

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001421
Сорокина Дмитрия Сергеевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор
Ломовцева О.А.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы формирования стратегии управления организацией.....	6
1.1 Научные подходы к определению сущности стратегии управления.....	6
1.2 Функции и принципы разработки стратегии управления организацией....	15
Глава 2 Стратегический анализ организации ПАО «Магнит».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании	26
2.2 Оценка текущей стратегии ПАО «Магнит».....	34
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит»	46
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии развития организации	46
3.2 Оценка экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий	55
Заключение	58
Список литературы.....	62
Приложения	68

Введение

Актуальность темы исследования. Современное стратегическое управление организацией базируется на человеческом потенциале, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие достичь конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом поставленных целей и задач.

К объектам стратегического управления относятся организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации. Предметом стратегического управления являются:

- проблемы, которые прямо связаны со стратегическими целями организации;
- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме;
- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. При выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы окажут влияние на развитие организации в перспективе. В связи с этим, актуальность стратегического управления развитием организации в современных российских условиях значительно возросла.

Текущее состояние экономики России и других регионов мира, экономическая конъюнктура российского рынка находится в отрицательной зоне вследствие повышенного влияния таких событий и фундаментальных факторов: геополитический кризис вокруг Украины и России, снижение объема экономики (снижение ВВП), нисходящая тенденция на мировом нефтяном

рынке, рост индекса потребительских цен, девальвация рубля 2014 – 2015 гг., ухудшение платежного баланса и снижение золотовалютных резервов, ужесточение денежно-кредитной политики ЦБ РФ.

В сложившихся условиях модель стратегического управления современной российской организации необходимо формировать с учетом факторов внешней среды, а также внешних рисков, как политических, так и экономических. Поскольку чрезмерная активность фундаментальных потрясений и внешних рисков – это одна из ключевых причин фиаско стратегического планирования многих организаций.

В качестве **объекта исследования** выступает ПАО «Магнит».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации стратегии управления ПАО «Магнит».

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии управления организацией.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы формирования стратегии управления организацией;
2. Проанализировать практику реализации стратегии управления ПАО «Магнит»;
3. Обосновать направления совершенствования стратегии управления ПАО «Магнит» и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам формирования и совершенствования стратегии управления организацией. Говоря о теоретической разработанности проблематики стратегического развития современных предприятий можно отметить, что она изучается в рамках теории управления, теории организации, менеджменте, стратегическом менеджменте,

антикризисном менеджменте, управлении изменениями, инновационном менеджменте и ряда др. Каждое из направлений затрагивает отдельные аспекты функционирования, развития или роста организаций.

В работах В.С. Абрамова, И. Ансоффа [5], В.И. Грушенко [13], Т.В. Гудковой [14], В.М. Джуха [17], А.В. Латышова [28], В.Н. Парахиной [37], В. Токарева [46] подробно освещены вопросы стратегического управления организацией в современных условиях.

В научных трудах М.В. Осколковой, М.А. Ветошкиной [34], М. Портера [40], А.В. Чагаевой [47] рассмотрены особенности построения различных видов функциональных стратегий организаций. Р.А. Кузнецов [25], Л.В. Минченко, Н.Н. Бадаева [31], Е.В. Никифорова, Л.М. Куприянова [33], Л.В. Шалаева [49], Г.Е. Персиянова [52] изучали различные элементы стратегии развития организации.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информативные ресурсы сети интернет по исследуемой проблематике, отчетные данные о деятельности ПАО «Магнит».

Методы исследования: системный, функциональный и маркетинговый подходы; аналитический, статистический, графический методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы при разработке мероприятий по совершенствованию стратегии управления российских торговых организаций.

Структура выпускной квалифицированной работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы формирования стратегии управления организацией

1.1 Научные подходы к определению сущности стратегии управления

Понятие «стратегия» уже достаточно давно и широко используется в теории и практике менеджмента. Учитывая многогранность данного понятия, достаточно трудно дать единственное и полное его определение. Поэтому логичным является раскрытие сущности стратегии через совокупность следующих определений.

Стратегия – качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде [37, с. 19].

Стратегия – это способ достижения стратегических целей организации и размещения ее ресурсов [40, с. 9].

Стратегия – это внутренний документ, определяющий действия организации по отношению к внешним возможностям и угрозам с учетом ее внутренних сильных и слабых сторон в течение определенной промежуток времени или в определенной ситуации [22, с. 34].

Стратегия – это концепция действий на долгосрочную перспективу в интересах достижения главных целей предприятия, а в основе стратегического управления лежат стратегические решения. Стратегические решения – это управленческие решения, принимаемые на стратегическом уровне (то есть стратегия – вершина стратегического решения) [17, с. 28].

Сущность стратегии предприятия заключается в ответе на вопросы: как, каким образом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своей цели в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Многообразие стратегических целей развития организаций, специфика внешних и внутренних условий их функционирования обусловили существование большого числа стратегий деятельности организаций и подходов к их классификации.

В стратегическом менеджменте используются несколько признаков, по которым можно классифицировать стратегии [13, с. 33], в качестве основных критериев классификации исследователи используют следующие: уровень принятия решений; базовую концепцию достижения конкурентных преимуществ; стадию жизненного цикла спроса; состояние среды, в которой действует предприятие; положение фирмы в бизнесе; направленность действий фирмы; степень риска в действиях; степень активности действий; принимаемые организацией производственные решения и стратегические аспекты внутрифирменного управления. Для обоснования стратегии управления организацией рассмотрим иерархию стратегий, сформированную, исходя из уровня принятия стратегических решений (таблица 1.1.1).

Таблица 1.1.1 – Система стратегий предприятия, сформированная, исходя из уровня принятия стратегических решений

Уровень стратегии	Примеры стратегий / стратегические альтернативы	Характеристика уровня стратегий
Генеральная (базовая) стратегия	Интенсивный рост, интегрированный рост, ограниченный рост, сокращение деятельности	Стратегия является базовым планом управления предприятием, распространяется на всю организацию, охватывает все направления деятельности предприятия
Деловая (конкурентная) стратегия	Дифференциация, диверсификация, лидерство в издержках, фокусирование деятельности на конкретной стратегической зоне хозяйствования	Стратегия обосновывает действия и способы обеспечения конкурентных преимуществ в конкретной стратегической зоне хозяйствования
Функциональная стратегия	Производственная, финансовая маркетинговая, инновационная и т.д.	Стратегия формирует план текущей деятельности отдельно взятого подразделения или функционального направления внутри предприятия
Операционная стратегия	Конкретные разработки в области товарного микса, осуществления инноваций, ценообразования и т.д	Стратегия определяет содержание мероприятий при реализации конкурентных функциональных мероприятий

В основе управления развитием организации лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Разработка стратегии организации – непрерывный процесс, сопряженный с постоянным изменением

положений стратегии, которое, в свою очередь, обусловлено изменениями внешней среды организации. Задача стратегического управления состоит в приспособлении организации к этим изменениям.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие [11, с. 56]: социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли и условия конкуренции; специфические рыночные возможности и угрозы; сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности; личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров; ценности и культура компании. Классификация стратегий организации представлена в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2 – Классификация стратегий развития организации

Признак	Классификация
С точки зрения иерархии управления	1. Корпоративная стратегия
	2. Деловая стратегия
	3. Функциональная стратегия
	4. Операционная стратегия
С точки зрения развития предприятия	1. Стратегия роста: концентрированного роста; интегрированного роста; диверсифицированного роста
	2. Стратегия сокращения
	3. Комбинированная стратегия
С точки зрения достижения конкурентных преимуществ	1. Лидерство в издержках
	2. Дифференциация продукции
	3. Фокусирование: на издержках; на дифференциации продукции
С точки зрения развития отрасли	1. На стадии зарождения отрасли
	2. На стадии зрелости отрасли
	3. На стадии спада отрасли

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая

стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления). Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует, и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, то есть на деловом уровне [14, с. 75].

На практике предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а сразу несколько стратегий. В этом случае реализуется комбинированная стратегия. Таким образом, можно говорить о том, что стратегия развития является фундаментом, на базе которого предприятие организует свою деятельность и адаптируется к изменениям внешней среды для достижения конкурентного преимущества на рынке.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.1.3.

Таблица 1.1.3 – Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и

сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу [5, с. 34].

В течение длительного времени было принято считать, что выработка стратегии является одной из главных задач менеджеров предприятий. В многочисленных работах по стратегическому планированию, как правило, утверждалось, что внешняя среда определяет стратегию предприятий. Сегодня понимание стратегии значительно расширилось. Можно выделить по крайней мере три подхода к ее разработке, когда стратегия определяется [8, с. 34]: структурой отрасли; ресурсами, которыми располагает фирма; менеджерами предприятия.

Согласно первому подходу М. Портера с позиций отраслевой структуры, предприятие должно адаптировать внутреннюю среду к изменениям во внешней среде посредством проведения рыночного анализа. Данная схема работает в условиях достаточно стабильной среды. Если окружающая компания среда динамична, ее изменения являются трудно прогнозируемыми. Для переориентации крупных предприятий необходимо время [21, с. 32].

В основе второго подхода лежит ресурсная концепция, которая в последнее время заняла доминирующую позицию [26, с. 312]. Единицей анализа в нем является не отрасль, а фирма. Высокий уровень рыночной конкуренции требует от компаний не столько адаптации к внешним силам бизнес-среды, сколько проактивного развития конкурентных преимуществ, основанных на уникальных компетенциях. Базовыми понятиями новой концепции являются ресурсы, способности и ключевые компетенции. При этом происходит смещение фокуса ключевых компетенций от отдельных компаний к сети.

Находящиеся в распоряжении предприятий ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентных преимуществ, делятся на материальные и нематериальные. Ко второй группе ресурсов кроме репутации и организационных способностей относят взаимоотношения с рыночными контрагентами. Вместо приспособления к окружающей среде компания создает

и развивает свои уникальные ресурсы и способности, обеспечивающие ей получение ренты.

Ресурсы являются стабильным элементом, их гибкость ограничена. Но изменения в окружении предприятия могут обесценить его конкурентные преимущества и привести к выходу фирмы из бизнеса. Взаимоотношения компании с ключевыми субъектами рынка являются уникальным ресурсом, способным играть роль позиционного барьера. Поэтому без тесной связи с рынком ресурсный подход к стратегии также неполон. Постепенно в теории стратегического управления акцент смещается на межорганизационные аспекты формирования стратегий.

Третий подход основан на активном участии предприятия в создании среды, в которой оно функционирует. Например, фирма может преодолевать турбулентность окружающей среды за счет имеющихся у нее избыточных ресурсов, позволяющих разрешать проблемы и использовать возникающие на рынке возможности. В такой ситуации компания должна располагать значительным запасом всех важных ресурсов. Поскольку ни одна организация не способна владеть всеми необходимыми ей ресурсами, источниками дополнительных ресурсов и возможностей компаний являются другие организации, т.е. внешняя среда.

Интеграционная стратегия развития фирм проявляется одновременно в двух тенденциях: в формировании вертикально-интегрированных организаций, увеличивающих концентрацию капитала; в развитии межфирменных сетей (формальных соглашений и неформальных объединений) в рамках горизонтальной и вертикальной интеграции [28, с. 27]. Таким образом, компания может в какой-то мере обезопасить себя от нестабильности внешней среды путем формирования и поддержания долговременных устойчивых связей с партнерами по рынку.

Возрастающие темпы глобализации мировой экономики, динамичное развитие технологий в сочетании с сетизацией рынка поставили под сомнение полезность традиционных методов стратегического планирования. Поэтому

наиболее приемлемым для использования предприятиями стал третий подход к стратегии. Он в какой-то мере сочетает в себе традиционный стратегический и ресурсный подходы. Но если согласно последнему ресурсы контролируются самой компанией, третья модель, в соответствии с которой менеджеры оказывают решающее влияние на стратегию предприятия, предполагает, что компании помимо собственных ресурсов могут посредством развития межорганизационных отношений получать доступ к ресурсам, контролируемым другими участниками сети. Поэтому первым шагом к формированию сети является определение ключевых компетенций фирм. Путем налаживания сетевых отношений компании создают относительно стабильное внешнее окружение. Межфирменные взаимодействия позволяют фирмам развивать отношения, обеспечивающие им устойчивые конкурентные преимущества и получение «сетевой», или «отношенческой» ренты. Ее основными источниками являются специфичные инвестиции в бизнес партнеров, совместное использование взаимодополняющих ресурсов, снижение неопределенности, рост приверженности и др.

Новый взгляд на содержание стратегии, получивший развитие в рамках сетевого подхода, изменил отношение к проблеме управления эффективностью фирмы. В сетевом подходе эффективность организации определяется не уровнем ее «адаптации» внешнему окружению, а достижением совместимости с рыночным «контекстом», который формируется посредством взаимодействия и развития взаимоотношений с другими субъектами [39, с. 22]. Поэтому стратегическое управление фирмой должно быть направлено на конструирование «контекста» и управление «портфелем взаимоотношений» с агентами рынка.

Снижение эффективности стратегического планирования происходит у организаций различных отраслей и масштабов деятельности. В большей степени, неудачу терпят организации, осуществляющие внешнеэкономическую торговую активность с другими странами. К примеру, укрепление рубля – это один из системных рисков современной экономики России, поскольку снижает

экспортную выручку крупнейших корпораций страны и является негативным сигналом для общей тенденции экономического развития не только отдельных организаций, но и российской экономики в целом.

В целях минимизации рисков, снижения влияния внешних факторов, контроля выполнения стратегических планов необходимо проводить детальный анализ стратегического управления деятельности организации. Ключевым объектом проведения анализа стратегического управления являются результаты деятельности и их прогнозные показатели, «заинтересованные лица» (стейкхолдеры) и лица, которые принимают участие в управлении организацией. Результаты такого анализа необходимо использовать для разработки стратегии развития организации, во взаимосвязи с исследованием рынка, изучением внутренних факторов, исследованием тенденций развития отрасли, с определением ключевой миссии деятельности организации.

Для проведения стратегического анализа управления организацией в современных российских условиях его процедуры необходимо систематизировать в определенные этапы [43, с. 24].

Первым этапом анализа стратегического управления является исследование миссии и целей организации, которые формируются в стратегическом плане. Ключевыми инструментами анализа первого этапа являются «дерево целей» и модель системы стратегического управления. Благодаря им, менеджмент организации может корректировать миссию, цели и структуру «дерева целей», которые отвечает за дальнейшее развитие деятельности организации.

Вторым этапом является анализ внутренней среды и ее влияния на функционирование организации. При этом осуществляется оценка стратегического потенциала, который, в случае своих возможностей, может стать причиной для корректировки текущей стратегии организации. Инструментами анализа второго этапа выступают результаты жизненного цикла товаров, технологии, бизнес-процессов, график Портера «рентабельность – доля рынка» и кривая обучения. В результате, руководство обязано сделать выводы

по решению вопросов: выбора структуры внутренней среды, выбора методов и способов оценки потенциала.

Третий этап – анализ внешней среды и оценка стратегических условий для развития организации. Инструментами третьего этапа являются STEP-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера, ключевые факторы успеха и контактные аудитории Котлера. Руководству необходимо определить структуру внешней среды, осуществить выбор методов оценки стратегических условий.

Четвертый этап – анализ среды в целом и оценка стратегического места организации и уровня ее конкурентоспособности по сравнению с другими экономическими субъектами своей отрасли. Ключевые инструменты анализа: матрица Ансоффа, матрица BCG, SWOT-анализ и другие методы. В результате, организация получит видение на такие проблемы, как выбор варианта структуры стратегического пространства, выбор методов и оценки позиции, идентификация стратегии по позиции.

Важнейшим аспектом эффективности деятельности организации является качество реализуемой стратегии [46, с. 12]. Как продукт деятельности, последняя имеет потребительские свойства, соответствующие цели развития, миссии и предназначению организации. Качественная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности фирмы [50]. В конечном счете, именно этот фактор является решающим в условиях непрерывного экономического кризиса на территории России, который изначально был вызван мировым финансовым крахом 2008 года, а впоследствии девальвацией рубля 2014 -2015 годов.

Результатом анализа стратегического управления развитием организации должны быть альтернативные варианты ее перспективной стратегии или методы по корректировке текущего стратегического плана. Постоянная динамичность потребительских рынков и мировой экономической конъюнктуры – это одни из ключевых факторов важнейшего аспекта стратегического анализа современной организации, которая заинтересована в высоком уровне эффективности своей деятельности и непрерывного роста

своей конкурентоспособности. Проведение анализа является гарантом разработки эффективной стратегии организации.

1.2 Функции и принципы разработки стратегии управления организацией

Стратегическое управление представляет собой динамическую совокупность пяти взаимосвязанных динамических процессов, логически вытекающих один из другого. Кроме того, существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Каждый этап процесса стратегического управления предприятием характеризует определенный алгоритм реализации или совокупность управленческих действий. Процесс стратегического управления предприятием (в классическом его понимании) включает в себя пять основных этапов (рис. 1.1.1):

- 1) определение миссии и стратегических целей;
- 2) анализ среды;
- 3) формирование стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка и контроль реализации стратегии.



Рисунок 1.1.1 – Этапы стратегического планирования

Организационные изменения, к числу которых относится и непосредственно реализация стратегии развития предприятия, в современных условиях выполняют следующий набор функций [52, с. 21]:

1) адаптационную – организационные преобразования выступают реакцией организации на изменения, происходящие как во внутренней и внешней среде, позволяют возвращать ее в равновесное состояние; иногда они необходимы просто для выживания организации (антикризисное управление) и обеспечения возможности ее функционирования (изменения в законодательстве или политике государства);

2) развития – изменения представляют собой фактор осуществления деятельности и обеспечения конкурентных преимуществ для дальнейшего роста организации; побуждают постоянно изучать рыночный спрос и конъюнктуру рынка, применять современные методы и парадигмы управления;

3) экономическую – прибыль, полученная в результате роста как масштабов, так и финансово-экономических показателей деятельности, может

использоваться по различным направлениям и служить источником для финансовой устойчивости и независимости; кроме того, прибыль может направляться на финансирование новых видов инноваций или проектов и выводить, тем самым, организацию на новый уровень развития;

4) маркетинговую – реализация процесса развития позволяет находить наилучшие способы удовлетворения меняющихся потребностей целевой аудитории и рыночного спроса, и посредством этого получать большую прибыль, лояльность потребителей и представителей общественности, долгосрочные конкурентные преимущества;

5) синергическую – реализация стратегии развития позволяет осуществлять оптимизацию процессов целеполагания, планирования, организации, координации, мотивации и контроля, обеспечивая тем самым синергетический эффект управления.

Стратегический менеджмент имеет свои закономерности, которые следует учитывать при разработке стратегии развития организации. Выделим основные принципы стратегического менеджмента [47, с. 126]:

1. Научный подход в управлении развитием организации.
2. Альтернативность выбора.
3. Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития организации. Процесс развития организаций полон противоречий, и для их разрешения должны разрабатываться способы воздействия и реагирования в различных областях деятельности организации.

Цель в стратегическом управлении выражает образ желаемого состояния, выраженного в количественных и качественных показателях. Цели можно классифицировать по сроку действия (стратегические и тактические), уровню управления (для организации в целом, подразделения или отдельного работника). Цели должны быть согласованные и совместимые, реалистичные и достижимые, понятные для исполнителей. Достижение стратегических целей обуславливает использование контрольно-аналитического инструментария для обоснования управленческих воздействий на положительный ход стратегических

процессов. Поскольку стратегическое управление проходит в условиях неопределенности, цели могут корректироваться. Как правило, это происходит вместе с корректировкой трендов развития.

Стратегические цели развития организации должны быть построены по принципу иерархии. При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- качества целеполагания, т.е. соответствия запланированных целей требованиям внешней среды, возможностям и интересам организации и персонала;
- силы и направленности мотивации, которые мотивируют участников организации к достижению целей;
- адекватности выбранных стратегий поставленным целям [44, с. 16].

Установка целей стратегического развития напрямую связана с выбором стратегии. От правильного выбора стратегии зависит успех выполнения стратегического плана, стабильность и эффективность деятельности организации.

4. Постоянный поиск новых форм и видов деятельности, направленный на укрепление существующих конкурентных преимуществ, выявление и усиление новых.

5. Обеспечение соотносительности между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами.

Под соотносительностью понимается конкретное соотношение между отдельными частями и элементами системы, которое определяет наилучшие условия функционирования и развития организации.

6. Индивидуализация стратегий. Каждая организация уникальна, так как имеет свои отличительные особенности, обусловленные составом персонала, экономическим потенциалом, местом расположения, уровнем культуры и др.

7. Каждая стратегия состоит из двух частей: спланированной организацией и случайной, появившейся под воздействием внешней среды.

8. Четкое организационное разделение задач стратегического управления и задач оперативного управления.

9. Единство стратегических программ и планов.

10. Создание необходимых условий для реализации стратегии.

Выделенные принципы являются достаточно общими, и их перечисление можно продолжить, но даже поверхностный анализ позволяет проиллюстрировать сложность процесса стратегического менеджмента.

На корпоративном уровне стратегическое развитие направлено на реализацию потенциальных возможностей предприятия в будущем. Руководство предприятия исследует окружающую среду для выявления возможностей и угроз для предприятия, а также анализирует состояние внутренней среды в целях выявления его сильных и слабых сторон.

Стратегия осуществляется посредством разработки программ, бюджетов и процедур. На конечной стадии с учетом принятых стандартов и критериев производятся оценка и контроль результатов реализуемой стратегии. В силу изменчивости внешней среды на любом из этапов разработки и реализации стратегии может возникнуть необходимость в ее корректировке, для чего потребуется вернуться и заново выполнить часть или все этапы стратегического управления.

Любое предприятие существует и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим его ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания потенциала предприятия. Оценка внешней среды осуществляется в рамках планирования стратегического развития предприятия для того, чтобы:

1) выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии; определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;

2) оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели и направить усилия в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

SWOT-анализ – это оперативный диагностический анализ предприятия и среды. Исполняется со стороны внутренней и внешней среды [41, с. 34]. Внутренний потенциал предприятия определяется с помощью анализа сильных и слабых сторон, а внешняя среда анализируется с точки зрения внешних угроз, а также с точки зрения осуществления возможностей, которые эта среда предоставляет. SWOT-анализ даёт ответы на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны организации как преимущества;
- могут ли слабые стороны организации нанести ей вред;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на каких угрозах акцентировать внимание в первую очередь.

SWOT-анализ как раз и помогает чётко определить для руководителя сильные и слабые стороны предприятия, оценить ситуацию на рынке. Полученные данные позволяют более верно выработать вектор развития, предостеречь от множества опасностей, оптимально распределить ресурсы, чтобы извлечь максимальную выгоду от предоставленных рынком возможностей [32, с. 319].

Результатом рационального SWOT-анализа являются полезные решения, касающиеся ответной реакции на ситуацию во внешней среде. Сильные стороны организации должны поддерживать максимально быстрое достижение стратегических целей, в отличие от слабых сторон, замедляющих этот процесс. Также не стоит забывать о возможностях и угрозах внешней среды, которые и позволяют нам выбрать правильное направление развития предприятия.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет представить в виде схемы взаимодействие сил, возможностей, слабостей и угроз, которые до этого представлялись в бессистемном виде. Как правило, SWOT-анализ проводится с помощью вспомогательных таблиц, называемых матрицами:

- SWOT-матрица;
- Матрица возможностей;
- Матрица угроз;
- Профиль среды.

В ходе SWOT-анализа группа специалистов заполняет SWOT-матрицу [31, с. 29]. С помощью SWOT-матрицы формируются четыре группы парных стратегий:

1. SO («силы – возможности») – направления развития, основывающиеся на сильных сторонах предприятия с целью получения преимуществ из новых возможностей, возникающих во внешнем окружении предприятия. Для этой зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж.

2. ST («силы – угрозы») – направления развития, основывающиеся на сильных сторонах организации с целью противодействия угрозам, возникающим в её внешнем окружении. Здесь наиболее действенными будут стратегии, обращённые на минимизации внешних угроз на рынке путём диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции.

3. WO («слабости – возможности») – направления развития, связанные с попытками свести к минимуму слабые стороны предприятия с целью получения преимуществ из внешних возможностей. В данной ситуации лучше использовать стратегии, сконцентрированные на возмещение слабых сторон организации за счёт хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание объединённых компаний для эффективной работы на перспективном рынке).

4. WT («слабости – угрозы») – направления развития, связанные с попытками свести к минимуму как слабые стороны организации, так и угрозы, которые появляются во внешнем окружении. Для этой зоны целесообразен один из вариантов: концентрация на узком сегменте рынка либо уход с рынка.

Разработка эффективной стратегии компании начинается с формирования видения и выбора направления развития. Ясно сформулированное стратегическое видение – необходимая предпосылка устойчивого стратегического лидерства. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений; оно ориентирует компанию на будущее, определяет приоритетные потребности покупателей и виды деятельности, а также долгосрочную конкурентную позицию компании. Выбор

направления развития начинается с поиска ответов на три вопроса; куда компания должна идти, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменение скажется на положении компании [25, с. 20].

На этапе выбора формулируются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Главной задачей данного этапа является разработка возможно большего числа альтернатив стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. Это значительно расширяет выбор и позволяет не пропустить потенциально лучший вариант [22, с. 43].

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами. Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа:

- альтернативы постепенного совершенствования;
- альтернативы обновления;
- инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенствования – это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса. Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора осуществляются следующие действия [15, с. 314]:

1. Разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена.

2. Стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии, которая представлена на рисунке 1.1.2.



Рисунок 1.1.2 – Уровни формирования портфеля стратегий в организации

3. Производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей их реализации.

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т. е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Качество разработки стратегии – комплексное понятие, подразумевающее множество элементов, таких как [10, с. 37]:

- глубокий анализ внешней и внутренней среды компании;

- идентификация и анализ сильных и слабых сторон организации;
- детальная разработка стратегии, направленной на использование возможностей и сильных сторон организации, а также способствующей защите от внешних угроз и нивелированию слабых сторон компании;
- проработке сценариев развития, а также формированию плана мероприятий по достижению поставленных целей и т.д.

Разработка качественной стратегии – исключительно сложная задача. Однако, учитывая обилие литературы, посвященной стратегическому планированию, а также наличие множества консультантов и профильных специалистов - задача реализуемая. При этом важными условиями для успешной реализации данной задачи является наличие в компании сотрудников, обладающих достаточным пулом компетенций, либо наличия достаточного количества свободных денежных средств для привлечения внешних консультантов.

Более значительной проблемой является низкое качество внедрения стратегии в деятельность организации, так как данная задача может быть реализована исключительно при участии всех членов компании – от топ-менеджмента до линейных рабочих. Компания должна обладать достаточно сильной корпоративной культурой, а также целеустремленным топ-менеджментом, чтобы преодолевать инерционность организационной структуры [7, с. 104].

Реализация стратегии возможна лишь при ее системной интеграции в деятельность компании, что также предполагает целый комплекс мероприятий, включая:

- систему постановки целей и их декомпозиции в конкретные задачи и мероприятия;
- создание стимулов для реализации поставленных задач;
- осуществление контроля за исполнением задач на уровне индивидуального работника и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегия развития предприятия представляет собой один из важнейших процессов поддержания и усиления конкурентоспособности предприятия. Следовательно, он должен быть внимательно рассмотрен целью максимальной его оптимизации и совершенствования. Объективная оценка качества разработки и внедрения стратегии является достаточно сложной задачей, поскольку требует как всестороннего изучения самого документа, так и компании, ее внутренних бизнес-процессов, организационной структуры, ключевых документов и проводимых мероприятий – то есть всей той информации, доступ к которой составляет корпоративную тайну.

Глава 2 Стратегический анализ организации ПАО «Магнит»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

«Магнит» является крупнейшей российской сетью продовольственных магазинов-дискаунтеров. Головная компания сети – акционерное общество «Тандер». Штаб-квартира располагается в городе Краснодар.

Компания начала свое развитие в 1994 году, регулярно претерпевая изменения и нововведения, которые способствовали совершенствованию деятельности организации и повышению эффективности и результативности. Сеть магазинов «Магнит» – одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в разных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

ПАО «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. По данным на 31 марта 2018 г. компания включает 16 625 торговых точек, из них 12 283 – в формате «магазин у дома», 242 гипермаркета «Магнит», 210 магазинов «Магнит Семейный» и 3 890 магазина «Магнит-Косметик». Выручка компании за 1 квартал 2018 года составила 286,56 млрд рублей [35].

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 764 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг – от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети

«Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 37 распределительных центров и 36 автотранспортных предприятий. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает более 6 000 автомобилей. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет около 280 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года».

В качестве миссия компании позиционируется работа для повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Цели ПАО «Магнит» [35]:

1. Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей;

2. Розничная сеть «Магнит» в течение ближайших двух-трех лет планирует достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит». Целевая аудитория «магазина у дома» – покупатели со средним уровнем дохода, это дает возможность проникать в небольшие города и населенные пункты. Стоимость открытия одного магазина составляет в среднем 145 тыс. долл., не включая вложения в недвижимость и учитывая 85 тыс. долл. вложений в оборудование;

3. Укрепление позиций сетей «Магнит» в Уральском и Центральном регионах. ОАО «Магнит» обладает сильной базой (логистика, контракты с поставщиками) для дальнейшего расширения своего присутствия на рынке;

4. Стабильный рост компании.

ПАО «Магнит» ставит перед собой следующие задачи:

1. Ежегодное открытие не менее 250 магазинов в формате дискаунтер в городах с населением до 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России;

2. Снижение цен для региональной экспансии;

3. Дальнейшее завоевание психологического имиджа и позиций у потребителя. У компании не слишком сильный бренд, но низкие цены продолжают завоевывать лояльность покупателей;

4. Обновление ассортимента;

5. Стать компанией с наибольшим объемом продаж среди своих конкурентов;

6. Привлечение покупателей с помощью профессионализма и системы скидок.

Организационная структура управления персоналом ПАО «Магнит» имеет вид линейной структуры и основана на соблюдении принципа единоначалия, то есть одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, а подчиненные выполняют распоряжение только одного руководителя [38, с. 1068]. Такая структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Главы подразделений находятся в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Вышестоящий орган не имеет право отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Генеральный директор Помбухчан Хачатур Эдуардович ориентирован на разработку целей и стратегий развития, координацию деятельности в масштабе предприятия, принятие важнейших решений.

На высшем уровне управления предприятия находится совет директоров, который осуществляет выработку общей политики. Он выступает как организующее и направляющее звено, а принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности. Совет директоров играет роль координирующего органа. Он осуществляет согласование и увязку между собой деятельности различных служб управления на разных уровнях, обеспечивает проведение единой линии в руководстве компании.

В функции совета директоров входят:

- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития компании;
- определение структуры капитала, распределение ресурсов;
- организация процессов слияния и поглощения;
- осуществление внутри компании координации деятельности всех подразделений;
- контроль над выполнением решений.

Совет директоров является коллегиальным органом управления ПАО «Магнит», осуществляет общее руководство его деятельностью, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров ПАО «Магнит».

Проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» за 2015-2017 гг. Уставный капитал ПАО «Магнит» составляет 945 613,55 рублей. Он состоит из 94 561 355 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,01 рубля каждая, приобретенных акционерами.

Общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям обыкновенные именные акции в количестве 106 288 645 штук номинальной стоимостью 0,01 рубля каждая (объявленные акции).

Объявленные акции предоставляют те же права, что и размещенные акции соответствующей категории(типа), предусмотренные настоящим уставом.

Таблица 2.1.1 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2017 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
1. Выручка в действующих ценах, млн. руб.	20416,8	23623,7	22804,6	3206,9	2387,8	115,7	111,7
2. Выручка в сопоставимых ценах, млн. руб.	20416,8	22181,9	20471,0	1765,1	54,2	108,6	100,3
3. Себестоимость продаж, млн. руб.	15071,2	16855,8	16597,3	1784,6	1526,1	111,8	110,1
4. Уровень себестоимости, %	73,8	71,3	72,8	-2,5	-1	-	-
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	454,0	587,7	393,1	133,7	-60,9	129,4	86,6
6. Уровень коммерческих расходов, %	2,22	2,49	1,72	0,27	-0,5	-	-
7. Прибыль от продаж, млн. руб.	3864,3	4818,4	4249,3	954,1	385,0	124,7	110
8. Рентабельность продаж, %	18,93	20,4	18,63	1,47	-0,3	-	-
9. Чистая прибыль, млн. руб.	2460,8	3448,1	3035,5	987,3	574,7	140,1	123,3

Из данных таблицы видно, что показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия говорят о положительной динамике развития, однако показатели роста в 2017 году по отношению к 2015 году ниже, чем в 2016 году по отношению к 2015 году, что говорит о снижении темпов роста развития.

Далее проанализируем динамику активов магазина розничной сети «Магнит» за 2015-2017 годы по данным бухгалтерского балансам в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Динамика активов ПАО «Магнит» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
1. Внеоборотные активы, в т.ч.	8754170	13966940	15339460	5212770	6585290	159,5	175,2
основные средства	6515100	10852260	13058960	4337160	6543860	166,6	200,4
2. Оборотные активы, в т.ч.	12530850	10166960	12205830	-2363890	-325020	81,1	97,4
запасы	4659360	6228830	6218230	1569470	1558870	133,7	133,5
дебиторская задолженность	7232240	2911540	5752010	-4320700	-1480230	40,3	79,5
денежные средства	142420	41950	22060	-100470	-120360	29,5	15,5
Всего активов	21285020	24133900	27545290	2848880	6260270	113,4	129,4

Из данных таблицы 2.1.2 видно, что за анализируемый период наблюдается значительное увеличение внеоборотных активов в основном за счет увеличения основных средств. Оборотные активы за рассматриваемый период снизились: так запасы увеличились в среднем на 33%, дебиторская задолженность имеет тенденцию к снижению, денежные средства сильно сократились.

Далее проанализируем динамику пассивов и его структуру розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы (таблица 2.1.3).

Из данных таблицы 2.1.3 видно, что в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по долгосрочным обязательствам. Среди отрицательно изменившихся статей пассива можно выделить «кредиторская задолженность» в пассиве (-149760 тыс. руб. соответственно). Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2017 равнялся 2 413 3630 тыс. руб., что существенно (на 547 4010 тыс. руб., или на 29,3%) выше значения по состоянию на 31.12.2015.

Таблица 2.1.3 – Динамика пассивов ПАО «Магнит» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
1. Собственный капитал	18659620	21102240	24133630	2442620	5474010	113,1	129,3
2. Долгосрочные обязательства	393200	531770	1329220	138570	936020	135,2	338,1
3. Краткосрочные обязательства	2232200	2499890	2082440	267690	-149760	112,0	93,3
Итого пассивов	21285020	24133900	27545290	2848880	6260270	113,4	129,4

Динамика структуры пассивов ПАО «Магнит» за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Динамика структуры пассивов ПАО «Магнит» за 2015-2017 гг., %

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)	
				2016/2015	2017/2015
1. Собственный капитал	87,7	87,4	87,6	-0,3	-0,1
2. Долгосрочные обязательства	1,8	2,2	4,8	0,4	3
3. Краткосрочные обязательства	10,5	10,4	7,6	-0,1	-2,9
Итого пассивов	100	100	100	-	-

Из данных таблицы 2.1.4 видно, что наибольшую долю в структуре пассивов занимают собственные средства, их доля в 2017 году составляет 87,6%. Заемные средства в 2017 году занимали 12,4% от всех пассивов предприятия.

Наглядно динамика структуры пассивов ПАО «Магнит» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.1.1.

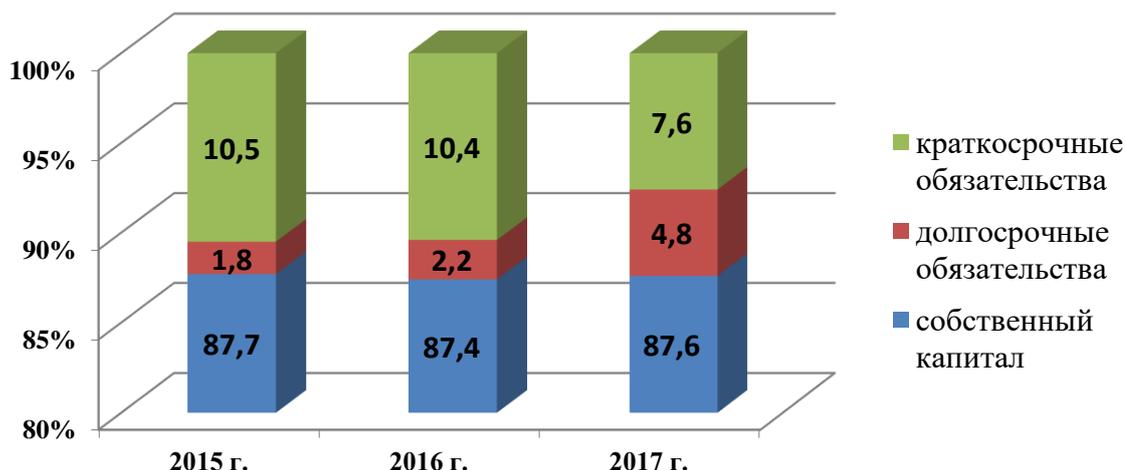


Рисунок 2.1.1 - Динамика структуры пассивов ПАО «Магнит» в 2015-2017 гг.

Проведем анализ финансового состояния ПАО «Магнит» за 2015-2017 годы (таблица 2.1.5).

Таблица 2.1.5 – Динамика показателей для анализа финансового состояния ПАО «Магнит» за 2015-2017 гг.

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)	
				2016/2015	2017/2015
1. Показатели платежеспособности:					
Коэффициент текущей ликвидности	5,61	4,13	5,98	-1,48	0,37
Коэффициент быстрой ликвидности	2,37	2,94	3,16	0,57	0,79
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,29	0,41	0,11	0,12	-0,18
2. Показатели финансовой устойчивости:					
Коэффициент автономии	0,88	0,87	0,88	-0,01	-
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,14	0,14	0,14	-	-
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,53	0,34	0,36	-0,19	-0,17
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	1,43	0,73	0,80	-0,7	-0,63

Из данных таблицы 2.1.5 видно, что практически все показатели платежеспособности анализируемого предприятия укладываются в нормативные значения, кроме показателя абсолютной ликвидности в 2017 году, его значение

составило 0,11 при норме 0,2, это означает, что у предприятия недостаточно снизилась сумма наиболее ликвидных активов (денежных средств). В целом можно сказать, что ПАО «Магнит» - платежеспособное предприятие.

Показатели финансовой устойчивости также выше нормативных значений, это говорит о том, что предприятие не зависит от внешних инвесторов и кредиторов. По данным анализа финансовой устойчивости можно сказать, что ПАО «Магнит» является абсолютно платежеспособным предприятием, и не зависит от внешних кредиторов.

Таким образом, можно сделать вывод, что исследуемое предприятие является конкурентоспособным и занимает хорошее положение на рынке, регулярно завоевывая новые сегменты и ниши. Кроме того, анализ финансовых показателей позволяет говорить о финансовой устойчивости организации. ПАО «Магнит» на сегодняшний день является одним из лидеров на рынке, предоставляя большое количество рабочих мест и качественные условия труда для своих сотрудников, что делает компанию привлекательным работодателем.

2.2 Оценка текущей стратегии ПАО «Магнит»

Компания ПАО «Магнит» является одним из главных игроков розничного рынка. Начиная свою деятельность с 1994 года, успешно функционирует и по сей день. Компания лидирует по ряду показателей, опережая своих конкурентов в таких показателях, как объем продаж, количество магазинов, географический охват и т.д. ПАО «Магнит» реализует свою деятельность посредством магазинов таких форматов, как гипермаркет, супермаркет («магазин у дома»), магазин «Семейный», а также магазины дрогери – магазины реализующие товары «нон фуд».

Супермаркеты Магнит являются основой деятельности компании. Магазины у дома составляют 79% всех магазинов ПАО «Магнит» [30, с. 44]. Данные магазины являются наиболее доступными для потребителя и удобными для ежедневного посещения. Важно отметить, что компания Магнит является

ведущей компанией на рынке ритейла уже несколько лет. Поддерживать высокие позиции компании не легко, особенно в условиях высокой конкуренции. Основной конкурент компания X5 Retail Group ведет активную политику по наращиванию основных показателей для занятия лидирующих позиций.

Рассмотрим экономические показатели стратегии развития ПАО «Магнит». Из отчетных и информационных материалов, размещаемых на официальном сайте компании [35], можно заключить, что в последнем десятилетии она реализовывала политику активного расширения. Тренд роста был устойчивым по таким показателям производственной деятельности, как число магазинов, общая торговая площадь, количество покупателей, а также выручка – табл. 2.2.1. На основании табличных данных могут быть рассчитаны значения среднегодовых темпов роста (Тср.) анализируемых показателей на временном отрезке 2008-2016 гг.

Таблица 2.2.1 – Основные показатели роста ПАО «Магнит» в 2008-2017 гг.

№	Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Общее число магазинов, ед.	2197	2582	3228	4055	5309	6884	8093	9711	12069	14059
2	Прирост, ед.	304	385	646	827	1254	1575	1209	1618	2358	1990
3	Годовой темп роста, %	116	118	125	126	131	130	118	112	124	117
4	Торговая площадь, тыс. кв. м.	652	823	1060	1422	1970	2549	3011	3591	4414	5068
5	Прирост, тыс. кв. м.	н/д	171	237	362	548	579	462	580	823	654
6	Годовой темп роста, %	-	126	129	134	139	129	118	119	123	115
7	Число покупателей, млн. чел.	765	860	1013	1302	1644	2033	2465	2944	3377	3817
8	Прирост, млн. чел.	н/д	95	153	289	342	389	432	479	435	440
9	Годовой темп роста, %	-	112	118	129	126	124	121	119	115	113
10	Выручка, млрд. руб.	94	133	170	236	336	449	580	764	951	1075
11	Прирост, млрд. руб.	н/д	39	37	66	100	113	131	184	187	124
12	Годовой темп роста, %	-	146	128	139	142	134	129	132	125	113
13	Уровень инфляции, %	11,9	13,3	8,8	8,8	6,1	6,6	6,5	11,4	12,9	5,4
14	Выручка в откорректированной с учетом инфляции, млрд. руб.	94	117	156	217	317	421	545	686	842	1020
15	Годовой темп роста выручки с поправкой на инфляцию, %	-	125	117	128	134	126	121	118	110	107

Соответствующие значения Тср. составляют: для числа магазинов – 1,220; для общей торговой площади – 1,256; для числа покупателей – 1,195; для выручки – 1,315.

Однако при оценке показателей динамики для выручки необходимо учитывать фактор инфляции, ее значения по годам согласно данным Росстата [] приведены в строке 13. На основании показателей инфляции выручка каждого года может быть приведена к масштабу цен предыдущего года и вычислены откорректированные годовые темпы роста (строки 14 и 15). Соответствующий среднегодовой темп роста для откорректированной выручки составит 1,205 (на 8,5% меньше исходного).

Особенностью стратегии развития ПАО «Магнит» была ориентация на развитие торговых сетей в основном в городах с населением до 500 тыс. чел., однако в последние годы компания наращивает присутствие в субмиллионниках, миллионниках и мегаполисах. Причина данного явления – в вызванном кризисом освобождении рыночных ниш (в качестве примера можно привести инициацию процедуры банкротства компании «Седьмой Континент», имеющей долгов на 3,5 млрд. руб.). Топ-10 городов по количеству магазинов «Магнит» представлен в таблице 2.2.2 (по состоянию на 2017 г.).

Таблица 2.2.2 – Топ-10 городов РФ по количеству магазинов «Магнит»

№	Город	Население, тыс. чел.	Число магазинов, ед.	Численность населения на 1 магазин, тыс. чел.
1	Краснодар	853,8	154	5,5
2	Оренбург	562,6	91	6,2
3	Саратов	843,5	114	7,4
4	Тольятти	712,6	91	7,8
5	Среднее по строкам 1-4	743,1	112	6,6
6	Волгоград	1016,1	107	9,5
7	Самара	1170,9	121	9,7
8	Ростов-на-Дону	1119,9	113	9,9
9	Казань	1231,9	115	10,7
10	Среднее по строкам 6-9	1134,7	114	9,9
11	Санкт-Петербург	5200,0	124	41,9
12	Москва	12380,6	189	65,5
13	Среднее по строкам 11-13	8790,3	156	56,3

Из табличных данных видно, что плотность сети магазинов снижается с увеличением масштаба населенного пункта, минимальное значение отмечается в Москве.

Представляет интерес выявление возможных связей между компонентами развития ПАО «Магнит» (числом торговых точек, общей торговой площадью, количеством покупателей) и обеспечиваемой ими выходной величиной – совокупной выручкой. Проведение в данной ситуации корреляционного анализа особого смысла не имеет, поскольку все рассматриваемые показатели характеризуются выраженным устойчивым и при этом практически линейным трендом к возрастанию с течением времени (см. табл. 2.2.1), соответственно коэффициенты корреляции между отдельными показателями будут высоки за счет эффекта мультиколлинеарности. Расчетные значения коэффициентов корреляции представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Коэффициенты корреляции между различными показателями развития ПАО «Магнит»

№	Показатели	Коэффициент корреляции
1	Число магазинов – общая торговая площадь	0,999
2	Число магазинов – количество покупателей	0,997
3	Число магазинов – совокупная выручка	0,998
4	Общая торговая площадь – количество покупателей	0,999
5	Общая торговая площадь – совокупная выручка	0,997
6	Количество покупателей – совокупная выручка	0,997
7	Число магазинов - время	0,978
8	Общая торговая площадь – время	0,985
9	Количество покупателей - время	0,986
10	Совокупная выручка – время	0,974

Таким образом, ставка руководства ПАО «Магнит» на увеличение числа магазинов (даже в кризисные годы) представляется оправданной, равно как и тенденция к уменьшению площадей вводимых в строй магазинов. Данные меры направлены на увеличение выручки за счет наиболее эффективно проявляющихся факторов.

Представленные данные об экономических показателях стратегии ПАО «Магнит» позволяют провести SWOT–анализ ПАО «Магнит» (табл. 2.2.4).

Таблица 2.2.4 - SWOT-анализ ПАО «Магнит»

S - strengths - сильные стороны:	W – weaknesses - слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> – лидер на рынке розничных услуг; – географический масштаб; – развитая логистика; – устойчивое финансовое положение; – дифференциация форматов магазинов; – уверенное положение на рынке непродовольственных товаров. 	<ul style="list-style-type: none"> – зависимость от арендодателей; – отрицательный показатель денежного потока; – магазины узконаправлены на одну аудиторию покупателей; – высокая конкуренция на рынке; – высокие расходы на транспортировку товаров; – регулирование продажи алкогольной продукции со стороны государства.
О – opportunities - возможности:	T – threats - угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> – активное развитие в менее развитых регионах страны; – укрепление позиций в таких форматах, как гипермаркет и магазин дрoгери; – контроль расходов; – открытие магазинов новых форматов. 	<ul style="list-style-type: none"> – приход на рынок иностранных конкурентов; – увеличение заемного капитала в связи с открытием новых единиц; – рост цен на транспортные расходы; – ужесточение законодательного регулирования.

В 2017 году компания открыла 2378 новых магазинов, а общая торговая площадь увеличилась на 22,92%. Компания имеет широкую географию своей деятельности. Компания реализует деятельность в семи федеральных округах России, в связи с чем вопрос логистики является важным фактором её успешного существования. Компания организовала работу 35 распределительных центров для осуществления своевременных поставок во все магазины сети. Магнит, реализующий свою деятельность почти на всей территории России, зачастую имеет сложности с нахождением торговых площадей, так как магазины (супермаркеты, гипермаркеты) подразумевают достаточно большие помещения. Так, в собственности компании находится 75% торговых площадей, остальные арендуются.

Данный факт создаёт определенные риски для компании, но в тоже время сокращает расходы и время на открытие новых магазинов. Открытие нового магазина (в собственности) обходится компании в 56-98 тыс. руб. на кв. м. общей площади, в тоже время аренда обойдется в 31-41 тыс. руб. в зависимости от формата магазина, региона и других факторов.

Магнит в процессе своей деятельности реализует как продовольственные товары, так и товары хозяйственного назначения (непродовольственные товары). Важно отметить, что в 2010 году компания организовала деятельность по реализации данных товаров посредством специализированных магазинов дровери. Данный ход является одним из конкурентных преимуществ компании, так как среди основных конкурентов данный формат не реализуется. Для Магнита процент непродовольственных товаров составляет 20%, что является хорошим дополнительным источником повышения уровня выручки.

Компания Магнит имеет хорошее финансовое положение. Соотношение заемных и собственных средств составляет 0,4 рубля на 1 рубль собственных. Лишь отрицательный денежный поток в отчетном периоде может служить негативным фактором конкурентоспособности компании на рынке. В основном это связано с активной деятельностью компаний в области финансовой деятельности и инвестиций.

Стратегия развития ПАО «Магнит» заключается в следующих взаимосвязанных положениях [35]:

- дальнейший органический рост сети: развитие существующей бизнес-модели на действующих рынках и целевое расширение географического присутствия;
- ежегодное открытие не менее 500 магазинов «у дома» и не менее 250 магазинов косметики в населённых пунктах с численностью от 5 тысяч человек и около 50 гипермаркетов в населённых пунктах с численностью от 50 тысяч человек;
- развитие мультиформатной бизнес-модели для удовлетворения потребностей покупателей с различным уровнем доходов;
- дальнейшее совершенствование логистических процессов и инвестиции в ИТ-систему для максимально эффективного управления запасами и транспортными потоками;
- развитие собственного импорта: увеличение доли прямых поставок свежих овощей и фруктов для минимизации издержек.

Менеджмент ПАО «Магнит» выделяет следующие приоритетные направления развития:

- дальнейшее расширение сети магазинов за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;
- сохранение в фокусе внимания эффективность сети;
- удержание существующих покупателей и привлечение новых, улучшение общего имиджа бренда, в том числе за счет редизайна магазинов;
- создание уникального ценностного предложения для покупателей в каждом формате;
- организация и развитие новых каналов продаж;
- построение эффективного маркетинга, отвечающего ожиданиям потребителей;
- развитие цифровых каналов коммуникаций с покупателями.

Рассмотрим основные направления стратегии ПАО «Магнит» более подробно.

1. Развитие сети.

В среднесрочной перспективе Компания планирует сохранять высокие темпы роста бизнеса. Так, на 2018 год запланировано открытие 1 500 магазинов у дома, 700 магазинов косметики, 20 магазинов формата гипермаркет и «Магнит Семейный» совокупно. Накопленный опыт и технологии компании позволяют ей открывать прибыльные магазины малого формата в населенных пунктах с численностью всего 5 000 человек, в то время как для магазинов формата гипермаркет и «Магнит Семейный» этот порог составляет всего 25 000 человек.

На данный момент магазины Компании представлены в 7 из 8 федеральных округах: Южный, Центральный, Приволжский, Северо-Кавказский, Северо-Западный, Уральский, Сибирский. Компания планирует повысить плотность торговых точек в обозначенных регионах, а также усилить свое присутствие на рынках Москвы, Санкт-Петербурга и Западной Сибири.

2. Развитие мультиформатности.

В настоящее время Группа активно развивает четыре формата: «магазин у дома», «гипермаркет», «Магнит Семейный» и «магазин дрогери». Формат «магазина у дома» представляет собой магазин шаговой доступности, ориентированный на всех покупателей, живущих в радиусе 500 метров. Ассортимент магазина у дома насчитывает более 4 000 продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса, реализуемых по доступным ценам. Средняя общая площадь магазина составляет 468 кв. м., средняя торговая – 326 кв. м.

По состоянию на 31 декабря 2017 года розничная сеть «Магнит» насчитывает 12 125 магазинов у дома, 1 604 из которых были открыты в 2017 году. В 2007 году Компания приступила к освоению формата гипермаркет. По состоянию на 31 декабря 2017 года розничная сеть «Магнит» насчитывает 243 магазина этого формата. Группа открывает гипермаркеты в основном в городах с населением 50 000 – 500 000 жителей, при этом торговый объект располагается внутри населенного пункта (городской черты) и охватывает жителей, живущих в радиусе 7 км.

В зависимости от расположения (размер населенного пункта, района в крупном населенном пункте) предусматривается существование трех субформатов гипермаркета:

- «малый» имеет торговую площадь до 3 000 кв. метров (не включая площадь, предназначенную для сдачи в аренду);
- «средний» имеет торговую площадь от 3 000 до 6 000 кв. метров (не включая площадь, предназначенную для сдачи в аренду);
- «большой» имеет торговую площадь свыше 6 000 кв. метров (не включая площадь, предназначенную для сдачи в аренду).

Ассортимент гипермаркета насчитывает более 18 000 продовольственных и непродовольственных товаров первой необходимости, реализуемых по доступным ценам. Развитие формата гипермаркета позволяет проводить более глубокую сегментацию существующих рынков и рассматривать в качестве

потенциальных покупателей население с различным уровнем доходов, одновременно добиваясь как высоких показателей оборота на магазин и среднего чека, так и быстрых темпов роста бизнеса.

В 2010 году Компания приступила к изучению нового сегмента розничного рынка и запустила 2 экспериментальных магазина нового для сети формата – «магазин дрогери». В отличие от магазинов у дома, магазины под брендом «Магнит Косметик» предлагают ассортимент только из непродовольственной группы товаров: предметы гигиены, бытовой химии, косметики и парфюмерии. По состоянию на 31 декабря 2017 года сеть магазинов дрогери насчитывает 3 774 магазина, 667 из которых были открыты в 2017 году.

В мае 2012 года был выделен новый формат магазинов – «Магнит Семейный». Одной из причин возникновения этого формата является удовлетворение потребностей покупателей в более широком ассортименте и агрессивном ценообразовании в тех помещениях, где размещение стандартного гипермаркета невозможно по техническим характеристикам. Основные характеристики формата:

- торговая площадь до 1 500 кв.м.;
- расширенная зона предложения товаров категории fresh;
- усеченный ассортимент непродовольственных товаров;
- наличие собственного производства (готовые блюда).

Увеличение числа магазинов данного формата происходит как за счет открытия новых объектов, так и за счет переформатирования отдельных магазинов у дома, имеющих избыточную для этого формата торговую площадь (около 1 500 кв. м.) и бóльший потенциал продаж. В 2017 году Группа открыла 14 магазинов «Магнит Семейный». Всего по состоянию на 31 декабря 2017 года розничная сеть «Магнит» включала 208 магазинов формата «Магнит Семейный».

В 2017 году Компания разделила услугу гипермаркетов и магазинов «Семейный» и приступила к ребрендингу последних. Первый магазин в новой

концепции был открыт в Краснодаре в конце августа. Изменения произошли в названии, внешнем и внутреннем оформлении, оборудовании, ассортименте, принципах расположения и выкладки товаров. Полностью обновились логотип и фирменный стиль. Ассортимент обновленного магазина насчитывает около 9 тысяч позиций. Сегодня «Семейный Магнит» является удобным супермаркетом с привлекательными ценами, приятным уровнем сервиса и лучшим предложением свежих продуктов. На конец 2017 года 8 магазинов «Семейный Магнит» работали в новой концепции.

Ценовая политика Компании позволяет ему конкурировать с открытыми рынками, рассматривая в качестве целевой аудитории, в том числе и население с доходами ниже среднего уровня. Узнаваемость бренда и лояльность целевой аудитории Компания продолжает расширять свое присутствие в регионах с низкой представленностью, а также адаптировать ассортимент в соответствии с потребностями покупателей. В рамках комплекса мероприятий повышения лояльности бренду «Магнит» проводится анализ предпочтений потребителей для построения маркетинговой политики с учетом особенностей различных форматов. В качестве дополнительного фактора популярности бренда менеджмент Группы рассматривает повышение уровня обслуживания в магазинах сети за счет соответствующей работы с набираемым персоналом, а также улучшение атмосферы в торговых точках.

В 2016 г. в рамках работы по повышению эффективности и улучшению общего имиджа бренда была запущена программа по редизайну формата «магазинов у дома». Изменения коснулись внешнего и внутреннего оформления, планограмм магазинов, а также балансировки ассортимента в пользу товаров категории фреш. На конец 2017 года были обновлены 37% магазинов у дома. На 2018 год запланирована реновация 1 200 объектов.

В 2017 году пересмотрела концепцию магазинов формата «Магнит Семейный» и открыла 8 объектов в новой концепции. Программа реноваций позволит повысить привлекательность магазинов, улучшить атмосферу и сделать процесс совершения покупки более комфортным для покупателя.

3. Минимизация издержек.

Основным средством успешного развития в данном направлении является дальнейшее совершенствование логистических процессов и инвестиции в IT-систему, что даст Группе возможность максимально эффективно управлять запасами и транспортными потоками, и будет способствовать закреплению ее позиции лидера отрасли по контролю над издержками. В ассортименте сети происходит активное внедрение товаров под собственной торговой маркой, позволяющее увеличить показатели рентабельности бизнеса. Статус лидера в секторе розничной торговли товарами повседневного спроса в России по числу магазинов и количеству покупателей позволяет Группе эффективно работать с поставщиками, получая максимально выгодные условия закупок. Развитие собственного импорта – в первую очередь, увеличение доли прямых поставок свежих овощей и фруктов – также будет способствовать минимизации логистических издержек.

Таким образом, проведенный стратегический анализ ПАО «Магнит» позволяет сделать вывод, что Магнит безусловно является одним из лидеров рынка розничной торговли. Основными конкурентами компании являются магазины «Дикси», «О'кей», «Наш» и «X5 Retail Group». «Магнит» стал лидером российского рынка продуктового ритейла по объему выручки и числу магазинов в 2013 г., опередив X5 Retail Group. Однако в 2015 г. наметился тренд на снижение темпов роста, а в 2016 г. «Магнит» показал самый слабый рост выручки за всю историю публичности компании. Выручка «Магнита» за 2017 г. выросла на 6,37% по сравнению с показателем за 2016 г. и составила 1,14 трлн руб. Одной из главных причин, по которым «Магнит» стал уступать свои позиции на рынке, стало отсутствие долгосрочной стратегии эффективного роста и конкурентоспособности в изменившихся после 2014 года условиях российской экономики. Если та же «Пятерочка» или «Лента» построили свою деятельность на принципах ориентации деятельности на покупателя, стратегического маркетинга, эффективного категорийного менеджмента, то «Магниту» этого сделать не удалось.

Говоря о запланированном ВТБ рестайлинге сети, можно отметить, что это скорее «вынужденная мера», которая могла бы дать большую отдачу, если бы она сопровождалась структурными изменениями с точки зрения категорийного менеджмента, промоактивности, изменения в ассортименте.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит»

3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии развития организации

Основным преимуществом используемого стратегического подхода к управлению развитием ПАО «Магнит» выступает то, что поощряется активное использование эффективных и передовых технологий управления предприятием, например, таких как:

- интегрированная система менеджмента (ИСМ) – совокупность подсистем менеджмента организации, отвечающих требованиям определенных стандартов в области системы менеджмент и имеющих полностью или частично объединенные элементы, которые функционируют в организации, как единое целое;

- формат А3 – метод описания процесса в компактной форме, предусматривающий практическое решение проблем, подачи предложений, планирования и оценки хода процесса на листе бумаги формата А3;

- система «5S» – это эргономичная организация рабочего места (рабочего пространства), основанная на визуализации. Она помогает улучшить корпоративную культуру, повысить производительность труда и сократить потери.

Несмотря на достигнутые успехи в развитии ПАО «Магнит» существуют еще и резервы, которыми руководство предприятия пока не воспользовалось. Это относится к учету в рамках принятия управленческих решений особенностей самоорганизации, возникающих в процессе реализации стратегии развития предприятия. Следовательно, целесообразным является разработка синергетической модели формирования стратегии развития ПАО «Магнит» и оценка ее экономической эффективности.

Синергетический подход к управлению социально-экономическими системами состоит в становлении и закреплении самоуправления и самоподдерживающегося развития [29, с. 63]. Следовательно, в процессе развития ПАО «Магнит» можно выделить динамические аттракторы и точки бифуркации, в которых решающее значение имеют флуктуации (стохастические процессы). В рамках данной модели стратегического развития ПАО «Магнит» энтропия может интерпретироваться как мера его неопределенности (неупорядоченности), которая может приводить к разным исходам, а значит, и количеству информации, которое использует руководство предприятия как в рамках осуществления процесса управления в целом, так и стратегического развития, в частности [34, с. 48].

Использование синергетического подхода позволяет следующим образом описать поведение ПАО «Магнит» в точках бифуркации (точках продолжения развития):

1) точки бифуркации часто провоцируются изменением управляющего параметра или управляющей подсистемы ПАО «Магнит», влекущим его организационно-экономическую систему в новое состояние;

2) потенциальных траекторий развития ПАО «Магнит» много и точно предсказать, в какое состояние оно перейдет после прохождения точки бифуркации, невозможно;

3) выбор вектора развития ПАО «Магнит» в большей степени связан с конкурентоспособностью и финансовой устойчивостью на конкретный момент времени;

4) чем более неравновесно будет состояние ПАО «Магнит», тем из большего числа возможных путей и стратегий развития оно может выбирать в точке бифуркации;

5) два близких состояния могут породить совершенно разные траектории развития предприятия;

6) одни и те же векторы развития ПАО «Магнит» могут реализовываться неоднократно.

На основе изложенного можно сделать вывод о том, что стратегическое развитие ПАО «Магнит» может быть интерпретировано как движение от одной точки бифуркации к другой. Синергетическая модель формирования стратегии развития ПАО «Магнит» включает в себя следующие основные элементы (рис. 3.1.1):



Рисунок 3.1.1 – Синергетическая модель формирования стратегии развития ПАО «Магнит»

1) синергетические характеристики ПАО «Магнит»;

- 2) принципы синергетического анализа;
- 3) модель процесса формирования стратегии развития;
- 4) синергические эффекты развития;
- 5) формы проявления эффектов синергии развития;
- 6) метод анализа экономической эффективности.

Рассмотрим более подробно каждый из указанных элементов и сделаем некоторые разъяснения по каждому из них.

1. Синергетические характеристики ПАО «Магнит».

Синергетическое видение предполагает, что данное предприятие будет характеризоваться как система:

- открытая, которая она имеет возможность непрерывного обмена ресурсами и информацией с окружающей средой;
- нелинейная, предполагающая непрерывный процесс выбора альтернатив своего развития;
- диссипативная, в рамках которой протекают процессы трансформации, адаптации, использования информации, финансовых средств, нематериальных активов, кадрового потенциала предприятия;
- аттрактивная, которая постоянно стремится к достижению определенных состояний (целей-аттракторов);
- бифуркативная, т.е. находящаяся перед выбором возможных вариантов функционирования или путей развития и подверженная влиянию флуктуации (случайных обстоятельств или событий) могут кардинально изменить направление дальнейшего развития;
- фрактальная, предполагающая наличие свойства самоподобия элементов системы предприятия по принципу «от простого к сложному», например, в рамках организационной структуры, делегирования полномочий, реакции на процессы изменений и т.п.;
- эмерджентная, в процессе функционирования которой свойства системы, не присущие ее элементам в отдельности (подразделениям, руководителям, подчиненным), а возникают благодаря объединению этих

элементов в единую систему (возможность увеличивать доходность, прибыльность, рентабельность предприятия).

Таким образом, характеристика ПАО «Магнит», как социально-экономической системы, соответствует всем требованиям синергетической модели и позволяет в полной мере говорить о существовании в рамках предприятия процессов самоорганизации в различных их проявлениях.

2. Принципы синергетического анализа.

В качестве основных принципов синергетического подхода к формированию стратегии развития ПАО «Магнит» нами рекомендуется использовать следующие паттерны. Процесс формирования стратегии развития предприятия является открытой системой в неравновесном состоянии, характеризуемые интенсивным обменом ресурсами между подразделениями ПАО «Магнит», а также между предприятием и его окружением.

Различаются процессы организации и самоорганизации. Их общий признак – возрастание порядка, обусловленное протеканием процессов, независимо от влияния взаимодействующих элементов внешней среды. Организация в отличие от самоорганизации может характеризоваться, например, образованием однородных стабильных статических структур. Результатом самоорганизации могут становиться возникновение, взаимодействие, а также кооперация более сложных взаимодействий в информационном смысле. Направленность самоорганизации процесса формирования стратегии развития будет обусловлена внутренними свойствами существующей организационно-управленческой системы предприятия в ее индивидуальном и коллективном проявлении.

Процессы самоорганизации наряду с другими процессами, в частности, имеющими противоположную направленность и способными в отдельные фазы функционирования ПАО «Магнит» как преобладать над процессами самоорганизации, так и уступать им. При этом само предприятие в целом может характеризоваться устойчивой тенденцией развития, претерпевать колебания к эволюции либо к деградации и распаду.

3. Модель процесса формирования стратегии развития ПАО «Магнит».

Обобщение и выделение ведущих параметров управления стратегическим развитием ПАО «Магнит» позволяет обозначить алгоритм формирования стратегии развития. Он предполагает прохождение пяти последовательных этапов:

- определение миссии и стратегических целей развития ПАО «Магнит»;
- анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- формирование стратегии развития предприятия;
- реализация стратегии развития предприятия;
- оценка и контроль стратегии развития предприятия.

На рис. 3.1.2 отражено краткое содержание каждого из этапов рекомендуемого алгоритма формирования стратегии развития ПАО «Магнит».



Рисунок 3.1.2 – Рекомендуемый алгоритм формирования стратегии развития ПАО «Магнит»

В настоящее время миссия ПАО «Магнит» сформулирована так – «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников». Это уже скорректированная руководством предприятия формулировка миссии, которая была утверждена в июне 2017 г. Поэтому представляется целесообразным уже не осуществлять ее дополнительную корректировку.

Рекомендуемая аттрактивная модель целеполагания ПАО «Магнит» схематически включает в себя четыре аттрактора процесса целеполагания.

1-й аттрактор (метааттрактор) «Стратегические цели развития», предполагает действия по выбору итоговой базовой стратегии развития ПАО «Магнит» на ближайшую перспективу.

2-й аттрактор «Адаптивность структуры управления ПАО «Магнит» и взаимодействие ее элементов». Данный элемент системы целеполагания включает в себя:

- стратегический уровень: управление проектами и персоналом;
- тактический уровень: управление активами и имуществом;
- оперативный уровень: управление инфраструктурой предприятия и производством.

3-й аттрактор «Завершенность и саморегуляция бизнес-процессов». Возможный алгоритм саморегуляции бизнес-процессов ПАО «Магнит» должен включать в себя мобилизующую часть и результирующую часть.

4-й аттрактор: «Режим функционирования». Предполагает оценки интенсивности цели развития и вектор ее направленности (рост, стабилизация или сокращение).

Не менее важным является и заключительный этап. Выбранные критерии оценки эффективности выбранной стратегии развития отразятся и на ожидаемых формах проявления синергии развития.

4. Синергические эффекты развития ПАО «Магнит».

Особо выделим, что суть предлагаемого нами синергетического подхода к развитию состоит в том, что возникающая в процессе формирования и реализации стратегии развития синергия может использовать ряд преимуществ (синергических эффектов). Ожидаемые синергические эффекты, возникающие в результате использования рекомендуемой синергетической модели могут быть реализованы в виде:

1) функциональной синергии, предполагающей использование конкурентных преимуществ ПАО «Магнит»;

2) стратегическая синергия – ускорения движения предприятия по стратегической траектории: быстрее решаются задачи роста (возрастает скорость расширения рынка, создания новых продуктов);

3) финансовой синергии (финансовой экономии): развитие компании может внести вклад в укрепление платежеспособности, улучшить покрытие выплат по заемным средствам за счет дополнительных потоков денежных средств, и, в конечном счете, привести к снижению финансового риска компании, а следовательно, к снижению затрат на капитал, удешевить его привлечение и облегчить к нему доступ.

Кроме улучшения финансовых показателей деятельности ПАО «Магнит» синергия развития может способствовать улучшению климата, формированию благоприятной корпоративной культуры, росту производительности труда.

5. Форма проявления эффектов синергии развития ПАО «Магнит».

В данном случае это будет комбинированное действие, предполагающее стабилизацию потоков денежных средств, совершенствование корпоративной стратегии и организационной культуры.

6. Метод анализа экономической эффективности рекомендуемых мероприятий. В практике оценки эффекта синергии наиболее достоверную стоимость о предприятии можно получить, используя методы доходного подхода. Эти стандартные методы оценки (прежде всего, метод дисконтирования денежных потоков) учитывают проявление эффекта синергии

как прирост дисконтируемых денежных потоков в результате прироста выручки, экономии на расходах, налогах, капиталовложениях, инвестициях в оборотный капитал.

3.2 Оценка экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Метод дисконтирования денежных потоков, позволяет учесть все многообразие форм проявления эффекта синергии, а также провести анализ распределения эффектов синергии во времени. Как свидетельствуют результаты исследований [33, с. 72], синергические эффекты развития характеризуется следующими особенностями:

- в основе синергического эффекта фундаментальное свойство систем – эмерджентность (несводимость свойств целого к простой сумме свойств элементов);

- величина синергического эффекта вариативна и не может быть точно спрогнозирована;

- источниками синергического эффекта являются организационно-управленческий труд и труд в области научных исследований.

Эффективность рекомендуемой синергической модели предлагается оценивать посредством рассмотрения синергических эффектов, возникающих в процессе реализации стратегии развития ПАО «Магнит». Руководству предприятия важно увидеть совокупный положительный экономический эффект от достижения синергии развития. Ведь это позволит предприятию в будущем существенно улучшить финансовые показатели деятельности, усилить инвестиционную привлекательность, сократить издержки на управление, оптимизировать загрузку производственного оборудования.

Как отмечают в своих научных публикациях некоторые исследователи, «наиболее часто в практике оценки эффекта синергии используются, как и в случае оценки бизнеса, методы доходного подхода. Эти стандартные методы

оценки эффекта синергии (прежде всего, метод дисконтирования денежных потоков) учитывают проявление эффекта синергии как прирост дисконтируемых денежных потоков для акционеров (в результате прироста выручки, экономии на расходах, налоге на прибыль, капиталовложениях, инвестициях в оборотный капитал)» [19, с. 28]. Предлагаемая И. Ивашковской модель количественной оценки эффекта синергии на основе метода дисконтирования денежных потоков представлена следующим образом:

$$\Delta V_{\text{synergy}} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta FCFE_i}{(1+Re^{adj})^i} \quad (3.1)$$

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta C_{\text{apex}} + \Delta D_{\text{dept}} \quad (3.2)$$

где $\Delta FCFE$ – поток денежных средств для акционеров;

ΔS – прирост выручки;

ΔC – экономия на расходах;

ΔT – экономия на налоге на прибыль;

ΔNWC – экономия на инвестициях в оборотный капитал;

ΔC_{apex} – экономия на капиталовложениях;

ΔD_{dept} – изменение чистого долга (с учетом финансовой синергии);

Re – доходность капитала компании (барьерная ставка).

В рамках экономической оценки эффективности предполагаемой синергии роста была произведена экспертная оценка на основе данного метода дисконтирования денежных потоков. Полученный результат составил около 58 млн. руб. Ограничениями использования синергетического подхода к формированию стратегии развития ПАО «Магнит» является несколько условий. Во-первых, разработка стратегии развития предприятия в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего. Выбранная стратегия развития формулирует качественное пожелание к тому, в каком состоянии

должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и т.п.

Во-вторых, стратегическое управление, основанное на синергетическом подходе, не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. Каждым менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по своему, но не каждый обладает стратегическим предвидением и пониманием как достичь ожидаемых синергетических эффектов.

В-третьих, требуются значительные усилия, затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться эффективный процесс стратегического управления. Также возникают трудности с экономической оценкой различных синергических эффектов, возникающих в процессе развития предприятия.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

Проведенный анализ позволяет говорить о том, что синергизм развития – это умение грамотно использовать в процессе управления стратегический потенциал предприятия, элементы и факторы, которые способствуют эффективному производству товаров и услуг, качественному и эффективному достижению стратегии развития. Таким образом, практическое применение синергетической модели формирования стратегии развития ПАО «Магнит», подтвердило ее целесообразность и экономическую эффективность. Нам представляется перспективным ее использование в рамках совершенствования процессов стратегического управления и в других предприятиях и организациях.

В заключение хотелось бы отметить, что синергетический подход к стратегическому управлению предприятиями можно рассматривать в качестве современной технологии управления бизнесом, основанной на системном подходе и нелинейном мышлении. Он выступает не противопоставлением, а скорее дополнением к уже существующему системному подходу, отражая некоторую его разновидность.

Заключение

В основе управления развитием организации лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Разработка стратегии организации – непрерывный процесс, сопряженный с постоянным изменением положений стратегии, которое, в свою очередь, обусловлено изменениями внешней среды организации. Задача стратегического управления состоит в приспособлении организации к этим изменениям.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. На практике предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а сразу несколько стратегий. В этом случае реализуется комбинированная стратегия. Таким образом, можно говорить о том, что стратегия развития является фундаментом, на базе которого предприятие организует свою деятельность и адаптируется к изменениям внешней среды для достижения конкурентного преимущества на рынке.

Новый взгляд на содержание стратегии, получивший развитие в рамках сетевого подхода, изменил отношение к проблеме управления эффективностью фирмы. В сетевом подходе эффективность организации определяется не уровнем ее «адаптации» внешнему окружению, а достижением совместимости с рыночным «контекстом», который формируется посредством взаимодействия и развития взаимоотношений с другими субъектами. Поэтому стратегическое управление фирмой должно быть направлено на конструирование «контекста» и управление «портфелем взаимоотношений» с агентами рынка.

Результатом анализа стратегического управления развитием организации должны быть альтернативные варианты ее перспективной стратегии или методы по корректировке текущего стратегического плана. Постоянная динамичность потребительских рынков и мировой экономической конъюнктуры – это одни из ключевых факторов важнейшего аспекта

стратегического анализа современной организации, которая заинтересована в высоком уровне эффективности своей деятельности и непрерывного роста своей конкурентоспособности. Проведение анализа является гарантом разработки эффективной стратегии организации.

«Магнит» является крупнейшей российской сетью продовольственных магазинов-дискаунтеров. Головная компания сети – акционерное общество «Тандер». Штаб-квартира располагается в городе Краснодар. ПАО «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. По данным на 31 марта 2018 г. компания включает 16 625 торговых точек, из них 12 283 – в формате «магазин у дома», 242 гипермаркета «Магнит», 210 магазинов «Магнит Семейный» и 3 890 магазина «Магнит-Косметик». Выручка компании за 1 квартал 2018 года составила 286,56 млрд рублей.

Исследуемое предприятие является конкурентоспособным и занимает хорошее положение на рынке, регулярно завоевывая новые сегменты и ниши. Кроме того, анализ финансовых показателей позволяет говорить о финансовой устойчивости организации. ПАО «Магнит» на сегодняшний день является одним из лидеров на рынке, предоставляя большое количество рабочих мест и качественные условия труда для своих сотрудников, что делает компанию привлекательным работодателем.

Стратегия развития ПАО «Магнит» заключается в следующих взаимосвязанных положениях:

- дальнейший органический рост сети: развитие существующей бизнес-модели на действующих рынках и целевое расширение географического присутствия;

- ежегодное открытие не менее 500 магазинов «у дома» и не менее 250 магазинов косметики в населённых пунктах с численностью от 5 тысяч человек и около 50 гипермаркетов в населённых пунктах с численностью от 50 тысяч человек;

- развитие мультиформатной бизнес-модели для удовлетворения потребностей покупателей с различным уровнем доходов;
- дальнейшее совершенствование логистических процессов и инвестиции в ИТ-систему для максимально эффективного управления запасами и транспортными потоками;
- развитие собственного импорта: увеличение доли прямых поставок свежих овощей и фруктов для минимизации издержек.

Проведенный стратегический анализ ПАО «Магнит» позволяет сделать вывод, что Магнит безусловно является одним из лидеров рынка розничной торговли. Основными конкурентами компании являются магазины «Дикси», «О'кей», «Наш» и «X5 Retail Group». «Магнит» стал лидером российского рынка продуктового ритейла по объему выручки и числу магазинов в 2013 г., опередив X5 Retail Group. Однако в 2015 г. наметился тренд на снижение темпов роста, а в 2016 г. «Магнит» показал самый слабый рост выручки за всю историю публичности компании. Выручка «Магнита» за 2017 г. выросла на 6,37% по сравнению с показателем за 2016 г. и составила 1,14 трлн руб.

Одной из главных причин, по которым «Магнит» стал уступать свои позиции на рынке, стало отсутствие долгосрочной стратегии эффективного роста и конкурентоспособности в изменившихся после 2014 года условиях российской экономики. Если та же «Пятерочка» или «Лента» построили свою деятельность на принципах ориентации деятельности на покупателя, стратегического маркетинга, эффективного категорийного менеджмента, то «Магниту» этого сделать не удалось.

Несмотря на достигнутые успехи в развитии ПАО «Магнит» существуют еще и резервы, которыми руководство предприятия пока не воспользовалось. Это относится к учету в рамках принятия управленческих решений особенностей самоорганизации, возникающих в процессе реализации стратегии развития предприятия. Следовательно, целесообразным является разработка синергетической модели формирования стратегии развития ПАО «Магнит» и оценка ее экономической эффективности.

В процессе развития ПАО «Магнит» можно выделить динамические аттракторы и точки бифуркации, в которых решающее значение имеют флуктуации (стохастические процессы). В рамках данной модели стратегического развития ПАО «Магнит» энтропия может интерпретироваться как мера его неопределенности (неупорядоченности), которая может приводить к разным исходам, а значит, и количеству информации, которое использует руководство предприятия как в рамках осуществления процесса управления в целом, так и стратегического развития, в частности. В рамках экономической оценки эффективности предполагаемой синергии роста была произведена экспертная оценка на основе данного метода дисконтирования денежных потоков. Полученный результат составил около 58 млн. руб.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] : части первая, вторая, третья и четвертая : текст с изм. и доп. на 1 апр. 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 860 с. – (Актуальное законодательство).
3. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент [Текст] / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – Санкт-Петербург : Юрайт, 2018. – 248 с.
4. Абурража, А. Маркетинговые инновационные стратегии [Текст] / А. Абурража // Концепция «Общества знаний» в современной науке : сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 9-13.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2012. – 344 с.
6. Богомолова, И.П. Инновационное развитие как эффективная стратегия организации [Текст] / И.П. Богомолова, Е.И. Кривенко, Е.С. Стряпчих // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т. 80. – № 1 (75). – С. 398-412.
7. Бородай, В.А. Стратегические ловушки роста [Текст] / В.А. Бородай // Инновации социальные и экономические: вызовы и решения. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2014. – С. 103-105.
8. Бороненкова, С.А. Анализ операционного процесса на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / С.А. Бороненкова, С.И. Крылов // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – Т. 5. – № 1. – С. 30-43.
9. Воробьев, А.Д. Стратегическое управление в экономике знаний [Текст] / А.Д. Воробьев // Управленческие науки. – 2017. – Т. 8. – № 1. – С. 32-41.

10. Головкина, А.И. Анализ эффективности стратегического управления в условиях кризиса [Текст] / А.И. Головкина // Эпомен. – 2018. – № 11. – С. 32-38.
11. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 560 с.
12. Громышова, О.С. Стратегическое планирование как инструмент повышения конкурентоспособности продукции предприятия (на примере сети магазинов «Магнит») [Текст] / О.С. Громышова // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. – 2017. – С. 19-20.
13. Грушенко, В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Текст] / В.И. Грушенко. – Москва : Инфра-М, 2016. – 336 с.
14. Гудкова, Т.В. Современная фирма: поведение, стратегии и культура [Текст] / Т.В. Гудкова, А.В. Заздравных, В.Л. Улупова. – Москва : Дело, 2018. – 153 с.
15. Демьянова, О.В. Особенности формирования стратегии устойчивого развития предприятия в условиях современного кризиса [Текст] / О.В. Демьянова, Е.И. Ишкова // Финансы и кредит. – 2017. – Т. 23. – № 6 (726). – С. 310-319.
16. Дербичева, А.А. Формирование модели анализа финансового результата деятельности организации [Текст] / А.А. Дербичева // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – № 2. – С. 60-71.
17. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент [Текст] / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская. – Москва : КноРус, 2018. – 282 с.
18. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг [Текст] / В.Б. Ивашкевич. – Москва : Инфра-М, 2014. – 216 с.
19. Ивашковская, И. Слияния и поглощения: ловушки роста [Текст] / И. Ивашковская // Управление компанией. – 2017. – № 7. – С. 26-29.
20. Калайда, О.М. Прогнозная отчетность как инструмент стратегического управления [Текст] / О.М. Калайда, А.А. Бондаренко,

Е.А. Овдиенко // Концепция «Общества знаний» в современной науке : сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 27-31.

21. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Текст] / Г. Кокинз. – Санкт-Петербург. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 с.

22. Конкурентные стратегии современной фирмы [Текст]. – Москва : Инфра-М, 2017. – 343 с.

23. Красюк, И.А. О перспективах реализации концепции умного магазина [Текст] / И.А. Красюк, А.С. Борисов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-2 (87-2). – С. 962-967.

24. Крылов, В.Е. Расчет объема необходимого ресурса при разработке стратегии развития организации [Текст] / В.Е. Крылов // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – Т. 28. – № 2-1. – С. 136-145.

25. Кузнецов, Р.А. Исследование влияния стратегии развития строительных компаний в железнодорожной отрасли на эффективность их хозяйственной деятельности [Текст] / Р.А. Кузнецов // Экономика железных дорог. – 2016. – № 7. – С. 18-23.

26. Кустовская, А.В. Сравнительный анализ стратегий управления знаниями [Текст] / А.В. Кустовская // Ученые записки ИСГЗ. – 2018. – Т. 16. – № 1. – С. 310-315.

27. Кыштымова, Е.А. Методологические подходы к формированию учетно-аналитических подсистем для управления инвестированным капиталом предприятий [Текст] / Е.А. Кыштымова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2-1. – С. 169 -174.

28. Латышов, А.В. Стратегическое управление в России – проблемы и перспективы [Текст] / А.В. Латышов // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 4. – С. 25-32.

29. Леонов, С.А. Планирование мероприятий по стимулированию продаж в розничной торговле [Текст] / С.А. Леонов, Д.В. Костышена //

Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы : сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 62-64.

30. Мельникова, Т.Ф. Анализ состояния розничной торговли на примере универсама «Магнит» [Текст] / Т.Ф. Мельникова, А.А. Клопова // Вестник науки и образования. – 2017. – Т. 2. – № 12 (36). – С. 43-46.

31. Минченко, Л.В. Методы выбора финансовой стратегии для промышленного предприятия [Текст] / Л.В. Минченко, Н.Н. Бадаева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2018. – Т. 28. – № 2. – С. 28-34.

32. Никитина, М.В. Теоретико-методологические основы стратегического управления в организации [Текст] / М.В. Никитина // Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы : сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 319-321.

33. Никифорова, Е.В. Анализ в системе финансового менеджмента [Текст] / Е.В. Никифорова, Л.М. Куприянова // Экономика. Бизнес. Банки. – 2018. – № 2 (23). – С. 70-78.

34. Осколкова, М.В. Построение механизма стратегического управления информационным обеспечением организации [Текст] / М.В. Осколкова, М.А. Ветошкина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 1-1 (55). – С. 47-50.

35. Официальный сайт ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ir.magnit.com/ru/o-kompanii/magnit-segodnya/>.

36. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

37. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва : КноРус, 2017. – 496 с.

38. Петросян, Л.Л. Анализ конкурентоспособности сети магазинов «Магнит» [Текст] / Л.Л. Петросян, И.И. Саенко // Экономика и социум. – 2017. – № 4 (35). – С. 1067-1071.

39. Попова, Ю.Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе [Текст] / Ю.Ф. Попова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1. – С. 18-27.
40. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 456 с.
41. Румельт, Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно [Текст] / Р. Румельт. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
42. Савченко, А.Б. Формирование будущего – проектирование устойчиво функционирующих бизнес процессов [Текст] / А.Б. Савченко, В.А. Бородай // Научно-исследовательская и инновационная деятельность в России. Актуальные вопросы теории и практики. – Саратов : ЦПМ Академия бизнеса, 2016. – С. 61-64.
43. Сергеева, Н.М. Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах [Текст] / Н.М. Сергеева // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 3 (36). – С. 24.
44. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов [Текст]. – Москва : Инфра-М, 2017. – 166 с.
45. Суровнева, А.А. Особенности функций и методов менеджмента в некоммерческих организациях [Текст] / А.А. Суровнева, А.В. Полянин // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. – 2014. № 6 (41). С. 238-240.
46. Токарев, В. Стратегия фирмы. Управление изменениями [Текст] / В. Токарев. – Москва : Издательские решения, 2017. – 120 с.
47. Чагаева, А.В. Стратегическое управление нововведениями и изменениями в организации [Текст] / А.В. Чагаева // Концепция «Общества знаний» в современной науке : сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 126-129.
48. Чернова, С.С. Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами: проблемы и перспективы развития: монография [Текст] /

С.С. Чернова, М.Н. Адушев, Ю.Н. Васильев, А.А. Власенко и др. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2018. – 156 с.

49. Шалаева, Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета [Текст] / Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – Т. 21. – № 2 (440). – С. 159-172.

50. Шамгунов, Р.Н. Стратегическое планирование или управление – что выбрать? [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа:

http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/department.shtml#_ftnref5.

51. Ширинов, А.Ш. Формирование современного цикла стратегического управления и его оценочных показателей [Текст] / А.Ш. Ширинов // Экономика и управление. – 2018. – № 1 (147). – С. 91-96.

52. Элементы стратегии развития организации: макросреда, передовой опыт, перспективы [Текст] / под ред. Г.Е. Персиянова. – Ростов-на-Дону : ИП Беспамятов С.В., 2017. – 219 с.

Приложения

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н;
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 17 г.

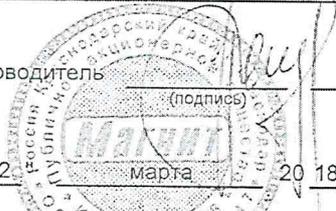
Организация Публичное акционерное общество "Магнит" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом по ОКВЭД _____
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: тыс. руб. (млн.-руб.) _____ по ОКЕИ _____
Местонахождение (адрес) 350072, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5

Коды		
0710001		
31	12	2017
70771130		
2309085638		
68.20.2		
12247	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 17 г. ³	На 31 декабря 20 16 г. ⁴	На 31 декабря 20 15 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	713 366	750 428	789 603
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	129 293 082	111 545 343	92 277 442
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	2 715	2 906	2 236
	Итого по разделу I	1100	130 009 163	112 298 677	93 069 281
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	48	58	39
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	10 910 716	12 905 213	15 288 413
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	8 908 949	1 022 472	22 591 639
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	172	289	145
	Прочие оборотные активы	1260	16	24	40
	Итого по разделу II	1200	19 819 901	13 928 056	37 880 276
	БАЛАНС	1600	149 829 064	126 226 733	130 949 557

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 17 г. ³	На 31 декабря 20 16 г. ⁴	На 31 декабря 20 15 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	946	946	946
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0) ⁷	(0) ⁷	(0) ⁷
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	41 988 451	41 988 451	41 988 451
	Резервный капитал	1360	142	142	142
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	41 491 702	21 241 901	32 395 296
	Итого по разделу III	1300	83 481 241	63 231 440	74 384 835
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	0	20 000 000	30 000 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 319	8 118	8 920
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	7 319	20 008 118	30 008 920
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	20 621 700	31 018 000	26 418 050
	Кредиторская задолженность	1520	45 716 551	11 967 796	137 184
	Доходы будущих периодов	1530		0	0
	Оценочные обязательства	1540	2 253	1 379	568
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	66 340 504	42 987 175	26 555 802
	БАЛАНС	1700	149 829 064	126 226 733	130 949 557

Руководитель



(подпись)

Х.Э. Помбучан

(расшифровка подписи)

" 22 марта 20 18 г.

Примечания:

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах
за отчетный год 20 17 г.

Организация Публичное акционерное общество "Магнит" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
Публичное акционерное общество / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2017
70771130		
2309085638		
68.20.2		
12247	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За отчетный год 20 17 г. ³	За отчетный год 20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	413 495	370 517
	Себестоимость продаж	2120	(47 810)	(53 836)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	365 685	316 681
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(296 535)	(301 215)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	69 150	15 466
	Доходы от участия в других организациях	2310	32 500 000	24 000 000
	Проценты к получению	2320	10 492 592	13 140 172
	Проценты к уплате	2330	(3 916 800)	(5 846 450)
	Прочие доходы	2340	1 749	19 570
	Прочие расходы	2350	(262 016)	(89 546)
	Прибыль (убыток) до налогообложения		38 884 675	31 239 212
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 326 457)	(1 454 808)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	6 451 277	4 793 836
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	799	802
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	37 559 017	29 785 206

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	отчетный год	
			За _____ г. ³	За _____ г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	37 559 017	29 785 206
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

Х.Э. Помбуччан

(подпись)

(расшифровка подписи)

" 22 марта 2018 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".