

ФЕДЕРАЛЬНОЕ Государственное АВТОНОМНОЕ образовательное учреждение Высшего образования
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра «Учет, анализ и аудит»

**ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА
КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

обучающегося очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
4 курса группы 06001315
Приходько Валерии Владимировны

Научный руководитель
к.э.н, доцент.
Нефедова Е.А.

БЕЛГОРОД, 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы внутриорганизационного маркетинга и его влияние на конечные результаты организации в сфере торговли.....	5
1.1 понятие и сущность организации внутриорганизационного маркетинга на предприятии.....	5
1.2. Влияние внутриорганизационного маркетинга на конечные результаты деятельности предприятия	13
2. Организационно-экономическая характеристика торговой компании «М.Видео».....	19
2.1. Организационно-правовая характеристика торговой компании «М.Видео».....	19
2.2. Экономический анализ деятельности торговой компании «М.Видео».....	21
3. Внутриорганизационный маркетинг и его влияние на конечные результаты торговой компании «М.Видео».....	26
3.1. Организация внутриорганизационного маркетинга в торговой компании «М.Видео».....	26
3.2. Организация разработка рекламной компании на предприятии.....	36
3.3. Мероприятия по совершенствованию внутриорганизационного маркетинга в торговой компании «М.Видео».....	47
Заключение.....	59
Список использованных источников	62
Приложения.....	66

Введение

В настоящее время экономика России предполагает, что компании и организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса.

Внутриорганизационный маркетинг – это деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников на основе формирования и развития их компетенций с целью повышения конкурентоспособности организации. Эффективность внутриорганизационного маркетинга определяется уровнем удовлетворенности персонала, их клиентоориентированностью и лояльностью к организации. Внутриорганизационный маркетинг – это особая наука, где есть свои правила и законы.

Недостаточность научных и практических разработок в данной области выражается в отсутствии четкой системы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации; неполноте существующих методик оценки.

Таким образом, необходимость изучения процессов внутриорганизационного маркетинга в современных условиях и недостаточная изученность проблем организации маркетинговой деятельности предприятиями обусловили актуальность и целесообразность выбора данной темы дипломной работы как предмета исследования.

Цель работы – оценить внутриорганизационный маркетинг и его влияние на конечные результаты организации в сфере торговли.

Для достижения данной цели в рамках работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы внутриорганизационного маркетинга и его влияние на конечные результаты организации в сфере торговли;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

- провести анализ внутриорганизационного маркетинга объекта исследования;

- разработать мероприятия по совершенствованию антикризисного маркетинга на предприятии объекте исследования.

Объект исследования – торговая компания «М.Видео», г. Белгород. Предмет исследования - внутриорганизационный маркетинг в торговом предприятии. Период исследования 2014-2016 гг.

В ходе исследования использованы методы: абстрактно-логический, монографический, экспертный, экономико-статистический.

Источниками информации послужили законодательные акты, труды ученых - экономистов, статьи из газет и журналов и годовые отчеты исследуемого предприятия.

1 Теоретические основы внутриорганизационного маркетинга и его влияние на конечные результаты организации в сфере торговли.

1.1 Понятие и сущность организации внутриорганизационного маркетинга на предприятии.

Существуют разные методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации, применение которых предполагает получение различных показателей удовлетворенности персонала. Так, например, в зависимости от подхода к определению понятия внутриорганизационного маркетинга, методы оценки его эффективности могут значительно отличаться. На основе анализа научной литературы, можно выделить три существующих подхода к определению внутриорганизационного маркетинга:

1. Внутриорганизационный маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом. Согласно данному подходу, сущность внутриорганизационного маркетинга выражается в отношении к сотрудникам организации как к внутренним клиентам и обеспечение продуктом, удовлетворяющим их потребности.

Цель внутриорганизационного маркетинга – формирование лояльности сотрудников организации. В данном случае, в качестве методов оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга используются данные о текучести персонала. Например, по мнению И.Р. Фролова, высокие показатели текучести кадров свидетельствуют о низком уровне удовлетворенности персонала. К этому же выводу приходят и такие авторы, как Агашкова А., Голубков Е.П., Гольцов А.В., Кулагин О., Хлынина М. [31]

Основное достоинство данного метода. Заключается в простоте получения информации и расчетов показателей оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга. Недостатком данного метода является сложность установления причин неудовлетворенности сотрудников организации и оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга.

2. Внутриорганизационный маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации. Цель внутриорганизационного маркетинга – формирование клиентоориентированности персонала организации, обеспечивающего высокий уровень обслуживания клиентов. При данном подходе, в качестве методов оценки эффективности используются сведения об удовлетворенности внешних потребителей.

3. Внутриорганизационный маркетинг как способ реализации стратегии компании с помощью формирования единых ценностей у всех ее сотрудников.

Цель внутриорганизационного маркетинга – высокий уровень совпадения корпоративных целей с целями сотрудников организации. При данном подходе, в качестве методов оценки эффективности используются сведения об уровне совпадения корпоративных целей с целями сотрудников организации.

Внутриорганизационный маркетинг должен быть направлен на реализацию всех перечисленных целей:

- создание условий для повышения уровня удовлетворенности сотрудников организации;

- повышение уровня совпадения корпоративных целей с целями сотрудников организации;

- обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиентов организации;

- формирование конкурентоспособности организации.

Таким образом, внутриорганизационный маркетинг – это деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников на основе формирования и развития их компетенций с целью повышения конкурентоспособности организации.

Цель внутриорганизационного маркетинга – обеспечение высокого уровня удовлетворенности сотрудников и конкурентоспособности организации. Новый подход к определению внутриорганизационного маркетинга организации вызывает необходимость использования и новых методов оценки его эффективности.

Иначе говоря, система научных положений и инструментарий классического маркетинга применяются и внутри компании, где работники выступают в качестве внутренних клиентов организации, потребности которых необходимо удовлетворить [27].

Российские предприятия применяют маркетинг персонала крайне редко. Важно подчеркнуть, что даже в этих единичных случаях функции маркетинга персонала зачастую путаются с функциями планирования персонала и рекламной кампанией организации.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, которая направлена на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, выявление круга источников и путей обеспечения этой потребности.

Существует четыре концептуальных подхода к маркетингу персонала, которые не являются противоположными, а, скорее, дополняют друг друга [33].

Базой первого подхода маркетинга персонала как системы взаимоотношений организации с персоналом является принятие зависимости между качеством изготавливаемой продукции, удовлетворенностью клиентов качеством работы и удовлетворенностью потребностей сотрудников организации. Каждый работник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, в связи с чем качество выпускаемых товаров неодинаково, непостоянно и неотделимо от участников этого процесса. Поэтому маркетинг персонала представляет собой философию управления человеческими ресурсами на предприятии, единый управленческий процесс объединения разнообразных функций компании и ориентации их на внешний рынок [44].

Целью второго подхода маркетинга персонала является оптимизация взаимодействия на внутреннем рынке организации для обеспечения более высокого качества конечного продукта через повышение качества внутреннего продукта и эффективности внутренних коммуникаций [25].

Третий подход к маркетингу персонала базируется на необходимости признания единой для всех сотрудников ориентации на рынок. С точки зрения

четвертого подхода маркетинг персонала рассматривается как метод осуществления стратегии организации и формирования единых ценностей у всех сотрудников. Необходимость использования единых ценностей возникает у руководства при внедрении нововведений, когда появляются трудности, связанные с адаптацией персонала.

Таким образом, маркетинг персонала подразумевает, что взаимоотношения организации с сотрудниками основываются на том, на чем базируются отношения компании с клиентами. Для эффективного управления персоналом компания использует все имеющиеся в ее распоряжении инструменты [36].

Для создания такой системы взаимоотношений с работником, в которой он будет ощущать свою значимость, осознает непосредственную взаимосвязь качества выполняемых обязанностей с уровнем заработной платы, а также с успехами своей компании, необходимо применять принципы маркетинга персонала [27].

Функции маркетинга зачастую подменяются функциями планирования потребностей в персонале и организации рекламной кампании. Следовательно, одна из главных трудностей – недостаток общей концепции и целостного представления сущности маркетинга персонала и, как следствие, проблемы его фактического внедрения [18].

Для удовлетворения потребностей клиента необходимо удовлетворить первичный рынок компании, т. е. работников организации, предоставляющей услуги. Ключевыми элементами маркетинга персонала в модели Л. Берри являются следующие:

- соперничество за таланты – компании необходимо принимать на работу и сохранять лишь тех, кто действительно может быть эффективным;
- предложение видения – заработная плата способна удерживать человека на работе физически, но требуется и эмоциональная привязанность;
- персонал необходимо познакомить с перспективой, благодаря которой они смогут понять и поверить в цели организации, увидят смысл работы;

– подготовка людей к деятельности – с целью предоставления качественных услуг персоналом компании требуется «вооружить» людей необходимыми знаниями и навыками;

– обучение и повышение квалификации персонала должно быть непрерывным процессом;

– преобразование персонала компании в единую команду и поощрение командной работы – командная работа важна в сервисной организации;

– наделение полномочиями работников – предоставление права принятия решений и свободы действий в работе с клиентами и в проблемных ситуациях является эффективным способом повышения качества работы;

– изучение клиента – сотрудники являются первыми и ключевыми клиентами компании;

– систематическая оценка удовлетворенности сотрудников и выявление изменения их потребностей [49].

Основной шаг для развития маркетинга персонала сделал К. Гренрус, который акцентировал внимание на персонале, утверждая, что он должен стать элементом стратегического управления компании для успешного маркетинга персонала [10].

Здесь особое внимание уделяется построению эффективных взаимоотношений между людьми внутри организации. Это нужно для того, чтобы сервисноориентированное и клиентоориентированное мышление было создано внутри организации и разделялось всеми ее сотрудниками [21].

Согласно К. Гренрусу, модель маркетинга персонала включает:

1) системный и стратегический подход к управлению внутренней активностью компании;

2) сотрудников компании – первичный рынок для всех инициатив фирмы, в том числе внешних маркетинговых программ;

3) активный и целенаправленный подход к управлению персоналом организации, в котором объединяются внутреннее управление сотрудниками организации и процессы, обеспечивающие внешнюю эффективность

организации. Развивает маркетинг персонала модель П. Ахмеда и М. Рафика. Рост прибыли достигается за счет удовлетворения клиентов, которая зависит от лояльности сотрудников компании [29].

Удовлетворенность работников является функцией их обучения, необходимой менеджменту для расширения границ ответственности сотрудников.

Следующий шаг формирования маркетинга персонала связан с именами английских ученых Ж. Гринли и Е. Фокселла.

В данном случае рыночная ориентация рассматривается в двух аспектах:

– ориентация на клиента, т. е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;

– ориентация на конкурентов, т. е. работники предприятия должны владеть информацией о конкурентах организации, понимать их слабые стороны и иметь возможность применить данную информацию для более полного удовлетворения клиентов. Ж.-П. Флипо подчеркивает, что комплексные операции, направленные на преодоление межфункциональных конфликтов и совершенствование внутренних коммуникаций, приведут к более эффективному внедрению новых стратегий. Д. Баллантайн считает, что сокращение разрыва между теоретической формулировкой и фактической реализацией корпоративных стратегий достигается благодаря маркетингу персонала.

Ряд ученых определяют маркетинг персонала основной программой, способствующей уменьшению обособленности отделов организации и сокращению межфункциональных разногласий, преодолению сопротивления сотрудников нововведениям [14].

Согласно мнению признанного специалиста по маркетингу Ф. Котлера, чем лучше удовлетворены потребности персонала, тем выше мотивация специалистов на эффективное удовлетворение потребностей внешних клиентов. Следовательно, сотрудники рассматриваются как ре-сурс компании, который во многом обеспечивает ее эффективное функционирование.

Многие экономисты убеждены, что, во-первых, все сотрудники организации имеют потребителей и, во-вторых, внутренние потребители должны быть удовлетворены своей работой, что приведет к более качественному обслуживанию внешних клиентов. Однако сущность, границы и сфера использования понятия «маркетинг персонала» до сих пор остаются спорными, хотя большая часть ученых утверждает, что маркетинг персонала способен воздействовать на качество удовлетворения потребностей внешних клиентов. В широком смысле под маркетингом персонала подразумевается определенная философия и политика управления человеческими ресурсами. При этом персонал организации (в том числе и потенциальный) воспринимается как важнейший социальный ресурс [26].

Целью подобного маркетинга является эффективное использование кадровых ресурсов путем формирования наиболее благоприятных условий труда, способствующих увеличению его производительности, формирование у всех работников партнерского и лояльного отношения к предприятию. Другими словами, маркетинг персонала – это «продажа» предприятия собственным сотрудникам. Здесь маркетинг персонала неразрывно связан с формированием, распределением, обменом и использованием человеческого капитала, а также его трансформацией в интеллектуальный капитал организации [17].

Определение маркетинга персонала в узком смысле подразумевает специальную функцию службы управления персоналом, которая включает анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, а также разработку и осуществление мероприятий маркетинга персонала [38].

Маркетинг персонала – это наука, изучающая различные факторы, которые позволяют организации достичь максимального использования человеческих ресурсов, сформировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей [19].

Маркетинг персонала подразумевает содержательную диверсификацию функций маркетинга в области управления человеческими ресурсами. Он включает:

- маркетинг как главный принцип управления, ориентированный на рынок;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ;
- маркетинг как ориентированную и целенаправленную коммуникативную политику, оказывающую содействие решению стратегических задач по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной для потенциальных и собственных кадров [20].

Согласование деятельности субъектов внутреннего рынка труда не должно быть сложным, иначе транзакционные издержки осуществления сделок оказались бы слишком большими, поставив под вопрос саму возможность взаимодействия. Согласование происходит не по всему множеству содержаний целевой и критериальной сфер, которые не совпадают у рассматриваемых субъектов, а только в рамках структурных преобразований.

Таким образом, маркетинг персонала представляет собой комплексную административную деятельность, направленную на использование маркетинговых методов внутри организации, целью которых является преодоление сопротивления персонала нововведениям, мотивация и межфункциональная интеграция сотрудников, ориентированная на достижение эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов путем создания клиентоориентированного персонала [23]. Маркетинг персонала предполагает, что отношения между компанией и работниками основываются на тех же принципах, что и отношения компании с клиентами. Соответственно, при управлении персоналом применяются все инструменты классического маркетинга.

1.2 Влияние внутриорганизационного маркетинга на конечные результаты деятельности предприятия.

Эффективность внутриорганизационного маркетинга определяется уровнем удовлетворенности персонала, их клиентоориентированностью и лояльностью к организации.

Ранде Ю.П. для оценки удовлетворенности персонала предлагает использовать способ ранжирования сотрудников по степени их удовлетворенности. Для этого он предлагает использовать опрос сотрудников, в ходе которого они относят себя к той или иной группе в зависимости от варианта, предложенного в анкете. Преимуществом данного метода является возможность получения, как общей оценки удовлетворенности персонала, так и разных уровней удовлетворенности отдельных групп сотрудников. Недостатком данного метода является невозможность выявления факторов, влияющих на степень удовлетворенности персонала, что приводит к сложности планирования мероприятий, направленных на повышение эффективности внутриорганизационного маркетинга [16].

Интересное исследование по проблеме оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга было проведено Полом Тиммом. Он показал проблему неспособности менеджеров понять факторы, которые являются важными для персонала. Пол Тимм попросил менеджеров определить какие факторы, по их мнению, являются наиболее важными для сотрудников. После этого, он попросил сотрудников определить значимость тех же факторов для них самих. Результаты исследования показали, что менеджеры и сотрудники имеют различные взгляды.

По методу Э.В. Новаторова на первом этапе с помощью экспертных оценок разрабатывается перечень наиболее значимых атрибутов труда, которые влияют на удовлетворенность сотрудников организации. На втором этапе необходимо провести опрос сотрудников организации с целью определения важности и степени исполнения по каждому атрибуту. После этого

определяется средний балл по каждому атрибуту категорий «важность» и «исполнение».

На последнем этапе осуществляется анализ полученных результатов, который определяет показатели «важности» и «исполнения» по каждому атрибуту. Основное достоинство метода Э.В. Новаторова, в отличие от рассмотренных нами ранее методов, в том, что он позволяет помимо общей оценки удовлетворенности персонала выявить причины удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников организации.

На основании полученных результатов можно определить области приоритетных направлений эффективного вложения средств во внутриорганизационный маркетинг, исключая при этом, области неэффективных вложений.

Таблица 1.1

Этапы оценки удовлетворенности сотрудников «важность-исполнение» [24]

Этап	Содержание этапа
1. Определение основных атрибутов удовлетворенности персонала	Методом экспертных оценок составляется список основных атрибутов; труда, которые оказывают воздействие на уровень удовлетворенности сотрудников организации
2. Сбор информации	Осуществляется опрос сотрудников для оценки важности и степени исполнения по каждому атрибуту
3. Анализ результатов	Определение показателей «важности» и «исполнения» каждого атрибута

Недостатком данного метода является сложность увязывания результатов оценки мероприятий, направленных на повышение эффективности внутриорганизационного маркетинга с финансовыми показателями организации.

При оценке эффективности внутриорганизационного маркетинга организации, помимо его методики использовать идею, выдвинутую учеными: П.Ахмедом, М. Рафиком, суть которой заключается в необходимости учета особенностей целевой аудитории и сегментирования персонала для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации [17].

Данную идею поддерживают такие российские ученые как: Надеждина В., Лобанов Д. и Уварова М. Предложенные инструменты позволяют оценить эффективность внутриорганизационного маркетинга в динамике, определяя приоритетные направления развития и повышения конкурентоспособности организации.

Таблица 1.2

Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга
организации

Сущность подхода к определению WOM	Цель WOM	Методы оценки эффективности WOM
1. Отношение к персоналу организации как к клиентам и обеспечение продуктом, который удовлетворял бы их потребности.	Лояльность персонала организации	Опрос сотрудников организации Индекс текучести кадров
2. Деятельность, направленная на единую для всех сотрудников организации ориентацию на рынок, на высокий уровень обслуживания клиентов.	Удовлетворенность внешних потребителей	Опрос внешних потребителей организации CRM-система Индекс лояльности клиентов
3. Способ реализации стратегии организации с помощью формирования единых ценностей у всех ее сотрудников.	Обеспечение высокого уровня согласованности корпоративных целей с целями сотрудников организации.	Опрос сотрудников организации.
4. Деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников организации на основе формирования и развития их компетенций.	Повышение уровня удовлетворенности сотрудников организации и обеспечение ее конкурентоспособности.	Метод Э.В. Новаторова по принципу «важность – исполнение». Сегментирование персонала Опрос сотрудников организации по методике Ф. Герцберга. Оценка уровня развития ключевых компетенций.

Механизм оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга предложили Дрейк и Кули. По их мнению, оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга должна осуществляться в следующей последовательности:

- Уровень 1 – Оценка реакции. После проведения каких-либо действий, связанных с внутриорганизационным маркетингом, участников опрашивают.

Опрос следует проводить сразу после совершенных мероприятий, так как в это время ответы будут наиболее правдивыми. Наиболее эффективным в данном случае является письменный опрос.

- Уровень 2 – Оценка изменений компетенций сотрудников организации. На данном этапе рекомендуется применение устного опроса сотрудников для того, чтобы понять изменения в знаниях, умениях, навыках и отношениях сотрудников. Например, с помощью этого уровня можно проверить знания персонала до и после проведения обучающих мероприятий.

- Уровень 3 – Оценка поведения сотрудников после проведенных мероприятий. В данном случае рекомендуется использовать такие методы, как наблюдение или интервью. На этом уровне можно узнать, применяет ли персонал новые знания в работе.

- Уровень 4 – Оценка результатов. На этом уровне осуществляется описание результатов, которые ожидаются после проводимых мероприятий. Фактически, здесь оценивается не отдельное мероприятие, а полностью вся система мероприятий внутриорганизационного маркетинга.

Оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга помогает организации разрабатывать действенные программы мотивации персонала для повышения уровня его удовлетворенности, лояльности и клиентоориентированности.

Современная бизнес среда, развивающаяся необратимо быстро, характеризуется обострением конкурентной борьбы и ростом значимости для компаний глубокого понимания и всестороннего удовлетворения потребностей клиентов.

В поисках устойчивых конкурентных преимуществ компании начинают уделять больше внимания таким вопросам как: совершенствование уровня обслуживания своих клиентов. Очевидным становится тот факт, что только повышение эффективности работы персонала, взаимодействующего именно с клиентами, недостаточно. Высокое качество удовлетворения потребностей клиентов должно обеспечиваться совокупными усилиями всех структурных

подразделений предприятия, которые последовательно вносят свой вклад в создание ценностей конечных товаров или услуг для потребителя.

Необходимо подчеркнуть основные методы развития внутреннего маркетинга на предприятиях [22]:

- поддержка сотрудников со стороны менеджмента. Менеджмент всех уровней = первостепенный по значимости сегмент внутриорганизационного маркетинга.

Неудача или успех внутреннего маркетинга зависят от того, насколько удастся расположить руководящий персонал организации в его пользу, что в дальнейшем отразится на отношении и действиях всех работников; обучение персонала. Особенно, касается персонала, находящегося в непосредственном контакте с потребителями, хотя нельзя оставлять без внимания и других работников.

Довольно важно, чтобы весь персонал был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит его лучшее понимание, принятие и успешность реализации; эффективные коммуникационные связи – обеспечение широких возможностей для получения и обмена информацией между сотрудниками всех уровней, как при обучении, так и в процессе повседневной работы; система управления персоналом.

Такая система должна охватывать рекрутинг и отбор сотрудников, подходящих для организации, проектирование их обучения и развития, измерение и управление эффективностью их работы, оценку, оплату и вознаграждение, а также планирование карьеры [33].
Внутриорганизационная ориентация на клиента направлена на информирование персонала о выпускаемых организацией продуктах или оказываемых услугах.

Для этого проводятся рекламные компании, распространяются брошюры, которые предназначены только для внутреннего использования. Основная их цель – объяснить, как миссия организации воплощается в работе каждого подразделения организации, и как она отражена в ее конечных результатах.

Внутренний маркетинг является одним из ключевых элементов философии любого бизнеса. Через эффективно реализуемый внутренний маркетинг выполняется непрерывная, целенаправленная последовательность управленческих действий, которые, в свою очередь, направлены на развитие клиентоориентированности компании, повышение лояльности работников к компании, организацию сотрудничества всех подразделений для достижения поставленных целей и реализации миссии организации [42].

Значимость влияния системы внутреннего маркетинга заключается в том, что она позволяет эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов и быть конкурентоспособным на рынке через, прежде всего, эффективное удовлетворение потребностей своих внутренних клиентов, т. е. персонала.

2 Организационно-экономическая характеристика торговой компании «М. Видео».

2.1 Организационно-правовая характеристика торговой компании «М. Видео».

Сеть магазинов «М.Видео» является компанией, работающей в секторе розничных продаж бытовой техники и электроники в г. Белгород.

Организационно-правовая форма компании «М.Видео» - индивидуальное частное предприятие (ИЧП), основанное на частной собственности индивидуального предпринимателя Яркова А. В., действующего на основании свидетельства.

Индивидуальное предприятие - самая простая и распространенная форма бизнеса в настоящее время. Индивидуальное частное предприятие принадлежит одному владельцу, управляется им самостоятельно и является для него основным источником повышения доходов. В то же время по всем возникающим обязательствам предприятия владельцу приходится нести личную ответственность.

Компания «М.Видео» является торговым предприятием, предназначенным для реализации товаров путем розничной торговли за наличный расчет, и осуществляет свою деятельность на основе муниципального аттестата.

Важнейшими задачами сети магазинов «М.Видео» является удовлетворение покупательского спроса на реализуемую продукцию по ассортименту и качеству, а также организация соответствующего уровня обслуживания покупателей.

ИП Ярков А. В. имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке «Вятка-банк», печать со своим наименованием, бланки и иные атрибуты юридического лица. Имеет право заключать договоры, приобретать имущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

ИП Ярков А. В. вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- торговля крупной бытовой техникой, мелкой бытовой техникой, аудио-видеоаппаратурой и электроникой;
- продажа компьютеров и их комплектующих;
- продажа средств связи (мобильные телефоны, стационарные телефонные аппараты) и сопутствующих им товаров.
- продажа фотоаппаратов и светочувствительных товаров;
- продажа товаров под заказ, по каталогам;
- продажа товаров в кредит, через коммерческие банки;
- продажа товаров по образцам (каталогам);
- продажа товаров через Интернет-магазин.

Структура управления компании «М.Видео» является линейно-функциональной, то есть по линии общего руководства каждый работник имеет одного линейного руководителя, при этом происходит делегирование в рамках должностных инструкций.

Магазин «М.Видео» - специализированное предприятие розничной торговли, так как специализируется на продаже бытовой техники; аудио- и видеотехники и электроники.

По группам обслуживаемых потребителей с учетом их доходов и возможностей данный магазин - предприятие, ориентированное на группу потребителей, чьи доходы выше прожиточного минимума.

2.2 Экономический анализ деятельности торговой компании «М. Видео»

Обобщающим показателем анализа и оценки эффективности или неэффективности деятельности предприятия является финансовый результат.

Основные экономические показатели деятельности предприятия за анализируемый период приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Финансовые результаты магазина «М.Видео»

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г., %
Объем товарооборота без НДС в текущих ценах, тыс. руб.	87963,0	99478,0	112356,0	127,7
Издержки обращения, тыс. руб.	16425,9	18146,7	21479,5	130,8
Товарооборот на 1 руб. текущих затрат, руб.	5,4	5,5	5,2	96,3
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	19122,4	20301,6	21606,9	113,0
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	10110,7	11177,3	112356,0	127,7
Валовой доход, тыс. руб.	23925,9	27058,0	31572,0	132,0
Валовой доход к товарообороту, %	27,2	27,9	28,1	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7500,0	8911,3	10092,5	134,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	5845,2	6872,9	7780,4	133,1
Рентабельность текущих затрат, %	35,6	37,9	36,2	-
Рентабельность продаж, %	6,6	6,9	6,9	-
Рентабельность совокупного капитала, %	19,9	21,8	22,9	-

Предприятие за анализируемый период улучшило все свои экономические результаты. Объем товарооборота увеличился на 27,7%, имея при этом увеличение издержек на 30,8%. Это означает, что темп роста издержек для данного предприятия выше темпа роста товарооборота. Валовой доход увеличился на 32%, это произошло из-за увеличения торговой наценки.

В целом предприятие не значительно повысило эффективность своей деятельности, об этом свидетельствуют следующие показатели: доля валового

продукта в % к товарообороту увеличилась на 0,9 п. п., рентабельность текущих затрат - на 0,6 п.п., рентабельность продаж - на 0,3 п. п. в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

Оценка финансового состояния предприятия осуществляется на основании данных годовой бухгалтерской отчетности за исследуемый период. Для удобства проведения такого анализа целесообразно использовать сравнительный аналитический баланс .

В ходе финансового анализа целесообразно рассмотреть обеспеченность запасов источниками их формирования и определить тип финансовой устойчивости магазина «М.Видео» .

В течение анализируемого периода на предприятии наблюдается недостаток собственных средств который в 2016 году составил 5902 тыс. руб., следует отметить рост данного показателя, что является отрицательной тенденцией.

В 2014 году наблюдается излишек долгосрочных источников, тогда как в последующие годы предприятию недостаточно и долгосрочных источников. Предприятие к концу периода обеспечено не всеми из предусмотренных источников формирования запасов. Таким образом, стоимость ликвидных средств не превышает текущие обязательства.

К концу анализируемого периода магазин «М.Видео» имеет III тип финансовой устойчивости, то есть неустойчивое финансовое состояние, что еще раз доказывает то, что у предприятия не достаточно собственного оборотного капитала для формирования запасов и предприятие достаточно сильно зависит от внешних источников формирования.

Для определения уровня финансовой устойчивости предприятия используется совокупность относительных показателей. В таблице 2.2 представлены коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии на протяжении всего периода исследования ниже оптимального значения и к концу 2016 года снижается на 0,02, что характеризует предприятие как зависимое от внешних кредиторов.

Значение коэффициента финансовой зависимости, выше оптимального значения. Его значение составило в 2016 году составило 0,42, что говорит о значительной доли заемных средств в финансировании предприятия, то есть в каждом рубле, вложенном в активы предприятия 42 копейки заемные.

Таблица 2.2

Коэффициенты финансовой устойчивости компании «М.Видео»

Показатели	Оптим. значение	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	на конец 2016 г.	2016 г. от 2014 г. (+,-)
Коэффициент автономии	0,7- 0,8	0,60	0,55	0,58	-0,02
Коэффициент фин. зависимости	0,2- 0,3	0,40	0,45	0,42	0,02
Коэффициент фин. левериджа	≤ 1	0,66	0,82	0,72	0,06
Коэффициент финансирования	≥ 1	1,51	1,21	1,39	-0,12
Коэффициент маневренности капитала	0,3- 0,5	-0,08	-0,17	-0,09	-0,01
Коэффициент обеспеченности собств. оборотн. средствами	$\geq 0,1$	-0,14	-0,26	-0,14	0,00
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	0,5- 0,6	-0,49	-0,82	-0,42	0,07
Коэффициент иммобилизации капитала	0,5- 0,7	1,08	1,17	1,09	0,01
Коэффициент иммобилизации активов	-	0,65	0,64	0,63	-0,02
Коэффициент соотношения текущих и внеоборотных средств	$\geq \text{Кфл}$	0,54	0,56	0,58	0,04
Коэффициент сохранности собственного капитала	≥ 1	1,03	1,02	1,10	0,07

Коэффициент финансового левериджа в 2016 году имеет оптимальное значение 0,72, то есть на 1 рубль собственных средств приходится 72 копейки заемные. Увеличение данного показателя к концу 2016 года по сравнению с 2014 годом на 0,06 связано с увеличением кредиторской задолженности.

Коэффициент финансирования в 2016 году имеет значение больше 1, что говорит о минимальном уровне зависимости от внешних инвесторов. Однако, к концу 2016 года уровень финансовой устойчивости снижается, так как коэффициент финансирования снизился на 0,12.

Коэффициент маневренности капитала на протяжении всего периода меньше оптимального, то есть в формировании текущих активов собственный

капитал не участвует, то есть весь собственный капитал, находится в оборотных средствах. В связи с этим, мобильность источников предприятия достаточно низкая.

Значение коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами в анализируемом периоде ниже оптимального значения, что также говорит о недостатке собственных оборотных средств на предприятии.

Положительным моментом для предприятия является увеличение коэффициента сохранности собственного капитала. Это говорит о том, что с каждым годом объем собственного капитала увеличивается. В целом предприятию имеет не высокую финансовую устойчивость и его финансовое положение ухудшается, что подтверждают рассмотренные коэффициенты.

Для проведения углубленного анализа ликвидности бухгалтерского баланса предприятия используют относительные показатели - коэффициенты ликвидности и платежеспособности. Они представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Оценка показателей ликвидности и платежеспособности компании «М.Видео»

Показатели	Оптим. значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. от 2014г. (+-)	2016г. к 2014г., %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,27	0,23	0,24	-0,04	86,9
Коэффициент промежуточной ликвидности	≥ 1	1,23	0,83	0,92	-0,32	74,4
Коэффициент текущей ликвидности	2,0-2,5	1,72	1,21	1,36	-0,36	79,0
Коэффициент платежеспособности нормального уровня	$\geq K_{тл}$	1,49	1,38	1,44	-0,05	96,9

Коэффициент абсолютной ликвидности за исследуемый период соответствует оптимальному значению, но к концу 2016 года уменьшился на 0,04.

Коэффициент промежуточной ликвидности к концу исследуемого периода ниже оптимального. Так краткосрочные обязательства могут быть покрыты наиболее ликвидными и быстрореализуемыми активами на 92%.

Коэффициент текущей ликвидности в 2016 году на предприятии составил 1,36 при нормативе 2-2,5, т. е. предприятие не в состоянии в срок погасить краткосрочные обязательства, используя текущие активы.

Таким образом, ликвидность магазина «М.Видео» за анализируемый период находится на не высоком уровне, т. е. предприятие не обладает способностью своевременно и полностью рассчитаться по всем своим обязательствам.

Исследуемое предприятие является свободным контрагентом рынка, использует стандартный набор операций торгово-технологического процесса, на каждой стадии которого осуществляются мероприятия управления его ресурсами.

3. Внутриорганизационный маркетинг и его влияние на конечные результаты торговой компании «М. Видео».

3.1. Организация внутриорганизационный маркетинга в торговой компании «М.Видео».

Внутриорганизационный маркетинг работников в компании «М. Видео» начинается с того момента, когда происходит процесс осознания работником себя и своего места в организации. Новый работник начинает осознавать, что он член коллектива на том этапе, когда происходит важнейшая процедура его введения в должность (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия по введению в должность сотрудников ТК «М.Видео»

Мероприятия	Куратор мероприятий
Ознакомление с условиями и оплатой труда, разъяснение работнику его прав и обязанностей, беседа о структуре управления и взаимоотношениях, внутренних коммуникациях	Менеджер по работе с персоналом
Изложение миссии, целей и стратегий предприятия, ознакомление под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, правилами пропускного и внутри-объектового режима	Непосредственный руководитель
Знакомство с историей компании, ознакомление с порученной работой	Наставник
Введение в систему качества	Начальник отдела логистики
Инструктаж по охране труда, пожарной безопасности, экологической безопасности	Начальник отдела кадров

Также новому сотруднику предоставляется список документов, с которыми ему необходимо ознакомиться в первую очередь:

- «Коллективный договор»;
- «Положение об отделе»;
- «Должностная инструкция»;
- «Кодекс профессиональной этики и организационной культуры».

В ТК «М.Видео» разработан и применяется список необходимых действий, которые необходимо выполнить закрепленному наставнику перед приходом нового работника и во время работы с ним.

Создавая такую обстановку при приеме сотрудника, руководство ставит цель - работник должен почувствовать свое вливание в коллектив и осознать себя его частью и свою роль в организации - то для чего он пришел в ТК «М.Видео».

В системе коммуникаций директор ТК «М.Видео» использует различные способы общения для получения неформальной информации.

В таблице 3.2 представим перечень мероприятий, организованных для общения работников с руководством.

Таблица 3.2

Мероприятия для общения работников с руководством ТК «М.Видео»

Мероприятия	Порядок проведения
Прием сотрудников для личных бесед с директором	2 раза в месяц по графику: среда, пятница с 14-00 до 15-00 по предварительной записи
Беседы непосредственных руководителей с подчиненными	Ежедневно в ходе непосредственного общения
Обмен электронной корреспонденцией	e-mail: info@zvetohniza.ru
Организационные	Празднование Нового года, 23 февраля, 8 марта и Дня торговли, выезд на базу отдыха
Конкурсы	«Лучший менеджер года», «Флорист года», «Лучший дизайнерский проект», «Лучшая цветочная композиция»

Для общения сотрудников с директором установлен график часов приема для личных бесед, прием проходит 2 раза в месяц по графику: среда, пятница с 14 до 15 час по предварительной записи. Ежедневно в ходе непосредственного общения осуществляется проведение бесед непосредственных руководителей с подчиненными в кругу трудового коллектива.

Также организован прием письменных посланий через электронные письма. Так, например в 2016 году руководством было получено и

проанализировано 45 писем от сотрудников с предложениями, 12 жалоб на действия руководителей, 16 предложений по улучшению соц. пакета и др.

Проводятся неформальные мероприятия (организационные вечера) по поводу праздничных дней: Нового года, 23 февраля и 8 марта и т.п.

Для получения неформальной информации руководство ТК «М.Видео» стремится создать такие условия, при которых работникам самим хотелось бы передавать информацию в комфортных условиях.

Согласно приказу руководителя с целью дополнительной мотивации персонала, повышения контроля и укрепления дисциплины на предприятии проводится конкурс: «Лучший менеджер года». По результатам конкурса его призеры получают денежные призы и поощряются ценными подарками, награждаются Почетной грамотой или Благодарственным письмом.

Хочется отметить, многие сотрудники, не всегда уважительно относятся как друг к другу, так и вышестоящему руководству. В рабочее время могут заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей, сквернословить, проявлять несдержанность и агрессию.

Так руководству компании необходимо провести мероприятия, предусматривающие помощь коллегам по работе, передачу знаний и опыта, хвалюбу коллег за хорошо выполненную работу.

На предприятии наблюдается несплоченность коллектива это происходит по тому, что работники работают «сами на себя», стараясь получить похвалу от руководителя, обратить на себя внимание, казаться лучше, чем другие. Немаловажное значение имеет и тот факт, что конкурсы, проводимые в компании, имеют личностный характер, их названия говорят сами за себя.

Следующим важнейшим субъективным элементом, характеризующим внутриорганизационный маркетинг на предприятии, являются ценности. Ценности ТК «М.Видео» по мнению ее руководства - это ключевой элемент организационной культуры предприятия, отражающий социальные и культурные принципы ее деятельности. На предприятии ценности сформулированы и проиллюстрированы следующим образом (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Ценности организационной культуры ТК «М.Видео»

Ценность	Характеристика
Работники	Это главное достояние ТК «М.Видео». Компания стремится к совершенствованию и развитию своего интеллектуального и человеческого капитала, развитию и обучению персонала, созданию условий для развития талантов и способностей своих сотрудников, поддержке молодежи.
Уважение к человеку	Это уважение мнений других и терпимое отношение к любым различиям между нами, открытое и доброжелательное обсуждение проблем, совместное решение поставленных задач; недопущение дискриминации по расовой, половой, возрастной, этнической, религиозной и политической принадлежности, недееспособности, недопущение применения любых видов принудительного труда.
Забота о ветеранах	Это ответственность за тех, кто много лет создавал компанию
Профессионализм	Это глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к своим обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, повышение профессионального уровня.
Сотрудничество	Это открытое взаимодействие с учредителями, потребителями и государственными органами, слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат.
Эффективность	Это достижение максимальных результатов при условии оптимального использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов.
Новаторство	Это разработка и внедрение новейших технологий, поиск наиболее эффективных решений.
Научный подход	Это глубокий анализ управленческих, торгово-технологических задач на основе современных знаний и опыта.
Преемственность	Это интенсивная работа многих поколений работников и бережное отношение к традициям ТК «М.Видео», благодаря которым компании удается добиться успеха. Передача опыта и наставничество.

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что на предприятии руководство подошло к формированию ценностей достаточно серьезно, поскольку они отражают комплекс социальных, психологических и профессиональных ориентиров и имеют полноценные характеристики.

Сотрудники ТК «М.Видео» по-разному проявляют свое отношение к ценностям организационной культуры предприятия. Это во многом обусловлено тем, что не все данные ценности в полной мере воплощены в

жизнь на предприятии. Также человек, пришедший на работу, уже имеет свои принципы и ценности жизни.

По мнению персонала ТК «М.Видео», руководители не стремятся развивать своих подчиненных, так как нет специальных курсов для вновь поступающих работников, а лишь наставничество в процессе трудовой деятельности. Недостаточно поощряется инициатива сотрудников, а лишь следование регламентированным нормам и правилам, небольшая возможность карьерного роста на предприятии.

Карьерный рост сотрудников является мощным стимулом для эффективной деятельности работника, инструментом снижения текучести кадров и развития организационной культуры.

«Слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат» - ценность, к которой должны стремиться все члены трудового коллектива, но, к сожалению, на практике это не всегда получается. Работники - все люди, каждый со своим характером, уровнем эмоциональности, принципом жизни и своей точкой зрения, соответственно, неизбежны конфликты и раздраженность в работе. Чтобы сотрудники стали единой командой, в коллективе необходимо постоянно поддерживать общий интерес, общие выгоды и цель.

Корпоративная культура в ТК «М.Видео» направлена на создание общих целей, определение коллективных ценностей, стимулирование атмосферы взаимной ответственности персонала и администрации, стремление всех работников сделать предприятие конкурентно способным и развивающимся.

В ТК «М.Видео» большое внимание уделяют обеспечению максимальной привлекательности труда работников. Особое внимание уделяется работе с молодежью.

Социальным вопросам на предприятии всегда уделялось большое внимание. Правомерно сказать о многократном росте заработной платы. Проявляется большая забота о пенсионерах, детях, матерях-одиночках, постоянно расширяется и совершенствуется сфера услуг.

Социальный пакет предприятия предусматривает содействие малообеспеченным и многодетным семьям в виде предоставления бесплатных путёвок в загородные лагеря отдыха, выплаты перед началом учебного года одному из родителей многодетных семей, одиноким родителям и родителям первоклассников, предоставлением льгот инвалидам по трудовому увечью, женам военнослужащих срочной службы.

Также на ТК «М.Видео» реализуются и различные корпоративные программы. В числе которых «Страхование», «Спорт» и «Культурно-массовые мероприятия».

Подарки и премии выдаются к юбилейным датам, Новому году, Дню защитника Отечества, Международному женскому дню, Дню города. В праздничные дни в фирменных заведениях города ТК «М.Видео» проводятся вечера отдыха.

Таким образом, система внутриорганизационного маркетинга ТК «М.Видео» включает как материальные (оплата труда, стимулирующие и компенсационные выплаты и др.) так и нематериальные (система морального поощрения, дополнительное образование и др.) методы стимулирования труда работников.

В ходе исследования была проведена оценка отношения работников к внутриорганизационному маркетингу, сложившейся на предприятии. С этой целью был проведен опрос методом анкетирования.

Общее количество опрошенных 172 человека, т. е. 40% от общего персонала компании. Сотрудникам ТК «М.Видео» предлагалось ответить на следующие вопросы: «Согласны ли вы с декларированными на предприятии мотивационными мероприятиями?» и «Соблюдаете ли вы нормы, ценности и традиции организации?».

Результаты опроса представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Результаты оценки отношения работников ТК «М.Видео» к
внутриорганизационному маркетингу

Формы отношения работников к ценностям, правилам и нормам	Чел.	Доля, %
Полное принятие культуры, ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам	108	62,9
Принятие основных правил и норм организации при полном «несогласии» с второстепенными ценностями	30	17,6
Сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных	25	14,8
Сотрудник не принимает ценности организации, его ожидания целиком не совпадают с реальностью	9	4,7
Итого:	172	100,0

Данные таблицы 3.4 показывают, что большинство опрошенных сотрудников выражают конформистское отношение к мотивационной деятельности в ТК «М.Видео». Такое отношение характеризуется полным принятием ценностей и норм организации, готовностью подчиняться правилам. Такие работники составляют в коллективе основную массу - 62,9%.

Значительную часть опрошенных - 17,6% можно охарактеризовать как членов предприятия, поведение которых соответствует адаптивному индивидуализму. Он характеризуется принятием основных правил и норм организации при полном «несогласии» с второстепенными ценностями. Такие сотрудники сохраняют собственную индивидуальность, отлично справляются со своими служебными обязанностями и при этом неплохо работают в коллективе.

Немалую часть опрошенных - 14,8% занимают люди с поведением - «маскировка», когда сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных установок. Работников с подобной линией поведения следует отнести

к потенциальной группе риска, так как они в любой момент могут разорвать трудовое соглашение, не боясь расстаться с компанией.

Такой высокий показатель (14,8%) нельзя оставлять без внимания, необходимо изменять, развивать и совершенствовать организационную культуру на предприятии.

Следует отметить, что есть и сотрудники, представляющие угрозу для предприятия - 4,7%, которые выражают активное несогласие с правилами организационной культуры, ценностями компании, их ожидания от работы в организации полностью не совпадают с реальностью.

Одним из важных факторов любого предприятия является вера сотрудников в свою организацию.

В ходе исследования также был задан вопрос: «Верите ли вы в дальнейшее развитие и стабильное будущее своей компании?». Результаты ответа на данный вопрос представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Результаты опроса сотрудников ТК «М.Видео» о вере в свою организацию

Данные рисунка 3.1 свидетельствуют о том, что большинство работников ТК «М.Видео»- 86,7% верят в дальнейшее будущее и развитие своего предприятия.

11,7% испытывают сомнения в будущем предприятия, что в основном связывают со сложной экономической обстановкой в мировой экономике.

Следует отметить, что сотрудников, не верящих в будущее предприятия меньшинство, они составляют всего 1,6% опрошенных. В основном это люди, которые отрицают нормы и ценности предприятия, чьи ожидания расходятся с реальным положением вещей. Работники, не верящие в будущее компании, работают вяло и неэффективно, они подавлены и нервозны, и в их глазах нет интереса.

В качестве инструмента управления персоналом, испытывающим сомнения в будущем предприятия или полностью не верящих в судьбу своей организации, нужно использовать надежду, как средство мотивации, которое не требует от руководителя материальных затрат. Управление с надеждой связано с укреплением и развитием организационной культуры ТК «М.Видео».

Также в рамках исследования проведено анкетирование сотрудников компании. Членам трудового коллектива было предложено выразить степень согласия или не согласия с утверждениями по шкале от 1 до 5. В анкетировании приняли участие 86 сотрудников из разных подразделений предприятия.

Анкета, по которой проводился опрос среди сотрудников ТК «М.Видео» для оценки внутриорганизационного маркетинга компании представлена в приложении В.

По результатам опроса была подсчитана средняя сумма баллов, которая составила 29 баллов или 58% от максимально возможной оценки. Данная сумма баллов позволяет сделать вывод, что организационная культура является умеренно сильной.

Наивысшую оценку (5 баллов) получили такие элементы организационной культуры как:

1) организация найма новых работников. К ней руководители относятся очень серьезно, с претендентами на работу в ТК «М.Видео» проводится несколько интервью, ориентированных на выявление черт у них, соответствующих культуре предприятия;

2) процедура введения в должность. Новичкам предоставляется наставник и программа его работы с новым сотрудником.

Оценку выше среднего (3-4 балла) получили следующие элементы организационной культуры:

- 1) способность сотрудников описать ценности предприятия;
- 2) стиль спецодежды является гармоничным и выдержанным;
- 3) поощрение обучения персонала, повышение его квалификации.

Низко оценили (2 балла) следующие характеристики:

1) работники недостаточно осознают свой вклад в достижение целей предприятия;

2) руководители не стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных;

3) моральная поддержка работников является нормой;

4) в коллективе царит дружба и взаимопонимание;

5) слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат.

И самую наименьшую оценку (всего 1 балл) получили такие элементы организационной культуры, как:

1) помощь коллегам по работе, передача знаний и опыта, хвальба коллег за хорошо выполненную работу;

2) недостаточное поощрение инициативы и карьерного роста.

Низкие оценки таким элементам организационной культуры как взаимоотношения в коллективе, поддержка и помощь, поставили в основном рабочие и линейный персонал основного производства - 72%, персонал вспомогательного производства - 19% и специалисты - 9%.

Таким образом, для укрепления и развития организационной культуры среди персонала производственного отдела необходимо ввести такие элементы организационной культуры, которые бы смогли сплотить коллектив, сделать из него дружную команду, нацеленную на один результат.

Главной проблемой в организации маркетинга персонала специалисты (59% от опрошенных специалистов) считают недостаточное поощрение инициативы и карьерного роста, следовательно, необходимо укреплять процесс развития деловой карьеры. Эти направления развития культуры являются, на наш взгляд, наиболее перспективными для совершенствования мотивации персонала ТК «М.Видео».

3.2. Организация разработка рекламной кампании на предприятии.

В настоящее время без знания специфики и механизмов маркетинговой деятельности невозможно грамотно вести дела на рынке и обеспечить коммерческий успех оказываемых услуг. При этом маркетинговая деятельность сама является сферой бизнеса и нуждается в квалифицированном управлении. Торговая компания «М.Видео» имеет собственную службу маркетинга. К основным принципам, заложенным при создании службы маркетинга в компании «М.Видео» относятся:

- служба маркетинга организована в виде самостоятельного подразделения;
- служба маркетинга имеет в своем составе штатных сотрудников, которые планируют, организуют и контролируют выполнение определенных функций, в рамках маркетинговой деятельности;
- в процессе своей деятельности служба маркетинга в функциональном отношении взаимодействует с другими подразделениями.

В рекламной деятельности компании «М.Видео» преобладает такое направление, как товарная реклама. Это направление характеризует конкретный товар компании и содействует его продаже. Главная цель специалистов по

рекламе в данном направлении – это проинформировать покупателя о конкретном товаре, т. е. раскрыть его параметры и достоинства, удовлетворяющие определенной потребности покупателя, а также сформировать спрос на него.

Основной задачей данного направления в компании «М.Видео» является привлечение внимания покупателей к товару и пробуждение у них желания установить контакт с продавцом. Так же в рекламной деятельности компании присутствует такое направление, как корпоративная (фирменная) реклама. Данная реклама не относится к определенному товару, а призвана улучшить имидж фирмы. Корпоративная реклама в компании используется для достижения следующих целей:

- сообщить общественности о деятельности компании;
- определить конкурентное место на рынке бытовой техники г. Белгород;
- упрочнить моральные принципы служащих.

В связи с тем, что реклама отличается многообразием функций, а так же универсальным и всеобъемлющим характером как форма маркетинговых коммуникаций, существует множество различных классификаций рекламы и рекламных средств.

При классификации непосредственно рекламной деятельности используется множество критериев. Изучив мнения различных специалистов и ознакомившись с рядом классификаций, можно прийти к выводу, что реклама на данном предприятии может быть охарактеризована следующим образом: предприятие использует массовую рекламу, т.е. не направленную на конкретный контингент и не адресованную на определенную группу покупателей, использует локальную рекламу, т.е. охватывает город и область. Реклама компании является товарно-престижной, т.е., с одной стороны, стимулирует спрос на конкретную товарную группу, с другой – это реклама конкретной фирмы.

Программа рекламных мероприятий ТК «М.Видео» за период 2014–2016годы была следующей (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Затраты на рекламные мероприятия ТК «М.Видео»

Мероприятия	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. к 2014 г., %
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	
Реклама в СМИ, в т. ч.	228,3	48,2	265,1	47,0	302,1	48,5	132,3
- реклама на телевидении	166,9	35,3	198,7	35,2	218,3	35,0	130,8
- реклама на радио	44,1	9,3	56,1	9,9	60,9	9,8	138,1
- реклама в прессе	17,3	3,6	10,3	1,8	22,9	3,7	132,4
Наружная реклама	90,1	19,0	114,8	20,4	111,0	17,8	123,2
Печатная реклама	29,6	6,3	42,5	7,5	45,2	7,3	152,7
Реклама в Интернете	55,9	11,8	65,9	11,7	87,4	14,0	156,4
Внутримагазинная реклама	50,9	10,8	56,1	10,0	57,3	9,2	112,6
Сувенирная реклама	18,5	3,9	19,6	3,5	20,1	3,2	108,6
Итого	473,3	100,0	564,0	100,0	623,1	100	131,7

Затраты на рекламу по телевидению увеличились на 30,8% и составили в 2016 году 35% от общих расходов на рекламу. Реклама на радио составила 9,8% от общей доли затрат и затраты на нее увеличились на 38,1 %. Темп роста рекламы в прессе составил 32,4%. Значительно увеличились затраты на печатную рекламу и рекламу в Интернете их рост составил 52,7% и 56,4% соответственно.

К 2016 году снижается рост затрат на наружную рекламу, так в 2014 году они составляли 19% от общей доли затрат, а в 2016 году составили 17,8 %. Однако затраты на наружную рекламу увеличились на 23,2%.

Также наблюдается снижение доли затрат на внутримагазинную рекламу с 10,8 % и до 9,2% от общей доли затрат. Но, несмотря на это расходы на внутримагазинную рекламу, за исследуемый период увеличились на 12,6%. В целом затраты на проведение рекламных мероприятий за период 2014-2016 году увеличились на 31,7% и составили 4,3% от общей суммы коммерческих и

управленческих расходов. Затраты на проведение рекламных мероприятий для наглядности представлены в виде круговых диаграмм в приложении Г.

Планирование рекламной кампании дает возможность увидеть, как будет распределяться средства на протяжении всего периода. Также планирование позволяет упорядочить рекламную деятельность на протяжении отдельного периода, сделать ее более осмысленной и целенаправленной. Все это, в свою очередь, ведет к большей эффективности от вложенных средств и более экономному расходованию рекламного бюджета.

Процесс разработки рекламной кампании в ТК «М.Видео» подразделяется на несколько последовательных этапов.

Этапы проведения рекламной кампании:

- 1) постановка целей рекламной кампании;
- 2) определение и анализ целевой аудитории;
- 3) разработка рекламного обращения;
- 4) выбор средства распространения рекламы;
- 5) разработка бюджета;
- 6) оценка эффективности рекламной кампании.

23 февраля 2016 года проводилась праздничная рекламная акция у магазина «М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ», посвященная Дню защитника отечества. Были проведены разнообразные веселые конкурсы для настоящих мужчин (перетягивание каната, возведение «дома» из пачки бумаги или кирпичей, эстафета, признание в любви, догонялки в мешках и т.п.). За участие в каждом конкурсе участники получали кепки и футболки с фирменной символикой ТК «М.Видео», победителям же достались уже более ценные призы: сумочки для плееров/мобильных телефонов/фотоаппаратов, mp3-плееры и главный приз – мультиварка VITESSE VS-517.

Представим более подробно процесс разработки данной рекламной кампании в ТК «М.Видео».

Первым этапом в разработке рекламной кампании, посвященной празднованию дня Защитника Отечества, является постановка целей рекламной

кампании.

Целью рекламы является конкретная задача по информированию целевой аудитории на протяжении определенного времени. Основными целями данной рекламной кампании продвижения товаров и услуг ТК «М.Видео» являются:

- убеждение потребителя в необходимости использования данной продукции;
- убеждение покупателя совершить покупку в сети магазинов «М.Видео»;
- напоминание потребителям о том, где можно купить товар (на рекламной вывеске были представлены адреса магазинов компании «М.Видео» в г. Белгород;
- поддержание осведомленности о товаре;
- формирование положительного имиджа компании;
- создание уникального образа компании.

Постановка целей рекламной кампании требует достаточно конкретного определения целевой аудитории, в которую входят существующие и потенциальные сегменты потребителей рекламируемого продукта.

Второй этап – определение и анализ целевой аудитории. Как бы хорошо ни было составлено рекламное обращение, оно не выполняет своей миссии, пока не дойдет до потребителей, которым предназначалось. Для выбора средств рекламы, способных наиболее эффективно донести рекламное обращение до потребителя, компании «М.Видео» необходима фактическая информация о размерах и характере аудитории.

Характеристика целевой аудитории рекламной кампании, посвященной Дню Защитника Отечества: среднестатистическая семья, состоящая из 3 или 4 человек (мама, папа и дети школьного возраста), имеющая средний или высокий уровень достатка; взрослые люди, ведущие активный образ жизни; молодежь г. Белгород.

Третий этап – разработка рекламного обращения.

Специалисты рекламного отдела ТК «М.Видео» сами не разрабатывают рекламные тексты, предпочитая пользоваться услугами профессионалов,

работающих в рекламных агентствах. В целях предоставления более полной информации о рекламной кампании разрабатывает рекламный бриф для агентства «МедиаМир».

Четвертый этап – выбор средств распространения рекламы.

Правильный выбор наиболее эффективных средств передачи рекламного обращения в значительной мере определяет успех всей рекламной коммуникации.

Процесс выбора средств размещения рекламного обращения состоит из нескольких этапов: принятие решений о широте охвата; частоте появления и силе воздействия рекламы; отбор основных видов средств распространения информации; выбор конкретных носителей рекламы и показатель стоимости рекламы в расчете на 1000 человек; принятие решений о графике использования средств рекламы.

На принятие решения о средствах размещения рекламного обращения для рекламной акции, посвященной Дню Защитника Отечества повлияли результаты опроса, проходившие накануне проведения праздника в компании «М.Видео». В опросе приняло участие 400 человек. Результаты опроса представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Результаты опроса посетителей ТК «М.Видео»

Наименование источника информации	Количество посетителей, сославшихся на источник информации	% к общему числу опрошенных	Стоимость рекламного средства в месяц	Условная стоимость рекламного средства
Телевидение	85	21,3	46500	547
Радио	92	23,0	28000	304
Пресса	8	2,0	16000	2000
Наружная реклама	42	10,5	19500	464
Печатная реклама	67	16,8	4500	67
Реклама в Интернете	10	2,5	22300	2230
Внутримagaзинная реклама	12	3,0	14400	4800
Рассказали знакомые	58	14,5	0	-
Затрудняюсь ответить	26	6,5	-	-

Таким образом, печатная реклама обладает наименьшей условной стоимостью и, следовательно, является наиболее эффективным рекламным средством для ТК «М.Видео».

На основании проведенного опроса для рекламы праздничного мероприятия, были выбраны такие рекламные средства как:

- печатная реклама;
- радиореклама;
- наружная реклама;
- реклама на телевидении.

Более глубокие исследования в выборе рекламных средств сотрудники отдела рекламы «перекладывают на плечи» рекламных агентств, так как только высококвалифицированные и опытные специалисты могут более точно определить основные показатели эффективности того или иного рекламного средства. Сотрудники отдела рекламы предпочитают за определенную плату получить точные показатели эффективности рекламных средств г. Белгород от рекламных агентств, чем тратить деньги на исследования, которые могут привести к неоправданным затратам.

Пятый этап – разработка бюджета рекламной кампании .

Процесс разработки рекламного бюджета, как и вся рекламная деятельность, в значительной степени содержит субъективный, творческий элемент и во многом зависит от интуиции, чутья, имеющегося опыта, индивидуальных характеристик ответственных за этот процесс специалистов.

В данном случае наиболее подходящим является метод разработки рекламного бюджета на основе планирования затрат.

Призовой фонд рекламной акции, посвященной «Дню Защитника Отечества» включает в себя следующие выигрыши:

- призы 3 категории: сумочки для мобильных телефонов в количестве 9 штук;
- призы 2 категории: mp3-плееры «iriver T60» в количестве 2 штук;
- главный приз: мультиварка VITESSE VS-517;

- фирменные кепки и футболки «М.Видео».

Распределение рекламных ассигнований осуществляется по функциям рекламной деятельности. Основные статьи бюджета рекламной кампании, посвященной Дню Защитника Отечества, на основании 4 этапа (выбор средств распространения рекламы) представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7

Затраты на рекламную акцию посвященную Дню защитника Отечества

Средство рекламы	Сумма, тыс. руб.
Затраты на актеров	3500
Затраты на призы	13900
В том числе:	-
- сумочки для мобильных телефонов в количестве 10 шт.	3000
- mp3-плееры «iRiver T60» в количестве 4 шт.	3600
- мультиварка VITESSE VS-517	4500
- фирменные куртки и футболки «М.Видео»	2800
Реклама по телевидению	16300
Радиореклама (ролик на Русском Радио)	10600
Наружная реклама (рекламные перетяжки на улицах города)	5200
Печатная реклама (объявление в местном еженедельнике)	2300
Итого:	51800

Таким образом, затраты на проведение рекламной акции составили 51800 руб.

Шестой этап – оценка эффективности рекламной кампании.

Изучение экономической эффективности рекламы было осуществлено сотрудниками отдела маркетинга компании «М.Видео», путем сравнения товарооборота за один и тот же период времени двух магазинов, находящихся на небольшом расстоянии друг от друга.

1 Магазин «М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ» – это магазин в котором 23 февраля проводилось рекламное мероприятие.

2 Магазин «М.Видео» в ТЦ «ВИНСЕНТ» – в этом магазине рекламное мероприятие не проводилось.

Экономическая эффективность рекламы в этом случае вычисляется путем определения отношения индекса роста товарооборота магазина «М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ», к индексу роста товарооборота в магазине «М.Видео» в ТЦ

«ВИНСЕНТ».

Данные о сравнительном товарообороте этих двух магазинов представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Данные о средненежном товарообороте магазинов «М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ» и «М.Видео» в ТЦ «ВИНСЕНТ»

Название салона связи	Товарооборот в дорекламный период, руб.	Товарооборот в рекламный период, руб.	Индекс роста, %
«М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ»	580700,0	789750,0	136,0
«М.Видео» в ТЦ «ВИНСЕНТ»	468560,0	512270,0	109,0

Из таблицы 3.8 видно, что товарооборот в этих двух магазинах вырос, поэтому можно рассчитать индекс прироста по каждому магазину.

Индекс роста товарооборота в магазине «М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ» составил: $J_1 = 789750 \text{ руб.} / 580700 \text{ руб.} = 1,36$ (36%).

Индекс роста товарооборота в магазине «М.Видео» в ТЦ «ВИНСЕНТ» составил: $J_2 = 512270 \text{ руб.} / 468560 \text{ руб.} = 1,09$ (9%).

Таким образом, видно, что прирост товарооборота за счет проведения рекламной акции в магазине «М.Видео» в ТЦ «СИТИ МОЛЛ» составил 27% (36%-9%).

Дополнительный товарооборот за счет рекламы в этом случае будет:

$$T_d = 580700 \text{ руб.} \times 27 \% / 100 \% = 156789 \text{ руб.}$$

Средняя торговая наценка на реализуемые товары в данный период составила 40 %. Следовательно, прибыль от дополнительного товарооборота, полученного за счет проведения рекламной акции, посвященной Дню Защитника Отечества, составила:

$$П = (156789 \text{ руб.} \times 40 \% / 100 \%) - 51800 \text{ руб.} = 10916 \text{ руб.}$$

Расходы на рекламную акцию, посвященную Дню Защитника Отечества составили 51800 руб.

Таким образом, данная рекламная акция оказалась экономически эффективной и принесла компании «М.Видео» дополнительную прибыль. Более точно рассчитать экономический эффект можно с помощью определения рентабельности или убыточности рекламной акции. Рентабельность рекламной акции, посвященной Дню Защитника Отечества, определяется по формуле: $R = 10916 \text{ руб.} \times 100 \% / 51800 = 21,1 \%$

Данные о показателях эффективности рекламной кампании представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Показатели экономической эффективности рекламной акции, посвященной Дню Защитника Отечества

Показатели	Значение
Затраты на рекламную акцию, руб.	51800,0
Прирост товарооборота за счет проведения рекламной акции, %	27,0
Величина дополнительного товарооборота, полученного в результате проведения рекламной акции, руб.	156789,0
Экономический эффект рекламной акции, руб.	10916,0
Рентабельность рекламной акции, %	21,1

Таким образом, можно сделать вывод, что рекламная кампания, посвященная Дню Защитника Отечества, прошла успешно. О чем говорит высокий показатель рентабельности данной акции 21 %, т. е. на каждый рубль, вложенный в данную акцию ТК «М.Видео» получила 21 рубль прибыли.

Оценка коммуникативной эффективности рекламы в сети магазинов «М.Видео» состоит из следующих этапов.

1 Разработка рабочей концепции маркетинговых исследований:

- формулировка проблемы – необходимо оценить коммуникативную эффективность;
- цели: определение степени узнаваемости рекламной деятельности.
- объектом исследования являются потенциальные посетители, а предметом – отношение потребителей к рекламной деятельности.

2 Разработка плана исследования:

- определение методов сбора – методом сбора данных был выбран опрос;
- форма сбора данных - участникам опроса демонстрировали выжимку в течении 10 секунд, а затем был предложен вопросник (приложение Д).
- разработка выборочного плана: выборкой являлись 500 человек .
- методом формирования выборки был использован случайный отбор, т. е. формирование выборки вслепую.
- для достижения необходимой численности выборки интервьюер опрашивает посетителей до тех пор, пока не будет достигнут необходимый объем выборки.

3 Реализация плана маркетинговых исследований.

В результате проведенного опроса получены следующие данные (приложение Е).

В опросе приняли участие в основном мужчины в возрасте от 36 до 55 лет, имеющие высшее образование, приобретающие бытовую технику и электронику в магазинах «М.Видео» 1-2 года. Как показал опрос, большинство опрашиваемых заинтересованы рекламными мероприятиями в компании «М.Видео». В основном респонденты считают рекламу компании привлекательной, убедительной и вызывающей доверие. Тогда как среди отрицательных черт рекламы лидирует мнение о том, что реклама в ТК «М.Видео» раздражительна.

Также по данным опроса большинство респондентов предпочитают видеть рекламу компании «М.Видео» на телевидении и в прессе – 21,4% и 22,6% соответственно. Также большое количество желающих 15,4% хотели бы видеть рекламу компании в Интернете, а 16,4% респондентов хотели бы получать рекламные сообщения по электронной почте.

Итак, анализ опроса показал, что реклама вызывает широкую гамму чувств и отношений со стороны потребителей, как положительных, так и отрицательных. К положительным можно отнести то, что она может будить воображение, вызывать интерес, надолго запоминаться, привлекать, развлекать, и просто нравиться. К отрицательным же следует отнести то, что реклама может

быть скучной, неинтересной, глупой, слишком напористой, затертой, лживой. На основании проведенных исследований можно сделать вывод, что в целом рекламная деятельность предприятия достаточно развита и с каждым годом совершенствуется.

В компании «М.Видео» постоянно проводятся рекламные кампании, сочетающие многообразие рекламных средств. Работа по определению эффективности рекламы должна быть систематической. В компании «М.Видео» исследованиями по эффективности рекламы занимаются частично, определяя лишь некоторые базовые показатели экономической и коммуникативной эффективности. Компании необходимы новые пути исследования эффективности рекламной деятельности, так как ее определение является необходимым условием правильной организации и планирования рекламной деятельности фирмы, рационального использования труда и материальных средств, расходуемых на рекламу.

3.3 Мероприятия по совершенствованию внутриорганизационный маркетинга в торговой компании «М.Видео».

Для решения проблемы эффективного проведения необходимых изменений внутриорганизационного маркетинга в ТК «М.Видео» предлагается внедрить мероприятия, направленные в первую очередь на налаживание отношений между сотрудниками, широко использовать при этом методы по формированию и изменению организационной культуры, представленной на рисунке 3.2.

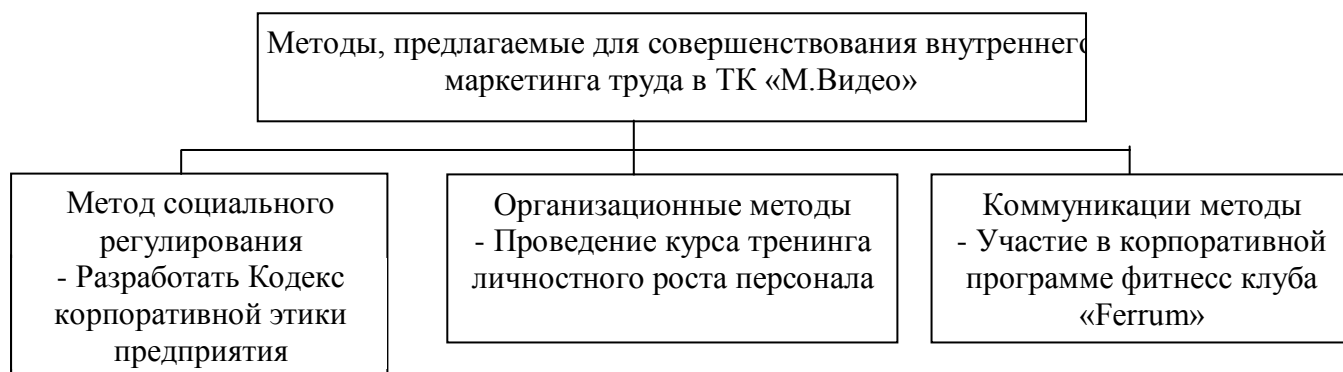


Рисунок 3.2 – Мероприятия, предлагаемые ТК «М.Видео» по совершенствованию внутриорганизационного маркетинга

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

1. Разработка Кодекса деловой этики ТК «М.Видео»

Разработку кодекса деловой этики ТК «М.Видео» предлагается поручить руководителям отдела кадров и отдела продаж.

Кодекс деловой этики - один из инструментов создания такого предприятия, в котором все работники являются членами команды профессионалов.

Примерная структура Кодекса деловой этики ТК «М.Видео» представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Примерная структура Кодекса корпоративной этики ТК «М.Видео»

Наименование раздела	Краткое содержание раздела
1. Общие положения	Формулируются основные ценности предприятия и принципы взаимоотношений руководства с персоналом и т.д.
2. Назначение	Определяется цель документа, например, описание принципов, правил и норм поведения, способствующих эффективному развитию предприятия.
3. Взаимоотношения сотрудников	Формулируются основные принципы взаимоотношений предприятия и его сотрудников, а также сотрудников между собой. Например, соблюдение трудовой дисциплины, запрет любых форм дискриминации и т.д.
4. Рабочее время сотрудников	Формулируется отношение к опозданиям, работе во внеурочное время и т.д.
5. Внешний вид персонала	Определяются принципы и правила дресс-кода предприятия.
6. Поддержание и укрепление имиджа	Информирование всех работников о миссии предприятия и его ценностях для обеспечения понимания каждым работником предприятия необходимости его труда в общем итоге деятельности, его роли и значения в реализации миссии предприятия
7. Формирование и развитие стиля предприятия	Стиль предприятия формируется с учетом миссии, стратегических целей и задач в соответствии с основными принципами, правилами и нормами деловой этики.
8. Меры, принимаемые к нарушителям правил и норм деловой этики	Качество реализации кодекса деловой этики

9. Конфиденциальная информация	Формулируются правила работы с конфиденциальной информацией.
--------------------------------	--

Таким образом, предлагается создать на предприятии базовый документ развития организационной культуры под названием «Кодекс деловой этики ТК «М.Видео», целью которого является создание атмосферы доверия и взаимного уважения в трудовом коллективе, способствующее эффективной торгово-технологической деятельности.

Кодекс определяет требования к личным качествам работников и нравственные нормы, которыми должны руководствоваться работники предприятия. Кодекс должен предусматривать гармонизацию взаимоотношений «подчиненный – руководитель», нормы поведения при взаимодействии с внешними организациями, исключение конфликтов, нормы и стандарты профессиональной деятельности работников в других государствах, где предприятие осуществляет свою деятельность.

Следующим мероприятием по эффективному изменению организационной культуры в ТК «М.Видео» организация тренингов личностного роста работников под названием «Командообразование».

Результаты, формируемые тренингом представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Результаты, формируемые тренингом «Командообразование»

№ п/п	Краткое описание результата
1	- взаимодействие с другими членами команды в нетривиальной обстановке, позволяющей каждому участнику оценить свои качества, как командного игрока
2	- выявление и осознание своих «сильных» и «слабых» стороны в коммуникации с другими людьми
3	- дозированная, положительная физическая нагрузка и конечно же, весело и интересно проведенное время

Эффективная командная работа - это неотъемлемая часть организационной культуры предприятия и одно из главных конкурентных преимуществ.

Следует отметить, что любое грамотно построенное корпоративное мероприятие - это новый этап в развитии предприятия. Корпоративные тренинги - эффективное средство развития персонала, повышения профессиональной компетенции сотрудников предприятия. Корпоративные тренинги трудно переоценить, так как они являются основой процветания предприятия и залогом его эффективной работы. Корпоративные тренинги – это новый уровень профессиональной компетентности вовлеченных в программу сотрудников. Тренинг - одна из важных составляющих многогранного процесса развития персонала. Данная форма обучения достигает всех целей, которые связаны с процессом системного обучения и развития персонала, позволяет привить необходимые знания и навыки, а также создать крепкий моральный дух в организации.

Результативность тренинга повысит сочетание обучения в помещении с активным тренингом на природе – веревочным курсом. Вербочный курс может рассматриваться как самостоятельный тренинг командообразования, а в сочетании они дают более устойчивый долговременный результат.

Действительно, смысл командной работы сводится к тому, чтобы ее участники путем взаимодействия друг с другом создавали общий результат гораздо более существенный, чем они могли бы достичь, работая поодиночке.

В качестве следующего мероприятия предлагается организовать в фитнес-клубе «Ferrum» для работников ТК «М.Видео» коллективные занятия фитнесом. Занятия фитнесом в одиночку – это приятный способ привести себя в форму. Занятия фитнесом с коллегами – вещь не только приятная, но и выгодная и не только для сотрудников, но и для компании в целом.

Корпоративное членство в фитнес-клубе «Ferrum» дает возможность сотрудникам ТК «М.Видео» посещать первоклассный спортивно-

оздоровительные клуб, плюс большие привилегии для самой компании, которые включают в себя:

- широкий спектр услуг, предоставляемых Клубом;
- игровые виды спорта для корпоративных клиентов;
- «День открытых дверей» для всех сотрудников компании;
- образовательные финтес-программы для всех сотрудников компании;
- возможность официального спонсорства мероприятий, проводимых

Клубом;

- регулярные отчеты руководству о результатах занятий фитнесом

Данные исследований крупнейшей международной ассоциации фитнес-клубов IHRSA (International Health, Racquet and Sportsclub Association) показывают, что:

- средний годовой показатель текучести персонала среди компаний, сотрудники которых вовлечены в корпоративные фитнес – программы, составляет 3,5 %, в то время как средний годовой показатель по компаниям в целом достигает 10,3%.

- кроме того, 1 доллар, вложенный в здоровье сотрудника, позволяет компании сэкономить на больничных 3,45 доллара [21].

В фитнес-клубе «Ferrum» работает корпоративная программа, которая позволит в лучшую сторону изменить организационную культуру. К преимуществам данной программы относятся:

- снижение затрат на медицинское обслуживание и страхование сотрудников;
- уменьшение количества больничных листов;
- повышение уровня работоспособности каждого сотрудника;
- повышение уровня обслуживания клиентов;
- укрепление корпоративного духа сотрудников компании;
- улучшение имиджа компании;
- снижение затрат компании на одного сотрудника

Следует отметить, что фитнес-клуб «Ferrum» предлагает высочайшее качество предоставляемых услуг, самые современные технологии фитнеса, большой выбор дополнительных услуг, гибкую ценовую политику (корпоративные скидки), возможность вовлечения в корпоративный контракт членов семей сотрудников и их детей, возможность воспользоваться услугами индивидуального тренера.

Корпоративное мероприятие должно доставить удовольствие коллективу. Необходимо, чтобы в результате его проведения доверие сотрудников к руководству возросло, они получили бы возможность узнать своих коллег с новой стороны, увидеть их человечность и инициативность.

Таким образом, основные мероприятия, направленные на повышение уровня организационной культуры в ТК «М.Видео» должны быть направлены на достижение четко представляемых целей - это обеспечение стабильной работы всех отделов предприятия, получение прибыли, развитие и расширение в дальнейшей перспективе новых «вершин».

Эффект является отражением результата деятельности, то есть состояния, к которому стремится экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные категории и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы, в нашем случае корпорации.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий будет проявляться в следующем:

Данные мероприятия будут способствовать объединению людей в единую команду. Когда люди имеют единые ценности, они становятся мощной силой в достижении поставленных целей. Важно, чтобы ценности предприятия не противоречили личностным ориентациям, когда они совпадают, персонал начинает ощущать себя психологически комфортно, уменьшаются стрессовые ситуации и увеличивается производительность труда.

Например, после проведения тренинга «Командообразование» сотрудники получат новые знания, за счет этого возрастет их уверенность в себе и повысится компетентность. В общении с коллегами, они начнут получать

дополнительные положительные эмоции. Благодаря всем вышеперечисленным факторам начнет расти показатель удовлетворенности от труда. Персонал будет чувствовать себя важной частью коллектива.

Проведение совместных корпоративных мероприятий поможет сплотить персонал и повысить понимание и положительно повлияет на отношения между людьми. Кроме того эти мероприятия имеют четко выраженную направленность на поддержание здорового образа жизни.

Благодаря данным мероприятиям укрепится и корпоративный имидж предприятия, что положительно отразится на организационной культуре.

После повышения имиджа, предприятие станет более привлекательным с точки зрения престижности работы. Персонал будет ощущать себя частью престижной организации, также это позволит расширить клиентскую базу, заказчики будут осознавать, что перед ними серьезная, прогрессивная организация, настроенная на плодотворное сотрудничество. Увеличение числа клиентов продвинет предприятие в достижении цели, а именно - предоставлении максимально качественной продукции максимальному количеству клиентов.

Сотрудники будут знать, куда стремиться и ощущать значимость тех или иных решений. Это повысит управляемость персоналом и улучшит взаимодействие с руководящим составом.

Соблюдение и выполнение данных рекомендаций позволит предупредить возникновение конфликтных ситуаций, избежать разногласий между членами коллектива, оптимизировать профессиональную деятельность, а, следовательно, повысит организационную культуру предприятия. Таким образом, проведенное исследование и предложенные мероприятия имеют определенную практическую значимость и применимость. В перспективе в ТК «М.Видео» постепенно планируется реализовать все предложенные мероприятия с учётом возникающих корректив и дополнений.

Также эффективность любой системы может быть представлена в общем виде показателем, характеризующим отношение результата, полученного этой

системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Внедрение предложенных мероприятий дает ТК «М.Видео» ряд преимуществ:

1. Снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения.
2. Уменьшаются непродуктивные затраты времени.
3. Повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие, растет производительность труда, снижается текучесть кадров.
4. Растет экономическая эффективность бизнеса.

Предложенные мероприятия будут эффективны в том случае, если обеспечат рост экономических показателей, в частности прибыли и рентабельности.

Внедрение любых изменений требует определенных затрат времени и материальных вложений. Для того чтобы понять выгодно ли предприятию внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации необходимо обязательно просчитать экономическую эффективность.

Спрогнозируем выручку на 2017 год для этого рассчитаем силу воздействия операционного рычага (Выручка 2016 года – Сумма переменных затрат в 2016 году) / Прибыль от продаж 2016 года = $(17168 \text{ тыс. руб.} - 7039 \text{ тыс. руб.}) / 908 \text{ тыс. руб.} = 11,2$.

Исходя из заключенных договоров на реализацию товаров и услуг ТК «М.Видео» на 2017 год планируемая прибыль от продаж составит 1267 тыс. руб., то есть прибыль увеличится с 908 тыс. руб. до 1267 тыс. руб. или на 39,6%. Эффект операционного рычага составит $39,6 / 11,2 = 3,5\%$, то есть для достижения такой прибыли выручка должна увеличиться на 3,5%.

Тогда выручка предприятия составит в 2017 году 17769 тыс. руб. против 17168 тыс. руб. в 2016 году. Себестоимость продаж в 2017 году составит 16502 тыс. руб. (17769 тыс. руб. – 1267 тыс. руб.).

Представим затраты, связанные с внедрением и реализацией предлагаемых мероприятий (таблица 3.12).

Таблица 3.12

Затраты на реализацию предложенных мероприятий в ТК «М.Видео»
на 2017 год

Затраты на реализацию мероприятий	Сумма, руб.
Затраты на разработку Кодекса корпоративной этики	2300
Годовой Бюджет на проведение тренинга «Командообразование»	34700
Годовой Бюджет на участие в корпоративной программе фитнес-клуба «Fegum»	112600
Итого:	149600

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий составят 149,6 тыс. руб.

В результате внедрения данных мероприятий повысится удовлетворенность персонала организационной культурой, и как следствие, снизится текучесть кадров. Дополнительная прибыль будет получена именно за счет снижения текучести кадров.

Все расчеты проведем в ценах 2016 года, чтобы исключить влияние инфляции и оценить эффект от реализации мероприятий. В 2016 году коэффициент текучести персонала составил 10%. Считается, что оптимальный уровень текучести кадров, равный 5-6%. В результате внедрения вышеперечисленных мероприятий планируется снизить текучесть персонала до оптимального уровня, который принимаем за 6%.

В работе Кравченко А.И отмечено, что многие социологи не только изучали качественные аспекты социальных резервов повышения производительности общественного труда, но и пытались произвести количественные расчеты и измерения. Обобщив данные целого ряда исследований, В. Лебедев установил, следующую закономерность: активное использование на предприятии социальных резервов позволяет повысить производительность на 10-30%, а иногда - и в 2 раза.

Совместно с главным бухгалтером ТК «М.Видео» был спланирован предполагаемый рост производительности труда в ТК «М.Видео» - 10%.

Спрогнозируем розничный товароборот на 2017 год для этого рассчитаем силу воздействия операционного рычага (Выручка от реализации 2016 года – Сумма переменных затрат в 2016 году) / Прибыль от продаж 2016 года = (112356 тыс. руб. – 66242 тыс. руб.) / 7780 тыс. руб. = 5,9.

Далее целесообразно спрогнозировать чистую прибыль на 2017 год. Прогнозирование чистой прибыли, осуществляется разными формализованными методами простой прогнозной экстраполяции:

- экстраполяция по среднему темпу роста (таблица 3.13);
- экстраполяция по среднему абсолютному приросту (таблица 3.14).

Таблица 3.13

Исходные данные для экстраполяции по среднему темпу роста

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	5845,2	6872,9	7780,4

Средний темп роста чистой прибыли равен:

$$K = \sqrt{6872,9/5845,2 \times 7780,4/6872,9} = 1,155$$

Прогнозируемая чистая прибыль в 2017 году может составить

$$ЧП_{2017} = 7780,4 \times 1,155 = 8986 \text{ тыс. руб.}$$

Далее спрогнозируем чистую прибыль на 2017 год по среднему абсолютному приросту.

Таблица 3.14

Экстраполяция по среднему абсолютному приросту

Год	Чистая прибыль, тыс. руб.	Абсолютный прирост
2014	5845,2	-
2015	6872,9	1027,7
2016	7780,4	907,5
Итого	-	1935,2

Средний абсолютный прирост чистой прибыли равен:

$$\Delta\text{ЧП}_{2017} = 1935,2 / 2 = 967,6 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозируемая чистая прибыль в 2017 году составит:

$$\text{ЧП}_{2017} = 7780,4 + 967,6 = 8748 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозирование чистой прибыли на 2017 год разными методами не дает однозначного результата. Поэтому среди полученных показаний выбираем среднее (таблица 3.15).

Таблица 3.15

Расчет прогнозного значения чистой прибыли на 2017 год

Показатель	По среднему темпу роста	По среднему абсолютном у приросту	Среднее значение (прогноз на 2017 г.)	Чистая прибыль в 2016 г.	Отклонение 2017 г. от 2016 г.	
					(+,-)	%
Чистая прибыль, тыс. руб.	8986	8748	8867	7780	+1087	114,0

Таким образом, чистая прибыль в 2017 году прогнозируется 8867 тыс. руб. или на уровне 114% к показателю 2015 года.

Таким образом, эффект операционного рычага составит $14 / 5,9 = 2,4\%$, то есть для достижения такой прибыли выручка должна увеличиться на 2,4%.

Тогда выручка предприятия составит в 2017 году 115053 тыс. руб. против 112356 тыс. руб. 2016 года. Полная покупная стоимость составит 108191 тыс. руб. Для сравнения экономической эффективности построим таблицу 3.16.

Таблица 3.16 – Сравнение экономической эффективности с учетом предложенных мероприятий и без них

Показатели	2017 г.		Темп роста, %
	Без предложенных мероприятий (прогноз)	с учетом предложенных мероприятий (проект)	
Выручка, тыс. руб.	115053	126558	110,0
Покупная стоимость товаров и	108191	118745	109,8

услуг, тыс. руб.			
Валовая прибыль, тыс. руб.	6862	7813	113,9
Рентабельность продаж, %	6,0	6,2	+1,2п.п.

С учетом проведенных в ТК «М.Видео» мероприятий по совершенствованию антикризисного маркетинга прибыль в 2017 году может увеличиться на 951 тыс. руб., что на 13,9% больше прогнозной прибыли. Рентабельность продаж также увеличится на 1,2п.п., что говорит в первую очередь об эффективности предложенных мероприятий.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что предложенные мероприятия будут проведены успешно, и все затраченные на это денежные средства оправдают себя, о чем свидетельствует увеличение прибыли и рентабельности ТК «М. Видео».

Заключение

В условиях развития механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, организации стоят перед необходимостью работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственно-хозяйственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим должен возрастать вклад каждого работника в «конечные результаты деятельности предприятия», и одна из главных задач для каждого предприятия – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Рассмотрим внутренний маркетинг в организации как обеспечение внутриорганизационных социально-психологических условий, необходимых для эффективной работы персонала. При этом процесс мотивации является определяющим фактором достижения лояльности персонала, так как мотивация побуждает персонал к действию и определяет направления его активности.

Сеть магазинов «М.Видео» является компанией, работающей в секторе розничных продаж бытовой техники, аудио- и видеотехники в г. Белгород.

Целью деятельности предприятия является получение максимальной прибыли посредством удовлетворения потребностей покупателей. Предприятие за анализируемый период улучшило все свои экономические результаты. Объем товарооборота увеличился на 27,7 %, имея при этом увеличение издержек на 30,8 %. В целом предприятие повысило эффективность своей деятельности за анализируемый период, об этом свидетельствуют положительные показатели рентабельности.

В компании «М.Видео» применяется функциональная организация маркетинговой деятельности, т. е. во главе различных направлений

маркетинговой деятельности стоят специалисты по этому виду деятельности. В отдел рекламы входят менеджеры по рекламе, специалисты по рекламе, менеджеры по маркетинговым исследованиям.

Внутриорганизационный маркетинг в ТК «М.Видео» начинается с того момента, когда происходит процесс осознания работником себя и своего места в организации. Новый работник начинает осознавать, что он член коллектива на том этапе, когда происходит важнейшая процедура его введения в должность. Создавая такую обстановку при приеме сотрудника, руководство ставит цель - работник должен почувствовать свое вливание в коллектив и осознать себя его частью и свою роль в организации - то для чего он пришел в компанию.

Для получения неформальной информации руководство ТК «М.Видео» стремится создать такие условия, при которых работникам самим хотелось бы передавать информацию в комфортных условиях.

В ходе исследования была проведена оценка отношения работников к мотивации труда персонала, сложившейся на предприятии. С этой целью был проведен опрос.

Немалую часть опрошенных - 15% занимают люди с поведением - «маскировка», когда сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных установок. Работников с подобной линией поведения следует отнести к потенциальной группе риска, так как они в любой момент могут разорвать трудовое соглашение, не боясь расстаться с компанией. Такой высокий показатель нельзя оставлять без внимания, необходимо изменять и развивать организационную культуру на предприятии.

Для укрепления и развития организационной культуры среди персонала необходимо ввести такие элементы культуры, которые смогут сплотить коллектив, сделать из него дружную команду, нацеленную на один результат.

Разработку кодекса деловой этики ТК «М.Видео» предлагается поручить руководителям подразделений. Кодекс деловой этики - один из инструментов

создания такого предприятия, в котором все работники являются членами команды профессионалов.

Следующим мероприятием по совершенствованию внутриорганизационного маркетинга в ТК «М.Видео» является организация тренингов личностного роста работников под названием «Командообразование».

В качестве следующего мероприятия предлагается организовать в фитнес клубе «Ferrum» для работников ТК «М.Видео» коллективные занятия фитнесом. Занятия фитнесом с коллегами – это приятное и выгодное занятие в целом. Корпоративное членство в фитнес-клубе «Ferrum» дает возможность сотрудникам ТК «М.Видео» посещать первоклассный спортивно-оздоровительный клуб, плюс дает привилегии для самой компании.

Затраты на реализацию мероприятий составят 149 тыс. 600 руб. В работе рассчитаны показатели эффективности реализации мероприятий по совершенствованию внутриорганизационного маркетинга в ТК «М.Видео».

Так с учетом проведенных на предприятии мероприятий увеличится прибыль и рентабельность продаж, что говорит в первую очередь об их эффективности.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)» от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 12.03.2017)
2. Азоев Г., Старостин В. Персонализированный маркетинг // Маркетинг. – 2012. - № 5. – с.38-62
3. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова; Под ред. С.Г. Фалько. - М.: КноРус, 2013. - 350с.
4. Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: КноРус, 2015.
5. Андреев С.Н., Рыкалина О.В. Общность содержания и функций логистической и маркетинговой деятельности // Маркетинг и маркетинговые исследования. - № 5. – 2015.
6. Артемьева Ю.В. Маркетинговая безопасность? Принцип работы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 6. – с. 14-23
7. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
8. Банчева А.А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 6. – с.14-23
9. Бебрис А.О. Успешный маркетинговый подход как основа выбора инновационной стратегии развития компании. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 10-1. С. 159-161.
- 10.Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2015. – 536 с.
- 11.Векслер В. А., Рейдель Л. Б. Правовая сторона маркетинговой политики // Молодой ученый. — 2014. — №10. — С. 307-309.
- 12.Воронина, М.В. Финансовый менеджмент.учебник для студентов высших учебных заведений /М.В. Воронина. - Москва: Дашков и К°, 2015. - 397 с.

13. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика: Учебник для вузов - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮРАЙТ. – 2015. – 446 с.
14. Герасимов Б.И., Мозгов Н.Н. Маркетинговые исследования рынка: Учебное пособие - 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 344 с.
15. Голова А.Г. Маркетинговая деятельность в условиях интенсификации экономики // Маркетинг и финансы. – 2013. - № 4.
16. Грошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий// Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 6. – С. 95-105
17. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М - 2012. - 363 с.
18. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление, оценка эффективности. — М.: ИМИДЖ-Контакт; Инфра-М, 2013. – 187с.
19. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие - 3-е изд. М.: Дашков и К. – 2015. – 152 с.
20. Зарицкий, А. Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Конспект лекций. – М.: АСТ. – 2012. – 160 с.
21. Интернет-библиотека «Маркетинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.dis.ru. - (дата обращения 06.05.2017.)
22. Жукова Т.Н. Управление и организация маркетинговой деятельности: Учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 197с.
23. Карпова Н. С. Теория и методология маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. № 2 (88). — 2012. - с. 4–18
24. Каптюхин Р.В. Особенности маркетинговых интернет-коммуникаций и их классификация. Транспортное дело России. — 2013. — №6 часть 2
25. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2015. - 1104с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Учебное пособие. – М.: Вильямс. – 2015. – 496 с.

27. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: Весь мир. – 2015. – 256 с.
28. Лебедева О.А., Лыгина Н.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 344 с.
29. Лысенко, Ю.В. Экономика предприятия торговли и общественного питания: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Ю.В. Лысенко, М.В. Лысенко, Э.Х. Таипова. - СПб.: Питер, 2013. - 416 с.
30. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2015. – 408 с.
31. Моисеева Н.К., Гончарова, Т.Н. Маркетинговые отношения в условиях открытости бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. - № 2 .
32. Мусиенко Д. О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 383-386.
33. Научные статьи и учебные материалы по экономике www.catback.ru [Электронный ресурс] (дата обращения: 16.05.2017.)
34. Официальный сайт электронного журнала Маркетинг PRO [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketingpro.ru> (дата обращения 06.04.2017.)
35. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 458 с.
36. Перезозова, О.В. Стратегический менеджмент. [учебное пособие] / О.В. Перезозова; Федер. гос. образоват. бюджет. учреждение высш. проф. образования Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Челяб. фил.). - Челябинск: Челябинский Дом печати, 2015. - 143 с.
37. Правильный маркетинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: 4r.com.ua - (дата обращения 20.05.2017.)
38. Решетько Н. И., Каптюхин Р. В., Алдатова Д. Ч. Место и роль маркетинга в деятельности предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №6.2. — С. 44-47.

39. Романенкова О.Н. Маркетинговые исследования: Теория и практика: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт. – 2015. – 288 с.
40. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации. — М.: Эксмо,
41. Сабурова М.М. Маркетинговая служба: проблемы внедрения и позиционирования // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 2. - с. 133-139.
42. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник - 6-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М.- 2015. – 626 с.
43. Сагина О. А., Косикова Ю. А., Прохоренко М. В., Егоров К. Ю. Модернизация в маркетинге // Молодой ученый. — 2014. — №3. — С. 525-526.
44. Семенов М.М. Маркетинговая служба: проблемы внедрения и позиционирования // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 2. – с. 133-139.
45. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова. - М.: Юрайт, 2015. - 652 с.
46. Синяева И.М. Управление маркетингом: Учебное пособие - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник. – 2012 - 416 с.
47. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования рыночных ниш инновационных продуктов: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2015. – 322 с.
48. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. – 832 с.
49. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2015. - 344 с.
50. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» (ecsosman.edu.ru [Электронный ресурс] - дата обращения: 11.03.2017.)

Приложения