

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

очной формы обучения, группы 92071306

Гапонова Владислава Эрнестовича

Научный руководитель

кандидат исторических наук

Лепешкина Е.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Характеристика маркетинговой деятельности торгового предприятия.....	6
1.2 Методы и технологии управления маркетинговой деятельностью предприятия	12
1.3 Российский и зарубежный опыт в сфере управления маркетинговой деятельностью торгового предприятия.....	17
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАО «МАГНИТ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит».....	29
2.2 Характеристика системы управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит».....	36
2.3 Проблемы и недостатки в системе управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит».....	53
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАО «МАГНИТ».....	56
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ПАО «Магнит».....	56
3.2 Социально-экономическая эффективность проектных мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Розничная торговля в России в последнее время развивается очень интенсивно. Расширяются отечественные торговые сети, на российский рынок приходят крупные иностранные компании, имеющие опыт розничной торговли по всему миру.

В последние десятилетия с установлением рыночных отношений в России, развитием отечественной розничной торговой сети, выходом на российский розничный рынок иностранных ритейлов российским торговым предприятиям приходится выдерживать серьезную конкуренцию не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Для успешной работы участников предпринимательской деятельности особое значение приобретают знания рынка, маркетинга и способность быстро и эффективно реагировать на изменения нужд и запросов потребления населения. В настоящее время крупные российские розничные торговые сети и предприятия рассматривают маркетинговую деятельность как обязательную для принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

В связи с этим важным для торгового предприятия является разработка механизма управления маркетинговой деятельности. Разработка данного механизма является условием эффективной деятельности предприятия в направлении достижения поставленных целей и исполнения принятых стратегических решений, что является весьма актуальным для крупных предприятий розничных сетей, так как на данном сегменте рынка существует жесткая конкуренция по отношению к компаниям-соперникам.

Предмет исследования: аспекты маркетинговой деятельности торгового предприятия.

Объект исследования: ПАО «Магнит».

Цель исследования: совершенствование управления маркетинговой

деятельностью торгового предприятия.

Для реализации цели исследования поставлены задачи:

- выявить характеристику маркетинговой деятельности торгового предприятия;
- исследовать методы и технологии управления маркетинговой деятельностью предприятия;
- рассмотреть российский и зарубежный опыт в сфере управления маркетинговой деятельностью торгового предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Магнит»;
- исследовать характеристику системы управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит» ;
- выявить проблемы и недостатки в системе управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит»;
- дать оценку социально-экономической эффективности проектных мероприятий.

Теоретико-методологическая база исследования. Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинговой деятельности. Методологической основой исследования послужили системный и комплексный подходы.

В процессе решения поставленных задач использовались общенаучные методы исследования: анализ и синтез; метод структурного и ситуационного анализа; метод сравнения и группировок, расстановки приоритетов.

Степень научной разработанности проблемы. Общие проблемы маркетинга раскрыты в трудах Амблера Т., Друкера П., Дэвиса Дж.Дж., Котлера Ф., Красюк И.Н., Ламбена Ж.-Ж. и др.

Методическим вопросам организации и проведения маркетинговых

исследований посвящены фундаментальные труды зарубежных ученых Болт Г., Комли Ж.-К., Рид К. и труды российских ученых: Беляевского И.К., Демидова В. Е., Завьялова П. С., Лукашевич М. Л., Омарова М.М.

Особенности развития и применения технологий маркетинговых исследований рассматриваются и обосновываются в работах Алексева А.А., Бушуевой Л.И., Иванова Л.А., Кононенко Н.В., Фролова Е.А., Чубинец М.В., Шабановой Л.Б.

Проблемами современных направлений и тенденций развития технологий маркетинговых исследований занимались Иванов Л.А., Соловьева Е.Н., Токарев Б.Е., Хруцкий В.Е.

Практическая значимость исследования. Выводы и рекомендации исследования могут быть использованы для повышения эффективности службы маркетинга розничной торговли.

Структура работы отражает цель и задачи исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка использованной литературы, работа дополнена приложениями. Работа содержит 67 страниц компьютерного текста, 28 таблиц и 5 рисунков, 8 приложений.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Характеристика маркетинговой деятельности торгового предприятия

Бурное развитие торговли и рост реальных доходов населения сделали отечественный потребительский рынок одним из самых привлекательных в мире [40, с.440].

Торговая деятельность предприятия это вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров.

Маркетинг как современная система управления коммерческой деятельностью предприятия направлен на удовлетворение потребностей общества в соответствии с покупательским спросом.

Ф. Котлер в своей книге «Основы маркетинга» дает определение маркетинга «маркетинг- вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена». Для характеристики определения маркетинга [22, с.17].

Дж.Р.Эванс и Б.Берман считают, что определения маркетинга могут быть объединены в две основные группы: классические (ограниченные) и современные (обобщенные). Они предложили классическое определение маркетинга как предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя и потребителя или пользователю, или социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации» [47,с.14].

Маркетинг - это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их

обмена получают то, в чем они нуждаются. Под маркетингом может пониматься система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством исследования и активного влияния на рыночные условия [28, с. 37].

Маркетинг в сфере торговли представляет собой процесс, который осуществляется торговым предприятием с целью достижения запланированных экономических и финансовых результатов, которые превышают среднерыночное значение путем реализации мероприятий по оказанию услуг потребителям сферы торговли на более высоком уровне, чем конкурентные компании [46, с.155].

Любая фирма или компания осуществляет маркетинговую деятельность под влиянием комплекса сил и факторов окружающей (рыночной) среды [40, с.14].

Маркетинговая деятельность торгового предприятия должна учитывать внутренние и внешние факторы торгового предприятия (приложение 1).

Схема маркетинговой деятельности предприятия представлена в приложении 2 .

Основные цели маркетинговой деятельности на предприятии: достижение максимально возможного высокого потребления; достижение максимальной потребительской удовлетворенности; представление максимально широкого выбора; максимальное повышение качества жизни [40, с.386].

Цель маркетинговой деятельности торгового предприятия должна совпадать с целями деятельности экономических субъектов, усиливать позиции на рынке, поднимать ее престиж. Цели маркетинговой деятельности торгового предприятия подразделяются на цели количественные и качественные.

Основные принципы управления маркетингом:

- принцип организационного поведения;
- принцип профессионального руководства (компетентности);
- принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации управления;
- принцип прибыльности и эффективности [40с.25].

Попова Г.В. считает, что маркетинговые задачи - это не отдельные мероприятия, а система действий и деятельности, которые управляют работой организаций [36, с.27].

В качестве основных задач маркетинга следует выделить следующие:

- увеличение прибыли организации;
- увеличение объемов сбыта продукции (услуг);
- преодоление конкуренции [15,с.17].

Задача маркетинга предприятия (по А.В. Рубцову) - сформулировать требования клиентов перед организацией и попробовать вписать их в организационные, финансовые, производственные и административные возможности (табл.1.1) [36, с.25].

Таблица 1.1

Задача маркетинга предприятия

Задачи маркетинга	Сформировать требования клиента перед организацией и попробовать вписать их в организационные, финансовые, производственные и административные возможности
Типы задач	Предпринимательский этап: Использование прямых продаж, личных связей, локальных возможностей и пр.
	Этап научного обоснования: «доктриальный»: -использование рекламы, технологий построения торговой марки, технологий построения торговых сетей распространения продуктов и пр.
	«Интерпретерный» этап: -тесное взаимодействие и взаимопонимание организации с клиентами, с участниками рынка, поближе узнать их возможности и потребности.

Главной задачей маркетинга в деятельности торгового предприятия является нацеленность предприятия на освоение целевых сегментов рынка, которые еще не заняты или используются неэффективно, а также адаптация

финансовых, информационных, производственных и других возможностей к постоянно меняющимся условиям рынка и желаниям целевых потребителей. Его второстепенными задачами при этом считается конкретизация миссии и целей деятельности предприятия, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного ассортимента [46,с.157].

Основные факторы эффективной торговли представлены в приложении 3. [6,с.29].

Сенина Н.А. отмечает, что розничное торговое предприятие выполняет следующие маркетинговые функции:

- аналитическую - исследование рынка, его фирменной структуры, анализ конкурентоспособности отдельных товаров и товарного ассортимента в целом, внутренней среды предприятия и пр.;

- товарную - закупка товаров, обеспечение конкурентоспособности товаров, их соответствие требованиям покупателей, а также рациональности торгового ассортимента;

- продаж - организация торговли, стимулирование продажи новых товаров, формирование ценовой политики, обеспечение необходимого товарного запаса, сервиса, организация мерчендайзинга;

- управления и контроля - стратегическое и оперативное планирование, обратные связи; функционирование информационной и коммуникативной систем в едином комплексе кооперации [42, с. 115]

Егоров Ю.Н. определяет возможные виды маркетинга на предприятиях торговли: микромаркетинг; коммерческий и некоммерческий; внешний маркетинг; внутренний маркетинг; сбытовой маркетинг; интерактивный маркетинг; инвент- маркетинг [15,с.14].

Виды маркетинга классифицируются в зависимости от фактического и желаемого спроса:

- в зависимости от степени охвата рынка;

- иные виды маркетинга (табл.1.2).

Таблица 1.2

Виды маркетинга

Негативный спрос на рынке	Конверсионный маркетинг - изменение отношения покупателей к товару и услуге путем переделки товара, повышение качества, снижение цен и стимулирование сбыта.
Отсутствие спроса	Стимулирующий маркетинг - создание спроса через связку потребительских свойств с желаниями потребителями, формирование спроса.
Скрытый спрос или спрос на планируемые товары	Развивающий маркетинг - оценка величины потенциального спроса и создание товаров, соответствующих спросу.
Падающий спрос	Ремаркетинг - препятствует тенденции падения спроса в результате изменения товарного предложения, улучшение обслуживания, активизация стимулирование спроса.
Нерегулярный или колеблющийся спрос	Синхромаркетинг - способы сглаживания колебаний спроса с помощью гибкий цен, скидок, товарного предложения
Полноценный спрос	Поддерживающий спрос маркетинг
Чрезмерный спрос	Демаркетинг- снижение уровня спроса
Нерациональный спрос	Антимаркетинг - убеждение покупателя от вредных привычек, путем антирекламы, повышения цен, ухудшения обслуживания.

В основе микромаркетинга лежит разработка, производство и продвижение продукции, разработка и реализация рыночной стратегии на уровне отдельной организации.

Основные субъекты маркетинга представлены на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Субъекты маркетинга

По мнению Егорова Ю.Н. к объектам маркетинга предприятия относятся: товары и услуги (свойства, состав, функции, линейка товара и т.д.; опыт; события; собственность; географическая местность; покупатели; организации; информация; идеи [36, с.13].

Субъекты маркетинговой деятельности: производители и организации обслуживания; оптовые и розничные торговые организации; специалисты по маркетингу организаций, структуры маркетинговых служб; различные потребители [37, с.24].

Маркетинговая деятельность осуществляется в определенной среде, имеющей определенные части: контролируемые факторы, которые управляются фирмой: высшим руководством фирмы; неконтролируемые факторы: потребители, конкуренция; правительство; экономика; технология производства; независимые средства массовой информации.

Структура управления маркетинговой деятельностью на крупном торговом предприятии, имеющем собственное производство представлена в приложении 4.

Деятельность предприятия торговли регулируется законодательством Российской Федерации: Федеральным законом от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»; Гражданским Кодексом РФ; Федеральным законом РФ от 07 февраля 1992 г. «О защите прав потребителей»; нормативно-правовыми актами федерального, регионального и местного значения; другими нормативными документами.

Таким образом, маркетинговая деятельность торгового предприятия это теоретическая и практическая система, направленная на разработку и производство новых товаров, сбыт товаров и продукции с учетом рыночной ситуации и изменения потребностей людей, с целью получения максимальной прибыли путем удовлетворения потребностей.

1.2 Методы и технологии маркетинговой деятельности

Для осуществления маркетинговой деятельности торговых предприятий используются методы и маркетинговые технологии.

Технологии управление маркетингом - включает в себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка.

Методы управления маркетинговой деятельностью зависят от цели маркетинговой деятельности.

Методы маркетинговой деятельности: метод исследования (экономики, рынка, потребностей, мотивов поступков); динамический метод исследования мотивов человеческих поступков; функциональный метод; метод функционального анализа; метод мотивации; метод планирования; метод ценообразования; метод экономико-математического моделирования; методы формирования направлений развития компаний; методы конкурентной борьбы; методы повышения уровня коммуникации; метод моделирования; метод экономических наблюдений; метод экономико-математических исследований.

Механизм маркетинговой деятельности может успешно функционировать исключительно за счет эффективных методов реализации механизмов рыночного взаимодействия [40, с.12].

Методы организации управления маркетинговой деятельностью торговой деятельности характеризуются следующими показателями: оптового и розничного товарооборота; торговой деятельности; рекламной деятельности; товародвижения; ассортиментной политики; политики ценообразования; уровень обеспеченности системы управления маркетинговой деятельностью ; степень внедрения стандартов всех

категорий; система мотивации и стимулирование труда; эффективность экономического воздействия на поставщиков; уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности; уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства; соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по подразделению маркетинговой деятельности.

При осуществлении методов и технологий маркетинговой деятельности используются следующие подходы: диалектический подход; процессный подход; ситуационный подход; функциональный подход; рефлексивный подход; системный подход (интерактивно - конвергенциальный характер и т.д.) [29, с.94].

Теоретические методы исследования систем управления включают в себя:

- основные базовые методы: формализации, аксиоматизации, идеализации, восхождения от абстрактного к конкретному, моделирование;
- метод линейного программирования;
- метод точечной интерполяции;
- метод статистических испытаний (метод Монте-Карло);
- графические методы; (диаграмма Исикавы, диаграмма Парето, сетевые графики [29, с.132].

К логико-интуитивным методам исследования систем управления маркетинговой деятельности относятся:

- логические методы: понятие, суждение, доказательство, аргумент, тезис, демонстрация, умозаключение, закон тождества, закон непротиворечия, закон исключения третьего, закон достаточного основания, аналогия, метод средних величин, способ относительных величин, обобщения;

-интуитивные методы: методы полемики, выбор стратегии исследовательских работ (целевой поиск, систематизированный поиск, интуитивный поиск, интуитивно-целевой поиск);

-экспертные методы исследования (метод дельфи, метод ранжирования (рангов) и непосредственного оценивания или бальный метод (метод парного сравнения при определении значимости укрупненных функций маркетинга на предприятии), метод сопоставлений, оценка согласованности экспертных данных, метод тестирования (метод конструирования и формулирования тестов);

-метод «дерева» целей (метод структурирования, метод «дерева» целей, правила структурирования и формулирования целей, анализ целепологания, порядок построения дерева целей);

-метод анализа SWOT-анализа (основные положения построения матрицы метода, метод оценки значимости возможностей и угроз;

-матричный метод Бостонской консультативной группы (БКГ);

-методы творческих совещаний (метод творческого коллективного обсуждения, «мозговой» атаки, коллективного блокнота, контрольных вопросов, метод 6-3-5 (6 участников в течение 5 минут формулирует 3 идеи и и того 18 идей), морфологического анализа, анализа проблем, генерирования идей, деловые игры [29, с.220].

В маркетинговой деятельности используются и эмпирические методы: базовые методы (наблюдение (фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж), изучение, первичной документации, сравнение, измерение, нормативный, эксперимент (моделированный, натуральный, поисковый, проверочный, факторный, регрессивный, дискриминирующий, имитационный), традиционный метод, расчетный метод, опросы (анкетирование, интервьюирование). В маркетинговой деятельности для повышения его эффективности используются следующие комплексно-комбинированный методы исследования систем управления:

-основные методы: абстрагирования, анализа и синтеза, дедукции и индукции, корреляционный, факторный, динамический, индексный, системный, параметрический, аналитико-расчетный, анализ проблем, социологический, аналитико-расчетный, прогностический, диагностический, детальный глобальный, экономический, экспертно-аналитический, гипотетико - дедуктивный, блочный анализ, и др.;

- методы системного анализа и синтеза;
- методы факторного и корреляционного анализа;
- метод функционально-стоимостного анализа (ФСА);
- параметрический метод;
- квалиметрические методы;
- аудит как метод исследования [29, с.221].

Управление маркетинговыми технологиями включает: анализ маркетинговых возможностей; разработку маркетинговых стратегий; планирование маркетинговых программ; организацию исполнения и контроль маркетинговой работы (оценка затрат); уточнение финансовых целей организации; определение потенциальных покупателей; уточнение корпоративной стратегии; определение потенциальных конкурентов и пр.

Существует пять основных технологий маркетинга: сегментирование, нацеливание, позиционирование, анализ (в том числе продаж), прогнозирование.

Технология маркетинга представляет собой совокупность стадий, операций, приемов и действий, необходимых для реализации маркетинговых решений в торговой деятельности.

Технология управления маркетинговой деятельности характеризуется следующими показателями:

- состав и последовательность выполнения процессов управления маркетинговой деятельности;

-структура и длительность управленческого цикла, его полнота и замкнутость, количество и структура процессов, процедур, операций;

-удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера, процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно, повторяемость процессов, процедур и операций;

-уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций управления;

- уровень регламентации процессов управления;

-ритмичность выполнения процессов управления, длительность осуществления процессов, процедур, операций;

-степень сложности процессов, процедур, операций;

-соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализованных процедур и операций управления;

-уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений, уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;

-уровень нормирования;

-затраты на маркетинговую деятельность.

Стадии технологии процесса маркетинговой деятельности представлены в табл.1.3.

Таблица 1.3

Стадии технологии процесса маркетинговой деятельности

Первая стадия	Исследование рынка
Вторая стадия	Прогнозирование, целеполагание и планирование
Третья стадия	Организация системы маркетинга.
Четвертая стадия	Анализ, контроль и рационализация процесса маркетинга
Пятая стадия	Координация и регулирование процесса маркетинга
Шестая стадия	Оценка маркетинговой деятельности

Для формирования маркетинговой системы информации на крупных торговых предприятиях создается система маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования – это метод маркетинговой деятельности и включает в себя систематический сбор, отображение и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности предприятия, рынка.

Маркетинговые исследования предприятия проводят в следующих целях: определить реальную и потенциальную емкость рынка по продукту; изучение емкости рынка способствует правильной оценке шансов предприятия на рынке; определить долю на рынке. Доля на рынке является индикатором успеха бизнес-продукта; анализ поведения потребителей (анализ спроса); провести анализ конкурентов, то есть анализ предложений на рынке [20, с. 151-172].

Схема проведения маркетингового исследования представлена в приложении 5.

Таким образом, методы и маркетинговые технологии в торговле являются инструментами маркетинговой деятельности и играют большую роль в эффективности маркетинговой деятельности торгового предприятия., Методы и маркетинговые технологии в маркетинговой деятельности обеспечивают основную цель предприятия – удовлетворение потребностей потребителей и на этой основе осуществляется реализация коммерческой цели предприятия - получение прибыли.

1.3 Российский и зарубежный опыт в сфере управления маркетинговой деятельностью торгового предприятия

Состояние современного маркетинга в сфере торговли в России характеризуется следующим:

- сформирован новый вид управленческой деятельности - маркетинговая деятельность;
- маркетинг рассматривается как наука;
- маркетинг рассматривается как научная дисциплина, развитие

научной мысли в области маркетинговой деятельности;

- с 90-е гг. начинается процесс постепенного организационного оформления маркетинга на предприятиях, развитие институтов маркетинга, т.е. создание отделов, бюро, департаментов, занимающихся маркетинговыми исследованиями, а также рекламных агентств, учебных центров и т.д.

Например, функционирует Российская Ассоциация Маркетинговых Услуг, Подкомитет по маркетингу торгово-промышленной палаты РФ, Некоммерческое партнерство Гильдия Маркетологов, Российская ассоциация маркетинга, СОМАР — Союз Маркетологов России. Например, целью и задачами Подкомитет по маркетингу торгово-промышленной палаты РФ является выявление и поддержка передовых маркетинговых технологий, направленных на развитие легального потребительского рынка; создание информационной инфраструктуры отрасли для всестороннего и поступательного развития маркетинга на потребительском рынке; внедрение в практику передовых инновационных маркетинговых технологий; развитие кадрового потенциала;

- проведение отраслевых мероприятий в сфере розничной торговли с участием бизнеса и государства. Например, проведение Недели российского ритейла в Москве, на котором формируются основные направления развития сферы розничной торговли, определяются подходы государства к развитию современного ритейла, решаются проблемы отрасли;

- многие российские компании задумались над созданием структурированного департамента маркетинга;

- вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО), что способствует развитию международному маркетингу;

- высокий уровень конкуренции в торговых розничных сетях. Например, новый формат торговли, впервые предложенный торговой сетью «Пятерочка», очень быстро был подхвачен местными и федеральными марками, и сегодня в регионе на рынке услуг по продаже продуктов питания

ведут интенсивную конкурентную борьбу за потребителей уже «Гулливёр», «Магнит», «Симбирка», «Провиант», «Перекресток», «Товарищ», «Метро» и другие. Вследствие этой новой глобальной конкуренции встает необходимость осваивать, во-первых, сегментационный анализ, а во-вторых, методы проведения маркетинговых исследований, направленные на поиск привлекательных рыночных сегментов и оценку их потенциальной емкости;

- развитие таких видов маркетинга, как инновационный маркетинг, антикризисный маркетинг, конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, демаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, противодействующий и др.;

- развитие торгового маркетинга, сфере общественного питания, в сфере банковской деятельности, автомобильной промышленности и других отраслях;

- развитие маркетинга товаров массового производства;

- сформирована статистическая отчетность по маркетингу;

- маркетинг выступает как интегрированная система во внутренней и внешней торговле, формирование специфических международных аспектов маркетинга;

- рост конкуренции с международными розничными торговыми сетями;

- развитие международного маркетинга, использование и совершенствование технологии экспортного и импортного маркетинга.

Приведем пример, подтверждающий приведенное выше мнение. В настоящее время, маркетинговые методы в государственном регулировании внешней торговли продукцией отраслей промышленности в незначительной степени используются в Минпромторге России, являющемся федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим, в частности, маркетинговые функции по поддержке экспорта промышленной продукции, обеспечения доступа на рынки товаров и услуг, выставочной и ярмарочной деятельности,

разработке предложений об установлении наблюдения за экспортом и/или импортом отдельных видов товаров [9];

- в розничной торговле в России лежат две стратегии развития: стратегия «экономить деньги»; стратегия «статуса»;

- в крупных торговых сетях образованы сложные маркетинговые подразделения в организационной структуре предприятий торговли;

- формирование маркетинговой политики, в которую входит план, стратегия, цели, принципы, комплекс маркетинга, ценовая политика, скидки, бонусы, налогообложение, процесс внутреннего взаимодействия служб предприятия, сбыт, ориентирование, затраты на продвижение. Термин «Маркетинговая политика предприятия» возникло и обозначено в формулировках НК РФ (гл.7, ст. 40, п. 3), где речь идет о ценовой политике предприятия.

- сформированы методы и технологии маркетинговой деятельности, которые используют в своей практической деятельности торговые предприятия. Например, Digital Signage технологии (видеостены, рекламные дисплеи, светодиодные конструкции и т.д.) помогают современному бизнесу решать коммуникационные, информационные, брендинговые, рекламные и другие задачи;

- в практике маркетинга имеет место концепция маркетинг - менеджмента;

- создание современных распределительных комплексов и гипермаркетов ведущих торговых сетей России, новые подходы в логистике и хранении продукции;

- развитие маркетинговых коммуникаций;

- самый интенсивно растущий рынок интернет - рекламы в продвижении товаров, работ, услуг;

- нарастает необходимость контроля результативности маркетинга и определение его места в деятельности компаний;

- повышение эффективности использования информационных ресурсов в маркетинговой деятельности субъектов хозяйствования

- формирование основных маркетинговых метрик, которые включают обширный ряд показателей;

- маркетинговая деятельность превратилась из односторонней связи торгового предприятия с рынками сбыта товаров в замкнутый цикл, диалог фирмы с покупателями;

- развивается бихевиористическая концепция маркетинга, т.е. все большее внимание в маркетинге уделяется исследованию и активному моделированию поведения потребителя на рынке;

- не достаточно развиты аспекты маркетинговой деятельности российских авиакомпаний, такие как: бизнес-анализ, маркетинговое планирование, управление продуктом, ценообразование, управление продажами;

- слабая оценка применимости зарубежного опыта маркетинга в российских компаниях;

- совершенствование инструментария маркетинга: внедрение сканирующих касс в розничной торговле, программных продуктов по товародвижению, ассортименту, качеству, программ для обучения и развития навыков;

- формирование класса профессиональных потребителей - потребителей – экспертов;

- развитие массового и персонифицированного маркетинга в торговле.

Особенности маркетинга за рубежом характеризуется общими и национальными чертами.

Особенности маркетинга в Японии характеризуются следующим: безусловный приоритет потребителя. Клиент – это Бог; применение информационных технологий; предпринимательский дух, стимулирующий творчество; постоянный сбор информации [20, с. 203].

Особенности китайского маркетинга характеризуются следующим:

- огромное значение приобрел рекламный маркетинг;
- страна потребительских новинок;
- высокий уровень информатизации в Китае и его сильное влияние на продвижение товаров;
- первое место в мире по объемам интернет - торговли. Digital marketing – один из ключевых инструментов продвижения товаров и услуг;
- влияние традиционных инструментов рекламы снижается, маркетинг становится все более интерактивным и визуально ориентированным, с дальнейшим развитием интернет - инфраструктуры видеоконтент в прямом эфире и его просмотр на мобильных устройствах для китайских потребителей;
- пиковые периоды продаж в Китае иные, чем в других странах и приходятся на одну-две недели перед тремя праздниками: китайским новым годом, праздником середины осени и Днем холостяков;
- идея долгосрочного планирования является одной из основополагающих черт китайского стратегического планирования в маркетинге - продвижение брендов начинается на региональном уровне. Например, акции: купи 1 купи и 10 образцов отдай знакомым, привело к охвату целевой аудитории 46%, узнаваемость бренда увеличилась в 5 раз, потребность в покупке увеличилась в 2-3 раза, продажи увеличились на 86%;
- применение сарафанного маркетинга;
- китайские компании лучше преуспевают в объединении идей, чем западные фирмы, что создает преимущества для развития инноваций и НИОКР. Формула «Лучший подход – это вначале разработать лучшую стратегию, которая затем привлечет в компанию лучших людей» (компания Lenovo);
- маркетинговая стратегии в Китае «избегать открытого противостояния», потому что открытая напряженность непродуктивна и

разрушительная для сторон;

- специфическая система скидок;

- карточная система скидок, членских и дисконтных;- покупать больше товара за маленькую скидку. Истинная задача маркетинга - запутать покупателя и заставить его купить не совсем нужную ему вещь.

[35, с. 202].

Характеристика американского маркетинга:

- высокими темпами растет практическое использование маркетинга, несколько меньшими - его популярность, еще меньшими - развитие теории;

- имеется большой и передовой опыт маркетинговой деятельности американских компаний;

- глобальный уровень маркетинга;

- созданы институты маркетинга, ассоциации, некоммерческие партнерства и т.д.;

- развитие маркетинга товаров класса «Люкс», обладающих естественной и вмененной производителями ценностью в силу ограниченной доступности и которые всегда являются результатом научно-технического прогресса, внедрения и распространения инноваций;

- маркетинг кластеров и регионального развития;

- отмечается актуальность и своевременность синтеза трех научных концепций: теории и методологии маркетинга отношений, теории и практики сетевого взаимодействия в формате кластеров и теории и практики развития индустрии товаров класса «люкс» Синтез трех основных научных концепций: теории и методологии маркетинга отношений (МО), теории и практики сетевого взаимодействия в формате кластеров и теории и практики развития индустрии товаров класса «люкс»;

- использование основных видов маркетинговых отношений: отношения бизнес- бизнес (B2B), отношения бизнес- государство (B2G). внешние межличностные отношения (EMR), внутренние межличностные

отношения (FMR), и их комбинации для построения связки доверительные отношения - приверженность на основании адаптированной модели отношений Моргана-Ханта;

- использование эталона (бенчмарк) для реализации современной концепции маркетинга отношений в индустрии роскоши (или товаров класса «люкс») и в секторе автомобилей класса «премиум» и «люкс».

По данным исследования Российской ассоциации маркетинга (РАМ) выявлены проблемы маркетинга и сбыта (табл. 1.4) [33].

Таблица 1.4

Проблемы маркетинга и сбыта

Проблемы маркетинга предприятий (в процентах к числу опрошенных)	Федеральные округа РФ						
	Дальневосточный	Уральский	Южный	Сибирский	Северо-Западный	При-волжский	Центральный
1. Недостаточные знания о рынке	21,7	31,4	20,0	20,2	15,4	15,9	20,1
2. Низкая осведомленность потребителей о продукции	6,5	9,8	11,4	19,1	14,4	17,0	18,7
3. Неконкурентность цены на выпускаемую продукцию	17,4	15,7	12,9	15,7	17,3	16,3	13,1
4. Несоответствие качества выпускаемой продукции потребностям рынка	6,5	15,7	10,0	10,1	7,7	10,6	10,6
5. Невысокий имидж предприятия/марки	4,3	5,9	2,9	3,4	5,8		

Наиболее острые маркетинговые потребности российских предприятий (в процентах к числу опрошенных): анализ сбытовой политики конкурентов; анализ ценовой политики конкурентов; анализ продукции конкурентов; разработка стратегии и тактики сбытовой политики; анализ конкурентоспособности продукции; сбор и анализ информации о рынке выпускаемой продукции; проведение маркетинговых исследований; разработка стратегии развития предприятия; разработка стратегии и тактики ценовой политики [41, с.159].

По мнению Поповой И. Н. в основе развития различных форматов предприятий розничной торговли в России лежат две стратегии развития: стратегия «экономить деньги»; стратегия «статуса».

Торговые форматы продовольственного рынка России представлены в приложении 6.

Попова И. Н. считает, что главной задачей розничных торговых сетей в настоящее время является разработка адекватных рынку стратегий развития. [36, с. 118].

В среднем по России обеспеченность населения торговыми площадями составляет около 650 кв. м на тысячу человек, в то время как в Германии или во Франции – порядка 1,5 тыс. кв. м. [33].

Число хозяйствующих субъектов оптовой и розничной торговли на конец года за период 2011-2014 г.г. по данным Росстата в тыс. единиц представлено в приложении 7 [33].

Анализ числа хозяйствующих субъектов оптовой и розничной торговли на конец года показал, что организации торговли за период 2011-2014 г.г. снизились на 101,7 тыс. ед., за счет снижения предприятий оптовой торговли на 110,4 тыс. ед.

Доля предприятий розничной торговли за анализируемый период снизилась на 1,5 процентных пункта.

Число индивидуальных предпринимателей в розничной торговле значительно снизилось на 272,7 тыс. чел и снизилось на составило 15,9%.

Число хозяйствующих субъектов розничной торговли на конец года за период 2011-2014 г.г. по данным Росстата представлено в табл.1.5 [33].

Таблица 1.5

Число хозяйствующих субъектов розничной торговли

Характеристика	2005	2010	2013	2014	2015
Организации, осуществляющие розничную торговлю и ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования, тыс. ед.	366,1	373,4	375,5	376,7	380,5

Продолжение таблицы 1.5

Индивидуальные предприниматели, осуществляющие розничную торговлю (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами) и ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования тыс.человек	1448,3	1769,0	1442,2	1437,1	1418,7
Розничные рынки	5831	3427	1589	1447	1308
Число торговых мест на рынках, тыс.мест	1214	961	423,8	394,4	352,4

Анализ числа хозяйствующих субъектов розничной торговли на конец года за период 2005-2015 г.г. показал, что организации розничной торговли увеличились на 14,4 тыс. ед.

Число предприятий розничной торговли Белгородской области, кроме торговли автотранспортными средствами, ремонт бытовых изделий и предметов личного потребления представлено в табл. 1.6 [33].

Таблица 1.6
Число предприятий торговли Белгородской области

Показатель	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Темп роста, %
Число предприятий	2077	2536	2540	2483	2606	2606	2690	129,5

Оборот розничной торговли и оборот общественного питания Белгородской области в январе-октябре 2016 года характеризуются следующими данными, представленными в табл. 1.8 [33].

В январе – сентябре 2016 года на территории области осуществляли деятельность в розничной торговле 280 юридических лиц и территориально-обособленных подразделений юридических лиц, отнесенных к торговым сетям. Информация об обороте розничной торговли торговых за январь - сентябрь 2016 года характеризуется данными, представленными в табл. 1.9.

Оборот розничной торговли розничных торговых сетей к обороту розничной торговли торгующих организаций области в январе-сентябре 2016 года составил 43,4%, ко всему обороту розничной торговли – 21,2 %.

Таблица 1.7

Оборот розничной торговли

Показатели	Фактически, млн. руб. за январь-октябрь:		Индекс физического объема, %
	2016 г.	2015 г.	
Оборот розничной торговли - всего	246342,1	226021,7	102,3
Торгующие организации и ИП, реализующие товары вне рынка	215331,1	194689,2	103,8
в т.ч. крупные организации и субъекты среднего предпринимательства	90225,1	89715,6	94,4
Розничные рынки и ярмарки	31011,0	31332,5	92,9
из оборота розничной торговли Оборот пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями	95433,0	90160,8	99,6
Оборот непродовольственными товарами	150909,1	135860,9	105,0
Оборот общественного питания	6047,3	5537,1	102,3

По мнению экспертов РИА Рейтинг, торговые сети в России продолжают свое развитие, и в ближайшие три года доля сетевой торговли по стране в целом превысит 25% розничного товарооборота. При этом по-прежнему более быстрый рост будут демонстрировать относительно развитые регионы.

Таблица 1.8

Оборот торговых сетей на территории Белгородской области

Показатели	Фактически за январь- сентябрь 2016, млн. руб.	Индекс физического объема, %	Доля в обороте розничных торговых сетей, %
Оборот розничной торговли - всего	46741,1	101,7	100,0
Оборот пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями	30326,7	101,7	64,9
Оборот непродовольственными товарами	16414,4	101,5	35,1

Таким образом, управление маркетинговой деятельностью в торговых сетях на отечественном рынке должно опираться на ключевые факторы, определяющие состояние и развитие продовольственного рынка: доходы

населения, формирующие уровень и структуру потребления; потребление продовольственных товаров населением; структура розничного товарооборота; место и роль торговых розничных сетей на продовольственном рынке.

Выводы по главе 1.

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.

Цель маркетинговой деятельности предпринимательской сферы должна совпадать с целями деятельности экономических субъектов, усиливать позиции на рынке, поднимать ее престиж

Задачи маркетинга: обоснование производства и реализации той или иной продукции; производить продукцию нужную покупателю; координация и планирование производственно-хозяйственной деятельности; прибыльность деятельности; совершенствование методов продаж; регулирование и перестройка всей деятельности фирмы.

Принципы маркетинга: удовлетворение потребителей; получение прибыли; объединение усилий различных подразделений фирмы единой целью; учет и рациональное использование ресурсов.

Функции маркетинга: анализ окружающей среды и рыночные исследования; анализ потребителей; планирование товара (услуги); планирование сбыта; планирование продвижение товара, продукции; планирование цены; обеспечение социальной ответственности; управление маркетингом.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАО «МАГНИТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество «Магнит» (ПАО «Магнит») является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано 12 ноября 2003 года как закрытое акционерное общество «Магнит» и 25 сентября 2014 года внеочередным общим собранием акционеров принято решение об изменении полного фирменного наименования общества на Публичное акционерное общество «Магнит».

Юридический адрес ПАО «Магнит»: РФ, Краснодарский край, 350072, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5. ИНН 309 085 638 [43].

Основной целью ПАО «Магнит» является извлечение прибыли.

Уставный капитал ПАО «Магнит» составляет 945 613,55 рублей (Девятьсот сорок пять тысяч шестьсот тринадцать рублей 55 копеек).

По состоянию на 31.12.2016 акции ПАО «Магнит» распределены следующим образом (табл. 2.1) [43].

Таблица 2.1

Распределение акций ПАО «Магнит»

Акционеры	Доля в уставном капитале, %
Галицкий С.Н	35,11
Гордейчук В.Е.	1,06
Акции, контролируемые Lavreno Ltd. (Кипр)	0,22
Акции, контролируемые руководством Группы	0,23
Собственные акции, выкупленные у акционеров	39,73
Акции в свободном обращении	63,38

Уставный капитал состоит из 94 561 355 (Девяносто четыре миллиона пятьсот шестьдесят одна тысяча триста пятьдесят пять) штук обыкновенных

именных акций номинальной стоимостью 0,01 (ноль целых одна сотая) рубля каждая, приобретенных акционерами (приложение 8).

В обществе создается резервный фонд в размере 15 процентов уставного капитала общества. Величина ежегодных отчислений в резервный фонд общества составляет 5 % от чистой прибыли общества.

Органами управления ПАО «Магнит» являются: общее собрание акционеров; совет директоров; коллегиальный исполнительный орган (Правление); единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется коллегиальным исполнительным органом общества (Правлением) и единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором).

Основные виды деятельности дочерних компаний Группы ПАО «Магнит», зарегистрированных в Российской Федерации, а также фактическая доля собственности в процентном соотношении представлены в табл.2.2. [43].

Таблица 2.2

Основные виды деятельности

дочерние компании Группы ПАО «Магнит»	Основная деятельность	Доля участия
АО «Тандер»	Розничная и оптовая торговля продуктами питания	100%
ООО «Ритейл импорт»	Импортные операции	100%
ООО «БестТорг»	Розничная торговля Москва и Московской области	100%
ООО «МФК»	Прочие операции	100%
ООО «Сельта»	Оказание транспортных услуг компаниям Группы	100%
ООО «ТК Зеленая Линия»	Тепличный комплекс	100%
ООО «Тандем»	Сдача в аренду помещений	100%
ООО «Алкотрейдинг»	Прочие операции	100%
ООО «ИТМ»	Предоставление информационных услуг	100%
ООО «Логистика-Альтернатива»	Импортные операции	100%
ООО «Звезда»	Держатель активов	100%
ООО «ТД-холдинг»	Производство и переработка продуктов питания	100%
ООО «МагнитЭнерго»	Поставка электроэнергии для объектов Группы	100%
ООО«УКпаркКраснодар»	Управление производственными активами	100%

ООО «Кондитер Кубани»	Производство продуктов питания для Группы	100%
-----------------------	---	------

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности: розничная и оптовая торговля; сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества; иные виды деятельности, не противоречащие законодательству [43].

В своей деятельности сотрудники руководствуются такими внутренними документами как Устав, Положением об информационной политике, Кодексом деловой этики, Положением о Департаменте корпоративного управления (приложение 8).

Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик». Общество осуществляют свою деятельность только на внутреннем российском рынке.

Организационно-экономическую характеристику предприятия необходимо рассмотреть с истории развития предприятия.

История развития торговой сети «Магнит» ЗАО «Тандер».

1994 - 1998 г.г.: Начало: вид деятельности - оптовая торговля. Принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания.

1998 - 2001 г.г.: Выход на розничный рынок продуктов питания. Вид деятельности - розничная торговля. Открытие первого продуктового магазина в городе Краснодаре.

2001-2005 г.г.: Интенсивное развитие с целью занять твердую позицию на рынке. Стремительное региональное развитие торговой сети.

2006 -2009 г.г.: Дальнейшее развитие розничного формата торговой сети. Переход к мультиформатности. Лидер российского продуктового ритейла по количеству покупателей.

2010-2012 г.г.: Твердая позиция в секторе и диверсификация развития. Открытие первого магазина «Магнит Косметик» 20 декабря 2010 года. Диверсификация по освоению нового направления деятельности – овощеводство. [52].

2013 – 2015 г.г.: В 2013 году розничная сеть «Магнит» становится абсолютным лидером российского ритейла. «Магнит» входит в рейтинг самых выгодных для акционеров компаний мира, составленный Boston Consulting Group.

2016 г.: Компания обновила концепцию магазинов формата «у дома».. Сеть «Магнит Косметик» стала самой быстрорастущей компанией года в сегменте Non-Food и получила премию Russian Retail Awards 2016 [43].

Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

В Старом Осколе действуют 2 гипермаркета «Магнит», 16 универсамов, 5 магазинов «Магнит- косметик»[43].

Около двух третей магазинов Компании работает в городах с населением менее 500 000 человек. Большинство магазинов Группы расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Магазины сети «Магнит» также находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском Федеральных округах.

Динамика стоимости основных средств ПАО Магнит в 2016 г. представлена в табл. 2.3. [43].

Таблица 2.3

Динамика стоимости основных средств

Показатели	Земля	Здание	Машины и обор-е	Прочие активы	Незаверш енное стр-ство	Итого
Остаточная стоимость на 01.01.2016	13384520	180216957	34366829	21051765	16975867	265995938
Остаточная стоимость на 31.12.2016	14989340	201554710	37937466	17835186	17628645	289945347
Структура основных средств на 31.12.2016,%	5,2	69,4	13,1	6,2	6,1	100,0

Анализ структуры основных средств ПАО «Магнит» по состоянию на 31.12.2016 г. показал, что основная группа основных средств составляет 69,4%, затем машины и оборудование составляют 13,1%, земля, прочие активы и незавершенное строительство составляют на уровне от 5,2% до 6,2%.

Нематериальные активы ПАО «Магнит» представлены лицензиями, правами аренды, товарными знаками, программным обеспечением и на 31.12.2016 г. составили 1523638 тыс. руб.

Гудвил ПАО «Магнит» на конец финансового года на 31.12.2016 г. составил 1 367 493 тыс. руб. Для сравнения Гудвил в 2014 г. составил 24 307 тыс. руб.

Товары для перепродажи в торговой сети и распределительных центрах на 31.12.2016 г. составили 125 973 938 тыс. руб.

Сырье и материалы (комплектующие, упаковочные и прочие материалы, полуфабрикаты собственного производства) в торговой сети и распределительных центрах на 31.12.2016 г. составили 8 941 770 тыс. руб.

Денежные средства и денежные эквиваленты (в кассе, на расчетных счетах в банках, на депозитах, денежные средства в пути) на 31.12.2016 г. составили 16 559 271 тыс. руб.

Период оборачиваемости торговой кредиторской задолженности в среднем в 2016 году составил 43 дня и 41 день в 2015 году.

Доходы и расходы по обычным видам деятельности подразделяются на: розничная реализация; оптовая реализация; прочая реализация.

Расходы по выплаченной заработной плате составили в 2016 г. 6 739 280 тыс. руб. [43].

Долгосрочные кредиты и займы, облигации на 31.12.2016 г. составили 77 499 900 тыс. руб. Краткосрочные кредиты и займы, облигации на 31.12.2016 г. составили 50 105 880 тыс. руб.

Коэффициент отношения заемных средств к собственному капиталу на 31 декабря 2016 и 2015 гг. представлен следующим образом: Отношение чистой задолженности к собственному капиталу соответственно 57% и 58%. [43]. Задолженность определяется как сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов. Собственный капитал включает весь капитал и резервы Группы. Период оборачиваемости торговой кредиторской задолженности в среднем составил 43 дня в 2016 г. и 41 день в 2015 г.

Динамика показателей отчета о совокупном доходе за 2014 – 2016 гг., т.руб. представлена в таблице 2.4. [43].

Таблица 2.4

Динамика показателей отчета о совокупном доходе

Показатели, т.руб.	2014	2015	2016	Отклонения (+;-)2016-2014	
				абсолютное, т.руб.	относительное, %
Выручка	19 872 292	15 594 588	16 033 612	- 3 838 680	80,7
Себестоимость	(14 132 806)	(11 151 836)	(11 621 596)	(-1 327 470)	82,2
Валовая прибыль	5 739 486	4 442 752	4 412 016	-1 327 470	76,9
Коммерческие расходы	(231 954)	(207 612)	(193 921)	(-38 033)	83,6
Общехозяйственные и административные расходы	(3 716 842)	(2 883 839)	(3 059 278)	(-657 564)	82,3
Инвестиционные доходы	9695	3702	1585	-8110	16,3
Финансовые расходы	(172 974)	(194 986)	(198 310)	(-25 336)	114,6
Прочие доходы	75 257	64 967	60 208	-15 049	80,0
Прочие расходы	(13 260)	(13 838)	(15 060)	(-1 800)	113,6
Прибыль(убыток) по курсовым разницам	(73 245)	(43 194)	16 992	+16 992	-
Прибыль до налогообложения	1 026 032	1 167 952	1 614 363	+588 331	157,3
Расходы по налогу на прибыль	(373 245)	(199 067)	(214 380)	(-158 865)	57,4
Прибыль за год	1 241 118	968 885	811 652	-429 466	65,4
Прибыль на акцию в долларах США	13,13	10,25	8,58	-4,55	65,3

Анализ динамики показателей отчета о совокупном доходе за 2014 – 2016 гг. показал, что снизилась выручка от основной деятельности на 3 838 680 тыс. руб., что составляет 80,7% от уровня 2014 года, хотя отмечается рост выручки по сравнению с 2015 г.

Выручка в 2014-2016 г.г. представлена в табл.2.5. [43].

Таблица 2.5

Выручка от оптовой и розничной торговли, тыс. руб.

Вид торговли	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, 2016-2014	Относительное отклонение, 2016/2014, %
Всего оптовая и розничная торговля:	19 872 292	15 594 588	16 033 612	- 3 838 680	80,7
В т. ч., розничная торговля	19 851 316	15 548 452	15 949 988	- 3 901 328	80,3
Доля, %	99,9	99,7	99,5	-0,4 п.п.	-
Оптовая торговля	20 976	46 136	83 624	62 648	398,7
Доля, %	0,1	0,3	0,5	-0,4 п.п.	-

Анализ выручки за анализируемый период 2014 - 2016 г.г. показал, что более 99% выручки составляет розничная торговля, а оптовая торговля менее 1 %.

Себестоимость за 2014 – 2016 гг. снизилась на 1 327 470 тыс. руб., что составило 82,2%. Себестоимость на 1 рубль выручки за период за 2014 – 2016 гг.

Валовая прибыль снизилась на 1 327 470 тыс. руб., что составило 76,9%.

Общехозяйственные и административные расходы за 2014 - 2016 гг. снизились на 657 564 тыс. руб., что составило 82,3%. Инвестиционные доходы и прочие доходы за 2014 - 2016 гг. также снизились на значительную величину.

Прибыль до налогообложения за 2014 - 2016 гг. увеличилась на 588 331 тыс. руб. , что составило 157,3%.

Прибыль за год за период 2014 - 2016 гг. снизилась на 429 466 тыс. руб., что составило 65,4%.

Прибыль на акцию в долларах США за период 2014 - 2016 гг. снизилась на 4,55, что составило 65,3%.

По данным на 31.12.2016 г. действуют 14059 магазинов, в том числе: 10521 магазин у дома (74,8 %), 431 гипермаркет магнит (3,1 %), 3107 магазин Дрогери (22,1 %) [43].

Таким образом, анализ показателей отчета о совокупном доходе за период 2014 - 2016 гг. показал, что совокупный доход снижается и снижение существенное, что обусловлено общеэкономическими условиями деятельности предприятия.

ПАО «Магнит» крупнейший частный работодатель России - в компании на конец марта 2017 г. работает 271369 человек. Розничная сеть «Магнит» неоднократно удостоивалась звания «Привлекательный работодатель года».

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. В компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 35 распределительных центров. Уровень централизации в 2016 году составила 87%. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает 5 713 грузовых автомобилей.

Анализ конкурентных преимуществ сети «МАГНИТ» показал, что по сравнению с конкурентами она имеет следующие преимущества: формирование мультиформатного бизнес-процесса; широкое присутствие в регионах; крупнейшая торговая сеть в РФ; узнаваемый бренд; эффективная система логистики; преобладание отечественных производителей продуктов питания.

2.2 Характеристика системы управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит»

Маркетинговая деятельность направлена на осуществление стратегии развития торговой сети ПАО «Магнит»:

- развитие существующей бизнес-модели на действующих рынках и целевое расширение географического присутствия;

- дальнейшее совершенствование логистических процессов и инвестиции в IT-систему для максимального эффективного управления запасами и транспортными потоками;

- развитие мультиформатной бизнес-модели для удовлетворения покупателей с разными потребностями и уровнем доходов;

- развитие собственного импорта: увеличение доли прямых поставок свежих овощей и фруктов для минимизации издержек.

Система управления маркетинговой деятельностью ПАО «Магнит» интегрирована на реализацию цели и миссии компании.

Цель компании ПАО «Магнит» - получение прибыли и обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне.

Миссия ПАО «Магнит» - повышение благосостояния покупателей, сокращение их расходов на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережное отношение к ресурсам компании, улучшение технологии и достойное вознаграждение сотрудников.

Функции маркетинговой деятельности в ПАО «Магнит» возложены на Департамент маркетинга.

Организационная структура управления маркетинговой деятельности в ПАО «Магнит» представляет собой целостную систему, состоящую из трех уровней управления:

- аппарат управления, определенный Уставом,
- аппарат управления Департамента Маркетинга,
- структурные подразделения Департамента маркетинга.

Для построения Департамента Маркетинга были определены:

- специфика фирмы, ее размеры;
- условия функционирования торгового ритейла (ассортимент товаров, качественная и количественная характеристика рынков и клиентов)
- цели и ресурсы;
- концепция маркетинга и теория организации;
- требования к службе маркетинга.

Условия построения Департамента Маркетинга предоставлены на рис.

2.1. [43].



Рисунок 2.1. Основа построения Департамент Маркетинга

Основными задачами Департамента маркетинга ПАО «Магнит» являются:

- формирование структуры службы маркетинга;

- исследование рынка;
- определение целевого сегмента.

Организационная структура Департамента Маркетинга ориентирована на выполнение функций маркетинга, обслуживаемого розничного и оптового рынка продуктов питания и розничных потребителей.

Функциональная организация Департамент Маркетинга эффективна при ограниченном ассортименте товаров, сбываемых на большом количестве рынков и их сегментов, отличающихся определенной однородностью, стабильностью и относительно значительной величиной емкости.

При функциональной структуре Департамента Маркетинга каждый специалист-маркетолог отвечает за выполнение определенной функции по определенной группе товаров и с привязкой к конкретному рынку.

Основные функции Дирекции Маркетинга: исследование рынка; планирование ассортимента; реклама и стимулирование сбыта и продаж; продажи и сбыт.

Служба маркетинга исследуемого предприятия представляет собой Департамент маркетинга, руководитель которого является Директор по маркетингу и рекламе (табл. 2.6) [43].

Таблица 2.6

Структура Департамент маркетинга

Руководство (директор по маркетингу и рекламе)		
Заместитель директора по маркетингу ММ,ГМ	Заместитель директора по технологиям	Заместитель директора по рекламе и рекламному сервису
Служба торгового маркетинга	Отдел технологий и стандартов ДМ	Сектор создания и внедрения стандартов ДМ
		Сектор разработки и внедрения технологий
	Отдел аналитики	Сектор анализа рынка
		Сектор аналитики
Служба маркетинга ГМ	Отдел реализации акций ГМ	
	Отдел подготовки собственных акций	
Служба маркетинга ММ	Отдел маркетинговых акций ММ	Сектор разработки и планирования акций ММ

Служба торгового маркетинга	Отдел коммерческих акций	Сектор каталогов
	Отдел реализации и контроля коммерческих акций	
	Отдел расчетов	
Служба рекламного сервиса	Отдел продаж рекламных возможностей	Сектор реализации проектов
	Отдел сопровождения рекламных носителей	
Служба дизайна и рекламы	Отдел маркетинговой коммуникации	
	Отдел дизайна	

Функциональная маркетинговая структура выступила базой для всех остальных форм организации служб маркетинга: территориальная, товарная, рыночная или смешанная структуры отдела маркетинга.

Дирекции Маркетинга имеет службы по ассортиментным группам продуктов питания и по каждому товару есть свой управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному товару.

В своей деятельности Департамент Маркетинга руководствуется внутренним локальным актом «Положение о подразделении Департамента Маркетинга».

Цель работы Департамента Маркетинга заключается в формировании и подержании в сознании покупателя высокой степени привлекательности предоставляемой услуги розничной торговли, посредством применения эффективной системы маркетинговых коммуникаций, минимизирующей расходование ресурсов Компании в достижении и поддержании оптимальных целевых показателей по количеству покупателей и размеру среднего чека.

Основные бизнес-процессы Департамента маркетинга:

- планирование маркетинговых мероприятий;
- проведение маркетинговых мероприятий в торговых точках сети «Магнит»;
- подготовка маркетинговых мероприятий к запуску;

- создание корпоративного каталога;
- логистика акционных позиций;
- документооборот;
- формирование статистических отчетов для контроля операционной деятельности;
- анализ и формирование отчетности по результатам маркетинговых мероприятий;
- формирование специальных отчетов;
- формирование управленческой внутренней отчетности;
- планирование и реализации каналов коммуникаций вне торговых сети «Магнит»;
- обеспечение компании-дизайн продуктами и бренд-буками;
- продажа услуг по размещению рекламы и торговых точках сети «Магнит», сопровождение рекламных носителей;
- создание планogramм;
- оптимизация бизнес-процессов и технологий.

Продукты бизнес- процессов Департамента маркетинга:

- увеличение прибыли; увеличение количество покупателей и торговых точках сети «Магнит»;
 - увеличение среднего чека;
 - получение максимальной прибыли;
 - получение информации целевой аудитории своевременно и в полном объеме;
 - обеспечение ГМ и МК рекламно- информационными материалами.
- Основное содержание Бизнес-процесса «Подготовка к проведению акций по повышению привлекательности ГМ» в категориях:
- инициация проведения и предложение проведения акции на продукцию СП с типом Пресса/Каталог по группе товара;
 - согласование акционного ассортимента Фреш;

- подбор акционного ассортимента из сортамента топовых позиций и аналоговых позиций рынка;

- согласование акционного ассортимента и географии;

- акция антиконкурент;

- утверждение рекламного проекта и его размещение;

- проведение оценки влияния на валовую наценку с помощью утвержденной системы расчета;

- проведение расчетов/перерасчетов лимитов продаж на основе показателя снижения валовой наценки;

- установка акционных коэффициентов в информационной системе на ингредиенты в базу на позиции со скидкой от 50%;

- определение объемов, географии, ассортимента, поставщика способного бездефицитно удовлетворить потребности ГМ сети в период акции с типом «Антиконкурент»;

- сопровождение гипермаркетов по следующим данным: период проведения акции, код и наименовании позиции, участвующей в акции, код и наименование позиции для размещения-заявки поставщику (сырье), код и название ГМ, участвующих в акции, поставщик, цена позиции акции;

- проведение анализа динамики изменения цены по акционной позиции ежемесячно за последние 6 месяцев;

- информация о планируемом расходе на Акцию (расчет бизнес-аналитика).

Анализ маркетинговой деятельности предприятия включает в себя: анализ рынка розничной торговли; анализ мультиформатной бизнес-модели магазинов «Магнит»; анализ торговой марки; анализ системы торгового обслуживания покупателей; анализ работы с поставщиками; анализ торговых компетенций работников.

Анализ факторов, ограничивающих торговую деятельность в России показал, что наибольшее значение имеет высокий уровень конкуренции, возрастающий недостаточный платежеспособный спрос населения и высокий уровень налогов.

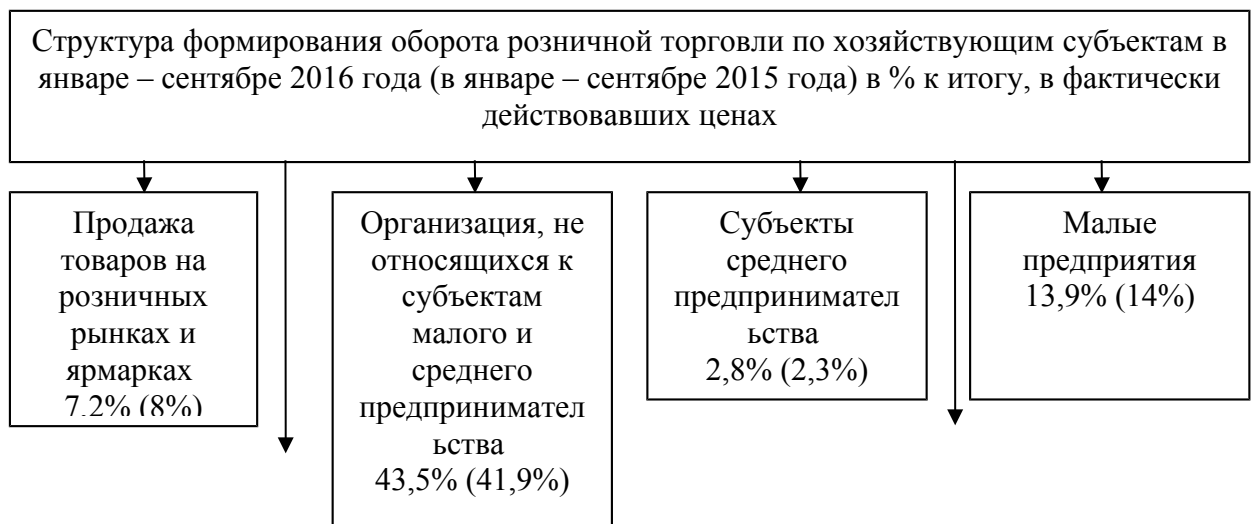
Факторы, ограничивающие торговую деятельность в России (удельный вес респондентов, отметивших тот или иной фактор, ограничивающих деятельность торговой организации, в %) по данным Росстата представлен в табл. 2.7. [45].

Таблица 2.7

Факторы, ограничивающие торговую деятельность

Факторы, ограничивающие торговую деятельность	Удельный вес респондентов, отметивших тот или иной фактор, ограничивающих деятельность торговой организации, в %)			
	2014	2015	2016	1 кв.2017
недостаточный платежеспособный спрос	48	48	55	57
недостаток финансовых средств	30	34	32	28
высокий уровень налогов	53	51	49	46
высокая арендная плата	28	27	27	28
высокая конкуренция со стороны других организаций розничной торговли	71	69	71	68
высокие транспортные расходы	25	24	24	21

Структура формирования оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам в России за 9 мес. 2015-2016 г.г. в % к итогу в фактическим действовавших ценах (рис.2.2) [45].



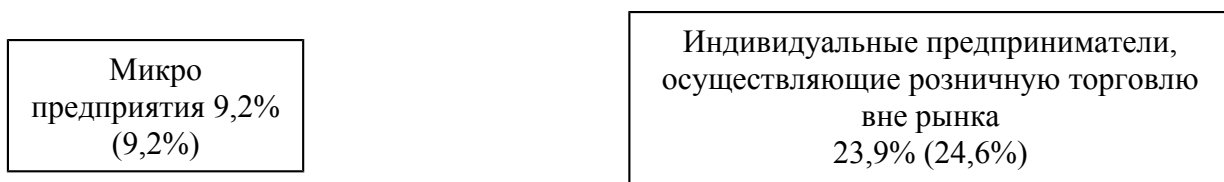


Рис.2.2 . Структура формирования оборота розничной торговли в России

Анализ структуры формирования оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам в России показал, что 43,5% составляют организации, не относящиеся к субъектам малого и среднего предпринимательства, в которые входят торговые розничные сети.

Индекс предпринимательской уверенности в розничной торговле в России составил: в 2014 г.- 3,0; в 2015 г.- 0; в 2016 г.- 1,0; в 1 квартале 2017 г.- 2.

Индекс предпринимательской уверенности в розничной торговле рассчитывается как среднее арифметическое значение балансов оценок уровня складских запасов (с обратным знаком), изменения экономического положения в текущем квартале по сравнению с предыдущим и ожидаемого изменения экономического положения в следующем квартале (в процентах).

Динамика предпринимательской уверенности в розничной торговле представлена на рис.2.3[45].

**Динамика предпринимательской уверенности
в розничной торговле
в процентах**

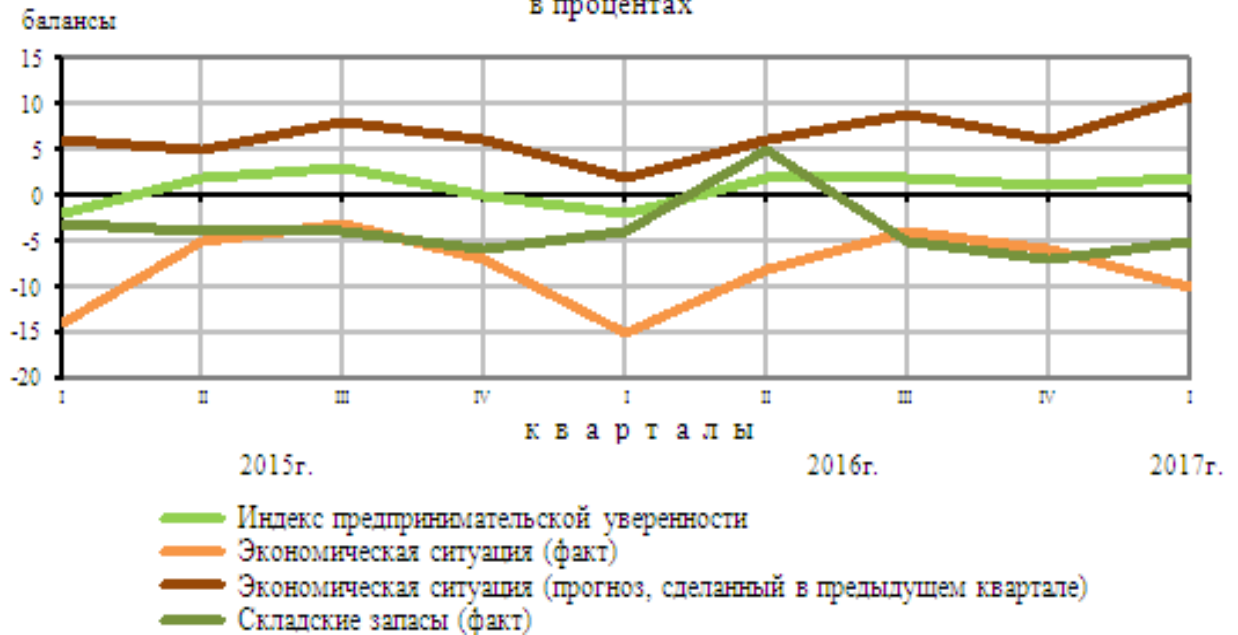


Рис. 2.3. Динамика предпринимательской уверенности в розничной торговле

Отмечается тенденция снижения инвестиций на расширение, модернизацию и ремонт торговых предприятий в 2015,2016 годах.

Снижается в целом обеспеченность торговли собственными финансовыми ресурсам, снизилась обеспеченность складскими помещениями, товарными запасами в 2015-2016 г.г.

Средний сложившийся средний уровень торговой наценки в % к стоимости проданных товаров в России составил в 2014-2016 г.г. 26%, в первом квартале 2017 г - 25%[43].

Ассортимент товаров в торговой сети сузился за период 2015-2016 г. по данным опроса респондентов.

География торговой сети «Магнит» представлена в табл. 2.8 [43].

Таблица 2.8

География торговой сети «Магнит»

Федеральные округа РФ	Магазин «у дома»	гипермаркет	Магазин семейный,	«Магнит Косметик»	Распределительные центры
ЦФО	2170	32	19	245	8
ЮФО	1523	55	28	270	6
СЗФО	757	12	3	98	2

СКФО	330	7	3	57	1
ПФО	2614	58	34	312	6
ЦУФО	731	22	7	76	2
СФО	219	4	3	22	2
Итого	8344	190	97	1080	27

Структура торговой сети «Магнит» в 2016 г. по федеральным округам представлена в табл. 2.9 [43].

Таблица 2.9

Структура торговой сети «Магнит» по федеральным округам

Федеральные округа РФ	Магазин «у дома»	гипермаркет	Магазин семейный,	«Магнит Косметик»	Распределительные центры
ЦФО	26,1	16,9	19,5	22,7	29,6
ЮФО	18,3	28,9	28,8	25,1	22,2
СЗФО	9,1	6,3	3,0	9,1	7,4
СКФО	3,9	3,6	3,0	5,3	3,7
ПФО	31,3	30,6	35,0	28,8	22,3
ЦУФО	8,7	11,5	7,2	7,0	7,4
СФО	2,6	2,2	3,0	2,0	7,4
Итого	100 %	100%	100%	100%	100%

Анализ географии и структуры торговой сети «Магнит» по федеральным округам показал, что наибольшее количество распределительных центров 29,6% находится в ЦФО. Наибольшее количество магазинов «у дома» - 31,3%, гипермаркетов - 30,6 % , семейных магазинов - 35,0%, магазинов «Магнит Косметик» - 28,8% находятся в Приволжском федеральном округе.

Анализ мультиформатной бизнес- модели показал, что все форматы магазинов за анализируемый период 2014-2016 г.г. получили свое развитие, отмечается их рост, рост торговой площади, рост среднего чека, количества покупателей.

Маркетинговая деятельность направлена на мультиформатные бизнес-модели розничной торговли:

- магазин у дома - расположены в шаговой доступности, ценовая политика низкая, наличие парковки для автомобилей, качественный ассортиментный перечень по низким ценам, ассортимент - продуктовый-91,0%, промышленный-9,0%, средний чек- 473 руб.;

- гипермаркет - расположены в черте города вблизи транспортных потоков, ценовая политика ниже рыночной, наличие парковки для автомобилей, широкий ассортиментный перечень, наличие производственных цехов, выпускающих готовые блюда и полуфабрикаты, ассортимент- продуктовый-82,0%, промышленный-18,0%, средний чек- 640 руб.;

- магазины магнит Семейный – расположены в торгово-развлекательных комплексах, расширенная зона продажи товаров категории «фреш», наличие собственного производства, ассортимент (продовольственный -87,0%, непромышленный – 13 %), средний чек – 419 руб.;

- магазины дрогери (косметики) – расположены в шаговой доступности, ассортимент непромышленный – 100 %, средний чек – 237 руб.

Динамика количества открытых магазинов Магнит в 2014-2016 г.г. представлена в табл.2.10 [43].

Анализ динамики количества открытых магазинов в 2016 г. по сравнению с 2015 г. показал, что общее количество открытых магазинов снизилось по всем форматам магазинов в целом на 408 единиц за счет насыщенности территории торговой сетью и высоким уровнем конкурентности по стороны других торговых ритейлов. Наибольший рост открытых магазинов отмечался в 2015 году.

Таблица 2.10

Динамика количества открытых магазинов Магнит

Количество открытых магазинов, ед.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	1618	2378	1970
магазины у дома	1144	1250	927
гипермаркеты	29	29	18
магнит семейный	51	58	39
магазины косметики	394	1041	986

Динамика общего количества магазинов Магнит 2015-2016 г.г. представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Динамика общего количества магазинов Магнит

Количество магазинов, ед.	2015 г.	Структура торговой сети в 2015 г., %	2016 г.	Структура торговой сети в 2016 г., %	Абсолютное отклонение, 2016-2015, ед.	Относительное отклонение, 2015/2016, %
Всего	12089	100,0	14059	100,0	1970	116,3
магазины у дома	9594	79,4	10521	74,8	927	109,7
гипермаркеты	219	1,8	237	1,7	18	108,2
магнит семейный	155	1,3	194	1,4	39	125,2
магазины дрогери	2121	17,5	3107	22,1	986	146,5

Анализ динамики общего количества магазинов 2015-2016 г.г. показал общую тенденцию значительного увеличения количества магазинов: магазины у дома на 927 ед. и рост составил 109,7%, гипермаркеты на 18 ед. и рост составил 108,2%, магнит семейный на 39 ед. и рост составил 125,2%, магазин дрогери на 3107 ед. и рост составил 146,5%.

Анализ структуры общего количества магазинов торговой сети Магнит за 2016 г. показал: магазины у дома составляют 74,8%; гипермаркеты-1,7%; магнит семейный-1,4%; магазины дрогери 22,1 %.

Динамика общего количества магазинов Магнит 2014-2016 г.г. представлены в табл. 2.12 [43].

Анализ динамики общего количества магазинов 2014-2016 г.г. показал значительное увеличение количества магазинов, особенно рост в 2,87 раза магазинов дрогери, в 2,0 раза магазинов «магнит семейный». Рост магазинов гипермаркетов и магазинов у дома отмечается на уровне 124-126%.

Таблица 2.12

Динамика общего количества магазинов Магнит

Количество магазинов, ед.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, 2016-2014, ед.	Относительное отклонение

					2014/2016, %
Всего	9711	12089	14059	+4348	144,8
магазины у дома	8344	9594	10521	+2177	126,1
гипермаркеты	190	219	237	+47	124,7
магнит семейный	97	155	194	+97	200,0
магазины дрогери	1080	2121	3107	+2027	287,7

Динамика общей площади магазинов Магнит 2014-2016 г.г. представлены в табл. 2.13 [43].

Динамика роста торговой площади магазинов Магнит 2014-2016 г.г. показала, что наибольший рост отмечается по магнитам семейный и магазинов косметики (дрогери), что говорит о их активном росте на этапе внедрения на рынок потребительских товаров.

Таблица 2.13

Динамика общей площади магазинов Магнит

Количество общей площади, тыс. кв.м.	2014 г.	2015 г	2016 г.	Абсолютное отклонение, 2014-2016,ед.	Относительно е отклонение, 2014/2016, %
Всего	3 756,15	4 413,72	5 067,67	+1 311,52	134,9
магазины у дома	2 813,12	3 119,56	3 452,4	+639,28	122,7
гипермаркеты	568,51	639,14	683,67	+115,16	120,3
магнит семейный	112,74	170,12	212,76	+100,02	188,7
магазины дрогери	261,78	484,84	718,84	+457,06	306,4

Динамика количества покупателей магазинов Магнит 2015-2016 г.г. представлены в табл. 2.14 [43].

Динамика количества покупателей магазинов Магнит 2015-2016 г.г. показала, что количество покупателей значительно увеличилось в магазинах дрогери и магнит семейный, количество покупателей не увеличилось в гипермаркетах, что объясняется перетеканием покупателей из гипермаркетов в магнит семейный и магазин у дома.

Таблица 2.14

Динамика количества покупателей магазинов Магнит

Количество покупателей, млн.чел.	2015 г	2016 г.	Прирост,% 2016/2015
Всего	3376,86	3817,13	13,04
магазины у дома	2874,0	3220,10	12,04

гипермаркеты	263,05	262,10	(0,36)
магнит семейный	100,3	127,0	26,62
магазины дрoгери	139,51	207,93	49,04

Динамика показателей магазинов Магнит 2015-2016 г.г. представлены в табл. 2.15 [43].

Таблица 2.15

Динамика показателей магазинов Магнит

Показатели	2015-2016			
	магазинов	Средний чек	Трафик	Выручка
Всего	10918	(0,90)%	2,05%	2,38%
магазины у дома	8663	0,32%	(9,32)%	(10,19)%
гипермаркеты	211	(0,85)%	(6,04)%	(7,05)%
магнит семейный	133	(1,08)%	(2,5)%	4,87%
магазины дрoгери	1911	7,55 %	0,65%	(0,26)%

В соответствии с данными проведенного аудита Компании по МСФО, выручка за 2016 год составила 1 075 млрд. руб., EBITDA – 108 млрд. руб.

Анализ показателей деятельности за 2014 – 2016 гг. выявил устойчивую тенденцию к увеличению всех показателей торговой сети: количество магазинов, торговой площади, количества покупателей, выручки, чистой прибыли и рентабельности торговли. Анализ расходов на рекламу показал, что существует тенденция по их снижению. Анализ коммерческих расходов за анализируемый период 2014-2016 г.г. показал, что расходы на рекламу составляют более от 39,0 до 45,6 %, расходы на упаковку и материалы составляют более 30% от общей суммы коммерческих расходов. Общая сумма расходов на рекламу значительно снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 г. на 15 620 тыс. руб., а расходы на упаковку и материалы увеличились на 7 172 тыс. руб.

Коммерческие расходы в 2014-2016 г.г. представлены в табл.2.16 [43].

Таблица 2.16

Коммерческие расходы, тыс. руб.

Коммерческие расходы	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, 2016-2014	Относительное отклонение,

					2016/2014, %
Всего, в том числе	231 954	193 921	207 612	-24 342	89,5
Доля, %	100,0	100,0	100,0	-	-
Расходы на рекламу	90 435	94 751	79 131	-11 304	87,5
Доля, %	39,0	45,6	40,8	-1,8 п.п.	
Расходы на упаковку и материалы	72 540	60 925	68 087	-4 453	93,9
Доля, %	31,3	29,3	35,1	-3,8 п.п.	-
Амортизация основных средств	68 979	51 936	46 703	-22 276	67,7
Доля, %	29,7	24,1	25,1	-4,6 п.п.	-

Расходы на рекламу на 1 рубль выручки в 2014-2016 г.г. представлены в табл.2.17 [43].

Таблица 2.17

Расходы на рекламу на 1 рубль выручки, тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, 2016-2015
Расходы на рекламу на 1 рубль выручки	0,005	0,006	0,005	-0,001

Расходы на рекламу на 1 рубль выручки в 2014-2016 г.г. снизился на 0,001 руб/руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г. и остался в 2016 г. на уровне 2014 г. Анализ доходов на рекламу показал, что существует тенденция к их снижению. Анализ прочих расходов за анализируемый период 2014-2016 г.г. показал, что доходы от рекламы составляют в среднем более 9% за 2015-2016 г.г. и 13,0% за 2014 г., а реализация упаковочных материалов составляет более 74 % за 2015-2016 г.г. и 61,3 % в 2014 г. Отмечается тенденция снижения доходов от упаковочных материалов на 1 248 тыс. руб. и доходов от рекламы на 4 205 тыс. руб.

Прочие расходы в 2014-2016 г.г. представлены в табл.2.18 [43].

Таблица 2.18

Прочие расходы, тыс. руб.

Прочие расходы	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное	Относительное
----------------	---------	---------	---------	------------	---------------

				отклонение, 2016-2014	отклонение, 2016/2014,%
Всего, в том числе	75 257	64 967	60 208	-15 049	80,0
Реализация упаковочных материалов	46 125	49 716	44 877	-1 248	97,3
Доля, %	61,3	76,5	74,5	-13,2	-
Доходы от рекламы	9 790	6 110	5 585	-4 205	57,0
Доля, %	13,0	9,4	9,2	-3,8 п.п.	-

Маркетинговый анализ торговой марки Группы Компаний «Магнит».

Характеристика торговой марки розничной сети «Магнит» представлена в табл. 2.19[43].

Таблица 2.19

Торговые марки розничной сети «Магнит»

Торговая марка	Характеристика
Торговая марка «Мастер Блеск»-	Многофункциональные чистящие средства
Торговая марка «Каспер»	линейка детской недорогой косметической продукции
ТМ «Семейных секретов»	Флодоовощные закуски и кетчупы
Торговая марка «Секрет кулинара»	Майонезы и майонезные соусы
Торговая марка «Кристалльный родник»	Минеральная вода в ассортименте
Чай «Добрый день	Чай в ассортименте
Торговая марка «Сметанин»	Молочная продукция «Сметанин»
Торговая марка «Северная Гавань»	Рыбная продукция и морепродукты
Торговая марка Lucky Days	Более 20 наименований кондитерских изделий под брендом Lucky Days
Торговая марка «Ореховая роща»	Ореховая роща — это полезные сухофрукты, а также коктейли, богатые витаминами и минералами
Торговая марка «Soft»	товары ежедневного пользования

Продолжение таблицы 2.19

Торговая марка	Характеристика
Торговая марка «Премьера вкуса	продукты различных категорий: мягкие сыры, маслины и морские деликатесы, орешки для сытного и полезного перекуса, безалкогольные напитки и многое другое.
Торговая марка «Семейные секреты»	маринады, соленья, овощные ассорти и салатная группа, томатная паста, бобовые, сладкие джемы и варенье.
ТМ «Праздник сладены»	пряники, конфеты, печенье, зефир, сухие завтраки и многое другое

Торговая марка «Сласть народу!»	вафли с тремя вкусами: сливочные, шоколадные, шоколадно-сливочные
Торговая марка «La fresh	средства ежедневной гигиены
ТМ «Снежное лакомство»	мороженое

Доля продаж товаров под собственной торговой маркой в 2016 году составила 16,4%, количество товаров под собственной торговой маркой в 2016 году составило более 1000 наименований. Компания планирует в дальнейшем наращивать долю продаж товаров под собственной торговой маркой в первую очередь за счет расширения предложения этих товаров в гипермаркетах «Магнит», прежде всего в непродовольственном сегменте.

Анализ поставщиков включает посещение производственных и складских площадей, ознакомление с технической документацией предприятия, оценку соблюдения санитарных норм и правил, применения принципов «Анализа опасностей и контроля критических точек» НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points - концепция, предусматривающая систематическую идентификацию, оценку и управление опасными факторами, существенно влияющими на безопасность продукции для пищевых производств).

В ходе анализа маркетинговой деятельности торговой сети проводился анализ действующей системы обслуживания покупателей.

Таким образом, анализ маркетинговой деятельности показал, что управление маркетинговой деятельностью находится на достаточно высоком уровне, характерном для крупной компании розничной торговой сети, но как любой процесс требует постоянного совершенствования и развития.

2.3 Проблемы и недостатки в системе управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит»

Анализ маркетинговой деятельности показывает, что территория покрытия РФ торговой сетью магазинов «Магнит» еще недостаточна и в перспективе намечается развитие и расширение торговой сети.

Конкуренты агрессивно осваивают территорию потенциального потребительского рынка, особенно в регионах, что стало заметно в последние 2015-2016 г.г.

Проблемой может быть и то, что, торговая сеть «Магнит» продает продукцию, подверженную влиянию со стороны изменений общеэкономических условий, которые оказывают воздействие на расходы потребителей. Потенциальные экономические условия и факторы, включая введение санкций, ожидание потребителей, уровень занятости, уровень процентных ставок, уровень закредитованности населения и доступность потребительских кредитов, могут повлиять на снижение размера потребительских расходов или изменить предпочтение потребителей.

Мультиформатная модель бизнес- процессов торговой розничной сети требует ее совершенствования, обновления, что особенно относится к магазинам Семейный и магазин у дома.

Маркетинговый анализ системы обслуживания покупателей, анализ ассортимента выявил следующие проблемы:

- недостаточный ассортимент продуктов питания, особенно в магазинах «у дома»;
- недостаточная культура обслуживания покупателей в магазинах у дома, что характерно на фоне других розничных ритейлов;
- недостаточное применение кассового самообслуживания покупателей;
- недостатки в стимулировании продаж, особенно собственных торговых марок;
- недостаточное стимулирование труда персонала за культуру и качество торгового обслуживания;

-недостаточная квалификация персонала в области знания ассортимента товаров, показателей качества, торговых марок сети;

-недостаточное изучение мнения покупателей, их фиксирование и передача в головной офис;

-недостаточный ассортимент товаров отечественных производителей и местных производителей (ассортимент муки, макаронные изделия под маркой «Щебекинские», кондитерские изделия, масло подсолнечное, молочные продукты, рыба, мясные продукты, овощные консервы и другие продукты.

Анализ организационной структуры Дирекции Маркетинга ПАО «Магнит» позволил выявить:

-простота маркетинговой структуры, не соответствующая интенсивному росту компании;

-снижение эффективной системы связей между подразделениями: отдела управления ассортимента; отдел закупок; товароведный отдел; отдел ценообразования Департамента статистики и ценообразования и др.;

-недостаточная политика в области акций, по сравнению с конкурентами;

-снижение гибкости и динамичности в принятии управленческих решений в области маркетинга;

-несоответствие масштабов маркетинговой службы предприятия степени ее эффективности, масштабам диверсификации деятельности компании, объемам розничного товарооборота, роста имущественного комплекса и арендуемых площадей, расширению товарного ассортимента;

-низкая обратная связь между различными функциональными подразделениями;

- низкая обратная связь между рядовыми работником и службой маркетинга.

Вывод по главе 2.

Публичное акционерное общество «Магнит» является холдинговой компанией группы обществ (Компания), занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит», с местом нахождения в Краснодаре.

Основной целью ПАО «Магнит» является извлечение прибыли.

Органами управления ПАО «Магнит» являются: общее собрание акционеров; совет директоров; коллегиальный исполнительный орган (Правление); единоличный исполнительный орган (Генеральный директор); органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия.

Высшим органом управления ПАО «Магнит» является Общее собрание акционеров. Совет директоров и Ревизионная комиссия избираются Общим собранием акционеров.

Среди российских сетей самую высокую 61-ую строчку занял «Магнит». В Старом Осколе действуют 2 гипермаркета «Магнит», 16 универсамов, 5 магазинов «Магнит - косметик».

Анализ показателей отчета о совокупном доходе за период 2014 - 2016 гг. показал, что совокупный доход снижается и снижение существенное, что обусловлено общеэкономическими условиями деятельности.

Маркетинговая деятельность направлена на осуществление стратегии развития торговой сети ПАО «Магнит». Система управления маркетинговой деятельностью ПАО «Магнит» интегрирована на реализацию цели и миссии компании.

Функции маркетинговой деятельности в ПАО «Магнит» возложены на Департамент маркетинга.

Выявленные проблемы и недостатки в системе управления маркетинговой деятельностью ПАО «Магнит» требуют дальнейшей работы по ее совершенствованию.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАО «МАГНИТ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ПАО «Магнит»

Анализ маркетинговой деятельности ПАО «Магнит» выявил отдельные ее недостатки и необходимость совершенствование маркетинговой деятельности.

Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит»:

1. Расширение розничной сети за счет роста и увеличение числа торговых точек на Урале и в Сибири;

2. Развитие мультиформатной бизнес-модели для удовлетворения потребностей покупателей с различным уровнем доходов;

3. Участие в программе Минпромторга РФ дополнительного питания для граждан для покупки полезных продуктов (свежих овощей, зелени, фруктов, молочной, мясной и рыбной продукции) по специальной банковской карте для начисления средств. ПАО «Магнит» должно быть подключено к центральной процессинговой системе и размещать на видном месте информацию о своем участии в программе. Подобная программа способствует поддержке отечественного производителя: стимулирует спрос на российские продукты питания, и открывает новые возможности отечественным производителям для сбыта товаров. Приобретать можно будет только свежие скоропортящиеся продукты исключительно российского производства. В частности, свежие овощи, фрукты, ягоды, зелень, мясо, включая мясную гастрономию. Также птицу, полуфабрикаты из мяса птицы, яйца, молоко и молочную продукцию, семена овощей, саженцы фруктовых и ягодных культур.

К участию розничного ритейла в адресной продовольственной помощи населению ПАО «Магнит» должно серьезно подготовиться и расширять свое собственное производство и переработку.

Для запуска системы адресной продовольственной помощи потребуется принятие Федерального закона «О Программе социального питания в Российской Федерации», которым утверждаются категории граждан, имеющих право на получение помощи.

Поддержку от государства получают все эффективные производители продуктов питания и продавцы.

4. Открытие ресторанов быстрого питания в гипермаркетах «Магнит» со средним чеком от 200 руб. с целью решения актуальных, общезначимых социальных проблем, позволяющего повлиять на целевую аудиторию и имидж компании.

5. Обновить концепцию компактных гипермаркетов формата «Семейный»: сменить позиционирование товара гипермаркетов формата «Семейный» в сторону value супермаркета; изменить зонирование товара и его выкладку, в том числе промопредложения; улучшить оформление торгового зала; улучшить технологию работы магазина; улучшить обслуживание покупателей; расширение количества касс самообслуживания.

6. Совершенствование Бизнес-процесса «Подготовка к проведению акций по повышению привлекательности гипермаркетов» и применение новых акций: разработка акций по скидкам в размере до 10% еженедельно по понедельникам до 13,00 часов дня для пенсионеров; и скидок в размере от 5% до 10% для семей с детьми; проведение лотерей и розыгрышей для покупателей сети магазинов «Магнит»; создание системы дисконтных и накопительных карт для постоянных покупателей. Например, введение накопительной карты «Выручай-карта» для совершения выгодных покупок. Начисление 1 балла за каждые 20 руб. покупки, увеличение баллов за

совершение покупки свыше 550 руб. + 1 балл за каждые 10 рублей в чеке, увеличение баллов в первый месяц покупок, покупки ко дню рождения. Списание баллов 10 баллов -1 рубль скидки. Таким образом, покупка на каждые 20 руб. дает скидку 0,05 рубля. Покупка на 1000 руб. дает накопленную скидку 2,5 руб.; скидки в размере 10% пенсионерам еженедельно по понедельникам на продукты социального пакета: молоко, хлеб, крупы, масло подсолнечное, масло сливочное, маргарин, мясные продукты (1 вид), рыба (1 вид) по персональной бонусной карте.

7. Расширение ассортимента товаров в магазинах у дома в сторону повышения качественных характеристик. Обеспечить более широкий ассортимент продукции местных старооскольских предприятий и предприятий Белгородской области.

8. Совершенствование логистики для максимально эффективного управления товарными запасами и транспортными потоками.

9. Развитие собственного импорта

10. Повышение качества обслуживания

11. Расширить объем и время рекламы проводимых акций на местном телевидении.

3.2 Социально-экономическая эффективность проектных мероприятий

Социально-экономическая эффективность проектных мероприятий от участия в Программе продуктовых карт для ПАО «Магнит» заключается в следующем: рост предпринимательской активности, рост продаж, развитие собственного производства, повышение лояльности покупателей к имиджу торговой сети и создание дополнительных рабочих мест, поступление налогов в бюджетную систему и внебюджетные фонды. Коммерческая и маркетинговая деятельность розничной сети в этом случае должна

перестроится на данный вид торговли, провести маркетинговые исследования на первом этапе и разработать программу лояльности покупателей.

Эффект от программы продуктовых карт представлен на рис.3.1.

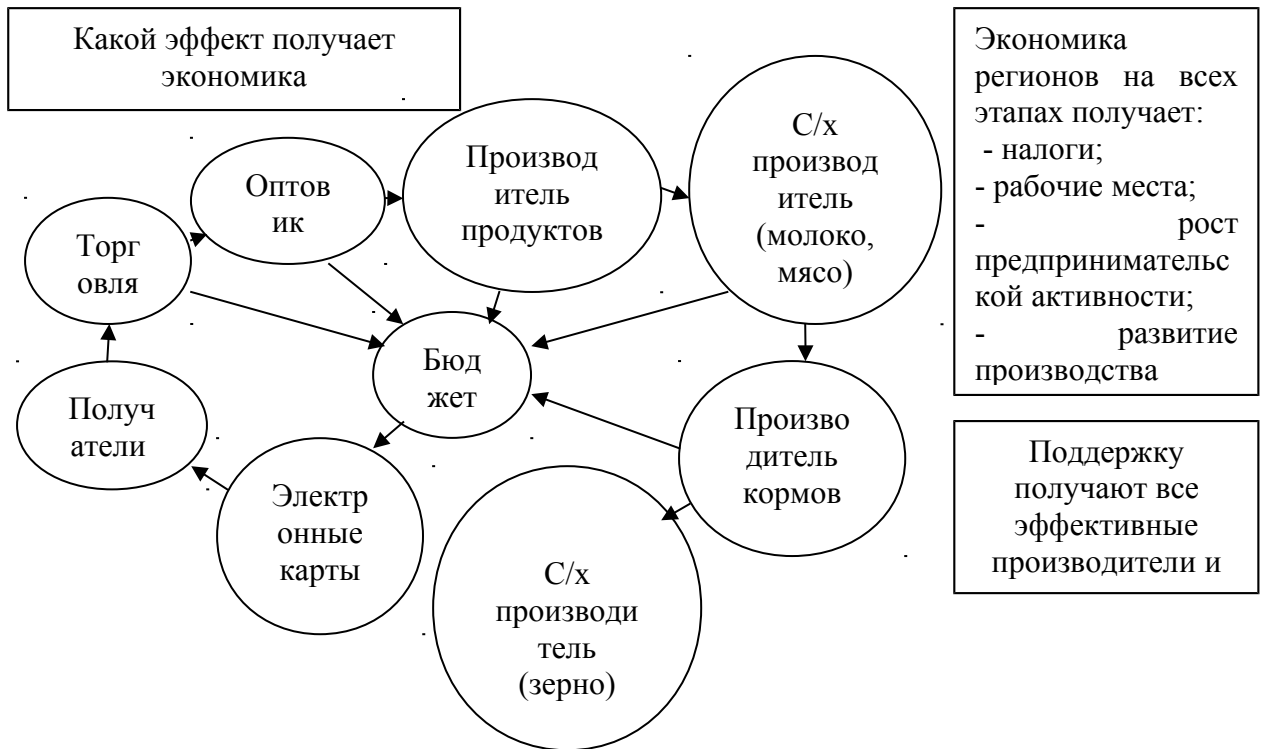


Рис.3.1. Мульти - эффект от программы продуктовых карт

Участие в Программе социального питания в Российской Федерации дает поддержку потребления, внутреннего производства, потребительского рынка. Экономический эффект от участия в программе составит два и даже более рублей дополнительного роста внутреннего валового продукта на каждый вложенный рубль. Задача продовольственной помощи малоимущим и поддержка потребления будет решена без нарушения и ломки рыночных механизмов.

Предложенные основные направления повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия позволят увеличить выручку и

оптимизировать процесс формирования и расширение ассортимента, что повлияет на качественное обслуживания покупателей, а в конечном итоге увеличит чистую прибыль торговой сети.

Экономическая эффективность от применения предложенных мероприятий позволит получить следующее: увеличить выручку на 9,0 %; увеличить чистую прибыль на 72 666 тыс. руб. (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Эффективность совершенствования маркетинговой деятельности

Показатели, млн. руб.	До внедрения мероприятия 2016 г.	Прогнозный эффект на 2017 г.	После внедрения мероприятия	Экономический эффект
Выручка	16 033 612	Увеличение на 9%	17 476 637	1 443 025
Себестоимость	(11 621 596)	Увеличение на 8 %	12 551 323	929 727
Коэффициент чистой прибыли на 1 рубль выручки	0,0506			
Чистая прибыль	811 652	Увеличение на 8,95%	884 318	72 666

Коэффициент чистой прибыли на 1 рубль выручки по данным 2016 г. определяется как отношение чистой прибыли на выручку от реализации. И составил 0,502 (811652/16033612). Чистая прибыль 2017 года после внедрения мероприятия определяется как произведение планируемой выручки на коэффициент чистой прибыли и составила 884 318 тыс. руб. (0,0506 x 17476637).

Вывод по главе 3.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит» позволят принести ощутимый экономический эффект, расширить сеть магазинов и получить дополнительную прибыль.

Таким образом, анализ экономической и маркетинговой деятельности ПАО «Магнит» показал, что уровень маркетинговой деятельности находится на достаточно высоком уровне, разработана и действует сложная

организационная служба маркетинга, которая позволяет добиться высоких результатов в развитии сети, развитие собственного производства и торговых марок, получение прибыли, создание рабочих мест и обеспечения продовольственной безопасности страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинг- вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий.

Цель маркетинговой деятельности должна совпадать с целями деятельности экономических субъектов, усиливать позиции на рынке, поднимать ее престиж.

Задачи маркетинга: обоснование производства и реализации той или иной продукции; производить продукцию нужную покупателю; координация и планирование производственно-хозяйственной деятельности; прибыльность деятельности; совершенствование методов продаж; регулирование и перестройка всей деятельности фирмы.

Публичное акционерное общество «Магнит» является холдинговой компанией группы обществ (Компания), занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит», с местом нахождения в Краснодаре.

Основной целью ПАО «Магнит» является извлечение прибыли.

Среди российских сетей самую высокую 61-ую строчку занял «Магнит». По данным на 31.12.2016 г. действуют 14059 магазинов, в том числе: 10521 магазин у дома (74,8 %), 431 гипермаркет магнит (3,1 %), 3107 магазин Дрогери (22,1 %). ПАО «Магнит» крупнейший частный работодатель России - в компании на конец марта 2017 г. работает 271369 человек.

В Старом Осколе действуют 2 гипермаркета «Магнит», 16 универсамов, 5 магазинов «Магнит - косметик». Доходы и расходы по обычным видам деятельности подразделяются на: розничная реализация; оптовая реализация; прочая реализация.

Гудвилл ПАО «Магнит» на конец финансового года на 31.12.2016 г. составил 1 367 493 тыс. руб.

Анализ динамики показателей отчета о совокупном доходе за 2014 – 2016 гг. показал, что снизилась выручка от основной деятельности на 3 838 680 тыс. руб., что составляет 80,7% от уровня 2014 года, хотя отмечается рост выручки по сравнению с 2015 г. Валовая прибыль снизилась на 1 327 470 тыс. руб., что составило 76,9 %. Прибыль за год за период 2014 - 2016 гг. снизилась на 429 466 тыс. руб., что составило 65,4 %.

Таким образом, анализ показателей отчета о совокупном доходе за период 2014 - 2016 гг. показал, что совокупный доход снижается и снижение существенное, что обусловлено общеэкономическими условиями деятельности предприятия.

Маркетинговая деятельность направлена на осуществление стратегии развития торговой сети ПАО «Магнит». Функции маркетинговой деятельности в ПАО «Магнит» возложены на Департамент маркетинга. Организационная структура управления маркетинговой деятельности в ПАО «Магнит» представляет собой целостную систему, состоящую из трех уровней управления: аппарат управления, определенный Уставом, аппарат управления Департамента Маркетинга, структурные подразделения Департамента маркетинга.

Основные функции Дирекции Маркетинга: исследование рынка; планирование ассортимента; реклама и стимулирование сбыта и продаж; продажи и сбыт. Дирекции Маркетинга имеет службы по ассортиментным группам продуктов питания и по каждому товару есть свой управляющий с

подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному товару.

Анализ маркетинговой деятельности предприятия включает в себя анализ: рынка розничной торговли; бизнес-модели магазинов «Магнит»; торговой марки; системы торгового обслуживания покупателей; работы с поставщиками; торговых компетенций работников.

Выявленные проблемы и недостатки в системе управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит» потребовали дальнейшей работы по ее совершенствованию.

Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит»: расширение розничной сети; развитие мультимедийной бизнес-модели; участие в программе Минпромторга РФ дополнительного питания для граждан для покупки полезных продуктов; открытие ресторанов быстрого питания в гипермаркетах «Магнит»; обновить концепцию компактных гипермаркетов формата «Семейный»; совершенствование Бизнес-процесса «Подготовка к проведению акций по повышению привлекательности гипермаркетов»; расширение ассортимента товаров; совершенствование логистики; развитие собственного импорта; повышение качества обслуживания; расширить объем и время рекламы проводимых акций.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельности ПАО «Магнит» позволит принести ощутимый экономический эффект, расширить сеть магазинов и получить дополнительную прибыль 72 66 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс РФ [Текст]: официальный текст.- м.:Юристь,2016.
2. Федеральный закон от 23.12.2010 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации/- Доступ из справ. правовой системы «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк «Версия проф».
3. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия / П.П. Табурчак, А.Е. Викуленко: учебное пособие для вузов – Спб.: Химиздат, 2013. – 288 с.
4. Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности: учебное пособие / А.В. Абрютина. – М.: Финансы и статистика. - 2014. – 416 с.
5. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 256 с.
- 6.Акопов, В.С. Организация маркетингового управления торговым процессом (на примере сети магазинов розничной торговли) [Текст]. Маркетинг в России и за рубежом №1 2011
7. Берман, Б. Розничная торговля: стратегический подход.- пер. с англ. /

Б. Берман. - М.: Вильямс, 2014. –1181 с.

8. Брагин, Л.А. Торговое дело – экономика и организация: учеб./ Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА-М.-2013.-567 с.

9. Бузукова, Е.А. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. -СПб.: Питер-2014.- 256 с.

10. Варли, Р. Основы управления розничной торговлей пер. с англ./ Р. Варли . – М.: Издательский Дом Гребенникова. - 2014. – 456 с.

11. Гилберт, Д. Управление розничным маркетингом: учебник /Д. Гилберт.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 571 с.

12. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Т. Гиляровская. – М.: Проспект, 2014.- 346 с.

13. Гиркин, В.А. О сущности торговли и природе кооперации: учеб/ В.А. Гиркин. -М.: ЮНИТИ.-2014.-232 с.

14. Дион, Дж. Розничная торговля: как открыть собственный магазин/ Дж. Дион .пер с англ. -М.: Альпина Бизнес Букс.-2013.-211 с.

15.Егоров, Ю.Н. Основы маркетинга [Текст] :Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. - М.:ИНФРА-М,2015.-292 с.

16. Жуков, М.В. Управление развитием сетевых корпоративных структур/ М.В. Жуков // Российское предпринимательство.-2014.-№3.С.153-158.

17.Зайцев, Н.Л. Экономика организации и управления предприятием: учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 491 с.

18.Игошин, Н.В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование: Учебник для вузов. /Н.В.Игошин.-3-е изд. перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.- 448 с.

19.Котельникова, Э.В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в

2000-х годах (региональный аспект) [Текст] / Э.В. Котельникова // Мир России.-2012.-№3.- С. 151-172; .

20. Кочеткова, А.А. ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ LENOVO

21. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]; с.17.

22. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетиаван, А. Маркетинг 3.0. – М. : Эксмо, 2012.- с.385.

23. Кузнецова, Н. Ритейл, российский сценарий/ Н. Кузнецова // Новости торговли.-2014.-№3.-С .18-20.

24. Лаптев, В.Г. Маркетинговые задачи торговых предприятий / В.Г. Лаптев // Маркетинг.-2013.-№5.-С.72.

25. Любушкин, Н.П. Анализ финансового состояния организации: учебное пособие / Н.П. Любушкин. – М.: Эксмо, 2014.- 374 с.

26. Маркетинг. Эванс Дж., Берман Р. Б./ Эванс Дж., Издательство: Экономика-М.: 1990 г.-352 с.

27. Монин, А. Ритейл в России. Особенности национальной розницы / А. Монин . – М.: Вильямс, 2015. – 624 с.

28. Мусиенко, Д. О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях [Текст] // Молодой ученый. - 2013. - №6. — С. 383-386.

29. Мишин, В.М. Исследование систем управления [Текст]: Учебник для вузов.-2-е изд.стереотип.-М.:ЮНИТИ-ДАНА.2005.-527 с.2005-527 с., с.94.

30. Мэттсон, Д. Психология успешных продаж [Текст]. Пер. Миронов П./ Д. Мэттсон .-М.: Альпина Бизнес Букс.-2012.-200 с.,186.

31. Ньюмен, Э. Розничная торговля: организация и управление. Пер с англ / Ньюмен Э. –СПб.: Питер.- 2013. – 416 с.

32. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности: учеб. пособие / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: Банки и биржи, 2014. – 324 с.

34. Попова, Л. В. Внешнеэкономическая стратегия Китая. Проблемы

формирования и реализации./ Л. В. Попова. – СПб. : Издательский дом СПбГУ, 2012.- 247 с.

35. Поддуваева, Д. В. Особенности маркетинга различных стран [Текст] / Д. В. Поддуваева. // Молодой ученый.- 2014. -№12. - С. 202-204.

36. Попова, Г.В. Маркетинг [Текст]: Учебное пособие, 2-е изд. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2011.- 192 с.

37. Радаев, В.В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле [Текст] // Вопросы экономики.-2012.-№ 6, с.24 .

38. Статистические данные деятельности ПАО «Магнит».

39. Сысоева, С. Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала/ С. Сысоева.- СПб.: Питер.-2014.- 288 с.

40. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров/ И.М. Синяева, О.Н. Романенкова-2-е изд., перераб. И доп.-М.: Издательство Юрайт, 2013.-665 с.- Серия: бакалавр.Углубленный курс, с.440.

41. Самостроев, Г.М. Стратегический приоритет развития - маркетинговые системы распределений [Текст]. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» №2,2002.

42. Сенина, Н.А. Маркетинг торгового предприятия (на примере розничной торговли г. Москвы [Текст: автореф. дисс. канд. эк. наук Наталия Александровна Сенина. - М.: ГОУ ВПО ВЗФЭИ, 2007.с.5.

43. Статистические данные о финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Магнит» [Текст].

44. Траут, Д., Райс, Э. Маркетинговые войны / Траут Д., Райс Э. – СПб. : Питер, 2012. -304 с.

45. Федеральная служба по тарифам РФ. Информационные материалы. Электронный ресурс. [Текст] //Справочная правовая система

«Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк «Версия проф».

46. Шаталов, Д. С. Стратегия развития маркетинга торгового предприятия [Текст] / Д. С. Шаталов, О. М. Хамидова // Интерактивная наука. — 2016. — № 2. — С. 155–157.

47. Эванс, Дж.Р., Берман, Б. Маркетинг [Текст].
Издательство: [Экономика](#)-М.: 1990 г. - 352 с.

48. Экономика предприятия торговли и сферы услуг. Под ред. В.В. Басконова. - М: ИНФРА-М. –2013.-416с.

49. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. д-ра экон. наук проф. А. С. Булатова.- М.: Юристъ, 2013. – 896 с.

50. Якубова, Э.В. Розничная торговля. Состояние и перспективы/ Э.В. Якубова. - Ставрополь.-2013.- 90 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

