

**И. Ю. Гайдай, канд. экон. наук, Р. Ф. Гайдай, Е. А. Мазуркевич**

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»  
в г. Горловка**

## **ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПАО «МАГНИТ» НА УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ И ЕЕ РАЗВИТИЕ**

*Выделены и исследованы факторы внутренней и внешней среды торговой организации. Проанализировано развитие торговой сети «Магнит», ее текущее состояние и перспективные планы развития. Разработаны инструменты достижения стратегических целей, основанные на выявленных резервах роста конкурентоспособности ПАО «Магнит».*

***Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, внутренняя среда торговой организации, внешняя среда торговой организации, стратегия развития, конкурентоспособность*

### ***Постановка проблемы***

Организация эффективной маркетинговой деятельности торгового предприятия является важной задачей для российского бизнеса, который стремится к достижению рыночного успеха. Хорошо продуманная маркетинговая стратегия позволяет привлекать новых клиентов, удерживать уже существующих, увеличивать объем продаж и улучшать репутацию компании. Независимо от выбранного подхода, цель маркетинговых усилий всегда остается неизменной – обеспечение устойчивого развития в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Это подразумевает эффективное и результативное управление сложной структурой торгового предприятия, включающей взаимосвязанные функциональные подразделения, где важные решения принимаются без промедлений, противоречий и ошибок. Для достижения этой цели очень важно четко определить и проанализировать факторы внутренней и внешней среды с точки зрения их влияния на повышение узнаваемости бренда, повышение объемов продаж, улучшение имиджа компании и решения других задач маркетинговой деятельности.

### ***Анализ исследований и публикаций***

Вопросам осуществления маркетинговой деятельности, выделению и анализу факторов внутренней и внешней среды организации посвящены исследования отечественных ученых Н. В. Быкова, Е. Б. Атрушкевича, И. А. Байкова, Е. А. Луневой, А. А. Исаева и др. Поскольку экономические условия деятельности постоянно меняются, должны изменяться и дополняться подходы к исследованию эффективности маркетинговой деятельности. Поэтому важно проанализировать и обобщить основные современные положения теории и практики в этой области применительно к организации сферы торговли.

***Цель статьи*** – обоснование и разработка практических рекомендаций по достижению стратегических целей ПАО «Магнит» на основе анализа факторов внутренней и внешней среды компании.

### ***Основные результаты исследования***

ПАО «Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России. Компания была основана в 1994 году на юге России в Краснодаре Сергеем Николаевичем Галицким как небольшая региональная организация. На данный момент является крупнейшей компанией в

России, представленной в 4114 населенных пунктах. По состоянию на 31 марта 2023 года компания насчитывала 27909 торговых точек в 67 регионах России. ПАО «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины drogery. Ежедневно магазины компании посещают почти 16 миллионов человек. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются более 70 млн человек [1].

ПАО «Магнит» является импортером № 1 плодоовощной продукции в Российскую Федерацию. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. ПАО «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. В контуре компании действуют 14 промышленных и 6 агропромышленных предприятий, которые расположены в Краснодарском крае, Московской, Саратовской, Тверской, Самарской, Липецкой, Белгородской, Пензенской, Оренбургской областях, Республике Башкортостан. Собственное производство дает возможность контролировать качество продукции на всех этапах производственного цикла, а также обеспечивать оптимальное соотношение «цена/качество» товаров.

Логистическая инфраструктура ПАО «Магнит» включает в себя 45 распределительных центров. Логистическая сеть представлена от Мурманска на севере до Владикавказа на юге, а также простирается на восток до города Красноярска. Работоспособность логистической инфраструктуры компании обеспечивают около 40 тысяч сотрудников и 5412 автомобилей. Логистика компании ориентирована на потребности покупателей сети магазинов ПАО «Магнит», поддерживает развитие мультиформатной сети. Она включает предоставление клиентам качественной свежей продукции, интересного, уникального ассортимента и высокого сервиса в любой удобной локации при оптимальных затратах и товарных запасах [1].

За все время своей деятельности (с 1994 года по настоящий момент) ПАО «Магнит» выросло из региональной организации в одну из крупнейших российских компаний. Жизненный цикл компании формировался и изменялся под воздействием различных событий и обстоятельств (таблица 1). Штаб-квартира розничной сети по-прежнему находится в Краснодаре. В свободном обращении находится 66,8 % акций ПАО «Магнит», которые торгуются на Московской бирже (МОЕХ: MGNT). В соответствии с ревьюированными результатами компании по Международному стандарту финансовой отчетности 16, выручка ПАО «Магнит» за I полугодие 2022 года составила 1136,3 млрд руб., EBITDA – 128,4 млрд руб [1].

Таблица 1 – Основные этапы жизненного цикла ПАО «Магнит»

Годы	Характеристика
1	2
1994–1998	1. Основание Сергеем Галицким компании по оптовой торговле товарами бытовой химии «Тандер». 2. Активное развитие сети оптовых магазинов и вхождение в десятку крупнейших российских дистрибьюторов косметики, бытовой химии и парфюмерии. 3. Выход на рынок продуктового ритейла в формате «Cash&Carry»
1998–2001	1. Появление бренда «Магнит» (Магазин Низких Тарифов) и начало развития сети под новым брендом. 2. Создание собственного автотранспортного предприятия – компании «Сельта». 3. Запуск первой линейки товаров под собственной торговой маркой. 4. Переход «Магнита» на модель дискаунтера. 5. Открытие первых 160 магазинов, что вывело «Магнит» на лидирующие позиции в России по размерам сети

Продолжение таблицы 1

1	2
2002–2005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытие первого распределительного центра в Кропоткине (Краснодарский край).</li> <li>2. Перезапуск всей сети в формате магазинов «у дома», ставшим ключевым для «Магнита».</li> <li>3. Стремительное развитие сети магазинов: до 1,5 тыс. торговых точек на конец 2005 года</li> </ol>
2006–2009	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Первичное размещение акций (IPO) на Лондонской фондовой бирже.</li> <li>2. Запуск нового формата – компактного городского гипермаркета.</li> <li>3. Приобретение статуса самой быстрорастущей розничной компании мира (по версии Deloitte).</li> <li>4. Вторичные размещения акций (SPO) на Лондонской фондовой бирже (привлеченные средства были направлены на развитие сети).</li> <li>5. «Магнит» первым из ритейлеров перешел на собственный импорт самых востребованных товаров</li> </ol>
2010–2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытие первого магазина формата дрогери «Магнит Косметик».</li> <li>2. Запуск собственного производства овощей и зелени – тепличного комплекса «Зеленая линия» в Краснодарском крае.</li> <li>3. «Магнит» становится крупнейшим частным работодателем в России.</li> <li>4. Появление нового формата – «Магнит Семейный»</li> </ol>
2013–2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Магнит» становится крупнейшей розничной компанией по количеству магазинов, торговых площадей, эффективности и объему продаж.</li> <li>2. Капитализация «Магнита» на Московской бирже превысила 1 трлн руб.</li> <li>3. «Магнит Косметик» становится крупнейшей по размеру сетью дрогери в России.</li> <li>4. В «Магните» появилась возможность оплачивать покупки банковской картой, а также были внедрены первые кассы самообслуживания.</li> <li>5. Число магазинов сети «Магнит» превысило 10 000.</li> <li>6. Начато строительство собственного индустриального парка «Краснодар»</li> </ol>
2016–2018	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запуск новых форматов «Магнит Аптека» и «Магнит Опт».</li> <li>2. Открытие первого распределительного центра за Северным полярным кругом (Мурманск) и 37-го по счету для компании.</li> <li>3. Запуск в Краснодарском крае собственного завода по выращиванию шампиньонов.</li> <li>4. Приобретение Группой ВТБ 29,1 % пакета акций «Магнит» и сложение полномочий Сергеем Галицким.</li> <li>5. Презентация стратегии развития компании до 2023 года.</li> <li>6. Начало работы первого резидента индустриального парка «Краснодар» – «Кубанский комбинат хлебопродуктов».</li> <li>7. «Магнит Косметик» становится крупнейшим игроком на рынке розничных продаж косметики и парфюмерии в России</li> </ol>
2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение Яна Дюннинга генеральным директором компании.</li> <li>2. Открытие 20-тысячного магазина «у дома» и 5-тысячного «Магнит Косметик».</li> <li>3. Запуск в индустриальном парке «Краснодар» второго резидента – «Кондитер Кубани».</li> <li>4. Тестирование новых форматов – суперстор, «Магнит Сити».</li> <li>5. Запуск собственной программы лояльности «Магнит» для покупателей</li> </ol>

Окончание таблицы 1

1	2
2020	1. Партнерство с P&G по созданию самой большой сети фандоматов в России. 2. Запуск социальной программы #МагнитЗабота и предоставление нуждающимся свыше 350 тыс. продуктовых наборов. 3. Развитие e-com и e-pharma: запуск шести онлайн-проектов доставки – собственных и партнерских. 4. Присоединение к Глобальному договору ООН. 5. Открытие магазина в формате «у дома» для крупных городов. 6. Запуск «Magnit Pay»
2021	1. Запуск программы клубов для покупателей в программе лояльности. 2. Открытие первого «Магнит Косметик» в обновленном формате. 3. Приобретение прав аренды на магазины сети «Эдельвейс» в Казани. 4. Банк ВТБ продает Marathon Group свою долю в компании. 5. Приобретение прав аренды на магазины сети «Радеж» в Волгограде. 6. Преодоление рубежа в 100 тыс. онлайн-заказов в сутки
2022	1. Выросли продажи томатов премиальной торговой марки «Магнит» благодаря расширению мощностей тепличных комплексов ритейлера и ввода в ассортимент нескольких новинок. 2. «Магнит» ввел в ассортимент более 50 новых наименований отечественных лимонадов, и некоторые позиции этой категории товаров вошли в пятерку самых продаваемых товаров. 3. В онлайн-сегменте продажи выросли более чем в пять раз в стоимостном выражении

В настоящее время у сети торговых магазинов «Магнит» шесть форматов, благодаря которым жители разных регионов страны приобретают товары с выгодой и комфортом: «у дома» – удобные и доступные магазины для повседневных покупок, супермаркеты – с более широким ассортиментом продукции, «Магнит-Опт» – для покупок крупными партиями, ультрамалые – с самыми популярными товарами, дрогери – с продукцией для красоты и здоровья, аптеки. Все они работают под зонтичным брендом, то есть применяют маркетинговую практику, предполагающую использование одного фирменного наименования для продажи двух или более сопутствующих товаров. Логотип сохранил узнаваемый цвет и фирменный знак – букву «М», и при этом получил современную форму. Он обыгрывает жест рук, воплощающий заботу и внимание. На фасадах, вывесках в торговых залах, упаковке продукции собственной торговой марки, информационных и рекламных материалах используется оригинальная система пиктограмм. Она напоминает иконки в смартфоне и отвечает трендам диджитализации (процесс трансформации традиционного бизнеса посредством внедрения новейших цифровых технологий).

К факторам *внутренней среды* ПАО «Магнит» следует отнести следующие [1]: стратегические приоритеты; организационная структура управления; сотрудники; бизнес-модель; ответственный маркетинг.

1. Стратегические приоритеты. Принципы устойчивого развития лежат в основе всех аспектов стратегии ПАО «Магнит» и являются ключевым фактором дальнейшего роста компании [2]. Торговая сеть стремится снижать негативное воздействие на окружающую среду, оказывает положительное влияние на широкие слои населения, обеспечивает удовлетворенность сотрудников и соблюдение самых высоких стандартов корпоративного управления. Учет интересов всех заинтересованных сторон позволяет обеспечивать акционерам компании высокую доходность и создает условия для ее роста в долгосрочной перспективе.

Рассматривая стратегические приоритеты розничной сети до 2025 года (таблица 2), следует отметить, что они закрепляют цели и стратегические принципы компании, а также формализуют подход к устойчивому развитию ПАО «Магнит».

Таблица 2 – Стратегические приоритеты ПАО «Магнит» до 2025 года

Показатели	Стратегические приоритеты
1. Совершенствование CVP-анализа «затраты-объем-прибыль»	Реализация потенциала повышения плотности продаж, в том числе за счет ускорения программы редизайна, создающего дополнительную акционерную стоимость
2. Повышение эффективности деятельности	Разработка стратегического плана, позволяющего раскрыть огромный потенциал для развития бизнеса
3. «Умная» экспансия	Ускорение «умной» органической экспансии: около 1000 магазинов «у дома»; 700–800 – дрогери; 300–600 – дискаунтеров; 5–10 супермаркетов и суперсторов
4. Укрепление позиционирования	Реализация проактивной стратегии точечных M&A (сделок по объединению и поглощению предприятий), обеспечивающей высокий показатель возврата инвестиций
5. Расширение предложения для покупателей	Создание e-grocery платформы (продажа товаров повседневного спроса в сети Интернет), интегрированной в многоканальный покупательский опыт, способной поддерживать увеличение товарооборота «Магнита» на уровне 5 %. Активное изучение и тестирование новых рыночных ниш. Высокие требования к доходности при запуске новых проектов

Таким образом, расставляя стратегические приоритеты, ПАО «Магнит» старается улучшить следующие основные показатели и направления своей деятельности: рентабельность; оборотность капитала; размер дивидендных выплат. Ведется строгий контроль за доходностью всех проектов, а также за тем, чтобы долговая нагрузка была комфортной. В фокусе компании реализация ее потенциала, постоянное увеличение доходности и создание дополнительной стоимости для акционеров.

2. Организационная структура управления. ПАО «Магнит» выстроил эффективную систему корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности, соответствующую российскому законодательству, правилам Московской биржи, а также лучшим международным практикам. Структура системы управления ПАО «Магнит» представлена на рисунке.

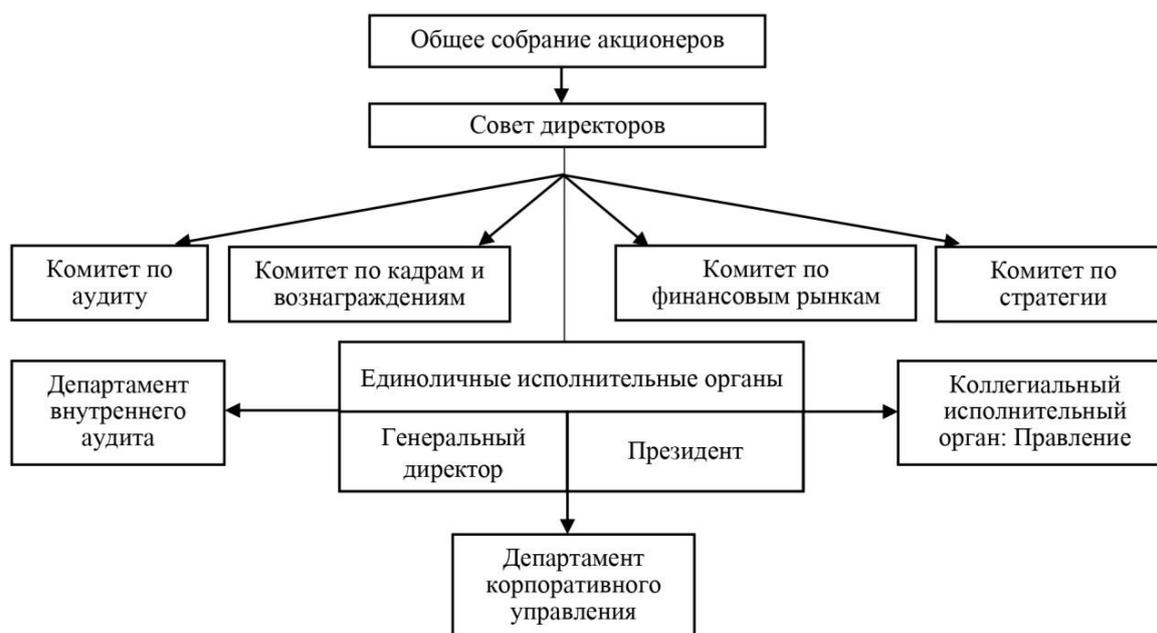


Рисунок – Структура системы управления ПАО «Магнит»

Высшим органом управления компании является общее собрание акционеров. Совет директоров избирается акционерами и подотчетен им. В его составе Игорь Геллерштейн, Александр Демин, Евгений Кривицкий, Илья Лившиц, Сергей Паршин, Николай Редько, Евгений Тольпин. Совет директоров обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов – генерального директора (председателя правления) и президента. Эти должности занимают Алексей Валерьевич Корня и Дмитрий Анатольевич Иванов.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и советом директоров. При совете директоров действуют четыре комитета: комитет по аудиту; комитет по кадрам и вознаграждениям; комитет по стратегии; комитет по финансовым рынкам.

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления. Основной задачей департамента является эффективное взаимодействие с акционерами, координация действий компании по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров.

Отличительной чертой управления ПАО «Магнит» является разработка и реализация целого комплекса новых политик, регулирующих подход к устойчивому развитию, каждая из которых определяет процедуры взаимодействия ПАО «Магнит» с заинтересованными сторонами в рамках конкретной предметной области. Работа по устойчивому развитию контролируется советом директоров, перед которым компания регулярно отчитывается. Руководящий комитет по устойчивому развитию возглавляет генеральный директор Ян Гезинюс Дюннинг. В комитете представлены все ключевые руководители дирекций компании. Этот комитет координирует деятельность ПАО «Магнит» в области устойчивого развития, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также выносит рекомендации по стратегическому повышению устойчивости бизнеса в ответ на социальные, экологические, ресурсные и энергетические вызовы. Комитет подотчетен совету директоров. Под руководством этого комитета функционируют 16 рабочих групп, создающих устойчивую бизнес-модель во всех областях деятельности ПАО «Магнит»: розничная торговля, производство, снабжение, логистика и управление персоналом.

Анализ системы управления, показал, что ПАО «Магнит» постоянно совершенствует корпоративное управление, соблюдая при этом права акционеров и других заинтересованных сторон.

3. Сотрудники. С 2010 года и по настоящий момент времени ПАО «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Для того чтобы стать лучшим работодателем среди российских ритейлеров, компания развивает систему мотивации сотрудников, создает комфортную рабочую среду и прозрачную систему корпоративного роста [3]. ПАО «Магнит» высоко ценит своих сотрудников и соблюдает принцип равных возможностей, справедливости и персонального развития каждого из своих работников. Компания соблюдает права человека и не приемлет детский и принудительный труд в любых его проявлениях.

ПАО «Магнит» старается создать инклюзивную и благоприятную среду для своих сотрудников. В компании разработан кодекс деловой этики, в котором отражены ценности компании и основные правила корпоративного поведения. Компания не приемлет дискриминацию сотрудников по национальному признаку, полу, возрасту, вероисповеданию, особенностям здоровья и т. п.

Ключевые направления по работе с персоналом ПАО «Магнит» следующие: создание справедливых, безопасных и комфортных условий труда; управление талантами; обучение и развитие персонала [4].

Стратегическими приоритетами при работе с персоналом ПАО «Магнит» до 2025 года являются: уровень вовлеченности сотрудников – 70 %; снижение количества несчастных случаев с временной потерей трудоспособности на 50 % и отсутствие смертельных исходов; максимальный показатель текучести персонала – 40 %.

4. Бизнес-модель. ПАО «Магнит» укрепляет свои лидерские позиции на российском рынке розничной торговли за счет трансформации бизнеса, улучшения предложения для покупателей и поддержания высокой рентабельности. Основные особенности бизнес-модели розничной сети приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Особенности бизнес-модели ПАО «Магнит»

Показатель	Характеристика
1. Признанное качество и широкий ассортимент	ПАО «Магнит» стремится быть лучшим ритейлером по соотношению цены и качества: компания удовлетворяет потребности покупателей и предлагает им качественные товары по доступным ценам
2. Крупнейшая логистическая сеть в России	Для обслуживания широкой географии операций функционирует передовая система управления логистикой и цепочкой поставок, позволяющая обеспечить поставку свежих продуктов для всех покупателей. В компании действует долгосрочная программа обновления парка грузовых автомобилей, направленная на замену старого автопарка транспортными средствами, отвечающими стандартам «Евро-5»
3. Мультиформатная и омниканальная розничная сеть	ПАО «Магнит» располагает мультиформатной сетью из 26077 магазинов, включая магазины «у дома», супермаркеты, дрогери и аптеки. Продуктовые и непродуктовые форматы розничной сети также представлены в сегменте онлайн-торговли
4. Собственные производственные площадки и торговые марки	ПАО «Магнит» – единственный в России ритейлер, располагающий собственными мощностями по производству продуктов питания. В периметр компании входят крупнейшие в стране площадки для выращивания овощей, производства бакалейных товаров и кондитерских изделий, а также тепличные и грибные комплексы

Таким образом, ПАО «Магнит» старается постоянно удерживать на высоком уровне следующие показатели: удовлетворенности покупателей и индекс потребительской лояльности. Происходит постоянное создание новых форматов торговли, отвечающих нуждам покупателей, и адаптация к новым условиям уже существующих, с тем чтобы они продолжали способствовать привлечению новых покупателей. Много внимания уделяется наиболее перспективному на данный момент направлению – развитию сервисов онлайн-доставки и покупок.

5. Ответственный маркетинг. ПАО «Магнит» старается активно продвигать принципы и идеи устойчивого развития среди своих покупателей, сотрудников и партнеров. Торговая сеть постоянно расширяет список партнерских организаций и совместно реализуемых инициатив. Это помогает компании вносить позитивный вклад в жизнь общества, приближает ее к достижению стратегических целей и выполнению обязательств в рамках стратегии в области устойчивого развития [5].

Разрабатывая маркетинговые инициативы, торговая сеть ответственно подходит к продвижению достоверной информации. Маркетинговые мероприятия, включая акции, рекламные кампании и социальные проекты, всегда полностью отвечают законодательным нормам, этическим стандартам и добровольно принятым компанией обязательствам. ПАО «Магнит» обеспечивает прозрачность информации и предоставляет сотрудникам, потребителям и представителям других групп заинтересованных сторон информацию о безопасности и качестве пищевых и непищевых продуктов. Будучи одним из крупнейших ритейлеров в стране, компания имеет возможность оказывать влияние на привычки широкого круга покупателей, поэтому стремится продвигать принципы устойчивого развития как через собственные торговые марки, так и с помощью партнерства с крупными брендами, товары которых реализуются в сети.

Основной целью политики маркетинга ПАО «Магнит» является улучшение качества жизни покупателей на территории всей страны. Используя маркетинговые инструменты и

технологии, компания популяризирует здоровый образ жизни и корзину здоровых продуктов для сбалансированного питания.

К факторам *внешней среды* ПАО «Магнит» следует отнести следующие [1]: миссия, культура и ценности; экология; участие в жизни сообществ; здоровье и благополучие.

1. Миссия, культура и ценности. В основе всех аспектов бизнеса торговой сети лежит внимание к вопросам устойчивого развития. Миссия компании включает в себя становление магазином номер один для каждой российской семьи. В ПАО «Магнит» принята корпоративная культура непрерывного совершенствования операционной деятельности, и она стремится обеспечивать высочайшее качество и уровень сервиса для своих покупателей. Этому способствует приверженность сотрудников профессиональному подходу, принципам командной работы и уважительного отношения друг к другу и покупателям [6]. Двигаясь к достижению поставленных целей, торговая сеть приветствует открытый и конструктивный диалог, ответственное отношение к работе и инновационное развитие.

2. Экология. Бизнес ПАО «Магнит» быстро растет, увеличивается масштаб торговой сети и развивается собственное производство. Рост масштабов бизнеса влечет за собой увеличение потребности в энергии и природных ресурсах. Устойчивость компании в будущем во многом зависит от действий ПАО «Магнит» по сохранению ресурсов в настоящее время. Поэтому компания разработала и приняла политику в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности. Эта политика отражает обязательства розничной сети по соблюдению требований природоохранного законодательства и направлена на сохранение благоприятной окружающей среды. ПАО «Магнит» поставила перед собой амбициозную и общественно-значимую цель – стать лидером по снижению воздействия на окружающую среду в своей отрасли. Внутри фокусной зоны «Экология» компания уделяет внимание следующим приоритетным направлениям: снижению выбросов парниковых газов; отходов упаковки; пищевых отходов; расходов воды и энергии [7]. Стратегические цели ПАО «Магнит» в области снижения воздействия на окружающую среду следующие: упаковки должны стать перерабатываемыми, многоразовыми на 50 %; сбор и переработка перерабатываемого пластика в собственных операциях должна составить 100 %; снижение пищевых отходов должно достичь 50 %; снижение удельных выбросов парниковых газов – 30 %; снижение удельного потребления электроэнергии и потребления воды – 25 %.

3. Участие в жизни сообществ. В основе всех решений и бизнес-процессов ПАО «Магнит» лежит забота о людях. Одной из приоритетных целей торговой сети является внесение положительного вклада в жизнь покупателей, сотрудников и местных сообществ.

Розничная сеть работает в 65 регионах Российской Федерации и уделяет большое внимание людям старшего поколения, юным покупателям, многодетным семьям. Также компания занимается благотворительной деятельностью, в том числе помощью ветеранам, людям, попавшим в трудные и чрезвычайные жизненные ситуации. Приоритетными для компании являются следующие направления: корпоративное волонтерство; оказание помощи в чрезвычайных ситуациях; благотворительность; инклюзивная среда.

4. Здоровье и благополучие. Предоставление возможности сбалансированного питания и поддержка здорового образа жизни сотрудников и покупателей являются одним из приоритетов бизнеса ПАО «Магнит». Основным направлением стратегии устойчивого развития является просвещение населения в области сбалансированного питания и здорового образа жизни [8]. Для этого в компании принята общая миссия здоровья «better for you», в рамках которой реализуются многочисленные инициативы по формированию «здоровой корзины» для покупателей, поддержке активного образа жизни и занятия спортом. ПАО «Магнит» является официальным партнером Российского футбольного союза и Сборной России по футболу. Данное сотрудничество помогает популяризовать российский футбол и здоровый образ жизни, а также способствует развитию детско-юношеского футбола. В рамках развития фокусной зоны «Здоровье и благополучие» в компании следует выделить следующие

приоритетные направления: продвижение здорового образа жизни: питания и спорта; обеспечение максимальной доступности товаров для здоровья.

Таким образом, анализ факторов внешней и внутренней среды ПАО «Магнит» свидетельствует об устойчивой позиции организации и возможностях для развития. Можно выделить основные конкурентные преимущества, благодаря которым ПАО «Магнит» занимает лидирующие позиции:

1. Формирование мультиформатного бизнеса. Благодаря глубокой сегментации существующих рынков в качестве потенциальных покупателей рассматривается население с различным уровнем доходов. Одновременно обеспечивается увеличение показателей оборота в связи с проводимой ценовой политикой.

2. Широкое присутствие в регионах. ПАО «Магнит» использует значительный многолетний опыт работы в различных регионах страны для наиболее эффективного обслуживания в том числе географически отдаленных районов.

3. Крупнейшая по количеству магазинов торговая сеть в РФ. По этому показателю ПАО «Магнит» занимает первое место по России, что благоприятно сказывается на сотрудничестве с крупнейшими производителями напитков и продуктов питания, продвигающими свои товары на региональные рынки.

4. Узнаваемый бренд. По исследованиям независимых экспертов, российские покупатели уделяют большое внимание наличию бренда при покупке товаров и продуктов питания. Кроме того, лояльность по отношению к тому или иному бренду у российского покупателя выше, чем у жителя Европы, что делает его менее чувствительным к повышению цен на продукцию.

Главной стратегической целью ПАО «Магнит» является укрепление текущих лидирующих федеральных позиций, увеличение доли рынка при сохранении доходности бизнеса. Предлагаемые целевые ориентиры деятельности и рекомендуемые инструменты их реализации для достижения данной стратегии представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Предлагаемые целевые ориентиры деятельности и инструменты их реализации для достижения стратегической цели ПАО «Магнит»

Целевые ориентиры деятельности	Инструменты реализации
1	2
Рост продаж и доходности бизнеса	Обеспечение оптимальных условий работы и развития бизнеса для сохранения тенденции роста доходности и аккумулирования денежного потока. Совершенствование операционного анализа, который является ключевым драйвером роста плотности продаж и доходности. Автоматизация процессов, построение современной облачной платформы
Фокус на покупателе	Принятие решений, основанных на программе лояльности. Улучшение позиционирования бренда (с акцентом на устойчивое развитие, выгодное ценностное предложение). Персонализация предложения на основе использования искусственного интеллекта и больших данных
Статус лучшего работодателя	Оценка талантов и вертикальная мобильность. Активные инвестиции в кадры для обеспечения лучшей квалификации персонала и непрерывности процесса его обучения. Гибкое и инновационное мышление, направленное на привлечение и удержание перспективных для развития компании сотрудников

Продолжение таблицы 4

1	2
Эффективные и перспективные каналы товародвижения	Использование возможностей логистики для обеспечения гибкости закупок, включая партнерство с поставщиками, четкое и качественное предложение (собственная торговая марка). Активный поиск новых способов и инструментов продаж, рыночных ниш. Применение принципа омниканальности (взаимной интеграции разрозненных каналов коммуникации в единую систему), в том числе при осуществлении электронной коммерции
Современная эффективная платформа	Повышение эффективности бизнес-процессов. Развитие технологического направления с фокусом на продукт. Обеспечение гибкости организационной структуры, четкого разделения ответственности в сочетании с культурой предпринимательства

Исходя из результатов проведенного анализа факторов внутренней и внешней среды, можно сделать вывод, что торговой сети удастся укреплять текущие лидирующие позиции на федеральном уровне, увеличивать долю рынка при сохранении доходности бизнеса. Для достижения стратегической цели компании рекомендовано использовать разработанные с учетом выявленных резервов роста конкурентоспособности целевые ориентиры деятельности и инструменты их реализации.

### **Выводы**

По итогам проведенного анализа маркетинговой ситуации в целевом сегменте рынка было выявлено, что ПАО «Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. Продукция ПАО «Магнит» пользуется большим спросом среди населения, компания реализует множество форматов деятельности на территории России.

Конкурентные преимущества, благодаря которым ПАО «Магнит» занимает лидирующие позиции, обеспечиваются: заботой о покупателях (программа лояльности, развитие сервисов онлайн-доставки и покупки), взаимодействием с поставщиками (повышение доступности товаров за счет использования технологий, инноваций и коммуникаций), поощрением сотрудников (200 тыс. сотрудников зачислены в Корпоративную академию «Магнит»), обеспечением доходности для акционеров (стабильно высокие дивидендные выплаты).

Результатом исследования внутренней и внешней среды ПАО «Магнит» стало выделение факторов, оказывающих влияние на устойчивость компании на рынке и ее развитие. Среди факторов внутренней среды к ним были отнесены: стратегические приоритеты, организационная структура управления, сотрудники, бизнес-модель, ответственный маркетинг. Во внешней среде наибольшее влияние на текущее положение и создание условий для развития ПАО «Магнит» оказывают следующие фокусные зоны: миссия, культура и ценности, экология, участие в жизни сообществ, здоровье и благополучие.

Поэтапный анализ жизненного цикла организации позволил критически оценить историю ее развития и потенциал, которые в современных условиях дают импульс дальнейшему росту. А это, в свою очередь, связано с возможностью реализации стратегических инициатив, исходя из выявленных внешних условий деятельности и внутренних резервов. Были выделены целевые ориентиры деятельности, благодаря которым ПАО «Магнит» сможет укрепить текущие лидирующие федеральные позиции, увеличить долю рынка при сохранении доходности бизнеса в рамках реализации программы по достижению стратегических приоритетов розничной сети до 2025 года. Предложение конкретные инструменты реализации стратегических целей основаны на выявленных резервах роста конкурентоспособности ПАО «Магнит».

Важность анализа и обеспечения сбалансированного управления всеми сферами деятельности ПАО «Магнит» исходит из необходимости поддержания на должном уровне достигнутых показателей и создания условий для их дальнейшего увеличения.

### **Список литературы**

1. Магнит : [сайт]. – Краснодар. – URL: <https://www.magnit.com/>. – Текст : электронный.
2. Новоселов, С. Н. Методологические аспекты и финансовые основы развития инновационно-предпринимательских региональных университетских экосистем / С. Н. Новоселов, Н. Н. Новоселова, О. А. Горкуша // Московский экономический журнал. – 2022. – № 9. – С. 750–769.
3. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 304 с. – ISBN 978-5-534-08764-2.
4. Особенности формирования системы управления персоналом торговой организации / Т. В. Ферьева, Е. А. Нозадзе, И. Ю. Гайдай, Е. Н. Колганова // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы Пятой международной научно-практической конференции, Горловка, 20 марта 2020 г. В 3 частях. Часть 1 / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ» ; [ответственные редакторы Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко]. – Горловка : АДИ ДОННТУ, 2020. – С. 210–215.
5. Человеческие ресурсы корпорации : стратегия и практика управления / Б. А. Лёвин, В. И. Галахов, Е. Ю. Заречкин, Б. Ф. Усманов ; под общей редакцией Б. А. Лёвина. – Москва : Академкнига, – 2005. – 670 с. – ISBN 5-94628-230-1.
6. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2024. – 440 с. – ISBN 978-5-16-018872-0.
7. Системы экологического менеджмента для практиков / С. Ю. Дайман, Т. В. Островкова, Е. А. Заика, Т. В. Сокоорнова ; под редакцией С. Ю. Даймана. – Москва : Изд-во РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2004. – 248 с. – ISBN 5-7237-0484-2.
8. Баурина, С. Б. Система менеджмента профессионального здоровья и производственной безопасности в организации / С. Б. Баурина // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2015. – Т. 4, № 1. – С. 42–47.

**И. Ю. Гайдай, Р. Ф. Гайдай, Е. А. Мазуркевич**  
**Автомобильно-дорожный институт (филиал)**  
**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения**  
**высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка**  
**Влияние факторов внутренней и внешней среды ПАО «Магнит» на устойчивость компании**  
**на рынке и ее развитие**

Эффективная маркетинговая деятельность ПАО «Магнит» способствует развитию компании на всех этапах ее жизненного цикла и росту доходности бизнеса. Изучен состав факторов внешней и внутренней среды ПАО «Магнит», выявлены наиболее значимые с точки зрения их влияния на текущее положение и перспективные планы развития компании.

Выделены основные группы конкурентных преимуществ, обеспечивающих ПАО «Магнит» лидирующие позиции. Обоснованы основные пути повышения конкурентного потенциала кампании, основанные на эффективном и результативном управлении сложной структурой торгового предприятия, повышении узнаваемости бренда, улучшении имиджа и решении ряда других задач маркетинговой деятельности, обеспечивающих дальнейший рост объема продаж ПАО «Магнит».

Разработаны направления (целевые ориентиры деятельности) достижения стратегических целей ПАО «Магнит», и предложены конкретные инструменты их реализации. Ожидаемым результатом внедрения предложенных практических мероприятий в систему менеджмента станет совершенствование деятельности ПАО «Магнит» в сферах: розничная торговля, производство, снабжение, логистика и управление персоналом.

**МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ**

***I. Yu. Gaidai, R. F. Gaidai, E. A. Mazurkevich***  
***Automobile and Road Institute (Branch) of the Federal State Budget Educational Institution***  
***of Higher Education «Donetsk National Technical University» in Gorlovka***  
**The influence of Internal and External Environmental Factors of PJSC «Magnit»**  
**on the Company's Stability in the Market and its Development**

Effective marketing activities of PJSC «Magnit» contribute to the development of the company at all stages of its life cycle and the growth of business profitability. The composition of the factors of the external and internal environment of PJSC «Magnit» is studied, the most significant ones from the point of view of their influence on the current situation and long-term development plans of the company are identified.

The main groups of competitive advantages that provide PJSC «Magnit» with a leading position are highlighted. The main ways of increasing the competitive potential of the campaign are substantiated, based on the effective and efficient management of the trading enterprise complex structure, increasing brand awareness, improving image and solving a number of other marketing tasks that ensure further sales growth of PJSC «Magnit».

The directions (targets of activity) for achieving the strategic goals of PJSC «Magnit» are developed, and specific tools for their implementation are proposed. The expected result of the implementation of the proposed practical measures in the management system will be the improvement of the activities of PJSC «Magnit» in the areas of the retail trade, production, supply, logistics and personnel management.

MARKETING ACTIVITIES, TRADE ORGANIZATION INTERNAL ENVIRONMENT, TRADE ORGANIZATION EXTERNAL ENVIRONMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, COMPETITIVENESS

**Сведения об авторах:**

**И. Ю. Гайдай**

SPIN-код РИНЦ: 7090-3355  
 AuthorID: 862973  
 Телефон: +7 (949) 772-19-75  
 Эл. почта: gaidaiirina@mail.ru

**Р. Ф. Гайдай**

SPIN-код РИНЦ: 7120-4376  
 AuthorID: 862848  
 Телефон: +7 (949) 397-90-11  
 Эл. почта: gaidairoman@mail.ru

**Е. А. Мазуркевич**

Телефон: +7 (949) 384-74-53  
 Эл. почта: lizochka.mazurkevich@mail.ru

*Статья поступила 17.11.2023*

© И. Ю. Гайдай, Р. Ф. Гайдай, Е. А. Мазуркевич, 2023

*Рецензент: О. И. Черноус, канд. экон. наук, доц.,*

*Автомобильно-дорожный институт*

*(филиал) ДонНТУ в г. Горловка*