

УДК 339.138:658.8

*Потапов Александр Валерьевич,
Шомирзоев Манучехр Хуршеджонович,
студенты 1 курса, направление подготовки
«Международный маркетинг»
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»
Россия, г. Москва*

*Научный руководитель: Калыгина Валентина Викторовна,
Старший преподаватель кафедры маркетинга,
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»
Россия, г. Москва*

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ СЕРВИСА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ ПРОДУКТОВ: НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «САМОКАТ»

Аннотация. Проведён маркетинговый аудит сервиса экспресс-доставки продуктов «Самокат» по классической методике Ф. Котлера. На основе PESTEL-анализа среды, конкурентного бенчмаркинга рынка e-grocery, аудита комплекса маркетинга услуг (7P) и оценки результативности по открытым данным за 2024–2025 годы выявлены сильные стороны и проблемные зоны компании, обобщённые в SWOT-матрице. Сформулированы рекомендации, привязанные к конкретным результатам аудита, и предложена адаптированная методика экспресс-аудита для сегмента быстрой доставки.

Ключевые слова: маркетинговый аудит, e-grocery, экспресс-доставка, комплекс маркетинга, PESTEL, SWOT-анализ, конкурентоспособность, «Самокат».

MARKETING AUDIT OF AN EXPRESS GROCERY DELIVERY SERVICE: THE CASE OF «SAMOKAT»

Abstract. *A marketing audit of the express grocery delivery service «Samokat» has been carried out following the classical methodology of Ph. Kotler. Based on PESTEL environmental analysis, competitive benchmarking of the e-grocery market, audit of the services marketing mix (7P) and performance assessment using open data for 2024–2025, the company's strengths and problem areas are identified and summarized in a SWOT matrix. Recommendations linked to specific audit findings are formulated and an adapted express-audit methodology for the fast-delivery segment is proposed.*

Keywords: *marketing audit, e-grocery, express delivery, marketing mix, PESTEL, SWOT analysis, competitiveness, «Samokat».*

Введение

Рынок онлайн-торговли продуктами питания (e-grocery) стал одним из самых динамичных сегментов российской розницы. По итогам 2025 года его объём достиг около 1,6 трлн рублей, увеличившись на 27 % за год, хотя темпы роста заметно снизились по сравнению с предыдущим периодом [1]. В условиях замедления рынка, обострения конкуренции и роста операционных издержек цена маркетинговых ошибок резко возрастает, а потребность компаний в систематической диагностике собственной маркетинговой деятельности становится особенно острой. Инструментом такой диагностики выступает маркетинговый аудит.

Сервис «Самокат» представляет собой удобный объект для аудита по нескольким причинам. Во-первых, это один из лидеров рынка с понятной конкурентной средой, в которую входят X5 Digital, «Яндекс Лавка», Ozon Fresh, «ВкусВилл» и «Купер». Во-вторых, компания ведёт активную и публично освещаемую маркетинговую политику. В-третьих, по сервису доступен значительный массив открытых данных, что позволяет провести аудит, опираясь на факты, а не на оценочные суждения.

Цель исследования — провести маркетинговый аудит компании «Самокат» и на его основе разработать рекомендации по совершенствованию её маркетинговой деятельности. **Объект исследования** — маркетинговая деятельность сервиса экспресс-доставки «Самокат»; **предмет** — состояние и результативность элементов комплекса маркетинга компании в конкурентной среде рынка e-grocery.

Методологическую основу составили классическая концепция маркетингового аудита Ф. Котлера, методы PESTEL-анализа, анализа комплекса маркетинга услуг (7P), конкурентного бенчмаркинга и SWOT-синтеза. Эмпирическую базу образуют открытые отраслевые данные (обзоры INFOline, New Retail, ComNews), официальные итоговые отчёты компании за 2024 и 2025 годы и публикации в деловых СМИ. Научная новизна состоит в адаптации методики маркетингового экспресс-аудита к специфике сегмента быстрой доставки продуктов.

1. Теоретико-методологические основы маркетингового аудита

Понятие маркетингового аудита было введено в научный оборот Ф. Котлером, который определил его как всестороннюю, систематическую, независимую и периодическую проверку маркетинговой среды компании, её целей, стратегий и осуществляемой деятельности с целью выявления проблем и возможностей и выработки рекомендаций по улучшению маркетинговой работы [2]. В этом определении заложены четыре конституирующих признака: всесторонность (охват всех значимых направлений, а не одного

«узкого места»), систематичность (упорядоченная последовательность диагностических шагов), независимость (объективность оценки, в идеале — со стороны внешнего эксперта) и периодичность (регулярность, а не реакция на уже наступивший кризис).

В отечественной литературе маркетинговый аудит трактуется как процесс диагностики и оптимизации маркетинговой политики, нацеленный на совершенствование ориентированной на рынок системы маркетинга предприятия [3]. Исследователи отмечают, что, несмотря на широкую известность концепции, в научных работах чаще освещаются отдельные участки аудита, тогда как целостная технология его проведения остаётся недостаточно разработанной [4]. Это подтверждает актуальность прикладных исследований, в которых аудит выполняется системно и на конкретном эмпирическом материале.

Согласно классической схеме, маркетинговый аудит включает шесть составляющих: аудит маркетинговой среды (макро- и микросреды), аудит маркетинговой стратегии, аудит организации службы маркетинга, аудит маркетинговых систем (планирования, контроля, информационного обеспечения), аудит результативности маркетинга и аудит маркетинговых функций — то есть отдельных элементов комплекса маркетинга [2; 5]. По характеру охвата различают полный (комплексный) и частичный аудит, по субъекту проведения — внешний (силами привлечённых консультантов) и внутренний (силами собственной службы).

Инструментарий маркетингового аудита опирается на ряд аналитических методов. PESTEL-анализ применяется для оценки факторов макросреды (политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых). Анализ комплекса маркетинга в его расширенной для сферы услуг версии 7P (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) позволяет диагностировать функциональные элементы. SWOT-анализ обеспечивает синтез результатов, сводя их к сильным и слабым

сторонам, возможностям и угрозам. Конкурентный бенчмаркинг даёт основу для сопоставления позиций компании с показателями соперников по рынку.

Методика настоящего исследования выстроена в логике перечисленных составляющих и реализуется в четыре этапа. На первом этапе проводится аудит маркетинговой среды методом PESTEL с параллельным конкурентным бенчмаркингом рынка e-grocery. На втором — аудит стратегии и позиционирования компании. На третьем — аудит функций маркетинга по модели 7P, поскольку «Самокат» относится к сфере услуг. На четвёртом — аудит результативности на основе открытых количественных данных за 2024–2025 годы, по итогам которого формируется сводная SWOT-матрица. Такая последовательность обеспечивает требуемые Котлером всесторонность и систематичность анализа.

2. Маркетинговый аудит компании «Самокат»

«Самокат» — сервис быстрой доставки продуктов и товаров для дома, основанный в Санкт-Петербурге в 2017 году. Компания одной из первых в России масштабировала модель дарксторов (закрытых складов-магазинов под онлайн-заказы) и к 2024 году стала крупнейшим в Европе сервисом по числу таких точек [6]. Ниже последовательно представлены результаты аудита по выделенным в первой главе направлениям.

2.1. Аудит маркетинговой среды. Состояние макросреды оценено методом PESTEL (таблица 1). Ключевыми факторами для сегмента экспресс-доставки в 2024–2025 годах стали высокая ценовая чувствительность покупателей, острый дефицит курьеров и комплектовщиков, а также региональные ограничения на труд иностранных работников [1; 7].

Таблица 1.

PESTEL-анализ макросреды сервиса «Самокат» (2024–2025 гг.)

Группа факторов	Содержание и влияние на компанию
------------------------	---

Политико-правовые (P)	Ограничения на работу иностранных курьеров в ряде регионов; обсуждение оборотного налога на рекламу — рост издержек
Экономические (E)	Высокая ценовая чувствительность спроса, снижение реальных расходов населения, рост зарплат курьеров (+21 %) — давление на маржу
Социальные (S)	Закрепление привычки к онлайн-заказу продуктов, спрос на готовую еду и экономию времени горожан
Технологические (T)	Развитие dark store, ИТ-инструментов контроля поставщиков и маршрутизации последней мили
Экологические (Eco)	Запрос на ответственную упаковку и устойчивую логистику
Правовые (L)	Ужесточение требований к пищевой безопасности и маркировке товаров

Источник: составлено автором по данным [1; 7].

Анализ микросреды показывает высокую интенсивность конкуренции. По итогам 2025 года лидером рынка по обороту стал X5 Digital (323,7 млрд руб., +45,3 %), «Самокат» занял второе место (279,3 млрд руб., +12,3 %), третьим стал «ВкусВилл» (221,1 млрд руб.), далее — Ozon Fresh (207,2 млрд руб.) и «Яндекс Лавка» (203,1 млрд руб.) [1; 8]. При этом «Самокат» сохраняет лидерство по числу заказов, доставляя в среднем свыше 785 тыс. заказов в день [8]. Сводный конкурентный профиль приведён в таблице 2.

Таблица 2.

Конкурентный бенчмаркинг рынка e-grocery по итогам 2025 г.

Игрок	Оборот, млрд руб.	Динамика, % г/г	Конкурентное преимущество
X5 Digital	323,7	+45,3	Плотность магазинов, омниканальность
«Самокат»	279,3	+12,3	Скорость, сеть даркстортов, число заказов

«ВкусВилл»	221,1	+16,7	Доверие к бренду, качество продукта
Ozon Fresh	207,2	+61,1	Маркетплейс-трафик, ассортимент
«Яндекс Лавка»	203,1	+42,4	Экосистема, рост числа дарксторов

Источник: составлено автором по данным INFOline [1; 8].

2.2. Аудит стратегии и позиционирования. Стратегия «Самоката» строится на лидерстве по скорости и удобству: компания позиционирует себя как «товаропровод» — незаметный, привычный механизм получения свежих продуктов за считанные минуты, который «просто работает» [9; 10]. Целевая аудитория определяется широко — любой горожанин, который ценит своё время и хочет получать необходимое тогда, когда это нужно [11]. Рекордная скорость доставки в 2025 году составила 164 секунды, что напрямую подкрепляет заявленное позиционирование [12]. Стратегия фокуса на операционной скорости логична, однако в условиях ценовой чувствительности рынка она недостаточно дифференцирует сервис по цене.

2.3. Аудит комплекса маркетинга (7P). Поскольку «Самокат» относится к сфере услуг, его комплекс маркетинга проанализирован по расширенной модели 7P (таблица 3).

Таблица 3.

Аудит комплекса маркетинга «Самокат» по модели 7P

Элемент	Состояние и оценка
Product (продукт)	Широкий ассортимент продуктов и готовой еды; через партнёрство с «Мегамаркетом» расширен до ~30 тыс. позиций
Price (цена)	Средний чек ~956 руб. (2024); агрессивные промокоды на первый заказ; давление на средний чек в 2025 г.
Place (каналы)	Сеть из ~2400 дарксторов, мобильное приложение и браузерный заказ; лидерство по последней миле

Promotion (продвижение)	Спецпроекты, реклама в Telegram Ads, push-уведомления, чат-боты; высокая отдача (ROI спецпроектов 500 %+)
People (персонал)	Курьеры-партнёры — критический ресурс; дефицит кадров и рост их стоимости — зона риска
Process (процессы)	Стандартизированные процессы dark store, ИТ-контроль поставщиков и пищевой безопасности
Physical evidence (среда)	Приложение как основная точка контакта; узнаваемый розовый фирменный стиль, брендинг

Источник: составлено автором по данным [5; 6; 9; 11; 13; 14].

2.4. Аудит результативности. По итогам 2024 года оборот «Самоката» вырос на 50,5 % и достиг 248,9 млрд руб., среднее число заказов в день увеличилось на 30,7 % до 711 тыс., а доля на рынке онлайн-продаж продовольствия составила 16,4 % [13]. В 2025 году пользователи оформили более 260 млн заказов в 129 городах, оборот достиг 279,3 млрд руб. [8; 12]. Вместе с тем налицо замедление: годовой прирост оборота снизился с 50,5 % до 12,3 %, а во II квартале 2025 года рост составил лишь около 5,6 % [1; 15]. Это указывает на исчерпание модели экстенсивного роста и смещение конкуренции в сторону операционной эффективности.

2.5. Синтез: SWOT-матрица. Обобщение результатов аудита представлено в таблице 4.

Таблица 4.

Сводная SWOT-матрица сервиса «Самокат»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Лидерство по скорости и числу заказов; крупнейшая сеть дарксторов; узнаваемый бренд; эффективное цифровое продвижение	Замедление темпов роста; давление на средний чек; высокая зависимость от курьеров; слабая ценовая дифференциация
Возможности (O)	Угрозы (T)

Рост готовой еды и non-food; расширение ассортимента через партнёрства; региональная экспансия; развитие ИТ-сервисов	Усиление X5 и маркетплейсов; кадровый дефицит и рост зарплат; региональные ограничения; снижение спроса при экономии населения
--	--

Источник: составлено автором по результатам аудита.

3. Результаты аудита и рекомендации по совершенствованию маркетинга

Проведённый аудит позволил выявить ключевое противоречие в маркетинговом положении «Самоката»: при сохранении операционного лидерства (скорость, число заказов, сеть дарксторов) компания столкнулась с замедлением роста и усилением ценового давления на фоне обостряющейся конкуренции и кадрового дефицита. На основе выявленных проблем сформулированы следующие рекомендации, каждая из которых привязана к конкретному результату аудита.

1. Усилить ценностную дифференциацию помимо скорости (по итогам п. 2.2 и SWOT-слабости «слабая ценовая дифференциация»). Развитие собственных торговых марок и сегмента готовой еды как источника уникального предложения снизит уязвимость к ценовым войнам с дискаунтерами. Ожидаемый эффект — рост среднего чека и маржинальности. Критерий контроля: динамика доли СТМ и готовой еды в обороте.

2. Перейти от привлечения скидками к удержанию через программу лояльности (по итогам аудита Promotion и Price, п. 2.3). Смещение акцента с агрессивных промокодов на первый заказ к накопительной механике «баллопровода» повысит окупаемость маркетинговых вложений. Ожидаемый эффект — рост частоты повторных заказов и LTV. Критерий контроля: доля повторных заказов и retention-метрики.

3. Снизить зависимость от курьерского ресурса (по итогам аудита People и угрозы кадрового дефицита). Инвестиции в автоматизацию

сборки на дарксторах и оптимизацию маршрутизации последней мили частично компенсируют рост стоимости труда. Ожидаемый эффект — стабилизация операционных издержек и SLA. Критерий контроля: себестоимость доставки одного заказа.

4. **Использовать региональную экспансию как драйвер роста (по итогам аудита результативности и возможности «региональная экспансия»).** Перенос фокуса на города-миллионники и регионы, где онлайн-проникновение ниже, компенсирует исчерпание роста в столицах. Ожидаемый эффект — восстановление темпов прироста оборота. Критерий контроля: доля выручки от региональных рынков.

Научный вклад работы состоит в адаптации методики маркетингового экспресс-аудита к специфике сегмента быстрой доставки продуктов: предложена компактная четырёхэтапная схема (PESTEL и бенчмаркинг — позиционирование — 7P — результативность с выходом на SWOT), в которой состав факторов и элементов комплекса маркетинга настроен под особенности fast-delivery (приоритет последней мили, роль курьерского персонала, приложение как ключевая среда контакта). Такая схема обладает свойством переносимости и применима к другим операторам e-grocery — «Яндекс Лавке», Ozon Fresh, сервисам доставки X5.

Заключение

Маркетинговый аудит компании «Самокат» показал, что сервис сохраняет позиции операционного лидера рынка e-grocery, однако сталкивается с системным вызовом — замедлением роста при усилении ценовой конкуренции и кадрового дефицита. Систематический анализ среды, стратегии, комплекса маркетинга и результативности позволил выявить ключевые проблемные зоны и предложить четыре обоснованные рекомендации, направленные на смещение конкурентного фокуса со скорости на ценность, удержание клиентов и снижение зависимости от курьерского ресурса.

Полученные результаты подтверждают тезис Ф. Котлера о том, что маркетинговый аудит должен носить периодический характер: в быстро меняющейся среде e-grocery разовая диагностика теряет ценность, и только регулярное проведение аудита позволяет своевременно выявлять рассогласования между стратегией компании и состоянием рынка. Дальнейшие исследования целесообразно направить на сравнительный аудит нескольких операторов сегмента и на эмпирическую проверку предложенной экспресс-методики.

Список литературы:

1. Рынок e-grocery в 2025 году замедлил темпы роста // New Retail. — URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/rynok_e_grocery_v_2025_godu_zamedlil_temy_rosta/ (дата обращения: 03.06.2026).
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб. : Питер, 2018. — 848 с.
3. «Критические точки» аудита маркетинга предприятия // Энциклопедия маркетинга. — URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm (дата обращения: 03.06.2026).
4. Особенности маркетингового аудита // Актуальные вопросы экономики и управления : сб. ст. — М. : Молодой учёный, 2015. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/134/8196/> (дата обращения: 03.06.2026).
5. Оценка взглядов Ф. Котлера на тенденции развития маркетинга // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vzglyadov-f-kotlera-na-tendentsii-razvitiya-marketinga> (дата обращения: 03.06.2026).
6. Самокат (сервис доставки) // Википедия. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Самокат_\(сервис_доставки\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Самокат_(сервис_доставки)) (дата обращения: 03.06.2026).

7. Рынок e-grocery в России во II квартале 2025 года // Коммерсантъ. — URL: <https://smart-lab.ru/blog/news/1193481.php> (дата обращения: 03.06.2026).
8. Оборот «Самоката» превысил 279 млрд руб.: как масштаб меняет логистику e-grocery // Logistics.ru. — URL: <https://logistics.ru/internet-torgovlya-i-fulfilment-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey-transportirovka/samokat-pereshyol> (дата обращения: 03.06.2026).
9. Кейс «Самоката»: концепция программы лояльности для фудтеха // vc.ru. — URL: <https://vc.ru/services/273884> (дата обращения: 03.06.2026).
10. Придумали программу лояльности для приложения «Самокат» // MobileUp. — URL: <https://mobileup.ru/samokat> (дата обращения: 03.06.2026).
11. Самокат: рекламные форматы и аудитория // Centra.ai. — URL: <https://centra.ai/store/product/506> (дата обращения: 03.06.2026).
12. «Самокат» подвёл итоги 2025 года: более 260 млн заказов // Сфера Медиа. — URL: <https://sfera.fm/news/fud-reteil/samokat-dostavil-260-mln-zakazov-za-god-itogi-goda-onlain-reteilera> (дата обращения: 03.06.2026).
13. «Самокат» стал лидером рынка E-Grocery по итогам 2024 г. // ComNews. — URL: <https://www.comnews.ru/content/237901/2025-02-21/2025-w08/1010/samokat-stal-liderom-rynka-e-grocery-itogam-2024-g> (дата обращения: 03.06.2026).
14. Кейс «Самоката» и Adventum: рост выручки через уведомления // AdIndex.ru. — URL: <https://adindex.ru/case/2023/10/23/316658.phtml> (дата обращения: 03.06.2026).
15. E-grocery 2025: рынок растёт, лидер неизменен // Logistics.ru. — URL: <https://logistics.ru/internet-torgovlya-i-fulfilment-produkty-pitaniya-i-fresh/e-grocery-2025-rynok-rastet-lider> (дата обращения: 03.06.2026).