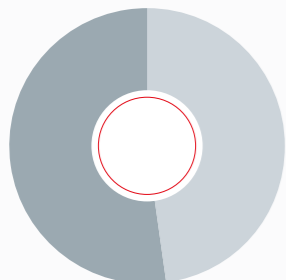
Супермаркеты «Магнит» генерируют 10,1% розничных продаж сети «Магнит» в 2023 г. За отчетный период Компания открыла два супермаркета и закрыла шесть магазинов, сфокусировавшись на увеличении плотности продаж действующей сети. В результате выручка с квадратного метра в данном формате увеличилась на 5,2% год к году – самый высокий показатель среди всех форматов Компании. Торговая площадь формата составила 983 тыс. кв. м. Увеличение LFL-продаж магазинов больших форматов составило 5,7% на фоне роста LFL – среднего чека на 5,2% и LFL-трафика на 0,5%. В результате рост чистых розничных продаж супермаркетов в 2023 г. составил 8,2%.

#### Открытие супермаркета/ суперстора

- Срок окупаемости: **6–7 лет**
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: **41 тыс. руб.**;
  - редизайн: **28 тыс. руб.**
- Выход на зрелый уровень продаж: **14 месяцев**

**983 тыс. кв. м**

торговая площадь



48% ● Аренда  
52% ● Собственность

**2**

количество открытых магазинов (gross)

2,6% рост год к году

**342 млн**

количество чеков

5,4% рост год к году

**740 руб.**

средний чек (без НДС)

**257 тыс. руб. / кв. м в год**LTM – плотность продаж<sup>1</sup>**5,7%**

рост LFL-выручки

**5,2%**

рост LFL – среднего чека

**0,5%**

рост LFL-трафика

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

**Масштабирование технологии «умных весов»**

В отчетном году «Магнит» масштабировал технологию «умных весов» на 205 супермаркетов и суперсторов. Данная технология позволяет автоматически распознавать продукт за счет встроенной камеры, которая фотографирует размещенную на весовой платформе продукцию, и таким образом сократить время, затрачиваемое на процесс покупки, и повысить качество обслуживания.

Система распознает весь ассортимент весовых товаров. Это более 800 SKU в таких категориях, как свежие и замороженные фрукты и овощи, конфеты, полуфабрикаты, морепродукты, снеки и др. Технология применяется для товаров в прозрачной упаковке (полиэтиленовых пакетах, сетках или авоськах). Точность распознавания составляет 98%, при этом система самообучается, запоминая выбор покупателя при взвешивании товара.

В течение года продемонстрирован рост доходности по категориям весовых товаров на 0,3% за счет снижения пересорта.

**Открытие нового суперстора в Краснодаре**

В отчетном году «Магнит» открыл новый суперстор «Магнит Экстра» в Краснодаре. Площадь магазина составляет 4,7 тыс. кв. м, а ассортимент насчитывает более 25,5 тыс. товарных наименований, при этом на долю категорий «фреш» и «ультрафреш» приходится 19%.

В магазине представлен широкий выбор готовых блюд, рыбной и мясной продукции, а также товаров для здорового питания. Продукция собственного производства изготавливается непосредственно в цехах магазина, что позволяет обеспечить максимальную свежесть. В суперсторе также предусмотрены пекарня и зона тандыра, чтобы предложить покупателям разнообразную свежую выпечку.

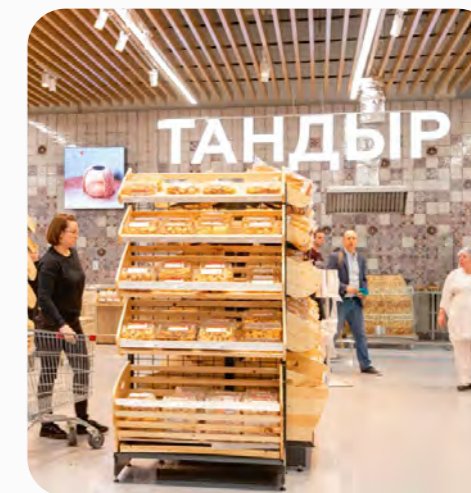
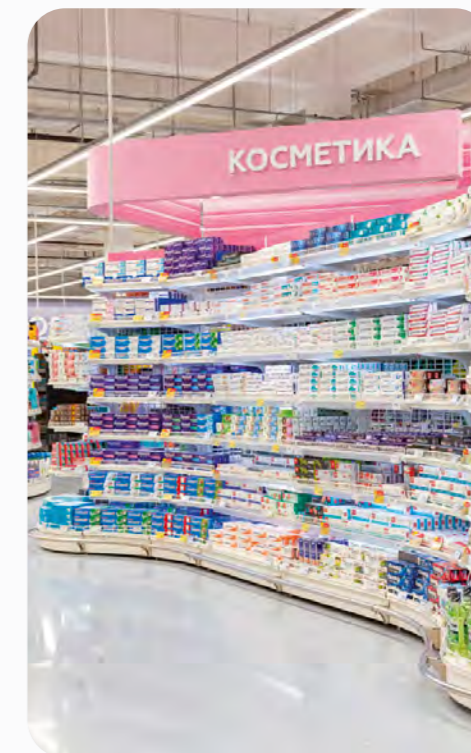
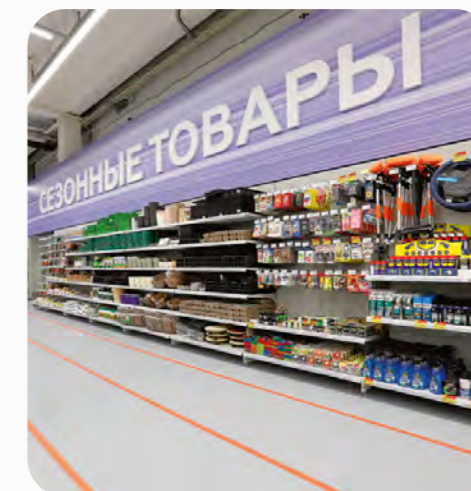
**Открытие нового суперстора в Москве**

В 2023 г. «Магнит» открыл в Москве новый, третий в столице суперстор «Магнит Экстра» по адресу ул. Бартеневская, 12. Его площадь составляет 6,7 тыс. кв. м, в том числе торговая – 4,2 тыс. кв. м.

Ассортимент насчитывает более 24 тыс. наименований, на долю категорий «фреш» и «ультрафреш» приходится 17%. В будущем ассортимент магазина планируется увеличить до 27 тыс. SKU. В магазине широко представлены товары для здорового питания, кулинария, работают собственная пекарня и кондитерский цех, которые предлагают покупателям широкий ассортимент качественной выпечки и сладостей, в том числе тортов, которые изготавливаются по индивидуальным заказам. Кроме того, в суперсторе установлен тандыр, а также пивной цех, который выпускает пиво двух сортов под брендом «Своя варка».

Особенностью непродовольственного ассортимента является широкий выбор сезонных товаров: в зависимости от времени года и меняющихся потребностей покупателей в магазине будут представлены товары для пикника, сада и дачи, школьного сезона или празднования Нового года и др.

При зонировании торгового пространства учтены удобство маршрута покупателей и различные потребительские миссии. Так, на входе в суперстор представлены лучшие сезонные промопредложения, популярные непродовольственные товары и зона быстрых покупок с различными решениями для удобного перекуса. Далее маршрут проходит через зоны с различными товарными категориями, сгруппированными в соответствии с определенной покупательской миссией. В одной зоне собраны продукты для приготовления еды, а недалеко от линии касс организована зона для эмоциональных покупок с алкогольной продукцией и решениями для вечеринок, кондитерскими изделиями и др. Здесь же представлены косметика и бытовая химия для заботы о себе и доме. Для покупателей, которые хотят быстро приобрести самое необходимое, организован отдельный вход для прямого доступа к свежим продуктам на каждый день. В дополнение к обычным кассам в новом суперсторе установлены кассы самообслуживания.



### Открытие пивоварни в суперсторе в Москве

В отчетном году запущена мини-пивоварня в суперсторе «Магнит Экстра» в Москве, открывшемся летом 2023 г. Компания реализует продукцию в суперсторе под новой собственной маркой «Своя варка». На первом этапе покупателям предложено два сорта пива собственного производства («Классическое» и «Янтарное») с коротким сроком годности в таре разного объема – 1,0 и 1,5 л.

Мощность пивоваренного цеха, разместившегося на площади 55 кв. м, рассчитана на выпуск до 6 тыс. л пива в месяц.

Производство полного цикла включает несколько этапов: подготовку сырья, приготовление солодового сусле, фильтрацию, кипячение с добавлением хмеля, брожение, охлаждение и розлив. В производстве используется несколько отечественных сортов солода и хмеля. Пивоваренный цех располагается за стеклом, чтобы покупатели могли видеть процесс приготовления напитка.



### Открытие зоны тандыра в 22 супермаркетах и суперсторах

В 2023 г. открылась зона тандыра в 22 супермаркетах и суперсторах Компании. Такие зоны есть теперь в 44 магазинах «Магнита». Покупатели могут наблюдать весь процесс приготовления – от замешивания теста до выпечки лепешек. Хлеб выпекается по традиционной рецептуре. Средний оборот в месяц составляет 170 тыс. лепешек, или 8,4 млн руб. в денежном эквиваленте.



### Проект по универсализации персонала

В 2023 г. более 1,2 тыс. человек, работающих в 183 супермаркетах «Магнит Семейный» и суперсторах «Магнит Экстра», освоили новые специальности, получили возможность дополнительного заработка и шанс развития карьеры в другом направлении в рамках пилотного проекта по универсализации персонала. Проект показал отличные результаты, и было принято решение масштабировать его на всю сеть.

Сотрудники в свободное от работы время проходили обучение в образовательном центре Компании «Магнум», проходили тестирование, а затем приступали к стажировке в цехах с наставниками: изучали технологические карты, работу с сырьем, приготовление полуфабрикатов и готовой продукции, вынос на витрину и др.

Программа направлена на обеспечение взаимозаменяемости линейных сотрудников магазинов больших форматов между различными подразделениями и должностями. В перспективе она гарантирует бесперебойную работу во всех подразделениях с соблюдением стандартов качества и требований Компании.

## Магазины косметики

«Магнит Косметик» – магазин непродовольственных товаров для женщин, помогающий заботиться о себе, своих близких и доме. Это магазины с непродовольственными товарами повседневного спроса, включая декоративную и уходовую косметику, парфюмерию, бытовую химию, средства гигиены, продукцию для детей, дома и животных. «Магнит Косметик» является крупнейшей сетью дрогери в России, насчитывающей более 7 тыс. магазинов. Оформление экстерьера и интерьера магазинов создано в ярких розовых тонах, в торговом зале сделано акцентное освещение, что формирует приятную атмосферу и располагает к покупке.



### CVP. «Магнит Косметик»



#### Позиционирование

Заботиться – значит любить. Магазин для женщин со сбалансированным предложением товаров для заботы о себе, своем доме и близких.

#### Миссия

Покупка товаров для ухода за собой и домом

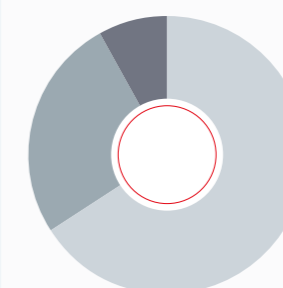
#### Локация

Спальные районы, торговые центры и улицы с высоким трафиком

#### Кластеризация

- **«Мегаполис»:** более широкий ассортимент товаров для нее – косметика, парфюмерия, товары по уходу за кожей
- **«Город»:** сбалансированное предложение
- **«Деревня»:** больше товаров для дома и для семьи – гигиена, товары для детей и дома

#### Структура продаж



- 66% ● Для нее
- 26% ● Для дома
- 8% ● Для близких

#### Площадь

**229 кв. м**  
средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**8 200 SKU**

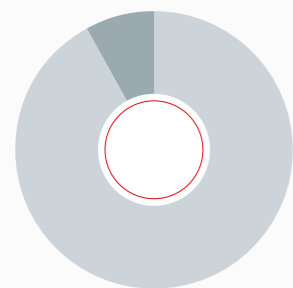
5,6% рост год к году

**1 773 тыс. кв. м**

торговая площадь

**95 тыс. кв. м**

прирост торговой площади (net)

92% ● Аренда  
8% ● Собственность**7 740**

общее количество магазинов

**483**

количество открытых магазинов (gross)

**441 млн**

количество чеков

5,1% рост год к году

**455 руб.**

средний чек (без НДС)

**116 тыс. руб. / кв. м в год**LTM – плотность продаж<sup>1</sup>**0,4%**

рост LFL-выручки

**4,9%**

рост LFL – среднего чека

**-4,3%**

изменение LFL-трафика

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

**Открытие магазина**

- Срок окупаемости: **3–4 года**
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: **30 тыс. руб.**;
  - редизайн: **26 тыс. руб.**
- Выход на зрелый уровень продаж: **12 месяцев**

**Результаты 2023 года**

Доля формата «Магнит Косметик» в розничных продажах Компании составила 8,0%. В 2023 г. было открыто (gross) 483 магазина дрoгери и закрыт 31. В результате на 31 декабря 2023 г. общее количество магазинов косметики составило 7 740. Прирост торговой площади составил 95 тыс. кв. м, или 5,6% год к году. На фоне такого роста торговой площади и роста LFL-продаж на 0,4% увеличение чистой розничной выручки достигло 4,2%. Рост LFL-продаж был обусловлен увеличением LFL – среднего чека на 4,9% и сокращением LFL-трафика на 4,3%.

В 2023 г. успешно запущен онлайн-формат магазинов «Магнит Косметик». Как и в офлайн-магазинах, на новой площадке представлены декоративная косметика, парфюмерия, средства для персонального ухода и личной гигиены, товары для дома и бытовая химия. В отчетном году к сервисам онлайн-доставки были подключены 2 262 магазина «Магнит Косметик», принято около 3 млн заказов, а среднее время их сборки составило восемь минут.

Более подробную информацию см. в разделе «Электронная коммерция» на [стр. 81](#)

Кроме того, в отчетном году в рамках сети «Магнит Косметик» в целях повышения уровня клиентского сервиса:

- создана система корпоративной отчетности, позволяющая самостоятельно формировать документы для ежедневной работы сотрудников и руководителей;
- проведена большая работа в области повышения эффективности управления персоналом: обновлены и улучшены комнаты для персонала в 385 действующих магазинах «Магнит Косметик», усовершенствован стандарт внешнего вида сотрудников, скорректированы скрипты для кассиров, запущены телеграм-канал и чат для работников;
- установлены 244 кассы самообслуживания в 213 магазинах;
- внедрено новое приложение MDrive для работы с чек-листами и задачами, а также листы пересчета товарных позиций.

**Расширение ассортимента халяльной косметики в магазинах Узбекистана**

С 2022 г. «Магнит» начал развитие формата M Cosmetic в Узбекистане. Сейчас в республике открыто 70 магазинов: в Ташкенте, Фергане, Андижане и Чирчике. За основу концепции торговых точек в Узбекистане взяты лучшие практики формата «Магнит Косметик».

В 2023 г. Компания увеличила число халяльной декоративной и уходовой косметики в магазинах дрoгери до 375 позиций против 70 наименований в конце 2022 г., когда розничная сеть впервые завела такую продукцию на полки. Ранее халяльный ассортимент был представлен только уходовой косметикой и средствами гигиены.

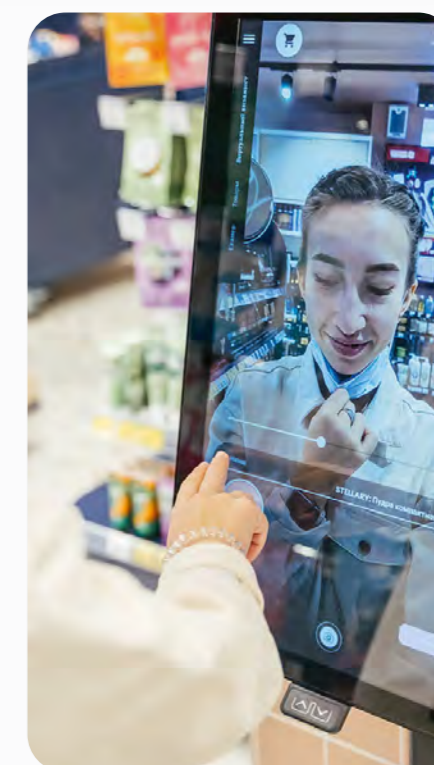
Доля халяльной продукции в общем ассортименте формата M Cosmetic достигла 5%. Более 70% таких товаров приходится на декоративную косметику: тушь, тональные средства, пудра, помада, карандаши для глаз и губ и др. 30% занимают халяльная уходовая косметика и средства гигиены, включающие мыло, кремы и шампуни. Все товары имеют сертификаты соответствия, продукция изготавливается без использования спирта и животных ингредиентов. При этом цены на многие халяльные позиции сопоставимы со стоимостью привычной косметики в своих сегментах.

В конце 2023 г. M Cosmetic запустила первую CTM – Sportour. Этот бренд включает 50 видов хлопковых носков различных форм и цветов, произведенных на фабрике Mirus Textile Group в Коканде. Sportour стала первой CTM M Cosmetic, дополняя широкий ассортимент товаров в магазинах.

**Масштабирование технологии подбора косметики при помощи ИИ**

В 2023 г. «Магнит» масштабировал технологию подбора косметики по уходу за кожей лица BeautyScan и запустил этот сервис более чем в 200 магазинах «Магнит Косметик» – в 120 точках в Москве и 107 в Санкт-Петербурге. Тестирование технологии началось летом 2022 г. в 14 магазинах «Магнит Косметик» в Москве, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Екатеринбурге, Саратове и Волгограде. Рост продаж товаров, которые покупатели добавляли в корзину на основе рекомендаций, составил 5% по сравнению с показателями до внедрения этой технологии. Пилотный проект также показал высокий интерес покупателей к новому сервису: конверсия (доля совершивших покупку из числа тех, кто воспользовался сервисом) достигла почти 70%.

Для анализа кожи покупателям необходимо привести камеру смартфона на QR-код в магазине, загрузить фотографию лица и ответить на несколько вопросов. ИИ обрабатывает снимок и подбирает индивидуальную программу ухода по ингредиентам в составе косметики. Система выбирает средства из 550 позиций, включая CTM «Магнита» (KuMiHo, Stellar Skin Studio и др.), и составляет программы ухода в разных ценовых категориях, чтобы у каждого покупателя была возможность приобрести необходимые средства.





## Магазины у дома «ДИКСИ»

Магазины у дома «ДИКСИ» – одна из крупнейших розничных сетей продуктового формата «у дома» в России. Основное преимущество этого формата – широкий ассортимент необходимых товаров по привлекательным ценам, что делает этот магазин удобным для ежедневных покупок. По состоянию на конец 2023 г. сеть «ДИКСИ» объединяла более 2,2 тыс. магазинов формата «у дома». «Магнит» приобрел «ДИКСИ» в июле 2021 г. С 2022 г. «ДИКСИ» провела редизайн части объектов, протестировала различные гипотезы для поиска оптимального CVP. В 2022 г. сеть обновила 82 действующих магазина, в отчетном году – 289. Также в 2023 г. «ДИКСИ» открыла (gross) 79 новых торговых точек.



### CVP. Магазины у дома «ДИКСИ»

Д

#### Позиционирование

Удобный и доступный магазин для повседневных покупок.

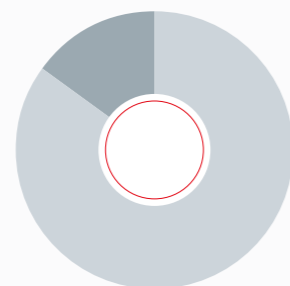
#### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

#### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

#### Структура продаж



- 85% ● Продукты питания
- 15% ● Непродовольственные товары

#### Площадь

**331 кв. м**

средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**6 121 SKU**



## Результаты 2023 года

Доля магазинов «ДИКСИ» в розничных продажах Компании составила по итогам года 11,3%. В 2023 г. Компания открыла 79 магазинов «ДИКСИ» и закрыла 52. В результате на 31 декабря 2023 г. количество магазинов составило 2 235, а торговая площадь – 739 тыс. кв. м. Рост LFL-продаж магазинов у дома «ДИКСИ» составил 2,3% на фоне увеличения LFL – среднего чека на 5,4% и снижения LFL-трафика на 2,9%.

В 2023 г. магазины у дома «ДИКСИ» запустили программу обратного франчайзинга. Схема сотрудничества предусматривает полное сопровождение со стороны Компании индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, приобретающих франшизу (франчайзи), по всем направлениям запуска и работы торговых точек. Обратная франшиза позволяет бизнесу открывать магазины под брендом «ДИКСИ» в полном соответствии со стандартами розничной сети практически в любых трафиковых локациях регионов присутствия Компании, максимально снизив потенциальные риски и грамотно выстроив бизнес-процессы.

Предприниматели получают готовую модель запуска торговой точки на основе опыта и экспертизы ритейлера. В рамках сотрудничества Компания дает экспертную оценку торгового потенциала при подборе помещений и расчете оптимальных условий аренды, формирует ассортимент, осуществляет логистику товаров, ИТ-поддержку работы магазинов, консультирует в юридических вопросах и в целом сопровождает все процессы работы магазина. Кроме того, в точках «ДИКСИ», открытых по модели обратного франчайзинга, действуют привычная для покупателей программа лояльности и промоакции на товары. На конец 2023 г. по такой схеме работают три магазина.

Важным событием 2023 г. для магазинов у дома «ДИКСИ» также стало введение технологии электронных ценников. Электронные ценники оснащены цветным экраном, работающим на основе технологии электронных чернил (e-ink), и предусматривают дополнительный функционал, например цветные светодиоды, возможность работы с большим диапазоном температур и др. Смена батареи в таких ценниках требуется всего раз в пять лет, что повышает экономическую эффективность их использования.

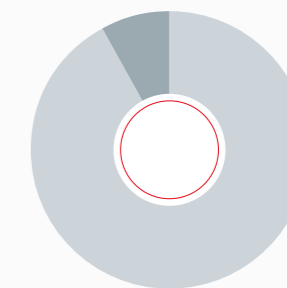
2,7% рост год к году

**739 тыс. кв. м**

торговая площадь

**19 тыс. кв. м**

прирост торговой площади (net)



- 92% ● Аренда
- 8% ● Собственность

**2 235**

общее количество магазинов

**79**

количество открытых магазинов (gross)

**674 млн**

количество чеков

5,5% рост год к году

**421 руб.**

средний чек (без НДС)

**2,3%**

рост LFL-выручки

**5,4%**

рост LFL – среднего чека

**-2,9%**

изменение LFL-трафика

## Новый концепт магазинов и программа модернизации сети «ДИКСИ»

В 2023 г. стартовала реконцепция магазинов «ДИКСИ» в соответствии с новым CVP. Первый обновленный магазин открылся в Центральном округе Москвы.

В рамках реконцепции «ДИКСИ» изменит организацию торгового пространства и внешний вид магазинов. В их оформлении в дополнение к привычному оранжевому появится фиолетовый цвет, символизирующий современность и уникальность бренда. Его открытость и доступность подчеркивает актуализированный логотип с обновленным шрифтом. Торговый зал зонирован с учетом разных покупательских маршрутов: первый круг, начинающийся сразу на входе в магазин, объединяет зоны готовой еды, выпечки, кофеини, овощей и фруктов. Второй охватывает базовые свежие категории (мясо, молочные продукты, сыры и др.), а третий маршрут – стеллажи с бакалеей, алкогольной продукцией и пр.

Фундаментом ассортиментной политики «ДИКСИ» будут качество продуктов, низкие цены и удобство покупок. При этом, кроме базовых, ассортимент будет закрывать и дополнительные потребности покупателей. Так, новый CVP сети «ДИКСИ» предполагает больший фокус на готовой еде, продуктах быстрого приготовления и решениях для удобного перекуса, что особенно важно для покупателей в мегаполисах – Москве и Санкт-Петербурге, где широко представлена сеть.

Обновленный ассортимент принимает во внимание и другие актуальные тенденции потребительского рынка, включая тренд на здоровый образ жизни и питание с учетом индивидуальных особенностей (так, в магазинах будут представлены низкокалорийные продукты, продукты без глютена и лактозы).

Также будет усилено предложение товаров от локальных производителей и фермерской продукции. Обновленный CVP «ДИКСИ» предусматривает развитие СТМ и увеличение их доли в ассортименте розничной сети.

Кроме того, в «ДИКСИ» появятся «товары-герои» – популярные или же уникальные продукты по лучшим ценам, которые станут визитной карточкой сети. Одним из таких товаров будет яблоко, изображение которого использовано в фирменном стиле «ДИКСИ». Свои «герои» появятся и в других ключевых категориях: мясо, молочные продукты, готовая еда, замороженная продукция.

Основными покупательскими миссиями, которые будет закрывать формат, станут еженедельные закупка и дозакупка продуктов. Новый концепт «ДИКСИ» ориентирован не только на существующую целевую аудиторию сети (возрастные ценители комфорта, возрастные традиционалисты, современные экономные женщины), но и на более молодых покупателей.

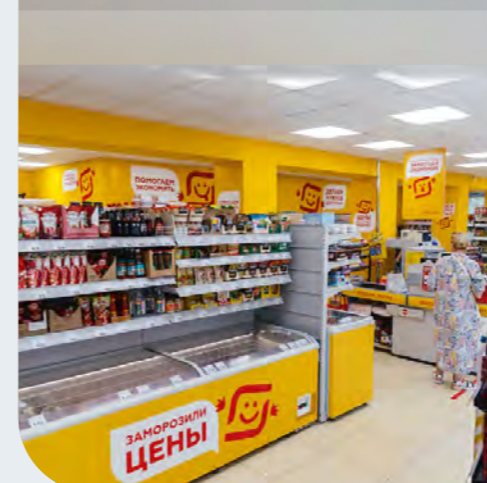


## Магазины «Моя цена»

В 2023 г. «Магнит» продолжил развивать формат мягких дискаунтеров в качестве ответной меры на быстро меняющуюся экономическую ситуацию. Концепция этого магазина ориентирована на покупателей, чувствительных к цене, совершающих частые небольшие покупки традиционного ассортимента товаров или приобретающих продукцию впрок.

Мягкие дискаунтеры «Моя цена» – магазины с достаточно ограниченным ассортиментом, состоящим преимущественно из качественных СТМ и товаров «первой цены» в экономичной упаковке, и постоянно низкими ценами. Магазины удовлетворяют базовые потребности покупателей в товарах повседневного спроса и отличаются простым зонированием торгового пространства и базовым набором оборудования. Одновременно с этим клиентский сервис остается на высоком уровне.

Дискаунтеры открываются в мегаполисах и небольших населенных пунктах, что повышает доступность товаров и обеспечивает продовольственную безопасность: около 65% торговых точек работают в городах с населением менее 100 тыс. человек.



Цены в мягких дискаунтерах «Магнита» примерно на 20% ниже, чем в магазинах у дома. При этом в некоторых категориях снижение доходит до 40%. В структуре ассортимента около трети приходится на товары категорий «фреш» и «ультрафреш» (молочная продукция, птица, мясо и мясная гастрономия, рыба, хлеб, хлебобулочные изделия и др.), а также овощи и фрукты. Доля СТМ составляет 24%.

Сеть мягких дискаунтеров представлена в небольших населенных пунктах и крупных городах, включая миллионники. В настоящее время больше всего торговых точек открыто в Свердловской области, Татарстане, Краснодарском крае, а также в Челябинской и Саратовской областях.

### CVP. Мягкие дискаунтеры «Моя цена»



#### Позиционирование

Магазин низких цен без излишеств, с приятной атмосферой и небольшим ассортиментом высокого качества, закрывающий основные потребности клиентов.

#### Миссии

- Место для покупок рядом с домом
- Повседневные покупки
- Небольшая закупка

#### Локация

Спальные районы, регионы с невысокими доходами населения / малонаселенные регионы с меньшей стоимостью арендной платы

#### Целевая аудитория

Рациональные потребители, чувствительные к ценам, пенсионеры, семьи с низкими доходами

#### Площадь

**150–300 кв. м**

средняя площадь торгового зала

Облегченная операционная модель с двумя-тремя сотрудниками в смену

#### Ассортимент

**2 185 SKU**

### Результаты 2023 года

По состоянию на 31 декабря 2023 г. сеть расширилась до 1176 дискаунтеров в 64 субъектах России по сравнению с 727 магазинами годом ранее. В отчетном году Компания открыла (gross) 331 магазин и переформатировала еще 121 торговую точку.

В отчетном году была проработана дополнительная визуализация магазинов «Моя цена» – внедрены новые фасадные световые решения для привлечения внимания к магазинам и повышения трафика.

## Жесткие дискаунтеры «Первый выбор»

Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» – технологичные и инновационные магазины с фокусом на ограниченном качественном ассортименте по привлекательным ценам, закрывающем основные потребности покупателя. Его основу составляют товары среднего ценового сегмента с небольшой долей товаров «первой цены» и СТМ, которые в перспективе будут занимать 50% ассортимента формата.



### СVP. Жесткие дискаунтеры «Первый выбор»

**B1**

#### Позиционирование

Наш дискаунтер для всех, кто считает свой бюджет.

Собственное позиционирование и отдельное название, программа лояльности, которая демонстрирует выгоду, и построение системы обратной связи от покупателей.

#### Миссии

- Дискаунтер – это не только про «дешево», это про высокое качество за небольшие деньги
- Повседневные покупки
- Небольшая закупка

#### Локация

Тестируются разные локации: спальные районы, рынки, рынки в малых городах

#### Целевая аудитория

Рациональные потребители

#### Площадь

**330–400 кв. м**  
средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**1 040 SKU**

#### Конкурентные преимущества

Облегченная операционная модель с двумя-тремя сотрудниками в смену, управление гибким графиком, многозадачность функций внутри магазина.

Высокое качество продукции по концепции «Низкая цена каждый день» (EDLP-Every Day Low Price).

Ассортимент для дифференциации с другими жесткими дискаунтерами:

- фрукты и овощи
- свежий хлеб и выпечка
- товары на вес
- коллекция непродовольственных товаров
- применение концепции «охота за сокровищами»

Высокая таргетированная доля СТМ – до 50%.

Высокая оборачиваемость запасов и отдельная инфраструктура логистики с технологиями для дискаунтера: паллетная и коробочная сборка, разгрузка водителями, открытие собственного РЦ и др.

По состоянию на 31 декабря 2023 г. было открыто 53 магазина B1.

## Прочие малые форматы и пилоты



### «Магнит Сити»



Компактные магазины с уютным интерьером и зоной кафе, где можно зарядить телефон, подключиться к Wi-Fi-сети, перекусить, взять готовую еду с собой, совершить небольшие покупки. Формат идеально подходит для жителей мегаполисов, которые часто перемещаются по городу. В ассортименте – выпечка, которую готовят прямо в магазине, блюда ready to eat, кофе и чай с собой, снеки, фрукты, молочные продукты, мороженое, напитки. Размещается в локациях с высоким трафиком – рядом с деловыми и офисными центрами, университетами, на центральных улицах городов.

#### Расположение

В местах с высоким трафиком – рядом с офисами, университетами и различными предприятиями

#### Площадь

**100–250 кв. м**

#### Ассортимент

**3 400 SKU**

#### Отличительные особенности

- Выпечка, приготовленная в магазине
- Готовая к употреблению продукция
- Мытые и готовые к употреблению фрукты
- Молочные продукты
- Мороженое

#### События года

В 2023 г. открылся первый магазин в новом концепте в московском кластере «Ломоносов» – флагмане Инновационного научно-технологического центра МГУ «Воробьевы горы».

На базе магазина также открыта лаборатория «М Лаб», где будут проходить тестирования нового оборудования и ПО, разработка и внедрение научных и технологических проектов, нацеленных на повышение эффективности операций в магазине.



## «Магнит Go»



Киоски, ориентированные на импульсный спрос и расположенные в местах с высоким трафиком: офисы, транспортные узлы, пешеходные улицы, парки, спортивные объекты, учебные заведения и пр. Акцент сделан на готовую еду и продукты для быстрого перекуса, напитки, снеки, мороженое, кондитерские изделия. Компания тестирует три подформата киосков: «Киоск Мини», «Киоск» и вендинговые аппараты.

### Расположение

В местах с высоким трафиком: офисы, транспортные узлы, пешеходные улицы, парки, спортивные объекты, учебные заведения

### Площадь

**15–50 кв. м**

### Ассортимент

**400 SKU**

### Отличительные особенности

- Готовые к употреблению блюда
- Снеки
- Напитки
- Мороженое
- Кондитерские изделия

### События года

В 2023 г. «Магнит» расширил сеть киосков: открыл первый киоск «Магнит Go» на железнодорожном вокзале в Екатеринбурге, первую на Урале точку формата в пермском аэропорту, новые киоски в аэропорту Новосибирска и в аэропорту Домодедово, 15 киосков в Иванове.



## «Магнит у дома плюс»



Магазины с расширенным ассортиментом и большей площадью, чем у магазинов формата «Магнит у дома».

### Расположение

В местах активного пешеходного и автомобильного трафика

### Площадь

**650–1 000 кв. м**

### Ассортимент

**10 700 SKU**

### Отличительные особенности

- Зона кафе
- Расширенный выбор готовой продукции
- Кулинария на развес
- Услуга нарезки сыров и колбас

### События года

В 2023 г. «Магнит» расширил контур тестирования магазинов «Магнит у дома плюс» и открыл 15 таких торговых точек. На конец 2023 г. 29 магазинов «Магнит плюс» открыты для покупателей в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Геленджике, Мурманске, Перми, Краснодаре и других городах.

В ответ на запрос покупателей в новом формате расширено предложение охлажденной продукции, в частности свежего мяса и молочных продуктов, сыров, а также крепкого алкоголя, слабоалкогольных и безалкогольных напитков. Особый акцент сделан на предложении кулинарии и выпечки, в магазинах предусмотрены пекарни и зоны кафе с кофе-станциями. Ассортимент готовой еды включает около 100 позиций, которые покупатели также могут приобрести навынос. Ассортимент непродовольственных товаров усилен популярными позициями из сети «Магнит Косметик».

Магазины оснащены кассами самообслуживания, прайс-чекерами, мультимедийными экранами. Кроме того, магазины «Магнит у дома плюс» подключены к собственным и партнерским сервисам доставки.



## «Магнит Аптека»



Удобно расположенные небольшие магазины с лекарствами и товарами для здоровья по доступным ценам.

### Расположение

Рядом с магазинами drogery и (или) продовольственными магазинами

### Площадь

**20–70 кв. м**

### Ассортимент

**4 600 SKU**



### Отличительные особенности

- Аптеки, магазины drogery и продуктовые магазины взаимно стимулируют трафик друг друга, приумножая экономический эффект
- Синергия в цепочке поставок и операционных затратах магазина

### События года

В отчетном году было открыто 114 магазинов «Магнит Аптека». Лидеры по приросту новых магазинов – Волжский, Сибирский и Уральский округа.

Сейчас магазины сети действуют в 391 населенном пункте в 59 регионах, в них трудятся более 2 тыс. сотрудников, обслуживающих 2 млн клиентов в месяц.

В 2023 г. «Магнит» подключил формат «Магнит Аптеки» к мобильному приложению «Магнит Доставка».

В приложении «Магнит Доставка» доступен весь ассортимент офлайн-аптек: безрецептурные и рецептурные лекарственные средства, витамины и БАД, средства личной гигиены, медицинские товары, лечебная косметика и др. – всего более 5 тыс. товарных наименований. Позже для пользователей приложения станет доступна функция заказа товаров из расширенного ассортимента со склада. В приложении также есть информация о составе препарата и инструкция по применению. Чтобы забрать заказанные рецептурные лекарства, покупателю необходимо предъявить рецепт при получении заказа.

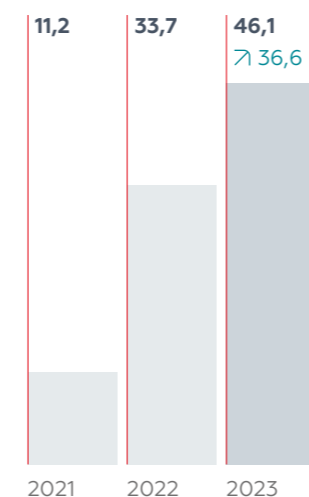
В 2023 г. в магазинах «Магнит Аптека» расширен ассортимент лекарственных средств, внедрена система категорийного менеджмента. Кроме того, была существенно изменена визуализация магазинов «Магнит Аптека»: обновлена навигация, внедрены новые прикассовые зоны, усовершенствована система планирования.

Большие изменения произошли в сфере управления и мотивации персонала: внедрена новая система мотивации сотрудников, разработан Кодекс поведения и дружелюбия.

## Электронная коммерция

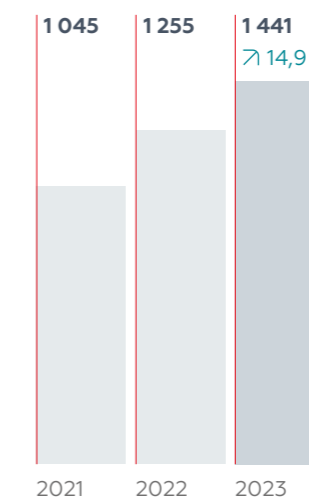
С 2020 г. «Магнит» развивает сервисы онлайн-коммерции. В настоящее время Компания осуществляет ряд онлайн-проектов доставки – собственных и партнерских (экспресс-доставка, регулярная доставка, онлайн-аптека, косметика и партнерства).

GMV<sup>1</sup>, млрд руб.



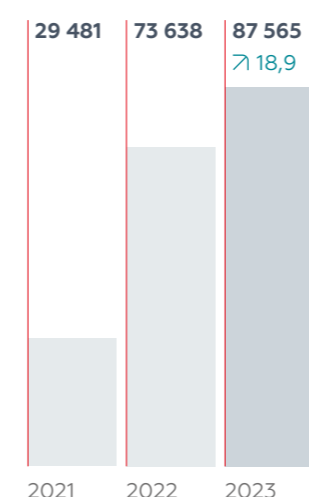
↗ Изменение 2023/2022, %

Средний чек, руб. с НДС



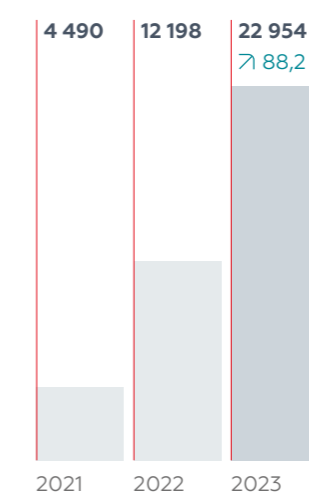
↗ Изменение 2023/2022, %

Среднее количество заказов в день, шт.



↗ Изменение 2023/2022, %

Количество охваченных магазинов на конец периода, шт.



↗ Изменение 2023/2022, %

Важной составляющей коммуникации с покупателями, а в перспективе и дополнительным источником трафика в e-commerce и офлайн-магазины является медиаплатформа «Гастроном.ру» (gastronom.ru), а также одноименные паблики в социальных сетях и каналы в мессенджерах, общая уникальная аудитория которых на конец 2023 г. составляла более 17 млн человек в месяц.

GMV с НДС за 2023 г. составил 46,1 млрд руб. В 2023 г. среднее количество заказов в день достигло 87 565, превысив значение 2022 г. на 18,9% (73 638 заказов в день). Средний чек по всем онлайн-сервисам составил 1 441 руб. с НДС, что на 14,9% выше, чем в 2022 г. (1 255 руб. с НДС).

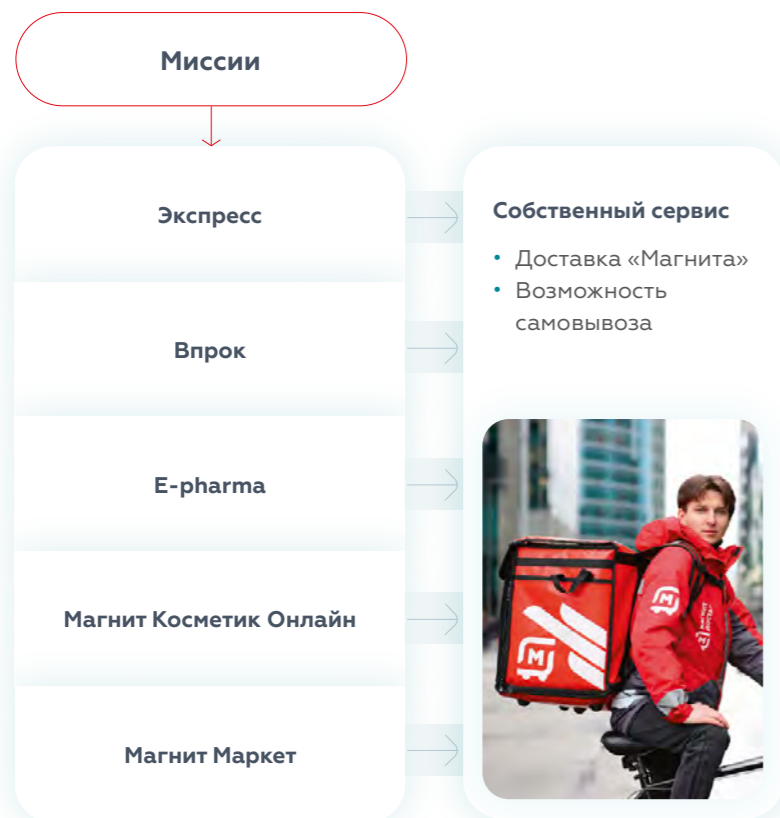
Сервисы e-commerce «Магнита» сегодня охватывают около 23 тыс. офлайн-магазинов. При этом 80% текущей выручки генерируется за пределами Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. Самым крупным и быстрорастущим сегментом является экспресс-доставка.

Текущие онлайн-сервисы сосредоточены в приложении «Магнит: акции и доставка», которое состоит из следующих блоков.

- Выгодные покупки (карта лояльности)
- Доставка из магазинов
- Актуальный каталог
- Тематические клубы
- Сканер цен
- Магазины на карте
- Журнал о вкусной и здоровой еде «Магнит»

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

## Запуск электронной коммерции во всех миссиях



**22 954** ~80%

магазина  
подключено

покрытие

**93 884 SKU**

доступно во всех сервисах  
«Магнит Доставка»

**2 299** **в 67**

населенных  
пунктов

регионах

**80%**

выручки от электронной коммерции  
генерируется за пределами  
Москвы, Московской области  
и Санкт-Петербурга

## Развитие собственного маркетплейса

Знаковым событием для Компании стала сделка по покупке 100%-ной доли маркетплейса KazanExpress в ноябре 2023 г. E-commerce остается одним из наиболее динамично развивающихся сегментов ритейла, а в непродовольственной рознице онлайн уже занял значительную долю. «Магнит» принял решение о запуске собственного маркетплейса «Магнит Маркет» на базе приобретенного актива. Покупка KazanExpress позволит «Магниту» быстро выйти в новый для Компании быстрорастущий сегмент маркетплейсов без необходимости строительства инфраструктуры с нуля.

В рамках процесса интеграции «Магнит» и KazanExpress сфокусируют усилия на поиске синергии в коммерческих условиях и категорийном менеджменте. Кроме того, Компания реализует комплекс подготовительных мероприятий и проектов, необходимых для эффективного масштабирования «Магнит Маркет» на федеральную географию.

## Интеграция сервиса «Магнит Доставка» в основное мобильное приложение

В 2023 г. «Магнит» сделал еще один шаг в сторону улучшения клиентского опыта и увеличения количества пользователей собственного сервиса онлайн-коммерции, интегрировав сервис «Магнит Доставка» в свое основное мобильное приложение и объединив весь онлайн-опыт клиента «Магнита» в одном приложении. Новое название общего приложения – «Магнит: акции и доставка». Теперь в основном приложении можно оформить онлайн-заказ в дополнение к стандартным функциям управления программой лояльности. Пользователям будут доступны те же сервисы, что и в приложении «Магнит Доставка»: заказ товаров из магазинов у дома, дрогери, супермаркетов и аптек, экспресс-доставка и регулярная доставка в определенный временной слот.

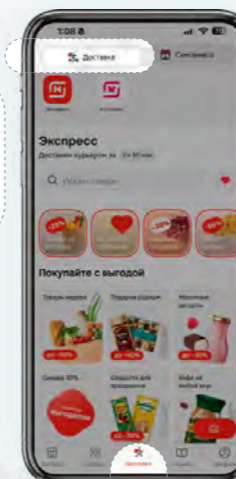
**в 14 раз**

увеличился показатель MAU (Monthly Active Users) в 2023 г. благодаря объединению двух приложений

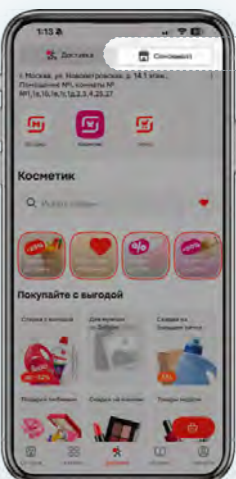
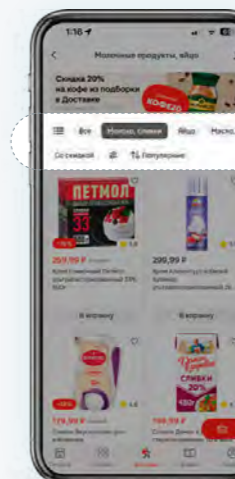
## Мы переехали в приложение OMNI и внесли жизненно важные изменения в продукт, которые помогают расти дальше



Добавили раздел «Доставка» в основное приложение Магнита



Внедрили быструю и простую навигацию с прокруткой ленты и вкладками



Запустили опцию самовывоза

## Результаты 2023 года

Заказы и доставка осуществляются через собственный сервис (приложение «Магнит») и с помощью партнеров – агрегаторов доставки.

В 2023 г. «Магнит» сконцентрировался на развитии собственного сервиса в части совершенствования приложения и развития собственной курьерской доставки. В результате наших усилий выручка сервиса Компании в декабре 2023 г. увеличилась по отношению к уровню января 2023 г. в 2,5 раза. При этом самым активным форматом стал «Магнит Косметик»: выручка собственного сервиса в этом формате увеличилась более чем в 10 раз в период с января по декабрь 2023 г. Таким образом, «Магнит» стал самым быстрорастущим игроком на рынке собственной доставки в России по итогам 2023 г.<sup>1</sup>

По состоянию на конец 2023 г. количество магазинов, подключенных к собственному сервису доставки, достигло 23 тыс., что сделало его доступным для большего числа клиентов сети. Более чем 16 тыс. магазинов подключены к сервису самовывоза, который был запущен в отчетном году в форматах «у дома», «Магнит Косметик» и в гипермаркетах.

### Собственный сервис

Заказ оформляется через приложение «Магнит», возможна доставка и самовывоз из магазинов форматов «у дома», магазинов больших форматов («Магнит Семейный», «Магнит Экстра»), а также форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека».

### Партнеры

Заказ оформляется через агрегаторы «СберМаркет», «Яндекс. Еда» и «Деливери».

<sup>1</sup> Источник: данные Data Insight.

# Клиентский сервис и маркетинговые коммуникации

## Клиентский сервис

Стратегия «Магнита» строится вокруг потребностей наших покупателей, и мы уделяем особое внимание как предложению товаров самого высокого качества по разумным ценам, так и безупречному сервису. Мы хотим оставаться для миллионов своих покупателей неотъемлемым элементом стабильности, предоставляя им доступ к высококачественным продуктам и непродовольственным товарам в любое время и в любых условиях.

### Наш подход к обеспечению высококлассного сервиса в каждом магазине

#### Открытость и коммуникация с покупателями на всех уровнях



Мы развиваем свои аккаунты в социальных сетях, предлагаем сервисы доставки, совершенствуем ежедневные процессы, предоставляем честные данные об отзывах и жалобах покупателей и качественно обрабатываем обратную связь.

#### Фокус на условиях труда



Сервис начинается с условий труда, обучения и вовлечения персонала. Чтобы обеспечить удобство покупателей, мы делаем все, чтобы сотрудники, занятые в их обслуживании, чувствовали себя уверенно и комфортно.

#### Компетентность руководителей в вопросах сервиса



Руководители всех уровней должны быть амбассадорами сервиса, которые постоянно наращивают свои компетенции в этой области и создают безопасное открытое пространство для обмена знаниями и опытом со своими сотрудниками. Улучшение условий обслуживания контролируют региональные менеджеры по клиентскому сервису.

Одна из наиболее приоритетных целей «Магнита» – стать проще, быстрее, доступнее и лояльнее к покупателю и к каждому сотруднику. Все внутренние и внешние перемены в Компании нацелены на лидерство на рынке по качеству сервиса.

В 2023 г. мы проделали большую работу, чтобы покупки в магазинах «Магнит» стали еще удобнее для наших клиентов. Для того чтобы сделать качество сервиса и продукции еще лучше, в 2023 г. мы активно инвестировали в развитие и совершенствование целого ряда направлений: независимый аудит поставщиков и лабораторные исследования товаров, обеспечение температурного режима в магазинах и РЦ, сертификацию собственной продукции и другие подобные меры.

### «Магнит» – признанный лидер рынка в части высокого качества товаров и услуг, клиентского сервиса.

В конце октября «Магнит» стал лауреатом ежегодной премии «Качество обслуживания и права потребителей» в номинациях «Сеть магазинов года» и «Выбор потребителей». Всего комиссией было рассмотрено свыше 300 заявок.

Такие высокие результаты еще раз доказали профессионализм сотрудников, объединенных одной целью – повышать удовлетворенность покупателей качеством не только товаров, но и обслуживания, создавать в магазинах атмосферу, которая мотивирует возвращаться снова и снова.

## Исследования качества клиентского сервиса

Во всех торговых точках «Магнита» ведется регулярный анализ параметров, связанных с клиентским сервисом, таких как причины возникновения очередей, проблемы при работе с кассой, жалобы на торговые точки, оценки тайного покупателя. Все это позволяет выявить ошибки и слабые места в работе магазинов и технологиях. На основе анализа данных была разработана комплексная оценка качества сервиса для всех форматов – рейтинг качества обслуживания. Применение этого механизма позволило существенно улучшить показатели качества обслуживания по сравнению с 2022 г. Кроме того, на основании этого рейтинга в магазинах форматов «Магнит Экстра», «Магнит Семейный» и «Магнит Косметик» был запущен конкурс «Лучшие в клиентском сервисе – 2023».

В 2023 г. мы привлекли к исследованию качества клиентского сервиса в магазинах «Магнит» тайных покупателей. Итоговая оценка составила 96,3% при целевом показателе 95%. В 2023 г. в Компанию поступило более 8 млн обращений покупателей, что на 62% выше результатов 2022 г. Количество положительных отзывов выросло на 284%. Такое изменение обусловлено расширением каналов обратной связи, ростом трафика и открытием новых магазинов. Среднее время ответа на обращения покупателей сократилось на 1,3%.

### Сокращение жалоб покупателей в 2023 году

Показатель	Динамика к 2022 г., %
Работа мобильного приложения	-42
Несоответствие/отсутствие рекламно-информационных материалов	-38
Маркетинг и промо	-23
Работа кассовой линии	-22
Недружелюбный сервис	-12
Качество товаров	-3

В 2023 г. Компания приступила к активной разработке единого инструмента работы с обратной связью. Он будет агрегировать обращения клиентов, полученные из разных каналов коммуникации, и осуществлять их маршрутизацию по ответственным подразделениям для проработки. Кроме того, такой инструмент позволит выстраивать детальный анализ для корректной работы с корневыми причинами обращений. В рамках интеграции для розницы будет реализована возможность обработки обращений в мобильном приложении MDrive, что позволит более оперативно отвечать на запросы покупателей и принимать соответствующие ответные меры.

### Оценка качества сервиса

В рейтинг качества обслуживания входят следующие показатели:

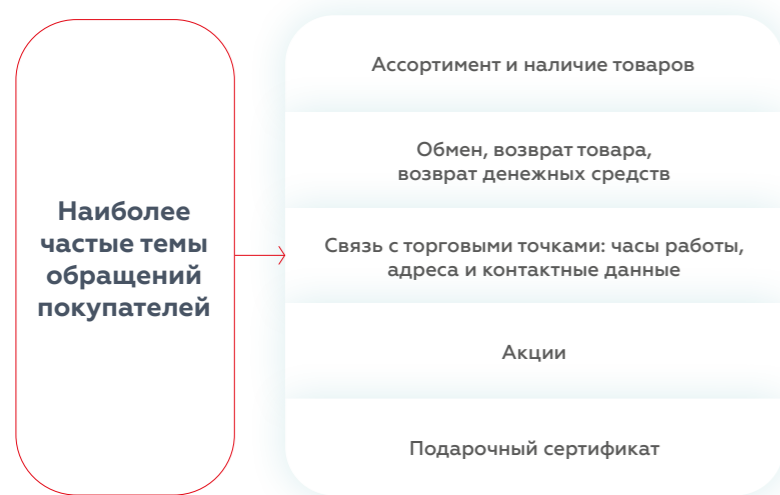
- работа с жалобами покупателей, обращениями без ответа;
- оценка в режиме «тайный покупатель»: уровень качества консультирования, эффективности работы блока кассового обслуживания и др.;
- эффективность работы на кассе – скорость обслуживания на кассах, наличие очередей и др.;
- оценка рейтинга магазина в геосервисах;
- оценка программы лояльности – доля лояльных покупателей.

**11%**

прирост уровня рейтинга качества обслуживания в 2023 г. к 2022 г.



Также в 2023 г. в Компании реализованы дашборды по обращениям покупателей, формирующие аналитику зарегистрированных жалоб по основным метрикам в разрезе форматов, округов, филиалов и групп. В 2024 г. мы продолжим дорабатывать эти решения с учетом актуальных потребностей бизнеса.



Разнообразные каналы обратной связи позволяют оценивать восприятие магазинов нашими покупателями на постоянной основе. На сегодняшний день мы работаем со всеми каналами, включая контакт-центры, в которые покупатели могут позвонить или написать на email. Зарегистрировать обращение также возможно через официальный сайт Компании и мессенджеры, в которые внедрены боты в помощь покупателю для поиска ответа на самые часто задаваемые вопросы. Кроме того, популярным каналом связи является мобильное приложение «Магнита», которое ежедневно набирает обороты по количеству отзывов и оценок. Мы принимаем обращения не только в официальных группах в социальных сетях, но и ведем поиск на всех доступных площадках в сети Интернет с использованием новейших информационных технологий.

Второй год подряд в «Магните» реализуется проект «Геосервисы». Механизм его работы заключается в том, что обращения покупателей, поступающие в различных геосервисах (Google, «Яндекс», 2ГИС, «Фламп»), регистрируются оператором контакт-центра и консолидируются внутри Компании. Поступившие обращения затем направляются ответственным сотрудникам для обработки. В 2023 г. проект «Геосервисы» не только получил продолжение, но и был признан одним из основных каналов взаимодействия с потребителями.

В 2023 г. количество отзывов о работе наших магазинов выросло на 43% по сравнению с аналогичным отчетным периодом, а количество положительных отзывов увеличилось на 51%. Результаты проекта демонстрируют, что наши покупатели открыто делятся своим мнением о работе магазинов сети «Магнит», а изменение тональности отзывов в положительную

### Распределение полученной от покупателей обратной связи по каналам, %



сторону показывает, что мы движемся в правильном направлении в области развития клиентского сервиса.

Несмотря на развитие цифровых каналов, у покупателей всегда есть возможность оставить свой отзыв традиционным способом – в виде записи в книге отзывов и предложений или отправки письма «Почтой России». «Магнит» стремится обеспечить рассмотрение всех поступающих обращений.

Кроме того, на регулярной основе проводятся проекты по сбору дополнительной обратной связи от покупателей: «Срочная связь с директором», «Любимый покупатель», «Лучший сотрудник», опросы покупателей через QR-коды на кассах и в торговых залах, – что также позволяет проводить дополнительное обучение сотрудников.

Также в отчетном году Компания перевела всю систему лояльности на новую платформу Manzana российского производства.

Более подробная информация о проекте представлена в подразделе «Инновации и цифровые решения» на [стр. 46](#)

### Сервисные марафоны

Весной 2023 г. управление по клиентскому сервису совместно с форматом «Магнит Косметик» и корпоративной академией Компании провели один из самых масштабных проектов года – марафон «Сервис начинается с тебя». В нем приняли участие все сотрудники «Магнит Косметик» – от продавцов до операционных директоров округов, всего 40 тыс. сотрудников в 7,4 тыс. магазинов. Основными целями проведения марафона стали развитие культуры сервиса, формирование новых сервисных привычек и поведенческих моделей, создание благоприятной атмосферы в коллективе, а также организация сервиса, работающего без директивных задач.

#### Результаты проведения сервисных марафонов

**37%**

снижение доли жалоб сотрудников<sup>1</sup>

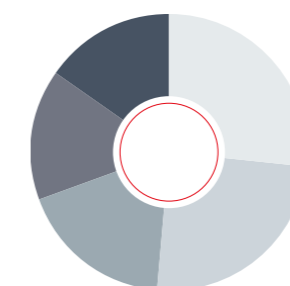
**7,3%**

снижение доли жалоб покупателей<sup>1</sup>

**0,8%**

повышение оценки тайного покупателя<sup>2</sup>

#### Результаты опроса участников марафонов, %



- 76 ● Руководители, которые считают, что было полезно узнать новое о мотивации и обращении с сотрудниками
- 71 ● Появилось желание экспериментировать и улучшать сервис
- 51 ● Считают, что отношения с покупателями улучшились
- 44 ● Считают, что атмосфера в коллективе улучшилась
- 43 ● Считают, что отношения руководителей с сотрудниками улучшились

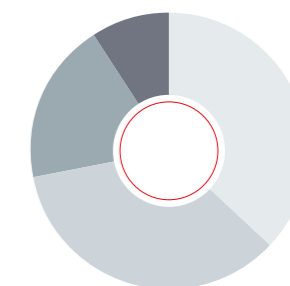
### Мероприятия, направленные на улучшение качества сервиса

Компания ведет большую работу по стандартизации взаимодействия с покупателями, в том числе для отдельных категорий сотрудников. В 2022 г. «Магнит» совместно с компанией «Эволюция труда» (WorldSkills Russia) разработал профессиональную компетенцию продавца-кассира на базе лучших отраслевых и корпоративных практик. Она описывает навыки и знания, которыми должен обладать идеальный продавец-кассир, а также механику проведения отраслевых чемпионатов в соответствии с международными стандартами WorldSkills.

В ходе марафона участникам предстояло выполнять задания и общаться в групповых чатах. Так сотрудники могли синхронизироваться друг с другом в понимании ценностей, а Компания получала аудит от внешних экспертов и возможность увидеть полную картину по работе с сервисом.

В планах – масштабирование клиентоцентричных подходов и подобных марафонов на форматы магазинов у дома, «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра».

#### Результаты опроса руководителей, %



- 37 ● Стал смотреть на проблемы по-новому
- 35 ● Увидел детали, которые не были заметны раньше
- 19 ● Стал лучше слышать своих сотрудников
- 9 ● Свой ответ

В 2023 г. сотрудники Компании защитили стандарт для кассиров на профессиональном конкурсе «Магнита». Основой для отборочных этапов конкурса стал рейтинг кассиров, который успешно протестировали в 2022 г. и масштабировали на сеть в 2023 г.

<sup>1</sup> Жалобы, на которые потенциально имел влияние марафон.  
<sup>2</sup> Сохранение в целевых значениях (>95%) несмотря на усиление анкеты.



Рейтинг содержит комплексную оценку сотрудников в форматах магазинов у дома и больших форматов по ключевым показателям работы на кассе. По итогам 2023 г. по сравнению с 2022 г. прирост показателей работы кассиров в комплексной оценке составил 6,7% в среднем по сети.

В отчетном году в магазинах Компании также были внедрены краткие путеводители по общению с покупателями, объединяющие стандарты взаимодействия, ценности дружественного сервиса и правила работы с обращениями.

«Магнит» распространяет высокие требования к клиентскому сервису на все регионы присутствия: в 2023 г. региональные менеджеры по клиентскому сервису провели более 400 тренингов и вебинаров, обучили более 5 тыс. сотрудников во всех форматах и 1,7 тыс. человек в лидерских мастерских и школах «Фреш».



В целях повышения качества обслуживания «Магнит» использует и масштабирует самые передовые технологии, в том числе СБП, кассы самообслуживания и др.

## Система быстрых платежей

В 2022 г. покупателям всех форматов магазинов «Магнит» и «ДИКСИ» стала доступна возможность оплаты на кассе через Систему быстрых платежей (СБП) посредством сканирования напечатанного на пречке QR-кода.

Сегодня покупатель может выбрать удобный для него способ оплаты товаров на обычных кассах и кассах самообслуживания – по NFC-табличке (касанием или сканированием QR-кода при помощи мобильного устройства) или по кнопке в мобильных приложениях «Магнит» и «Клуб друзей «ДИКСИ»». В мобильном приложении «Магнит» доступна привязка банковского счета для будущих покупок по СБП для ускорения процесса оплаты.

## Кассы самообслуживания

С 2022 г. мы стали целенаправленно расширять возможности оплаты в магазинах «Магнит». Уже к концу 2023 г. общее количество терминалов самообслуживания в сети магазинов «Магнит» составляло порядка 10 тыс. Результаты проекта показали, что эти магазины стали лучше справляться с покупательским трафиком в часы пик, сократилось количество сотрудников, задействованных в операциях на кассах. В настоящее время кассами самообслуживания пользуются 30% покупателей оборудованных ими магазинов «Магнит у дома» и 23% покупателей дрогери-магазинов «Магнит Косметик», в больших форматах в среднем 50% покупателей переходят на кассы самообслуживания. Компания ожидает, что эти показатели существенно вырастут по мере масштабирования касс самообслуживания и улучшения их функционала.

После ухода из России крупных поставщиков кассового оборудования рынок активно меняется. Возрастает количество компаний, занимающихся сборкой кассовых аппаратов

Покупателю требуется только предъявить на кассе карту лояльности и подтвердить транзакцию в приложении.

Компания отмечает быстро растущий интерес покупателей к новому бесконтактному способу оплаты, а также положительный экономический эффект в виде снижения транзакционных издержек при оплате покупок.

на российских заводах или прямыми поставками оборудования с крупных азиатских предприятий. «Магнит» нашел замену ушедшим поставщикам и начал сотрудничать с несколькими вендорами, чтобы оценить различные решения и выбрать оптимальные. Компания отдает предпочтение качеству сервиса, поэтому новое оборудование не уступает по функционалу кассам от прежних поставщиков. Например, во всех магазинах, где установлены кассы с одновременной оплатой, покупатели могут проверять срок хранения молочной продукции при помощи системы маркировки «Честный знак». Новые кассовые аппараты оказались в разы дешевле предыдущих аналогов,

при этом обеспечивая тот же функционал. Так как основное преимущество касс самообслуживания – возможность совершать быстрые покупки, в новых кассовых аппаратах будут оптимизированы пользовательские сценарии и сокращено количество операций, требующих вмешательства ассистента.

Ранее «Магнит» разработал собственное ПО для касс самообслуживания. Софт, созданный ИТ-командой розничной сети, установлен примерно на 30% новых касс самообслуживания.

## Результаты внедрения касс самообслуживания

В 2023 г. парк касс самообслуживания увеличен до 10 тыс. аппаратов в магазинах всех форматов. Около 7,5 тыс. таких касс установлены в крупных городах и местах с сезонным туристическим потоком. Большинство из них появилось в магазинах «Магнит у дома» и мягких дискаунтерах «Моя цена». Дополнительно около 2 тыс. аппаратов установлено в супермаркетах, суперсторах и магазинах малого формата с собственными пекарнями. Более 200 касс самообслуживания запущено в дрогери-магазинах «Магнит Косметик».

С мая 2022 г. покупателям доступна оплата на кассе через СБП по QR-коду. В магазинах «ДИКСИ» существует возможность оплаты через СБП с помощью мобильного приложения «Клуб друзей «ДИКСИ»». Покупателю требуется только предъявить на кассе карту лояльности и подтвердить транзакцию в приложении.



## Маркетинговые коммуникации

В целях повышения вовлеченности, лояльности и удовлетворенности клиентов, стимулирования продаж и поддержания имиджевой составляющей бренда «Магнит» реализует комплексную программу маркетинговых коммуникаций, используя взвешенный набор диверсифицированных каналов и инструментов.

Отличительной особенностью 2023 г. стало глубокое внедрение ESG-повестки в маркетинговые коммуникации Компании. В частности, впервые была реализована интеграция благотворительных программ в кросс-форматные акции в сотрудничестве с четырьмя крупными НКО: «Старость в радость», «Арифметика добра», «Квартал Луи» и «VK Добро». В рамках акции было собрано более 4 млн руб. и проведен праздничный пикник для многодетных семей с вручением призов и подарков. Кроме того, тематика ESG также была интегрирована в развитие платформы «Магнит привычек», охватившей 225 тыс. участников.

## Кросс-форматные акции

В 2023 г. Компания успешно провела семь кросс-форматных акций, в которых участвовали бренды и товары в различных категориях. В результате удалось существенно повысить уровень вовлеченности покупателей и розничный товарооборот.

**185**  
поставщиков

стали партнерами кросс-форматных акций

**>65**  
млн купонов

на скидку на товары-участники было интегрировано в розыгрыши

**1 476** SKU

на протяжении года были интегрированы в розыгрыши сети

**440** млн руб.

сумма призового фонда, разыгранная среди покупателей в виде призовых купонов

Наиболее яркими кросс-форматными акциями стали:

- акция «С Новым Домом! Магнит» – яркий сезон с самым большим призовым фондом и главным призом – 10 млн руб. на покупку дома;
- акция «Одарительный День рождения «Магнит» – месяц везения в «Магните» с выдачей беспроигрышных скретч-карт с сюрпризами всем покупателям сети по картам лояльности;
- акция «Территория призов», в рамках которой объединились две сети – «Магнит» и «ДИКСИ».

## BTL<sup>1</sup> и партнерские интеграции

# 159

эксклюзивных программ партнеров было реализовано в сети в 2023 г.

# 10 млн

лояльных покупателей стали участниками программ партнеров

# 47 розыгрышей

реализовано в контуре приложения «Магнит»

# 430 млн руб.

сумма призовых фондов, разыгранная по итогам программ

В отчетном году также возросло количество рекламных кампаний партнеров в сети, в том числе проведение эксклюзивных программ партнеров в контуре приложения «Магнит».

Привлекательные призовые фонды, простая механика для покупателей и активное продвижение в различных каналах коммуникации дали возможность существенно нарастить уровень вовлеченности клиентов.

В 2023 г. реализована федеральная рекламная кампания, направленная на продвижение СБП, «5% бонусами на карту «Магнит» при оплате СБП» совместно с партнерами Национальной системы платежных карт (НСПК). За период проведения программы более 2,9 млн покупателей воспользовались современной технологией оплаты и получили вознаграждение на карту лояльности «Магнит».

### Участие в ярмарках и фестивалях

В 2023 г. «Магнит» традиционно принял участие и стал спонсором фестиваля «Вкусы России», который прошел в Москве 7–16 июля на Манежной площади. В основе концепции фестиваля – региональные рецепты, благодаря которым посетители смогли ближе узнать традиционную кухню разных уголков нашей страны. Гости смогли посетить уютный павильон «Магнит» с оригинальными фотозонами, приобрести товары местных производителей со всех уголков страны, получить брендированные сувениры и поучаствовать в увлекательных мастер-классах.

### Диджитал-маркетинг

2023-й стал годом больших достижений для «Магнита» в сфере диджитал-маркетинга.

Сообщество «Магнит» вошло в топ-50 в социальной сети «ВКонтакте» по вовлеченности аудитории в контент.

В номинации «Бренд года» премии «VK Клипы» сообщество «Магнит Косметик» вошло в топ-3 победителей: за год было опубликовано около 100 клипов и их посмотрели более 10 млн раз.

Компания получила бронзовую медаль конкурса интерактивной рекламы «МИКС Россия – 2023» в номинациях Social media и Social media activations с кейсом по поддержке акции лояльности «Стикерсы» и серебряную медаль – в номинации AdTech&MarTech с кейсом игры в мобильном приложении для реализации кросс-форматной активации «Играй, лето продлевай».

«Магнит» выступил активным участником рождественских ярмарок на главных площадях крупных городов Кавказского, Московского, Северо-Западного и Волжского федеральных округов, представив продукцию собственного производства, а также товары в новогодней тематике в брендированных торговыхдомиках.

### Региональный маркетинг

В 2023 г. «Магнит» активно развивал программу регионального маркетинга, направленную на повышение трафика в магазины сети, рост удовлетворенности покупателей, укрепление позиционирования бренда «Магнит» в том числе как сети с высокой представленностью товаров локальных производителей. В частности, в отчетном году:

- проведено более 3,1 тыс. праздничных открытий магазинов сети «Магнит», в том числе магазинов после редизайна;
- проведены в четыре этапа национальные ярмарки локальных продуктов в магазинах формата у дома, а также в супермаркетах и суперсторах. В ярмарках было задействовано более 2 тыс. локальных SKU;
- проведены экскурсии на производства локальных поставщиков продукции, представленной на полках «Магнита». Бесплатные экскурсии прошли в четырех городах страны: Казани, Самаре, Пятигорске и Владикавказе. Покупатели посетили крупные производственные площадки молочной продукции и сыров, мясного гастронома и напитков.

### Программа лояльности

Наша уникальная кросс-форматная программа лояльности охватывает 76,4 млн держателей карт лояльности и действует во всех магазинах розничной сети. Наличие пластиковой карты лояльности или карты в мобильном приложении позволяет накапливать бонусы с каждой покупки и оплачивать ими следующие покупки. Участники программы лояльности «Магнита» также получают больше интересных предложений и привилегий от розничной сети. Например, в каждом магазине «Магнит» представлено более 100 товаров с существенными скидками по карте лояльности.

Для Компании же это прежде всего эффективный инструмент, позволяющий лучше изучить предпочтения и привычки покупателей, чтобы предлагать наиболее актуальные для каждого товары.

За год количество держателей карт лояльности выросло на 12%. Доля покупок с использованием карт лояльности составила 50% в чеках и 66% в продажах. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты: 42% покупателей «Магнита» посещают два и более формата магазинов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в магазине у дома в 1,9 раза выше по сравнению с транзакцией без карты и в два раза выше в больших форматах.

В 2023 г. «Магнит» стал финалистом E+ Awards (ранее – Effie Awards Russia) – главной премии в сфере эффективности маркетинговых коммуникаций. Проект «Магнита» «Скрепьши-NEW», запущенный в сентябре 2022 г., получил две награды в номинациях «Программы лояльности» и «Детский маркетинг».

Кампания охватила не только физические магазины всех форматов в 67 регионах присутствия сети, но и собственную и партнерскую онлайн-доставку. В коллекцию «Скрепьши-NEW» вошли 27 уникальных игрушек, которые выдавались на кассе магазина при предъявлении карты лояльности за определенную сумму в чеке, а также за покупку спонсорских товаров. Онлайн-покупателям игрушки доставлялись курьером вместе с заказом. К коммуникационной поддержке акции «Магнит» привлек более 30 популярных блогеров.

# 100%

магазинов всех форматов подключены к программе лояльности

# 76 млн

клиентов программы лояльности

# 66%

доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в продажах

<sup>1</sup> Below-the-line promotion – реклама без привлечения СМИ, стимулирование продаж.

## Собственные торговые марки и производства

### «Магнит» победил в двух номинациях премии Loyalty Awards Russia

В 2023 г. достижения «Магнита» в развитии собственной программы лояльности были высоко оценены профессиональным сообществом: Компания победила в двух номинациях национальной премии в области маркетинга лояльности, CRM и управления клиентским опытом Loyalty Awards Russia.

В частности, «Магнит» достиг отличных результатов и выиграл в номинации «Лучшая программа лояльности для розничной торговли товарами широкого потребления», успешно реализовав акцию «Стикерсы». Стикерсы – яркие наклейки с персонажами из мемов и забавными фразами – можно было получить при покупках с картой «Магнит» в магазинах розничной сети за определенную сумму в чеке, покупку товаров-спонсоров, а также приняв участие в игре в мобильном приложении ритейлера. Акция проходила весной 2023 г.

Кроме того, «Магнит» был удостоен награды в номинации «Лучшая мобильная программа лояльности» за успешную реализацию проекта по увеличению ценности виртуальной карты лояльности для клиентов через мобильное приложение розничной сети. Обновленная версия приложения предоставляет покупателям дополнительные привилегии, такие как выбор трех любимых категорий товаров для получения увеличенного кешбэка, а также обмен бонусов на повышенный кешбэк.

### Перевод программы лояльности на решения российской разработки

Знаковым событием 2023 г. для «Магнита» стал перевод программы лояльности на отечественную платформу Manzana. Новое решение работает на основе облачной технологии, созданной с учетом потребностей Компании.

Весь процесс занял несколько месяцев: Компания начала миграцию пользователей с марта отчетного года, постепенно подключая к новому процессингу все больше и больше держателей карт. Во время перехода клиентам были доступны возможности накопления и списания бонусов, скидки по карте и другие функции, а также продолжалась регистрация новых карт. Вся историческая информация о накопленных баллах и бонусах, а также аналитические данные были сохранены. Параллельно Компания продолжала развивать программу лояльности, добавляя новые механики. Например, было расширено количество категорий товаров, доступных для выбора покупателями, и улучшена сегментация, что привело к росту количества коммуникаций на 30% без потери покупательского отклика.



В отчетном году была запущена новая акция – «Золото Магнитного моря» с игровой составляющей для всех держателей карт лояльности. В рамках акции были выпущены 22 уникальных «магнета» – это игровые монеты с символами древних цивилизаций, а также спонсоров и самого «Магнита». «Магнеты» выдавались покупателям в зависимости от размера чека и формата магазина. Условия одинаковы для офлайн- и онлайн-покупателей.

В отчетном году «Магнит» успешно провел и другие акции в рамках программы лояльности: накопительную акцию с коллекцией конструкторов для привлечения семей с детьми «Магнитополис-2», а также акции рациональной лояльности на востребованные товары.

В 2023 г. продолжилось развитие и масштабирование сервиса подписки для покупателей. Сервис предусматривает варианты подписки для разных товарных категорий и форматов магазинов, открывает доступ к повышенному начислению бонусов, персональным скидочным купонам и индивидуальным промопредложениям. Купить подписки можно за бонусы. Сервис насчитывает около 500 тыс. активных пользователей в год.

Помимо этого, покупатели могут быстрее копить бонусы, оплачивая покупки кобрендовыми картами, а также совершая покупки у наших партнеров. На сегодняшний день получать дополнительные бонусы можно у 22 партнеров.

### Собственные торговые марки

«Магнит» стремится к постоянному развитию СТМ, предлагая покупателям уникальные товары с оптимальным соотношением цены и качества. Наличие собственного производства способствует повышению устойчивости бизнеса и дает возможность полностью контролировать процесс создания конечного продукта.

В основе нашего ценностного предложения лежит развитие разнообразного ассортимента продукции под СТМ. Продукты СТМ «Магнита» отличаются превосходным сочетанием цены и качества, что делает их более привлекательными для покупателей по сравнению с аналогами известных брендов. Благодаря собственному производству мы способны предложить товары в широком ценовом диапазоне, удовлетворяющем различные предпочтения потребителей. Тенденция спроса на данные товары подтверждает их популярность: число покупателей, выбирающих СТМ «Магнита», стабильно растет, включая тех, кто отдает предпочтение продукции средней и высокой ценовой категории.

Привлечь внимание покупателей и побудить их попробовать товары под новыми торговыми марками весьма непросто, однако мы проводим большую подготовительную работу и предлагаем товары, которые действительно востребованы покупателями и отличаются высоким качеством.

#### Эффективность СТМ «Магнита» во многом определяется вдумчивым подходом к их разработке и запуску, включающим:

- предварительный анализ рынка и конкурентов;
- поиск незанятых ниш;
- изучение передового международного опыта и предложений производителей, в том числе собственных производств;
- привлечение собственных высокотехнологичных R&D-лабораторий и тест-студий к разработке и улучшению качества продуктов.



В настоящее время портфель СТМ «Магнита» насчитывает 51 торговую марку и около 5,5 тыс. товарных позиций. Ключевыми СТМ Компании являются зонтичный бренд среднего ценового сегмента «Магнит», предлагающий покупателям возможность экономии при качестве, не уступающем известным брендам, и его суббренды «М Свежесть», «М Кухня», «М Здоровье» и «М Образ жизни», а также зонтичный бренд «Моя цена», который закрывает базовые потребности в нижнем ценовом сегменте при стабильном уровне качества.

Среди эксклюзивных брендов представлено 45 торговых марок в разных товарных категориях и ценовых сегментах. Товары, эксклюзивно представленные в магазинах «Магнит», производятся преимущественно российскими компаниями, а также на 20 собственных предприятиях розничной сети по выпуску продуктов питания. Например, под брендом «М Свежесть» реализуются овощи, грибы и зелень, выращенные на собственном тепличном комплексе ритейлера в Краснодаре, а охлажденные мясные полуфабрикаты и рассольные сыры под этой торговой маркой выпускаются местными производителями.

## 51 торговая марка

в портфеле СТМ «Магнита»

## 20

собственных предприятий розничной сети по выпуску продуктов питания

## Результаты

**11%**

рост выручки от продаж товаров СТМ год к году

**35%**

в структуре продаж СТМ занимает зонтичный бренд «Магнит»

**5 454**

товара в портфеле СТМ

**710**

новых наименований СТМ в 2023 г.

**2 443**

продовольственных товаров в портфеле СТМ

**с 34 до 45**

эксклюзивных торговых марок увеличен портфель СТМ «Магнита»

**20%**

доля товаров СТМ в продажах

**78 наград**

международного конкурса «Гарантия качества – 2023» завоевали СТМ «Магнита» и «ДИКСИ»



Мы продолжаем расширять портфель и ассортимент наших СТМ в соответствии с изменением потребительского спроса, развивая собственное производство и выстраивая долгосрочные партнерские отношения с внешними поставщиками. Портфель товаров СТМ сегодня насчитывает около 5,5 тыс. наименований. В 2023 г. было запущено свыше 700 SKU новинок СТМ. Это в том числе молоко и молочные продукты, рыбная и мясная гастрономия, готовые

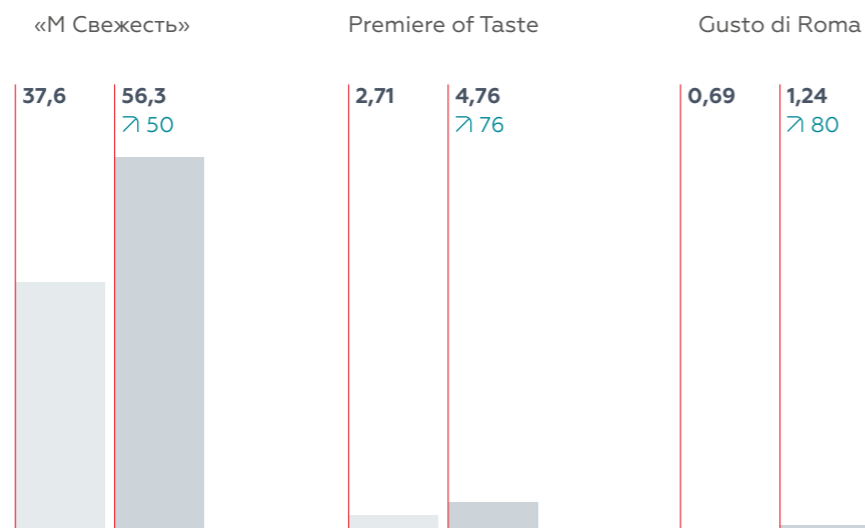
блюда, фрукты и овощи, сыры, хлеб, бакалея, кондитерские изделия, безалкогольные и горячие напитки, снеки, консервированная и замороженная еда, косметика и бытовая химия, бумажная продукция и средства гигиены, товары для дома и непродовольственные товары.



В 2023 г. объем продаж нашего самого крупного бренда в продажах – «Магнита» – достиг 149,5 млрд руб. (+32% в сравнении с 2022 г.), а наиболее быстрорастущими брендами стали следующие.



**Продажи самых быстрорастущих брендов «Магнит»,** млрд руб.



● 2022  
● 2023  
↗ Изменение 2023/2022, %

В целях роста узнаваемости и продаж продукции под СТМ Компания активно развивает ее реализацию за пределами сети. В частности, в 2023 г. «Магнит» совместно с «Татспиртпромом» вывел свою эксклюзивную торговую марку текилы Sombro, поставляемую в Россию в рамках собственного импорта, в несетевую розницу и сегмент HoReCa. Бренд показывает динамику намного лучше рынка: продажи Sombro в 2023 г. выросли на 2,3% в денежном выражении на фоне снижающихся объемов реализации этой категории в целом по рынку. По предварительной оценке, благодаря партнерству с «Татспиртпромом» ритейлер в будущем может удвоить объем продаж текилы на российском рынке.

В отчетном году эксклюзивные бренды «Магнита» в категории «декоративная косметика» Stellary и Beauty Bomb вышли на рынок.

В настоящее время продукцию данных брендов можно найти на полках одной из бьюти-сетей России, в 2024 г. планируется расширение дистрибуции на другие каналы продаж.

Перспективным направлением развития ассортимента «Магнита» являются готовые блюда. Для магазинов у дома нам их производят местные производители под брендом «М Кухня» по рецептурам и под строгим контролем сотрудников собственного производства гипермаркетов.

## Наши достижения

Качество товаров наших СТМ подтверждает не только растущий спрос на них, но и экспертные мнения. «Магнит» – постоянный участник и обладатель наград премии Private Label Awards, которая является важной оценкой СТМ торговых сетей. В отчетном году Компания завоевала четыре награды Private Label Awards. Собственный бренд «Магнита» Beauty Bomb был признан лучшей СТМ парфюмерно-косметической сети и дрогери. Бренд NaNi, под которым для магазинов «Магнит» выпускаются подгузники и средства детской гигиены, стал лауреатом в номинации «Совместный проект «ритейлер – производитель». Также жюри высоко оценило собственный бренд «Магнита» Premiere of Taste, под которым выпускаются премиальные продукты: консервация, замороженные ягоды и смеси, а также другие продукты из разных стран мира. Этот бренд стал лауреатом в номинации «Лучшая СТМ в премиум-сегменте». Кроме того, бренд Gusto di Roma, под которым в магазинах «Магнит» представлены макароны высшего сорта из твердых сортов пшеницы, а также кофе и соусы к пасте, был отмечен в номинации «Лучшая СТМ продовольственных товаров».



В ноябре 2023 г. на конкурсе «Гарантия качества» товары под эксклюзивными СТМ «Магнита», а также готовые блюда собственного производства Компании получили 47 наград: 19 золотых, 13 серебряных медалей и 15 дипломов качества. Жюри конкурса отметило товары под СТМ «Магнит» и «М Свежесть»: хлебобулочные, мясные изделия, сыры и молочные продукты, рыбную гастрономию и др. Наградами также были отмечены товары под эксклюзивными брендами ритейлера Eat Meat, Gusto di Roma, Lucky Days, Premiere of Taste, готовые блюда и полуфабрикаты из ассортимента супермаркетов и суперсторов «Магнита» под брендом «М Кухня» (кондитерские изделия, салаты, мясные продукты и др.).

Для изучения качества и потребительских свойств товаров СТМ и их повышения мы собираем и учитываем мнения клиентов. В собственных тест-студиях «Магнита» в Краснодаре и Ижевске покупатели вслепую оценивают нашу продукцию и дают рекомендации по ее улучшению. Следование этим рекомендациям позволяет нам существенно увеличивать продажи, в отдельных случаях – до 70%. За отчетный период в тест-студиях «Магнита» было проведено свыше 1 тыс. тестирований товаров СТМ. Совершенствование потребительских свойств товаров СТМ позволяет нам рассматривать их как полноценных конкурентов известным брендам и планировать их продвижение.

Помимо оценки продуктов СТМ в тест-студиях, мы запустили анализ обратной связи покупателей в мобильном приложении. При низком NPS продукта мы дополнительно тестируем его в тест-студии и при необходимости проводим доработку потребительских свойств. В дальнейшем мы планируем давать обратную связь покупателям на их отзывы в приложении.

Компания также использует креативный подход к созданию СТМ: в 2023 г. «Магнит» провел чемпионат среди студентов российских вузов с условием разработать линейку продукции под СТМ. На участие в чемпионате было подано более 1,2 тыс. заявок. Был сформирован кадровый резерв из талантливых студентов, которые трудоустраиваются в «Магнит» по мере появления профильных для них вакансий.



## Планы на будущее

В будущем мы планируем применить принципиально иной подход к созданию СТМ: при разработке брендов мы будем опираться на FMCG-опыт с глубоким анализом рынка, а в разработке продуктов – применять R&D-подход с участием технологов.

Мы ожидаем, что этот сегмент продолжит активно расти на фоне стремления покупателей к экономии, их растущего доверия к брендам ритейлеров, в том числе за счет наполнения портфеля СТМ новыми товарами и брендами.

## Собственные производства

При создании нового продукта мы сопоставляем возможности собственных производств с возможностями внешних партнеров и сравниваем экономическую эффективность. При равных возможностях и затратах предпочтение отдается собственным мощностям, которые играют важную роль в расширении ассортимента СТМ «Магнита» и позволяют оперативно реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей.

На сегодняшний день в контуре Компании действует 14 промышленных и 6 агропредприятий, которые выпускают широкий спектр товаров, включая овощи, специи и крупы. Общая численность сотрудников на объектах собственного производства составляет около 5,2 тыс. человек.

Все наши производственные объекты оснащены современным оборудованием с высоким уровнем автоматизации. 175 собственных лабораторий «Магнита» контролируют качество продукции на всех этапах производства – от закупки сырья до выпуска готовой продукции. За всеми объектами ведется постоянное наблюдение в режиме онлайн. Наши процессы соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 22000–2007 и международной схемы сертификации FSSC v.5<sup>1</sup>.

**14** промышленных предприятий  
**6** агропредприятий

**5,2 тыс. человек**  
общая численность сотрудников на объектах собственного производства

**300 тыс. т<sup>2</sup>**  
продукции, в том числе

**109 тыс. т**  
сельскохозяйственной продукции

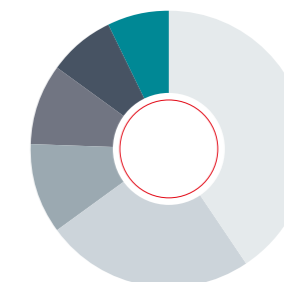
В 2023 г. «Магнит» произвел 300 тыс. т продукции<sup>2</sup>, в том числе 109 тыс. т сельскохозяйственной, что на 17% больше, чем в 2022 г. Было утверждено семь концепций новых проектов, среди которых два проекта «фабрик-кухонь» с размещением в индустриальном парке «Краснодар» и на базе ГМ «Солнечногорский». Эти планы согласуются с корпоративной стратегией реализации готовой еды.

### Импортозамещение

В 2023 г. мы приложили все усилия, чтобы минимизировать применение импортных материалов (сырья, ингредиентов, упаковки) на собственных производствах «Магнита». В общей сложности объем используемых импортных компонентов сократился на 20%.

В 1,27 раза в сравнении с 2022 г. выросла доля упаковочных материалов, производимых в России. Таким образом, сегодня в России производится более 0,3% упаковочных материалов, применяемых Компанией, тогда как в 2022 г. этот показатель составлял лишь 0,2%.

### Доля собственного производства свежих продуктов<sup>3</sup>, %



- 73 ● Томаты черри
- 44 ● Шампиньоны
- 19 ● Огурцы
- 17 ● Салаты листовые
- 14 ● Томаты круглые
- 13 ● Томаты сливовидные

## Собственные предприятия «Магнита»

Федеральный округ	Регион	Предприятие	Продукция
Южный	Краснодарский край	• ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	• Кондитерская продукция, макаронные и мучные изделия, свежие овощи и зелень, грибы • Фасовка сыра, фруктов
		• ООО «Кондитер Кубани»	
		• Пластуновское ОП	
		• Тихорецкое ОП	
		• Новотитаровское ОП	
		• АО «Тандер» ЦФС РЦ «Краснодар»	
		• АО «Тандер» ЦФФИО РЦ «Новороссийск» (два цеха)	
		• ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Тихорецкое ОП	
		• ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Пластуновское ОП	
		• ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – ОП «Грибной комплекс»	
• ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – ОП «Комплекс по выращиванию экзотических грибов и грибов вешенка»			
Центральный	Тверская область	• ОП Тверское	• Чай, снеки, кофе • Нарезка и упаковка сыра • Овощи • Свежие овощи
	Московская область	• АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»	
	Липецкая область	• ООО «Москва на Дону»	
	Белгородская область	• ООО «Гринхаус»	
Приволжский	Саратовская область	• Саратовский филиал	• Бакалея, снеки • Нарезка и упаковка сыра • Замороженные продукты • Нарезка и упаковка сыра
	Пензенская область	• АО «Тандер» ЦФС РЦ «Пенза»	
	Самарская область	• ОП Тольятти	
	Оренбургская область	• АО «Тандер» ЦФС РЦ «Оренбург»	

### Собственное органическое производство

Современный покупатель заинтересован в приобретении натуральных продуктов, спрос на них устойчиво растет из года в год. В 2023 г. «Магнит» получил первый сертификат соответствия органическому производству. Теперь на упаковках шампиньонов под марками «Моя цена» и «М Свежесть», выращенных в грибном комплексе «Магнита», будет размещен национальный знак органической продукции, который подтверждает высокие стандарты производства ритейлера. Рядом с графическим знаком будет наноситься штрихкод, с помощью которого можно получить информацию о компании-производителе и видах выпускаемой ей продукции. Кроме того, на упаковке будет указан термин «Органический продукт».

Сертификат подтверждает, что «Магнит» выращивает шампиньоны по всем правилам органического производства (например, без применения генно-модифицированных организмов, сырья, средств защиты растений, веществ для улучшения почвы). В процессе сертификации проверялись все аспекты производства, хранения и транспортировки продукции: входной контроль сырья, технологические процессы цеха приготовления компоста, цеха выращивания грибов, отдел фасовки, склад, особенности упаковки продукции и т. д., вплоть до мощных средств, используемых работниками предприятия.



<sup>1</sup> Схема аудита и сертификации системы менеджмента безопасности пищевых продуктов.  
<sup>2</sup> Без учета контрактных производств.

Агропредприятия

<sup>3</sup> Доля от общего объема продаж данной категории в килограммах.

### Центр развития зеленных культур

В 2023 г. «Магнит» объявил о новом проекте – запуске центра выращивания зеленных культур, намеченным на начало 2024 г. Планируется, что новая производственная площадка покроет треть потребности розничной сети в этой продукции.

Новое предприятие «Зелень Юга», расположенное на территории индустриального парка «Краснодар», будет выращивать 10 видов зелени как привычных для потребителя, так и более редких на столах россиян: петрушку, укроп, зеленый лук, щавель, шпинат, базилик, мяту, розмарин, руколу и тимьян. Площадь под зеленные культуры составит 12 га, планируемый объем производства – более 1,7 тыс. т в год. Предприятие станет крупнейшим в своем сегменте на юге страны.

Новое предприятие будет закупать отечественные семена, доля импортных на старте не превысит 30%. При этом для каждой культуры специалисты «Магнита» подобрали несколько сортов семян, что даст Компании возможность минимизировать закупки импортного семенного материала, а также расширить посевные площади. На производстве будут использованы высокотехнологичные решения. Системы управления поливом и регулирования микроклимата будут автоматизированы.



### Расширение собственного производства овощей открытого грунта

В 2023 г. «Магнит» расширил площадь обрабатываемых земель на полях хозяйства «Москва на Дону» в Липецкой области на 180 га. За счет вовлечения в оборот залежных земель общая площадь выращивания увеличилась примерно до 3,7 тыс. га. Кроме картофеля, моркови и свеклы «Магнит» выращивает на своих полях пшеницу, сою и подсолнечник. Это необходимо для соблюдения сбалансированного севооборота.

Сбор картофеля, столовой свеклы и моркови в 2023 г. увеличился почти в 1,5 раза, до 28,7 тыс. т, в том числе картофеля – до 20,5 тыс. т. Кроме того, в 2023 г. «Магнит» расширил ассортимент выращиваемых культур за счет нишевых продуктов, спрос на которые растет, в частности сорта картофеля «индиго». Также «Магнит» рассматривает возможность сева чеснока, белокочанной капусты и сахарной свеклы в следующих сезонах.

Стоит также отметить, что «Магнит» использует семена преимущественно российского производства. Например, для выращивания картофеля, а также пшеницы и сои используется только отечественный семенной материал.

### Тестирование отечественных сортов томата и картофеля

В 2023 г. «Магнит» посеял в своем тепличном комплексе в Краснодарском крае семена 20 томатных гибридов, выведенных российской компанией. Также в текущем сезоне «Магнит» провел испытания 10 отечественных сортов картофеля на полях своего хозяйства в Липецкой области.



### Открытие пивоварни в суперсторе в Москве

В отчетном году запущена мини-пивоварня в суперсторе «Магнит Экстра» в Москве, открывшемся летом 2023 г. Компания реализует продукцию в суперсторе под новой собственной маркой «Своя варка».

Более подробная информация представлена в разделе «Обзор форматов» на [стр. 68](#)



### Бережливое производство

Уже три года на собственных производствах «Магнита» применяются принципы бережливого производства, которые способствуют вовлечению персонала в производственные процессы, формированию ответственной культуры производства и высоких стандартов работы. По результатам 2023 г. 75% сотрудников собственных производств Компании прошли обучение основам бережливого производства.

Кроме того, на предприятиях «Магнита» внедрена и широко используется система рационализаторства. Благодаря этому в 2021–2023 гг. от сотрудников поступило 4,5 тыс. предложений по оптимизации работы. К реализации принято 64% предложений, из них по состоянию на декабрь 2023 г. было внедрено более 3 тыс. предложений.

### Планы на 2024 год

- Увеличить посев картофеля отечественной селекции в 10 раз, до примерно 200 га.
- Нарастивать производство тепличных овощей с ориентацией на российских селекционеров.
- Увеличить производство грибов, чтобы удовлетворить растущий спрос на них.

## Работа с поставщиками

«Магнит» стремится быть надежным партнером для своих контрагентов. Мы стремимся к разнообразию ассортимента за счет тщательно проработанных методов закупок, включая стратегическое партнерство с поставщиками. Мы поддерживаем долгосрочные отношения с поставщиками и при взаимодействии с ними придерживаемся принципов открытости и добросовестности, постоянно совершенствуя закупочные процедуры и логистические процессы. Кроме того, важными элементами нашего подхода к работе с поставщиками являются поддержка местных производителей, развитие сотрудничества с агропроизводителями и фермерскими хозяйствами и контроль качества поставляемой продукции.

Закупочная деятельность Компании осуществляется с использованием **SRM 2.0**, в которой зарегистрировано более 12 тыс. действующих и потенциальных партнеров. Реализован личный кабинет поставщика как единое окно входа в сеть для подачи коммерческого предложения, а также участия в торговых процедурах по тендерным позициям. Компании удалось ускорить срок рассмотрения коммерческих предложений на 60% за счет адресной коммуникации с ответственным категорийным менеджером и системы внутренних уведомлений. Помимо основных процессов закупочной деятельности, в системе реализованы дополнительные полезные сервисы для партнеров, такие как подключение к электронному документообороту, факторингу и быстрый переход на аналитический портал поставщика RS.Magnit.

В настоящий момент «Магнит» осуществляет интеграцию платформы SRM 2.0 с порталом Корпорации МСП. Это позволит предприятиям малого и среднего бизнеса упростить отправку коммерческих предложений в торговую сеть «Магнит» и предоставить необходимый набор параметров для принятия решения. В наших планах на 2024 г. – интеграция закупок овощей и фруктов и запуск процессов согласования графиков поставок, промоакций, ценовых уведомлений и расшифровки платежей.

Важным элементом взаимодействия с поставщиками является аналитический портал поставщика RS.Magnit. Сейчас к нему подключены более 100 партнеров, на долю которых приходится более 30% оборота сети. Сервис позволяет партнерам сети в онлайн-режиме отслеживать ключевые бизнес-метрики по коммерческому, логистическому и маркетинговому направлениям. В 2024 г. планируется расширить функционал портала, в частности увеличить перечень показателей и аналитических панелей.

В 2023 г. совместно с поставщиками была масштабирована система управления доступностью товаров. В основу системы легли алгоритмы, вычисляющие показатель on-shelf availability (OSA), который определяет доступность товара на полке магазина. OSA вычисляют как торговые сети, так и производители для улучшения продаж своих товаров и помощи мерчендайзерам. Новация, которую реализовал «Магнит», заключается в обмене информацией между ритейлером и поставщиками для совместного анализа представленности товара в магазинах, повышения его доступности на полке и роста продаж.

**>5 тыс.**

поставщиков

**>2,5 тыс.**

локальных поставщиков

**49%**

доля локальных поставщиков от общего числа

**11%**

рост товарооборота «Магнита» с российскими поставщиками

**849**

российских поставщиков стали новыми партнерами «Магнита» в 2023 г.



В отчетном году «Магнит» расширил пул поставщиков, с которыми работает над улучшением совместной цепи поставок в рамках E2E<sup>1</sup>-подхода.

Более подробная информация о проекте представлена в разделе «Логистика» на [стр. 108](#)

<sup>1</sup> End-to-End – сквозная цепочка поставок.

## Агроконтракты

Для обеспечения эффективности продаж и повышения доступности товаров на полках магазинов «Магнит» широко применяет механизм агроконтрактов – долгосрочных договоров с агропредприятиями на поставки будущего урожая по фиксированным объемам и с возможностью авансирования.

### Преимущества агроконтрактов для региональных производителей

Гарантированные объемы сбыта продукции по согласованной цене

Возможность долгосрочного планирования деятельности

Авансирование будущего урожая

Приемка продукции на складе поставщика для исключения возврата продукции

Агросопровождение профильными специалистами «Магнита»

Самовывоз товара транспортом «Магнита» со склада поставщика

В отчетном году «Магнит» сотрудничал с 134 сельхозпроизводителями в регионах – от Дагестана на юге до Псковской области на северо-западе и Красноярского края на востоке. Компания работает с разными поставщиками: у самого маленького партнерского хозяйства в обработке 20 га земли, у самого крупного – 86 тыс. га. «Магнит» комбинирует производственные и логистические возможности партнеров, в связи с чем производство широкого ассортимента продукции не является обязательным условием для работы с поставщиком.

Наша цель – постепенное увеличение доли агроконтрактов в потребности сети до 80%. «Магнит» также стремится предоставлять поставщикам возможность реализации товаров в магазинах того же региона, в котором они работают, и предлагать покупателю уникальные или нишевые категории товаров.

**411 тыс. т**

+22% год к году

объем поставок по агроконтрактам

**63%**

потребности сети по основным категориям закрыто поставками по агроконтрактам

**134**

партнера-агропредприятия

**в 39**

регионах

**134**

SKU, поставляемых по агроконтрактам, из которых

**33**

впервые заведены в ассортимент





## Истории нашего успеха

### Крестьянско-фермерское хозяйство «Старостина»

За период работы с «Магнитом» в рамках этого контракта оборот поставок был увеличен более чем в два раза, а с каждым новым сезоном расширялся ассортимент поставок за счет совместной работы с новыми культурами и сортами. Например, дополнительно к основному ассортименту хозяйство начало поставлять желтую морковь, которая пользуется спросом у потребителей для приготовления плова.

### ООО «Союз-Волгоград»

В начале совместной работы, пять лет назад, на территории хозяйства велась обработка 30 га земли и выращивался только репчатый лук. В настоящее время хозяйство использует уже 800 га земли, из них 350 га орошаются. «Союз-Волгоград» осуществляет поставки более 30 товарных позиций, некоторые – эксклюзивно для сети «Магнит». Открытый диалог, четкое целеполагание и проведение совместных мероприятий помогли хозяйству вырасти в крупную производственную базу, расширить техническое оснащение и земельный фонд.



«Магнит» разрабатывает программу лояльности для постоянных поставщиков, а также электронную платформу для централизации закупок.

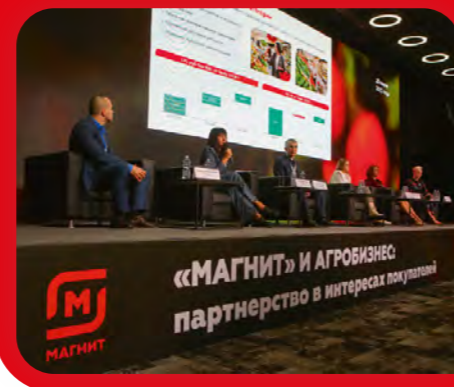
На сайте [«Магнит» Агроконтрактация](#) заинтересованные агропредприятия могут получить всю необходимую информацию о механизме работы агроконтрактов, возможностях сопровождения и получения юридических консультаций, а также оставить заявку на заключение контракта. Компания планирует трансформировать сайт в фермерский портал, где будет представлена более подробная информация о грантах для фермеров и совместных закупках, а также полезных для участников рынка инструментах.

Кроме того, в 2023 г. мы начали развивать новые направления, опционально доступные для партнеров. В частности, мы стали предоставлять консультационные услуги в разных аспектах взаимодействия с сельхозпроизводителями, в том числе помощь в строительных проектах объектов инфраструктуры.

### В планах по направлению на 2024 г.:

- развитие взаимодействия с поставщиками в новых форматах сотрудничества, таких как консультационные услуги и сопровождение в различных аспектах взаимодействия: строительство дополнительных объектов инфраструктуры, дополнительное оснащение фасовочным и упаковочным оборудованием, помощь в приобретении семенных материалов, удобрений и др.;
- дальнейшее развитие проекта [«Магнит» Агроконтрактация](#);
- увеличение объемов и ассортимента продукции, поставляемой по агроконтрактам, в том числе уникальных позиций;
- расширение сети партнеров;
- наращивание объемов продукции сезонных грунтовых овощей.

В 2023 г. «Магнит» провел первый форум для агропроизводителей «Магнит» и агробизнес: партнерство в интересах покупателей». Ключевыми темами мероприятия стали проблема ценообразования на овощи и фрукты и меры по повышению доступности российской агропродукции.



## Сотрудничество с фермерскими хозяйствами

Мы активно работаем с фермерами, производящими уникальные продукты высокого качества. В 2021 г. мы разработали упрощенный договор поставки для небольших сельхозпроизводителей, и им уже воспользовались фермеры по всей России.

«Магнит» использует концепцию фермерской продукции для массового потребителя с невысокой наценкой, особенно для трафикообразующих позиций.

### Агрегатор фермерской продукции в Тульской области

Мы поддерживаем фермеров по всей цепочке – от поля до полки. В 2022 г. совместно с правительством Тульской области мы начали тестировать новую модель работы с фермерскими хозяйствами. Ее основа – агрегатор для закупок и поставок фермерской продукции с широким набором дополнительных сервисов для небольших хозяйств. Через агрегатор фермеры смогут поставлять свою продукцию не только в магазины «Магнит», но и в другие розничные сети, а также на предприятия HoReCa и в производственные компании.

В 2023 г. 25 фермеров начали сотрудничать с «Магнитом» в рамках этого пилотного проекта, из них 21 – из Тулы и 4 – из граничащих Калужской, Смоленской и Воронежской областей. При этом 14 фермеров поставляют продукцию категорий «фреш» и «ультрафреш».

Помимо централизации закупок и поставок «Магнитом», агрегатор оказывает консультации фермерам по вопросам производства и сбыта продукции, программам поддержки и получения субсидий, предоставляет аналитические данные, софинансирует закупки сырья (семена, удобрения, корма) и оборудования, обучает сотрудников фермерских хозяйств, оказывает поддержку в маркировке продукции и т. д.

Сейчас продукция фермерских хозяйств поставляется в 190 магазинов «Магнита» по восьми товарным категориям: замороженная и молочная продукция, мясная гастрономия, птица, свежие овощи и фрукты, сыры и яичные товары. Закупки продукции в 2023 г. составили около 300 млн руб. В следующем году мы планируем увеличить их на 10%.

В некоторых регионах России «Магнит» заключил соглашение о намерении сотрудничества со сторонними агрегаторами, например «Ешь деревенское», поставляющим продукты из Тверской, Ярославской, Липецкой и Московской областей, и Food Miles в Ленинградской области. Компания ведет работу по организации сотрудничества с региональными агрегаторами из Волгоградской области, Чувашской Республики и Удмуртской Республики по полному пакетному предложению фермерской продукции. В 2024 г. «Магнит» планирует развивать агрегацию фермерской продукции в регионах, обмениваться опытом с другими агрегаторами и масштабировать модель агрегатора посредством сотрудничества с местными партнерами.

>170

партнерских фермерских хозяйств

+35%

товарооборот фермерской продукции в розничной сети

1,9 тыс.

наименований фермерской продукции в ассортименте «Магнита»

45%

доля фермерской продукции в поставках по системе агроконтрактации



### Сотрудничество с российскими виноделами

В 2023 г. «Магнит» расширил сотрудничество с 12 российскими виноделами в новых сегментах, а также существенно увеличил ассортимент российской продукции среднего и высокого ценовых сегментов за счет позиций, преимущественно представленных в HoReCa и специализированной рознице. География продаж охватывает более 100 гипермаркетов, а объем поставок составил 75 тыс. бутылок. В дальнейшем «Магнит» планирует дополнять ассортимент эксклюзивными линейками, специально разработанными виноделами для розничной сети. В качестве поддержки проекта масштабируется на всю сеть специальное оформление мест выкладки вин.

Компания организует для партнеров упрощенную схему доставки, что особенно актуально для средних и небольших винодельческих хозяйств и позволит им оптимизировать свою логистику. Также «Магнит» рассматривает возможность совместного долгосрочного планирования

объемов производства под потребности ритейлера. Сотрудничество с Компанией позволит винодельням расширить каналы сбыта, часто ограниченные для небольших производителей гостинично-ресторанным бизнесом, иметь надежного партнера в части стабильных оплат и гарантированной реализации продукции.

Подводя первоначальные итоги, можно с уверенностью констатировать, что нам удалось предложить покупателю сети «Магнит» востребованный продукт в столь интересной категории вин дороже 900 руб.

Мы предлагаем местным производителям пользоваться одним из двух форматов: «Фермерская корзинка», в рамках которого ритейлер реализует фермерскую продукцию на собственных полках, или «Фермерская лавка», где «Магнит» предоставляет в аренду помещение на территории торгового объекта, а предприниматели самостоятельно реализуют свою фермерскую продукцию.

#### Важными направлениями в работе с фермерами в 2023 г. также стали:

- расширение ассортимента закупаемой у фермеров продукции. Сейчас это овощи, фрукты, молочная продукция, мясо, птица, колбасные изделия и др.;
- организация специализированных мероприятий, на которых сами производители могли бы рассказать о своих товарах;
- оказание консультационной поддержки: в 2023 г. мы проработали более чем с 20 фермерами вопросы безопасного выпуска продукции, помогли настроить документооборот по управлению качеством, оказали поддержку в декларировании продукции, разъяснили способы выполнения санитарно-гигиенических требований;
- проведение торгово-закупочных сессий в регионах России: всего в 2023 г. мы провели 86 сессий, конференций и семинаров для поставщиков и фермеров, что на 39% выше, чем в предыдущем году;
- разработка чат-бота для упрощения формата общения с фермерскими хозяйствами.

В 2023 г. «Магнит» выступил партнером конкурса лучших отечественных брендов, организованного Агентством стратегических инициатив и Фондом Росконгресс, учредив собственную номинацию «Фермерские продукты». Победителями стали производители самых разных категорий товаров: молочной продукции, десертов, выпечки и ягод. Они получили возможность реализации продукции в «Магните» и маркетинговую поддержку.



### Контроль качества продукции поставщиков

В Компании действует комплекс мероприятий по обеспечению качества товаров, услуг и клиентского сервиса. Эти меры включают регулярное проведение независимых аудитов поставщиков, лабораторные исследования товаров, обеспечение холодной цепи в течение всего жизненного цикла продукции на торговых объектах и в РЦ, соблюдения санитарии и гигиены в магазинах и РЦ, торговых залах и иных помещениях, обеспечение разрешительной документацией продукции собственного производства супермаркетов и гипермаркетов и многое другое.

Мы стремимся сотрудничать с поставщиками сертифицированной продукции и отслеживаем источники происхождения продукции. Аудиты – важная составляющая системы контроля качества и безопасности продуктов. «Магнит» проводит аудиты на всех этапах – от производства поставщиков до торговых точек. Прежде чем товары поставщиков окажутся на наших полках, мы проверяем соответствие условий производства и продуктов стандартам качества Российской Федерации и Таможенного союза ЕАЭС. Благодаря этим проверкам процент несоответствий товаров наших партнеров постепенно снижается.

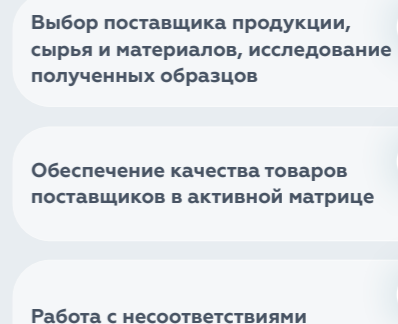
Наши эксперты по качеству регулярно выезжают к поставщикам для аудитов условий производства. В 2023 г. мы провели 633 аудита производственных объектов поставщиков и около 18 тыс. дистанционных и выездных аудитов торговых точек. Мы продолжим совершенствовать наши процедуры аудита производства поставщиков и в 2024 г.

#### Оценка качества поставщиков, % от общего количества поставщиков Группы «Магнит»

68	32	2023
65	35	2022
64	36	2021

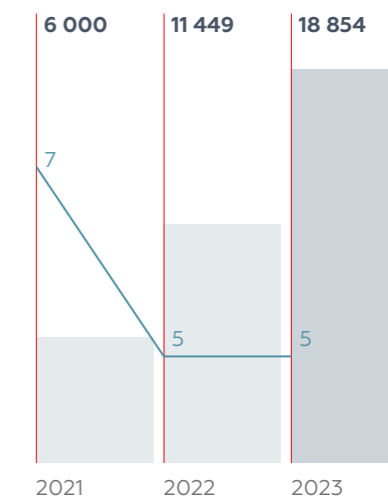
- Поставщики категории А + В (низкие риски)
- Поставщики категории С + В (высокие риски)

#### Этапы контроля качества



Мы регулярно проводим проверки образцов продукции в сотрудничестве со 175 лабораториями, включая государственные учреждения, исследовательские институты и федеральные научные центры. В 2023 г. мы провели более 4 тыс. проверок образцов продукции производственно-промышленных комбинатов «Магнита».

#### Количество лабораторных проверок продукции поставщиков, шт.



— Доля несоответствий продуктов поставщиков стандартам, выявленных при лабораторных проверках, %

Примечание: данные «ДИКСИ» учитываются с 2023 г.

# Логистика и транспорт

## Логистика

В настоящее время логистическая сеть «Магнита» является одной из крупнейших в России. Для обслуживания географии операций Компания использует передовую систему управления логистической цепочкой поставок, позволяющую обеспечить наличие свежих продуктов на полке.

### Эффективно отвечаем на вызовы и актуальные рыночные тренды

Основными вызовами в логистике для Компании в 2023 г. стали дефицит кадров, активный процесс импортозамещения, а также все больше набирающий силу тренд автоматизации складского хранения.

В качестве ответной меры успешно внедрена программа «Комфортный РЦ и АТП», ориентированная на повышение удовлетворенности сотрудников. Кроме того, в 2023 г. «Магнит» продолжил реализацию инициатив, направленных на популяризацию профессии логиста в рамках проекта Magnit Students, и успешно осуществил проект «Академия цепочек поставок», привлекая внутренних экспертов к разработке обучающих программ.

В отчетном году «Магнит» также акцентировал внимание на развитии сотрудников и укреплении HR-бренда. Признание усилий в этой сфере от ВЕМА<sup>1</sup> подчеркнуло успех команды.

В части импортозамещения в 2023 г. проведена большая работа по поиску альтернативных поставщиков логистической тары и транспортных средств на фоне изменившихся цепочек поставок. Вместе с тем «Магнит» уделил особое внимание стратегическому планированию, чтобы обеспечить гибкость и эффективность логистических цепочек в условиях волатильности рынка.

Активное изучение и успешная интеграция передовых технологий роботизации складов с соблюдением высших мировых стандартов также стали приоритетными задачами в области логистики Компании в отчетном году.



- Уровень централизации в 2023 г.: 91,6% – доставка через РЦ, 8,4% – доставка силами поставщиков.
- Охват всей страны: федеральные, региональные, импортные поставки.
- Наличие собственных АТП<sup>2</sup>, а также транспорта на аутсорсинге дает возможность обеспечить высокий уровень сервиса и контроля.
- Эффективная структура собственности гарантирует высокую надежность и контроль затрат.

### Принципы организации логистической системы:

- ориентация на сквозную цепочку поставок;
- цифровизация и автоматизация;
- высокая скорость изменений;
- баланс сервиса и затрат;
- сотрудничество со смежными функциями;
- гибкость и открытость к изменениям.

### При построении цепочки поставок «Магнит» учитывает особенности CVP различных форматов

#### «Магнит»

- Свежесть и доступность товаров
- Быстрая реакция на изменения
- Фокус на затраты

#### «Магнит Косметик»

- Уникальное ассортиментное предложение
- Скорость ввода новинок с минимальными инвестициями

#### «ДИКСИ»

- Поддержка широкого и уникального ассортимента
- Дифференциация ценовых сегментов

<sup>1</sup> Best Experience Marketing Awards – ежегодная профессиональная премия индустрии событийного маркетинга и интегрированных коммуникаций.  
<sup>2</sup> Автотранспортное предприятие.

### В контуре «Магнита»

**45 распределительных центров**

**7 федеральных округов**

**1,9 млн кв. м складских площадей**

Количество РЦ, шт.		Площадь складских помещений, тыс. кв. м
1	Северо-Кавказский	40
8	Южный	315
15	Центральный	661
10	Приволжский	470
4	Северо-Западный	152
4	Уральский	173
3	Сибирский	110

В 2023 г. логистическая инфраструктура «Магнита» пополнилась двумя новыми объектами. В частности, в преддверии высокого сезона в Санкт-Петербурге был успешно запущен 3PL-центр «Угольная гавань», который в дальнейшем будет заменен объектом на территории индустриального парка «РУСИЧ-Шушары». Кроме того, в Москве был открыт первый РЦ жесткого

дискаунтера В1. Эти шаги очень важны для стратегического укрепления логистической сети Компании, так как они обеспечивают более эффективное обслуживание и расширяют присутствие «Магнита» на рынке.

### Запуск первого распределительного центра сети жестких дискаунтеров В1

В 2023 г. «Магнит» открыл первый РЦ сети жестких дискаунтеров В1 в Дмитровском районе Московской области площадью 19,2 тыс. кв. м. РЦ поддерживает разные температурные режимы хранения и разделен на несколько зон: сухой склад для бакалеи, склад для алкогольной продукции, зону для овощей и фруктов, а также зону для продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш». Особенностью РЦ формата жестких дискаунтеров является более высокая оборачиваемость товарных запасов. Поэтому на складе предусмотрено больше пространства для напольного хранения и обработки товаров по технологиям кросс-докинга и Pick-by-Line<sup>3</sup>, которые позволяют обеспечить высокую скорость обработки входящих и исходящих товарных потоков и оптимизировать использование складских площадей.

Мощность комплекса рассчитана на обслуживание до 200 магазинов в Москве, Московской области и ближайших городах, доставка продукции осуществляется собственным транспортом. При этом среднее логистическое плечо составляет до 150 км, что позволяет оптимизировать расходы на транспорт, обеспечить высокую скорость доставки и свежесть продуктов на полке.

**до 200 магазинов**

в Москве и Московской области может обслуживать новый РЦ

**>350 контрагентов**

поставляет продукцию в новый логистический центр

<sup>3</sup> Метод комплектации заказов, применяемый в логистике и складском управлении для эффективного сбора товарных позиций, ориентированный на максимальное сокращение времени и усилий при подготовке заказов и отгрузке.

В РЦ напрямую поступает продукция более 350 поставщиков. Часть ассортимента (например, некоторые фрукты, которые не выращиваются в России) поставляется из других РЦ «Магнита». Это позволяет обеспечить более привлекательные цены на такую продукцию за счет масштаба закупок и прямого импорта.

Первый РЦ для сети В1 работает по 3PL-модели – за складские операции отвечает партнер розничной сети. У сотрудничества по такой модели есть ряд преимуществ: готовая инфраструктура

## Запуск распределительного центра в Санкт-Петербурге

«Магнит» планирует запустить в Санкт-Петербурге логистический комплекс площадью 32 тыс. кв. м. Компания арендовала современный объект на территории индустриального парка «РУСИЧ-Шушары». Открытие мультитемпературного РЦ запланировано на II квартал 2024 г.

На этапе запуска РЦ будет отгружать продукцию более чем в 450 магазинов разных форматов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области с возможностью увеличения объемов и географии под нужды сети. Расширение логистической инфраструктуры «Магнита» в Северо-Западном федеральном округе, одном из приоритетных регионов для развития ритейлера, позволит усилить логистику Компании, повысить уровень сервиса и обеспечить дальнейший рост сети. Также реализация проекта придаст новый импульс развитию сотрудничества с местными производителями.

РЦ займет основную территорию парка «РУСИЧ-Шушары». В состав логистического комплекса вошли охлаждаемые камеры, зона экспедиции, офисные и другие помещения. Инфраструктура

## Запуск целевого федерального распределительного центра в Подольске

В процессе строительства находится новый федеральный РЦ в Подольске, запуск которого планируется в конце 2024 г. РЦ будет специализироваться на обработке медленно оборачиваемых товаров для супермаркетов, суперсторов и магазинов формата «Магнит Косметик». Планируется применение в том числе посылочных технологий. Новый распределительный комплекс будет использовать самые передовые технологии, такие как современные конвейерные линии, тележки для мультисборки, работающие по принципу Put-to-Light<sup>2</sup> для штучной

и технологии, компетенции опытного провайдера, возможность быстро ввести объект в эксплуатацию. В будущем сеть В1 планирует открывать и собственные РЦ, чтобы протестировать различные варианты логистических решений.

и наполнение парка отвечают требованиям розничной сети в части наличия отдельных зон РЦ для товаров, требующих определенных температурных режимов хранения. Склад имеет класс А+ и работает по экологичной технологии переработки CO<sub>2</sub>, что позволит экономить до 40% электроэнергии в сравнении со стандартным объектом. Для качественного хранения, отбора и доставки товаров РЦ будет максимально автоматизирован с применением технологий автозаказа, тайм-слоттинга, Pick-by-Voice<sup>1</sup> и др. Хранение и отгрузка товаров будут идти с использованием современной складской техники и оборудования. Численность сотрудников нового логистического комплекса составит около 900 человек.

комплектации, а также современное голосовое решение Pick-by-Voice. Кроме того, на новом РЦ будет запущена система управления складом (WMS<sup>3</sup>), легко интегрируемая с различными гаджетами. Этот центр также станет платформой для тестирования роботизированных технологий в рамках инновационного логистического процесса.

<sup>1</sup> Высокоэффективная система голосового управления складскими операциями.

<sup>2</sup> Технология сортировки товара, позволяющая сделать процесс комплектации быстрым и безошибочным. Система состоит из модуля хранения, оснащенного дисплеем с подсветкой.

<sup>3</sup> Warehouse Management System – программное решение, которое помогает компаниям управлять ежедневными складскими операциями, от момента, когда товары или материалы попадают в центр распределения или выполнения заказов, и до того, как они попадут на склад.

## В контуре «Магнита»

### >5 тыс. грузовых автомобилей

В настоящее время автопарк «Магнита» составляет около 5 тыс. транспортных средств, где основные марки – MAN (84%) и Mercedes (15%). Планируется приобретение транспортных средств Sitrak и других марок. Компания уже является внутренним дилером MAN и Mercedes, ведется работа над получением лицензии от Sitrak. Все транспортные средства оснащены спутниковой системой навигации и необходимым оборудованием для контроля температуры груза, открытия дверей и уровня топлива.



## Запуск перевозок беспилотными грузовиками по трассе М-11 «Нева»

В отчетном году «Магнит» запустил грузоперевозки беспилотным транспортом по трассе М-11 «Нева». Перецепка с обычного тягача ритейлера на беспилотный осуществляется в утвержденных пунктах при заезде на трассу и выезде с нее, по трассе тягач движется в режиме автопилота, но под контролем водителя и оператора

На первом этапе в автопилотируемом режиме будет выполняться по два рейса в сутки – из Москвы в Санкт-Петербург и в обратном направлении. Полуприцепы «Магнита» объемом до 22 т, задействованные в этом проекте, обеспечивают необходимый температурный режим и позволяют перевозить широкий ассортимент продовольственных товаров без каких-либо ограничений, а также непродовольственные товары. Ранее «Магнит» присоединился к инициативе по тестированию беспилотных логистических коридоров на трассе М-11 «Нева» в рамках программы экспериментального правового режима (ЭПР). Внедрение ЭПР позволит проверить цифровые инновации на грузовом транспорте, включая разработку,

В 2024 г. планируется увеличить количество беспилотного автопарка до 12 единиц.

производство и использование высокоавтоматизированных транспортных средств и инфраструктуры для них, создание сервисов по оказанию транспортно-логистических услуг в области беспилотных грузовых перевозок. В рамках программы ЭПР «Магнит» выступает в роли заказчика перевозок, предоставляя грузы в собственных полуприцепах, а также делится с участниками проекта своим профессиональным опытом.

## Инновации в логистике

В 2023 г. «Магнит» успешно реализовал проект по внедрению газодизельного оборудования, достигнув экономии топлива до 60%. На текущий момент 12% сцепок Компании оснащены этим оборудованием, и к 2024 г. планируется увеличить этот показатель до 30%, в частности тестированием электрического транспорта.

В отчетном году запущен проект по ночной бесконтактной приемке, позволяющий оптимизировать транспортные затраты и повысить розничный товарооборот за счет организации выкладки товаров на полку до открытия магазина. В течение 2023 г. к пилотному проекту были подключены 120 магазинов в Москве, а в 2024 г. запланировано масштабирование технологии на всю сеть.

Для более гибкого привлечения наемного транспорта был запущен пилотный проект с компанией Trucker, которая представила ИТ-модуль, позволяющий отслеживать актуальные тренды в грузоперевозках и более гибко и оперативно реагировать на изменение рыночного предложения. В 2024 г. планируется запуск модуля маршрутизации для оптимизации прямых доставок, что повысит уровень автоматизации до 70% и сэкономит транспортные затраты.

## Коллаборация с поставщиками

### Еще больше партнеров упростили свою логистику вместе с «Магнитом»

В 2023 г. «Магнит» расширил пул поставщиков, с которыми работает над улучшением совместной цепи поставок в рамках E2E-подхода (end-to-end, или сквозная цепочка поставок). В рамках проекта «Магнит» берет на себя часть логистики поставщиков: теперь они могут отгружать продукцию в ближайший складской хаб ритейлера, после чего сеть самостоятельно распределяет товары по своим логистическим комплексам и затем доставляет в магазины.

На работу по упрощенной схеме доставки, которую «Магнит» начал в 2022 г., по состоянию на конец 2023 г. перешли более 360 контрагентов ритейлера – в основном поставщики косметики, бытовой химии, консервированной продукции, кондитерских изделий и бакалеи.

Благодаря оптимизации цепочки поставок Компании удалось добиться сокращения плеча доставки в среднем более чем в два раза: с 8–10 до 2–4 дней. Возможность

отгружать продукцию на ближайший хаб вместо нескольких РЦ позволяет поставщикам существенно сократить затраты на логистику. Для большинства партнеров, работающих с «Магнитом» по упрощенной схеме, среднее снижение затрат по отдельным категориям товаров превысило 5,5%. За счет экономии на логистике у поставщиков появляются дополнительные возможности для снижения цены товаров, что позволяет повышать доступность и привлекательность продукции для покупателей.

**>360 контрагентов** работают с «Магнитом» по упрощенной цепочке поставок

### Магнит вместе с поставщиками внедрил единый стандарт поставки на РЦ

В 2023 г. «Магнит» совместно с поставщиками улучшил процесс и качество комплектации входящих потоков на своих РЦ. Обновленные правила поставок (операционные требования) и оптимизация заказов снизили количество микс-паллет на входе на 35%. Это ускорило приемку товаров, повысило пропускную

способность складов и сократило время простоя перед выгрузкой. Упрощенная приемка также уменьшила разногласия по количеству товаров, снизив объем претензионной работы.

## Слышим наших партнеров

В отчетном году Компания успешно организовала серию логистических конференций «Простыми словами» с поставщиками, на которых обсуждались узкие места в процессах снабжения и разрабатывались планы улучшений. В 2024 г. планируется углубление сотрудничества, включая запуск пилотных проектов CPFR<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – партнерское взаимодействие производителей, логистических компаний и ритейлеров, нацеленное на совместное планирование поставок и оперативное реагирование на изменение спроса, снижение затрат по всей цепочке поставок.

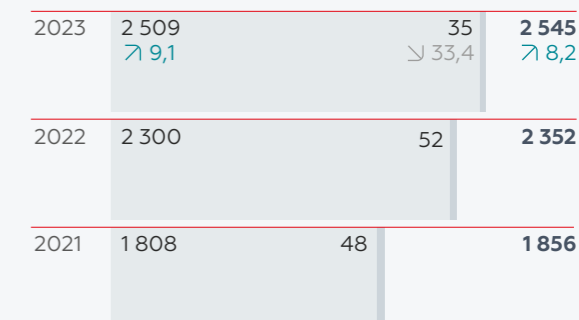
<sup>2</sup> Финансовые показатели представлены в соответствии с МСБУ 17.

## Финансовый обзор

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2023 г. и заключение независимого аудитора размещены на официальном сайте Компании в сети Интернет в разделе «Отчеты и результаты» по адресу:

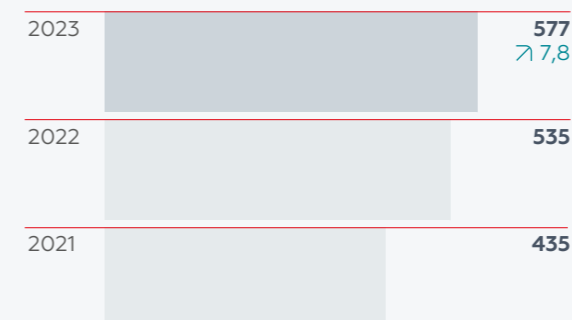
<https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/>

### Общая выручка, млрд руб.



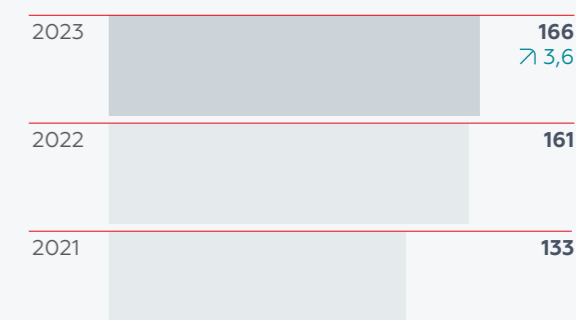
● Розничная выручка  
● Оптовая выручка  
↗ Изменение 2023/2022, %  
↘

### Валовая прибыль, млрд руб.



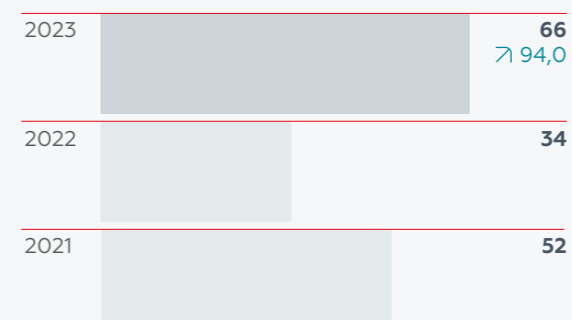
↗ Изменение 2023/2022, %

### EBITDA<sup>2</sup>, млрд руб.



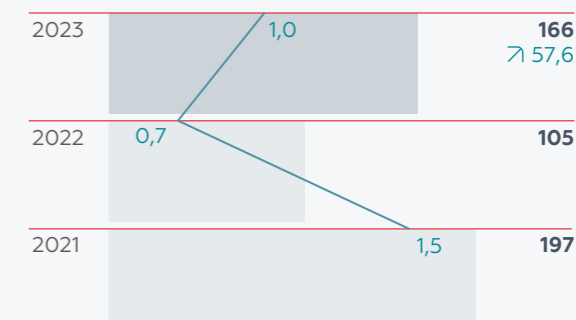
↗ Изменение 2023/2022, %

### Чистая прибыль, млрд руб.



↗ Изменение 2023/2022, %

### Чистый долг, млрд руб.



— Чистый долг / EBITDA  
↗ Изменение 2023/2022, %

## Финансовые показатели за 2023 год

млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2023	2022	Изменение, %	2023	2022	Изменение, %
<b>Общая выручка</b>	<b>2 544 689</b>	<b>2 351 996</b>	<b>8,2</b>	<b>2 544 689</b>	<b>2 351 996</b>	<b>8,2</b>
Розничная выручка	2 509 308	2 299 712	9,1	2 509 308	2 299 712	9,1
Оптовая выручка	34 800	52 284	(33,4)	34 800	52 284	(33,4)
Прочая выручка <sup>1</sup>	581	–	–	581	–	–
Валовая прибыль	577 261	535 488	7,8	579 187	537 003	7,9
Валовая маржа, %	22,7	22,8	(8 б. п.)	22,8	22,8	(7 б. п.)
SG&A, % от продаж	(20,1)	(21,0)	88 б. п.	(18,8)	(19,7)	98 б. п.
Прочие доходы и расходы, % от продаж <sup>2</sup>	1,3	1,0	29 б. п.	1,3	1,1	25 б. п.
EBITDA до LTI <sup>3</sup>	166 918	161 409	3,4	270 276	258 254	4,7
EBITDA маржа до LTI, %	6,6	6,9	(30 б. п.)	10,6	11,0	(36 б. п.)
EBITDA	166 256	160 509	3,6	269 614	257 354	4,8
EBITDA маржа, %	6,5	6,8	(29 б. п.)	10,6	10,9	(35 б. п.)
EBIT	97 643	64 776	50,7	135 517	98 017	38,3
EBIT маржа, %	3,8	2,8	108 б. п.	5,3	4,2	116 б. п.
Чистые финансовые расходы	(13 817)	(13 947)	(0,9)	(61 030)	(54 819)	11,3
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	8 229	(267)	–	8 249	(333)	–
Прибыль до налогообложения	92 055	50 561	82,1	82 736	42 865	93,0
Чистая прибыль	66 137	34 086	94,0	58 678	27 933	110,1
Чистая маржа, %	2,6	1,4	115 б. п.	2,3	1,2	112 б. п.

Общая выручка в 2023 г. выросла на 8,2% год к году и составила 2 544,7 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 9,1% год к году на фоне увеличения торговой площади на 6,1% и роста LFL-продаж на 5,5%. Чистая розничная выручка магазинов под брендом «Магнит» увеличилась на 10,9% благодаря росту LFL-продаж в зрелых магазинах и увеличению торговой площади. Рост общей выручки был нивелирован сокращением оптовых продаж на 33,4%. Доля оптовых операций составила 1,4% от общей выручки.

Валовая прибыль увеличилась на 7,8% год к году, до 577,3 млрд руб. Валовая маржа сократилась на 8 б. п. год к году, до 22,7%, в результате увеличения интенсивности промо и роста потерь, частично компенсированного положительным влиянием структуры форматов. Структура форматов оказала положительное влияние на валовую маржу – доля оптового сегмента снизилась до 1,4% – с 2,2% годом ранее.

Потери как процент от продаж выросли год к году главным образом в связи с ростом потерь в категории «Фрукты и овощи» в связи с повышением ее доли в продажах.

### Влияние МСФО 16

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

- <sup>1</sup> Прочая выручка включает преимущественно комиссии маркетплейса.
- <sup>2</sup> Включая доходы от аренды и субаренды.
- <sup>3</sup> Long Term Incentives – долгосрочная программа мотивации.

## Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)<sup>4</sup>

млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2023	2022	Изменение 2023/2022, %	2023	2022	Изменение 2023/2022, %
Расходы на персонал	224 302	199 620	12,4	224 302	199 620	12,4
• как % от выручки	8,8	8,5	33 б. п.	8,8	8,5	33 б. п.
Аренда	107 784	99 209	8,6	7 114	5 468	30,1
• как % от выручки	4,2	4,2	2 б. п.	0,3	0,2	5 б. п.
Амортизация и обесценение	68 613	95 732	(28,3)	134 098	159 337	(15,8)
• как % от выручки	2,7	4,1	(137 б. п.)	5,3	6,8	(150 б. п.)
Коммунальные платежи и услуги связи	53 395	42 174	26,6	53 377	42 174	26,6
• как % от выручки	2,1	1,8	31 б. п.	2,1	1,8	30 б. п.
Реклама	14 600	11 819	23,5	14 600	11 819	23,5
• как % от выручки	0,6	0,5	7 б. п.	0,6	0,5	7 б. п.
Прочие расходы	12 343	16 143	(23,5)	12 344	16 143	(23,5)
• как % от выручки	0,5	0,7	(20 б. п.)	0,5	0,7	(20 б. п.)
Услуги банков	13 868	12 126	14,4	13 868	12 126	14,4
• как % от выручки	0,5	0,5	3 б. п.	0,5	0,5	3 б. п.
Ремонт и техническое обслуживание	10 763	9 603	12,1	10 728	9 549	12,3
• как % от выручки	0,4	0,4	1 б. п.	0,4	0,4	2 б. п.
Налоги, кроме налога на прибыль	3 465	3 167	9,4	3 465	3 167	9,4
• как % от выручки	0,1	0,1	0 б. п.	0,1	0,1	0 б. п.
Расходы на материалы	3 350	4 739	(29,3)	3 350	4 739	(29,3)
• как % от выручки	0,1	0,2	(7 б. п.)	0,1	0,2	(7 б. п.)
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	512 481	494 332	3,7	477 245	464 142	2,8
• как % от выручки	20,1	21,0	(88 б. п.)	18,8	19,7	(98 б. п.)
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (за вычетом амортизации и обесценения)	443 868	398 599	11,4	343 147	304 805	12,6
• как % от выручки	17,4	16,9	50 б. п.	13,5	13,0	53 б. п.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы снизились на 88 б. п. год к году и составили 20,1% как процент от продаж в связи с сокращением расходов на амортизацию и обесценение год к году.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, исключая расходы на амортизацию и обесценение, как процент от продаж выросли на 50 б. п. год к году и составили 17,4% в связи с ростом расходов на персонал, коммунальные услуги и рекламу, частично компенсированным снижением прочих расходов.

Расходы на персонал как процент от продаж выросли на 33 б. п. год к году главным образом в связи с точечной индексацией заработных плат персонала магазинов, а также повышением тарифов на аутстаффинг.

Расходы на коммунальные услуги как процент от продаж выросли на 31 б. п. год к году в связи с ростом тарифов на электроэнергию и уборку.

Несмотря на увеличение доли арендованных площадей до 82,8% на конец 2023 г. по сравнению с 81,8% годом ранее, расходы на аренду как процент от продаж почти не изменились год к году благодаря росту плотности продаж.

<sup>4</sup> При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.

Расходы на рекламу как процент от продаж выросли на 7 б. п. год к году в связи с увеличением количества маркетинговых мероприятий, включая цифровой маркетинг и программы лояльности.

Прочие расходы как процент от продаж сократились на 20 б. п. год к году благодаря снижению расходов на резервы по дебиторской задолженности, а также сокращению расходов на ИТ-услуги.

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

Прочие доходы и расходы как процент от продаж выросли на 29 б. п. год к году в связи с увеличением доли доходов по рекламе, а также в связи с начислением в 2022 г. резервов на списание нематериальных активов, связанных с неиспользуемым ПО.

В результате показатель EBITDA увеличился на 3,6% и составил 166,3 млрд руб. Рентабельность по EBITDA снизилась на 29 б. п. год к году и составила 6,5% на фоне динамики валовой рентабельности и коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, частично компенсированной ростом прочих доходов и расходов.

Расходы на амортизацию и обесценение как процент от продаж снизились на 137 б. п. год к году на фоне эффекта высокой базы прошлого года, связанного с созданием резервов под обесценение нескольких активов.

## Баланс и денежные потоки

### Ключевые показатели баланса (МСФО 16)

млн руб.	31 декабря 2023 г.	31 декабря 2022 г.
Запасы	233 693	219 436
Торговая и прочая дебиторская задолженность	12 844	20 197
Денежные средства и их эквиваленты	221 286	314 912
Долгосрочные кредиты и займы	280 940	273 271
Торговая и прочая кредиторская задолженность	300 292	273 972
Краткосрочные кредиты и займы	121 195	147 022

Товарные запасы увеличились на 14,3 млрд руб. (+6,5% год к году) по сравнению с 31 декабря 2022 г. и составили 233,7 млрд руб. на фоне роста общей выручки на 8,2%. Оборачиваемость запасов сократилась до 42 дней благодаря уменьшению количества товаров с низкой оборачиваемостью и гармонизации ассортимента.

В результате операционная прибыль в 2023 г. составила 97,6 млрд руб., маржа EBIT составила 3,8%.

Несмотря на увеличение стоимости долга, чистые финансовые расходы не изменились год к году и составили 13,8 млрд руб. в связи со снижением общей суммы заимствований и частичной компенсацией процентных расходов доходом от банковских депозитов.

Средневзвешенная стоимость долга увеличилась на 89 б. п. год к году, до 9,1%, но все еще остается значительно ниже текущей ключевой ставки Банка России. 98,6% долга Компании представлено долгосрочными заимствованиями и облигациями со средним сроком погашения 14 месяцев.

Прибыль Компании по курсовым разницам, полученная в связи с прямыми импортными операциями в результате колебаний валютных курсов, составила 8,2 млрд руб.

В результате чистая прибыль увеличилась на 94,0% и составила 66,1 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли выросла на 115 б. п. год к году, до 2,6%.

Торговая и прочая кредиторская задолженность увеличилась на 26,3 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2022 г. и составила 300,3 млрд руб. в связи с ростом продаж. Дебиторская задолженность уменьшилась на 7,4 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2022 г. и составила 12,8 млрд руб.

Отрицательный рабочий капитал был достигнут как в бизнесе «Магнита», так и в бизнесе «ДИКСИ».

- При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.
- 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).

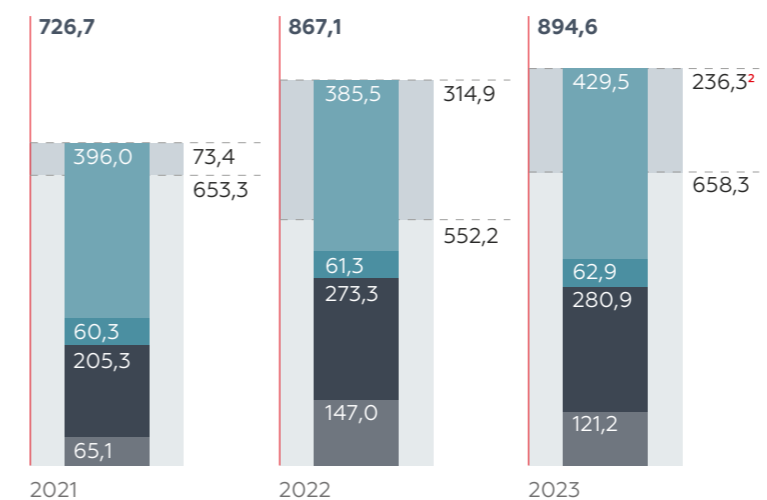
## Структура долга и долговая нагрузка<sup>1</sup>

млрд руб.	31 декабря 2023 г. <sup>2</sup>	30 июня 2023 г.	31 декабря 2022 г.
<b>МСБУ 17</b>			
Общий долг	402,4	416,3	420,3
• Долгосрочный долг	281,0	282,2	273,3
• Краткосрочный долг	121,4	134,1	147,0
Чистый долг	166,1	116,8	105,4
Чистый долг / EBITDA	1,0x	0,7x	0,7x
<b>МСФО 16</b>			
Чистый долг	658,3	575,7	552,2
Чистый долг / EBITDA	2,4x	2,2x	2,1x

На 31 декабря 2023 г. общий долг уменьшился на 17,9 млрд руб., или 4,3% по сравнению с 31 декабря 2022 г., и составил 402,4 млрд руб. Объем денежных средств<sup>2</sup> уменьшился до 236,3 млрд руб. на 31 декабря 2023 г. с 314,9 млрд руб. на 31 декабря 2022 г. В результате чистый долг увеличился на 57,6% год к году, до 166,1 млрд руб. на 31 декабря 2023 г.

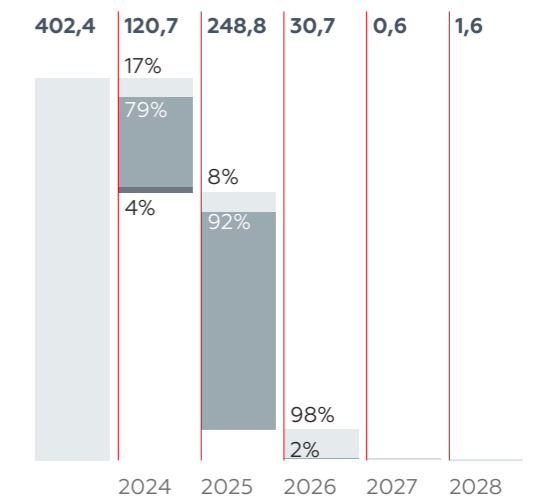
Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. Соотношение Чистый долг / EBITDA немного увеличилось в течение отчетного года и составило 1,0x на 31 декабря 2023 г.

### Динамика уровня долга<sup>3</sup>, млрд руб.

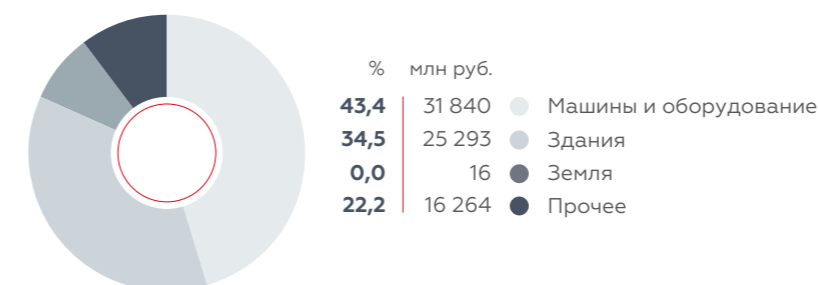


- Чистый долг
- Денежные средства и их эквиваленты
- Краткосрочные кредиты и займы
- Долгосрочные кредиты и займы
- Краткосрочные обязательства по аренде
- Долгосрочные обязательства по аренде

### Сроки погашения задолженности, млрд руб.



### Структура капитальных затрат



Объем капитальных затрат<sup>4</sup> за полный 2023 г. увеличился на 50,5%, до 73,4 млрд руб. Увеличение было обусловлено ускорением программ развития и редизайна (1 982 магазина были открыты (gross) и 1 078 магазинов прошли редизайн в 2023 г. по сравнению с 1 736 и 525 магазинами соответственно в 2022 г.), а также обновлением парка грузовых автомобилей.

<sup>3</sup> МСФО 16.  
<sup>4</sup> Без учета приобретения бизнеса.