

Тема: Разработка проекта повышения эффективности системы управления сетью розничных магазинов ПАО «Магнит»

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Анализ системы управления ПАО «Магнит»	5
1.1 Анализ проблем в системе управления ПАО «Магнит».....	5
1.2. Анализ финансовых результатов системы управления ПАО «Магнит»..	16
1.3. Рекомендаций по модернизации системы управления	25
Глава 2. Разработка проекта модернизации системы управления компанией ПАО «Магнит»	33
2.1. Стратегия реализации изменений в ПАО «Магнит».....	33
2.2. План мероприятий по изменениям в объекте и субъекте управления	39
2.3. Обоснование эффективности проекта.....	56
Заключение	60
Список литературы	63

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях ужесточения конкуренции на рынке розничной торговли России становятся все более актуальными вопросы повышения эффективности бизнес процессов управления цепочками поставок данных компаний. Компании для того, чтобы поддержать конкурентоспособности при низких темпах роста реальных доходов населения, внедряют новые решения по автоматизации бизнес процессов.

В области управления цепочками поставок и компанией в целом существенное улучшение результатов можно достичь с помощью блокчейн-технологий. Данная технология используется для повышения точности прогнозирования, снижения объемом запасов и повышения рентабельности розничной торговли. По этим причинам данная тема является актуальной на современном этапе развития розничной торговли в России.

Степень разработанности проблемы. В основу работы легли научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные теоретическим и практическим аспектам управления цепочками поставок. Значительный вклад в исследование данных вопросов внесли работы таких ученых, как Барановская Т. П., Вострокнутов А.Е., Ефименко А. В., Бухтиярова Т. И., Федорова Е. В., Лукинский В., Плетнева Н.

Цель и задачи исследования. Целью работы является разработка проекта автоматизации системы управления компанией ПАО «Магнит».

В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие задачи:

1. провести анализ проблем в системе управления ПАО «Магнит»;
2. провести анализ финансовых результатов системы управления ПАО «Магнит»;

3. разработать рекомендации по модернизации системы управления;
4. разработать план мероприятий по изменениям в объекте и субъекте управления;
5. обосновать эффективность проекта.

Объектом исследования выступает ПАО «Магнит».

Предметом исследования является система управления компанией ПАО «Магнит».

Теоретико-методологическая основа работы. К методам исследования, использованным при изучении темы, относятся метод моделирование бизнес-процессов, анализа и синтеза, сравнения, группировок, классификации, графического анализа.

Структура работы определена целью исследования и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Анализ системы управления ПАО «Магнит»

1.1 Анализ проблем в системе управления ПАО «Магнит»

Для того, чтобы провести диагностику проблем в системы управления ПАО «Магнит», рассмотрим подробнее корпоративную систему управления ПАО «Магнит», процессы управления и обеспечения в компании, а также организационную структуру управления компанией.

Управляющей компанией федеральной торговой сети «Магнит» является ЗАО «Тандер» с головным офисом в городе Краснодаре. Головной офис объединяет в себе, в частности, следующие дирекции:

- Кадровую;
- Финансовую;
- Юридическую;
- Ревизионную;
- По закупкам;
- По развитию;
- По маркетингу.

ООО «Сельта» выступает в качестве монопольного поставщика товаров в масштабе всей торговой сети в магазины и является подразделением «Магнита».

«Магнит» предлагает своим покупателям товары как федеральных, так и локальных поставщиков, при этом их доля в ассортименте магазинов распределена следующим образом:

- Федеральные поставщики – 55-60% ассортимента;
- Локальные поставщики – 40-45% ассортимента.

При этом необходимо понимать, что численность локальных поставщиков намного больше численности федеральных, но каждый из них утверждается головным офисом ЗАО «Тандер». Товары локальных

поставщиков доставляются как напрямую в магазины (меньшая часть объема), так и в региональные распределительные центры сети.

Нижеследующий рисунок наглядно демонстрирует схему товароснабжения в сети «Магнит».

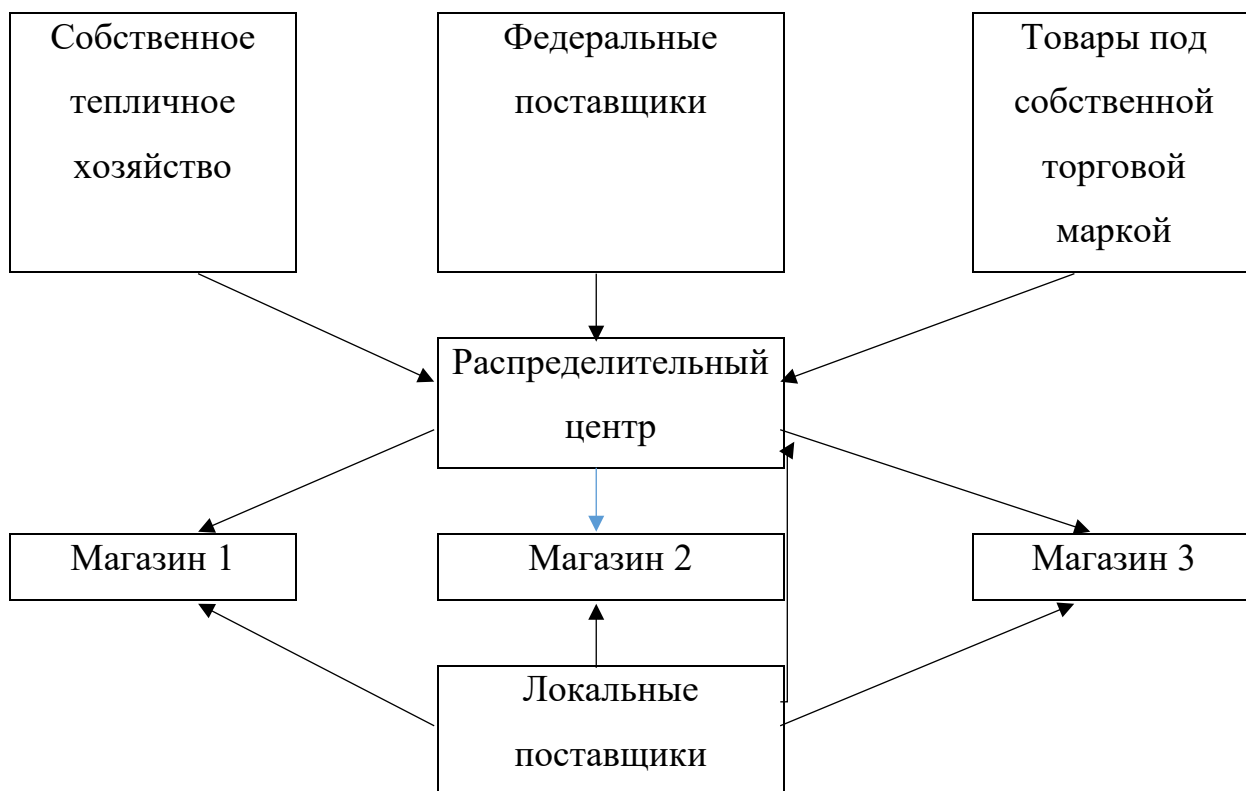


Рисунок 1. Федеральная сеть «Магнит»: схема товароснабжения

Источник: составлено автором по результатам анализа литературы

ПАО «Магнит» управляется Общим собранием акционеров, которые избирают как органы, реализующие задачи по стратегическому управлению компанией (Совет директоров), так и управляющие компанией в текущем режиме исполнительные органы – Правление и его Председателя (Генерального директора).

Система защиты прав акционеров построена посредством создания комплекса контролирующих органов, а именно:

- Комитета по аудиту при Совете директоров;
- Ревизионной комиссии;
- Отдела внутреннего аудита;
- Отдела внутреннего контроля и управления рисками.

Система внутреннего контроля преследует следующие цели:

- Содействие стратегическим целям ПАО «Магнит», миссии компании и максимальной эффективности ее менеджмента;
- Максимизация эффективности и результативности использования корпоративных ресурсов;
- Подготовка достоверной корпоративной отчетности;
- Неукоснительное соблюдение норм действующего законодательства и внутрикорпоративных документов.

Перед системой внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит» поставлены следующие задачи:

- Обеспечить сохранность корпоративных активов и уверенность в достижении корпоративных целей;
- Выявить возможные риски и управлять ими;
- Обеспечить эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности, а также достоверность корпоративной отчетности;
- Контролировать соблюдение действующего законодательства и внутрикорпоративных норм;
- Обеспечить сохранность и целостность всех корпоративных бизнес-процессов;
- Регламентировать и стандартизировать все процедуры в рамках риск-менеджмента.

Система внутреннего контроля и управления рисками в ПАО «Магнит» действует в соответствии со следующим принципами:

- 1) Непрерывности и комплексности – система контроля и риск-менеджмента функционирует непрерывно и на постоянной основе;
- 2) Интегрированности во все внутрикорпоративные организационные процессы, включая процессы стратегического планирования и менеджмента всех изменений;
- 3) Единства методологической базы, который подразумевает риск-менеджмент во всех подразделениях конгломерата на основе единых регламентов и стандартов;
- 4) Разделения уровней принятия решений – в зависимости от приоритетности рисков для корпорации;
- 5) Ответственности за принятие решений в области риск-менеджмента всеми акторами в пределах их компетенции;
- 6) Распределения полномочий и обязанностей в соответствии с приоритизацией минимизации возможных рисков;
- 7) Риск-ориентированности, а именно оценки каждого из рисков по соотношению риска и потенциальной доходности;
- 8) Сбалансированности, в соответствии с которым все функции контроля и риск-менеджмента должны быть обеспечены соответствующими ресурсами и полномочиями;
- 9) Совершенствования и адаптации, предполагающего модификацию системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в случае изменения как внешней, так и внутренней предпринимательской среды;
- 10) Разумной уверенности – эффективность риск-менеджмента признается таковой только в том случае, если уровень риска снижен до приемлемого для компании.

Построенная в рамках федеральной торговой сети «Магнит» система внутреннего контроля и управления рисками является многоуровневой; вот ее основные уровни:

- Операционный – имплементация в корпоративную практику необходимых для контроля регламентов;
- Функциональный – построение в рамках компании структуры, функции которой будут полностью отвечать потребностям системы внутреннего контроля и риск-менеджмента;
- Организационный – распределение полномочий между соответствующими уровнями принятия решений.

Полномочия в рамках системы внутреннего контроля и риск-менеджмента распределены следующим образом:

- Совет директоров и Комитет по аудиту – определение принципов работы системы;
- Исполнительные органы – формирование системы и постоянный мониторинг ее эффективности;
- Ревизионная комиссия, Отдел внутреннего контроля и управления рисками, руководители департаментов, прочие сотрудники – ответственность в пределах установленной компетенции;
- Отдел внутреннего аудита – независимая оценка эффективности системы.

Система внутреннего контроля и риск-менеджмента федеральной торговой сети «Магнит» состоит из следующих базовых компонентов:

- Внутренняя корпоративная среда;
- Постановка целей;
- Определение рисков и их оценка;
- Реакция на риск;
- Инструменты контроля;
- Коммуникации и информирование;
- Мониторинг.

Внутренняя корпоративная среда – это атмосфера в корпорации, реакция сотрудников компании на процедуры риск-менеджмента.

В системе внутреннего контроля и риск-менеджмента такая внутренняя среда состоит из:

- Корпоративной философии управления рисками;
- Имеющегося у компании риск-аппетита;
- Корпоративных этических ценностей и способов их реализации;
- Внутрикorporативных норм и стандартов;
- Культуры менеджмента.

Работа системы внутреннего контроля и риск-менеджмента осуществляется на основании внутренних регламентов, в число которых входят, в частности:

- Стратегические документы, описывающие корпоративные цели и ценности и пути их достижения;
- Корпоративный Кодекс деловой этики;
- Штатное расписание и иные документы, описывающие уровни принятия решений в компании, полномочия и ответственность руководителей разного уровня;
- Положения о подразделениях компании;
- Положения о кадровой политике, включая регламенты по вопросам найма, обучения и повышения квалификации сотрудников.

Все указанные выше документы регулярно совершенствуются на базе оценки их эффективности системой внутреннего контроля и в связи с теми или иными изменениями в компании.

Стоит отметить, что внутренняя среда представляет собой базис для остальных составляющих системы внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Средства контроля делятся в корпорации на две категории:

- Контрольные процедуры;
- Контрольные регламенты.

Контрольные процедуры имеют своей целью минимизацию рисков выявления нарушений в корпоративных бизнес-процессах; они проводятся уполномоченными на то сотрудниками; порядок их проведения определяется корпоративными нормами и стандартами – компонентами корпоративной контрольной среды. Такие процедуры могут быть как периодическими, так и постоянными.

В федеральной торговой сети «Магнит» применяются нижеследующие контрольные процедуры:

- Проверка соответствия между документами либо объектами;
- Анализ связей между различными фактами финансово-хозяйственной деятельности;
- Авторизация операция и сделок с целью оценки правомочности из заключения либо совершения (для такой процедуры сотрудники получают права на выполнение определенных действий в пределах своей компетенции);
- Сверка данных;
- Сравнительный анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- Ротация обязанностей и разграничение полномочий между сотрудниками для минимизации рисков ошибок либо злоупотреблений;
- Контроль наличия и состояния объектов по факту (в частности, инвентаризация);
- Надзор за своевременным выполнением запланированных бизнес-операций, включая своевременное составление и сдачу отчетных финансовых документов и бухгалтерской отчетности;
- Комплекс мероприятий по контролю за корректностью работы корпоративной компьютерной информационной системы, который включает в себя:

- 1) Общий компьютерный контроль (доступ к информационной системе, ее поддержка, обновление, резервное копирование данных и так далее);
- 2) Контроль за отдельными элементами системы (приложениями либо модулями), состоящий в проверке вводимых в систему данных (как логической, так и математической).

В корпоративной практике используются как полностью автоматические, так и полуавтоматические, а также выполняемые вручную контрольные процедуры.

При этом необходимо четко разграничивать предварительные процедуры (такие, как авторизация операций или проверка состояния объектов по факту) от последующих – сверки и надзора. Предварительные процедуры также, наряду с ротацией сотрудников, применяются для предотвращения злоупотреблений.

Информационная коммуникация в федеральной торговой сети «Магнит» проходит в обе стороны как по вертикали, так и по горизонтали – между различными департаментами. Участие в процедурах риск-менеджмента для каждого сотрудника является обязательным.

При этом эффективные коммуникационные каналы существуют не только внутри компании. Не менее эффективно построена и коммуникация с внешними акторами, которыми являются:

- Акционеры;
- Контрагенты;
- Покупатели;
- Регулирующие госорганы.

Оценка внутреннего контроля проводится как минимум раз в год в объеме, который утверждает начальник Отдела внутреннего аудита. Цель такой оценки – определить, насколько эффективно работает система внутреннего контроля и риск-менеджмента, а также не нуждается ли она в модернизации.

Проводится такая оценка посредством непрерывного мониторинга системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, состоящего из следующих мероприятий:

- Анализ результатов корпоративной деятельности;
- Проверка результатов осуществления бизнес-процессов;
- Оценка имеющихся внутренних регламентов с целью их уточнения.

Непрерывный мониторинг вкупе с внутренним контролем – это инструменты удостоверения в том, что вся компания движется по заданному направлению к намеченным целям.

Мониторинг риск-менеджмента, в свою очередь, проводится как периодически, так и в ходе текущей работы компании. Результаты такого мониторинга фиксируются в реестре, карте и паспорте рисков как Отделом внутреннего контроля и управления рисков, так и самими владельцами рисков.

В случае обнаружения дефектов менеджмента сотрудники сообщают об этом своему непосредственному руководителю и далее по иерархической лестнице.

Риск-менеджмент в ПАО «Магнит» – это инструмент, дающий возможность регулярно проводить самооценку системы внутреннего контроля и управления рисками. При этом проводящийся в режиме реального времени текущий мониторинг органично дополняется периодическими проверками.

В свою очередь, Отдел внутреннего аудита не только внимательно отслеживает ключевые корпоративные риски, но и создаёт эффективную контролируемую систему в масштабе всей компании. Именно результаты работы этого Отдела дают возможность найти недочеты и дефекты в системе внутреннего контроля и риск-менеджмента компании и оперативно принять меры к их устранению и исправлению.

При этом необходимо подчеркнуть, что вопрос эффективности работы корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента – это непосредственная компетенция Совета директоров ЗАО «Тандер», члены

которого ежегодно рассматривают результаты оценки такой системы и в случае необходимости решают вопрос о ее усовершенствовании.

В ПАО «Магнит» сформированы следующие ключевые уровни корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента с точки зрения органов управления компании:

- 1) Стратегический;
- 2) Операционный;
- 3) Контрольный.

На стратегическом уровне Совет директоров и сформированный при нем Комитет по аудиту вырабатывают общие принципы и регламенты работы корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, включая то, как именно сотрудники компании должны воспринимать такую систему.

На операционном уровне исполнительные органы компании непосредственно организуют работу корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента.

На контрольном уровне непосредственно реализуют все мероприятия в рамках корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, включая мониторинг ее результативности и эффективности, как уполномоченные сотрудники и руководители разного уровня, так и Ревизионная комиссия, Отдел внутреннего аудита, Отдел внутреннего контроля и управления рисками.

При этом каждый из вышеперечисленных акторов несет полную ответственность в рамках собственной компетенции за надлежащее функционирование корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента и проведение мероприятий в рамках данной системы.

Роль каждого из акторов, а также схемы их коммуникации в рамках корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента исчерпывающе описываются во внутрикорпоративных регламентах.

Также стоит подчеркнуть исключительную компетенцию Совета директоров в сфере формирования и утверждения Политики в области

внутреннего контроля и управления рисками, которая является основополагающим корпоративным документом в данной сфере.

При этом оценке Советом директоров подлежат как финансовые, так и нефинансовые риски, к которым относятся следующие виды рисков:

- Операционные;
- Экологические;
- Этические;
- Социальные.

Приоритетом для Политики в области внутреннего контроля и управления рисками остается нахождение оптимального соотношения между имеющимися рисками и корпоративной доходностью. По умолчанию все сделки ЗАО «Тандер» совершает при условии того, что принимаемый при их совершении риск не превышает предельного уровня, который установлен вышеуказанной Политикой.

Кроме этого, Совет директоров как минимум ежегодно (а при необходимости и чаще) анализирует эффективность работы системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, при этом опираясь не только на предоставленные документальные сведения из уполномоченных на то подразделений, но и на собственные непосредственные наблюдения и информацию из внешних источников.

Таким образом, система управления ПАО «Магнит» достаточно комплексно подходит к вопросу контроля уровня риска в деятельности компании. ПАО «Магнит» управляется Общим собранием акционеров, которые избирают как органы, реализующие задачи по стратегическому управлению компанией (Совет директоров), так и управляющие компанией в текущем режиме исполнительные органы – Правление и его Председателя (Генерального директора). Система внутреннего контроля и управления рисками состоит из операционного, функционального и организационного уровней.

В то же время можно выделить следующие проблемы в системе управления ПАО «Магнит»:

- недостаточный уровень контроля над процессами поставки продукции от поставщиков;
- высокая концентрация контролирующих функций в отделе внутреннего контроля и управления рисками;
- неравномерное распределение контролирующих функций среди элементов системы управления.

1.2. Анализ финансовых результатов системы управления ПАО «Магнит»

Для анализа финансовых результатов системы управления ПАО «Магнит» проведем вертикальный и горизонтальный анализ форм отчетности, а также финансовый анализ деятельности компании.

Как известно, понятие балансовой ликвидности обозначает, что у компании имеются оборотные средства для того, чтобы в полном объеме покрыть краткосрочные обязательства.

При этом очевидна как связь понятий ликвидности баланса компании и ее платежеспособности, так и то, что ликвидность активов должна коррелировать со сроком исполнения корпоративных обязательств.

Корпоративные активы делятся на следующие группы по степени ликвидности:

- А1 – наиболее ликвидные (все имеющиеся в наличии и на банковских счетах денежные средства, а также ценные бумаги);
- А2 – быстрореализуемые (активы, которые обращаются в деньги через короткое время);
- А3 – медленно реализуемые (активы, которые обращаются в деньги в течение довольно длительного срока);

- А4 – трудно реализуемые (активы, используемые компанией в течение долгого времени).

Классификация пассивов выглядит следующим образом:

- П1 – срочные обязательства;
- П2 – краткосрочные займы;
- П3 – долгосрочные займы и кредиты;
- П4 – постоянные пассивы.

Для того, чтобы провести оценку относительной ликвидности и платежеспособности ЗАО «Тандер», требуется расчет следующих коэффициентов:

- 1) Текущей ликвидности;
- 2) Быстрой ликвидности;
- 3) Абсолютной ликвидности;
- 4) Общей ликвидности.

Первый коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{ТЛ} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2).$$

В нашем случае он равен 2,248, что свидетельствует о достаточном объеме средств для выплаты всех краткосрочных обязательств, в то же время его большое значение свидетельствует о нерациональном размещении оборотных средств.

Второй коэффициент показывает возможности платежей компании при условии расчета с дебиторами в плановом режиме и рассчитывается по формуле

$$К_{КЛ} = (A1 + A2) / (П1 + П2).$$

Его значение равно 0,134 что является приемлемым уровнем.

Третий коэффициент показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена в момент расчета. Он рассчитывается по формуле

$$К_{АЛ} = A1 / (П1 + П2).$$

Его значение равно 0,13, что также является приемлемым уровнем.

Коэффициент общей ликвидности показывает общее соотношение корпоративных активов и пассивов, он должен значительно превышать 1. Его расчетная формула является следующей:

$$K_{\text{ло}} = (A_1 + A_2 * 0,5 + A_3 * 0,3) / (П_1 + П_2 * 0,5 + П_3 * 0,3).$$

Его значение также является приемлемым и составляет 2,247.

Корпоративная финансовая устойчивость, в свою очередь, выражается в том, что компания способна работать при любой динамике как внешней, так и внутренней корпоративной среды, сохраняя при этом равновесное соотношение между активами и пассивами.

На показатели финансовой устойчивости оказывают влияние:

- Размер собственного капитала;
- Качество активов компании;
- Уровень рентабельности (с поправкой на операционные и финансовые риски);
- Уровень ликвидности;
- Объем доходов и их стабильность;
- Возможность привлечений займов.

Показатели финансовой устойчивости делятся на абсолютные и относительные. К первым из них относятся:

- Прирост собственных оборотных средств ΔE_c ;
- Прирост собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов для обеспечения затрат и запасов ΔE_d ;
- Прирост основных источников средств для обеспечения затрат и запасов ΔE_{Σ} .

Все эти показатели могут быть как положительными, так и отрицательными. Их значения определяют то, какой тип финансовой устойчивости имеется у компании.

Всего выделяется четыре типа финансовой устойчивости:

- Абсолютный;

- Нормальный;
- Неустойчивый;
- Кризисный.

Относительные показатели финансовой устойчивости представляют собой следующие категории коэффициентов:

1) Индикаторы состояния оборотных средств:

- Коэффициент обеспеченности собственными средствами Ко равен у рассматриваемой компании $-2,35$, что показывает не только недостаточность собственных оборотных средств, но и сильную зависимость компании от внешних акторов;
- Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами Комз равен у рассматриваемой компании -9693 тыс. руб., что также свидетельствует о недостаточности собственных средств;
- Коэффициент маневренности собственного капитала Км равен у рассматриваемой компании $-0,557$ – это свидетельство того, что собственными средствами необходимую величину оборотного капитала поддержать нельзя;

2) Индикаторы состояния собственных средств:

- Коэффициент постоянного актива – не имеет нормативных значений, индивидуален для каждой отрасли, его необходимо смотреть в динамике; рост говорит о необходимости привлечения долгосрочных кредитов либо уменьшения величины основных средств; для рассматриваемой компании $Kп = 1,55$;
- Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств также необходимо рассматривать в динамике, его рост говорит о том, что компания становится зависимой от внешних акторов, для рассматриваемой компании $Kдпа = 0,08$;

- Коэффициент реальной стоимости имущества показывает цену корпоративного имущества с учетом износа; для рассматриваемой компании $K_{рс} = 0,87$, что свидетельствует о том, что реальная цена имущества зафиксирована ниже рекомендуемого уровня;
- Коэффициент имущества производственных назначений находится в пределах нормы – $K_{ипн} = 0,87$;

3) Индикаторы финансовой независимости:

- Коэффициент автономии показывает степень финансовой независимости компании, для рассматриваемой компании $K_a = 0,557$, это нормальное значение;
- Коэффициент соотношения собственных и заёмных средств (коэффициент гиринга) также показывает степень финансовой независимости компании, для рассматриваемой компании $K_{з/с} = 0,88$, это нормальное значение;
- Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств зависит от отрасли, его необходимо рассматривать в динамике, его рост – это положительный тренд, для рассматриваемой компании $K_{м/и} = 0,15$;
- Коэффициент прогноза банкротства также необходимо рассматривать в динамике, его отрицательное значение – это негативный тренд, для рассматриваемой компании $K_{пб} = -0,31$ (-0,23 в 2016 году).

Коэффициенты финансовой устойчивости в динамике представлены в таблице 1.

Таблица 1. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Магнит» за 2016-2017 гг.

	2017	2016	Динамика за 2016-2017 гг. (%)
Коэффициент текущей ликвидности	2,248	2,919	-23%
Коэффициент быстрой ликвидности	0,134	0,024	464%
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,134	0,024	464%
Коэффициент общей ликвидности	2,248	2,919	-23%
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-2,348	-3,523	-33%
Коэффициент обеспеченности средств материальных запасов собственными средствами	- 969331,646	- 845986,845	15%
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,557	-0,776	-28%
Индекс постоянного актива	1,557	1,776	-12%
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,081	0,240	-66%
Коэффициент реальной стоимости имущества	0,868	0,890	-2%
Коэффициент имущества производственного назначения	0,868	0,890	-2%
Коэффициент автономии	0,557	0,501	11%
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,882	0,996	-11%

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	0,152	0,124	23%
Коэффициент прогноза банкротства	-0,310	-0,230	35%

Не меньшее значение для определения эффективности компании играет анализ ее рентабельности, благодаря которому можно сделать заключение о финансовом состоянии корпорации путем сравнения ее показателей с показателями конкурентов.

Показатели рентабельности в РФ публикуются как в отраслевом, так и в региональном разрезе Федеральной службой государственной статистики. Особое внимание при их анализе необходимо уделять следующим коэффициентам:

- 1) Рентабельности продаж;
- 2) Рентабельности активов (как оборотных, так и внеоборотных).

Нижеследующая таблица показывает состояние рентабельности в анализируемой компании – федеральной торговой сети «Магнит».

Таблица 2. Сеть «Магнит» - индикаторы рентабельности в динамике

Показатель и пояснения	2017, %	2016, %
Рентабельность продаж, или количество прибыли на единицу продукции; его рост свидетельствует не только о эффективности сбытовой стратегии компании (проблем со сбытом у сети нет), но и о качественном менеджменте	16,7	4,1
Общая, или экономическая рентабельность, отображает количество затрат для получения	88%	85%

прибыли в 1 рубль вне зависимости от источника средств для затрат		
Рентабельность собственного капитала – рост этого коэффициента свидетельствует о том, что вложенные собственниками в компанию средства управляются рационально	51%	40,6%
Рентабельность внеоборотных активов, показывает соотношение 1 рубля, инвестированного во внеоборотные активы, и чистой прибыли; рост говорит об эффективном использовании таких активов	31%	24,6%

Источник: составлено автором по результатам анализа литературы

Переходя к оценке деловой активности, необходимо подчеркнуть, что она дефинируется как результативность работы компании в соотношении с объемом авансированных ресурсов либо объема их потребления.

Чем выше показатели деловой активности, тем быстрее в компании оборачиваются средства, а значит, и условно-константных расходов на аткой оборот приходится меньше, соответственно, финансовая эффективность компании возрастает.

Оценка деловой активности начинается с анализа ее абсолютных показателей, которыми являются:

- Темпы роста прибыли T_p (%);
- Темпы роста реализации T_r (%);
- Темпы роста активов T_a (%).

Нижеследующая таблица показывает состояние деловой активности в анализируемой компании – федеральной торговой сети «Магнит» на основании анализа динамики соответствующих относительных показателей деловой активности, или коэффициентов.

Таблица 2. Сеть «Магнит» - индикаторы деловой активности в динамике

Показатель и пояснения	Отчетный период	Предыдущий период
Производительность труда, рост показывает большую эффективность использования трудовых ресурсов	75755,33	71715,67
Фондоотдача основных средств – соотношение выручки к 1 рублю основных средств; рост – положительная тенденция	0,32	0,26
Коэффициент общей оборачиваемости капитала Ок – его неизменность свидетельствует о необходимости изменений в стратегии компании	0,003	0,003
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств Ооб – его рост показывает более быстрый рост выручки по сравнению с объемом оборотных средств, что подтверждает верность тактики работы компании	0,025	0,002
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств Омср, его рост говорит о росте ликвидности оборотного капитала компании	780	6990
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности Одз – его рост говорит о том, что сбыт продукции компании не испытывает никаких трудностей	0,035	0,03

Коэффициент кредиторской задолженности Окз – его снижение говорит о том, что компания имеет проблемы либо со средствами на оплату текущих счетов, либо, напротив, о рациональной организации взаимодействий с контрагентами	оборачиваемости	0,014	0,02
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------	------

Источник: составлено автором по результатам анализа отчетности компании

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом финансовая устойчивость ПАО «Магнит» можно оценить, как нормальную. Так, существенно выросли значения коэффициента ликвидности, при этом наблюдается значительное ухудшение динамики коэффициента долгосрочного привлечения заемных средств. Рентабельность деятельности ПАО «Магнит» в 2016-2017 гг. характеризуется положительными тенденциями. Показатели деловой активности также свидетельствуют о стабильном положении компании.

1.3. Рекомендаций по модернизации системы управления

Оценим возможности применения различных бизнес-моделей.

Можно выделить следующие перспективные бизнес-модели, подходящие для модернизации системы управления ПАО «Магнит» в соответствии с выявленными сильными и слабыми сторонами компании, возможностями и угрозами:

- бизнес-модель «Аффилирование»;
- бизнес-модель «Без излишеств»;
- модель «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн.

Бизнес-модель «Аффилирование»

Бизнес-модель «Аффилирование» может помочь ПАО «Магнит» продвигать продукцию на рынке, компенсируя такие слабые стороны по сравнению с конкурентами, как:

- недостаточное развитие сбыта через Интернет;
- высокий уровень затрат на обслуживание клиента.

В рамках данной бизнес-модели потребитель попадает на веб-сайт или приложение партнера, затем клиент получает идентификатор, с помощью которого ПАО «Магнит» определяет реселлера.

Бизнес-модель «Аффилирование» позволяет получать выгоду от успешного взаимодействия ПАО «Магнит» с партнерами (рисунок 2). Так, ПАО «Магнит» может получить доступ к диверсифицированной базе клиентов без дополнительных расходов на маркетинг. Аффилированные компании чаще всего функционируют за счет получения определенной доли с продаж через Интернет.

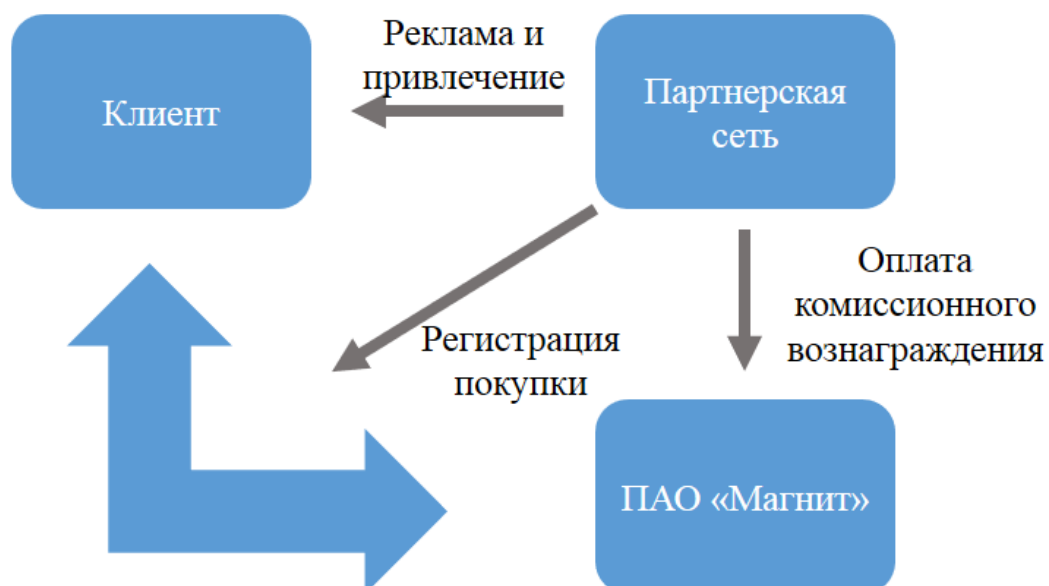


Рисунок 2. Бизнес-модель «Аффилирование» для ПАО «Магнит»

Источник: составлено автором на основе литературы¹

В качестве возможного партнера в рамках такой модели можно предложить сервис онлайн-доставки еду «Delivery-Club». Так, розничная сеть «Перекресток» уже активно сотрудничает с данной компанией. Для ПАО «Магнит» сотрудничество с «Delivery-Club» позволит расширить рынок сбыта за счет обслуживания заказов через данный онлайн-сервис.

Бизнес-модель «Без излишеств»

Бизнес-модель «Без излишеств» заключается в том, что ценностное предложение компании сводится к минимуму, сокращаются расходы на обслуживание клиента при сохранении определенных стандартов качества (рисунок 3). Это может позволить компании существенно сократить цены на продукцию.

Как было отмечено ранее, сокращение затрат на обслуживание клиента является приоритетной задачей системы управления ПАО «Магнит», так как именно высокий уровень затрат на обслуживание клиента является слабой стороной ПАО «Магнит» по сравнению с конкурентами. В данных условиях бизнес-модель, нацеленная на минимизацию затрат, является для компании достаточно актуальной.

В рамках данной бизнес-модели методом, позволяющим удерживать цена на низком уровне, является стандартизация предложения таким образом, чтобы:

- 1) воспользоваться выгодой от экономии от масштаба;
- 2) в полной мере задействовать торговые площади ПАО «Магнит».

В качестве основы предлагаемой бизнес-модели можно использовать технологии самообслуживания. Так, такие конкуренты ПАО «Магнит», как «Ашан», «Карусель» и «Перекресток» уже используют технологии

¹ Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов //Гасман, К. Франкенбергер, Ф. Шик. – 2016.

самообслуживания в рамках процесса оплата покупок: в тестовом или рабочей режимах.

Внедрение технологий самообслуживания в рамках процесса оплата покупок в комплексе с такими мерами, как отказ от марочных продуктов, сокращение ассортимента продуктов на полках и численности персонала, позволит ПАО «Магнит» значительно сократить затраты на обслуживание клиента.

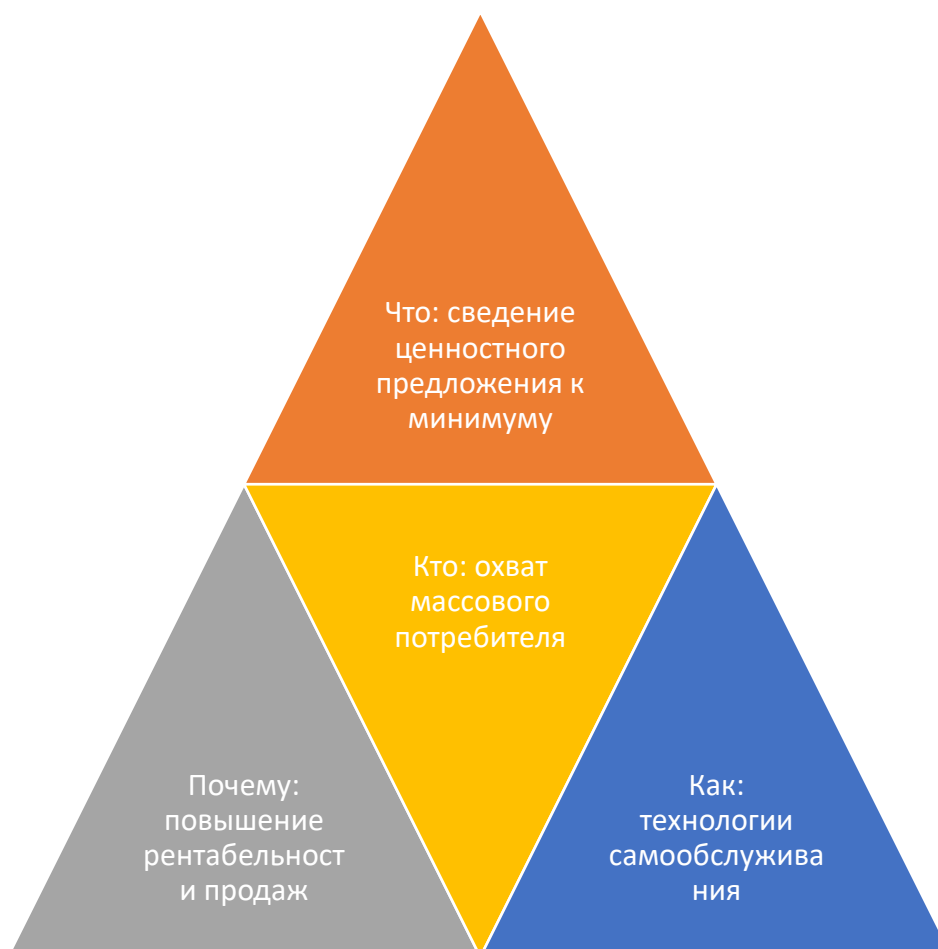


Рисунок 3. Бизнес-модель «Без излишеств» для ПАО «Магнит»

Источник: составлено автором на основе литературы²

² Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов //Гасман, К. Франкенбергер, Ф. Шик. – 2016.

Кроме того, установление цены ниже, чем у конкурентов, способствует эффективности использованию блокчейн-технологий и разработке товарной политики в соответствии с требованиями рынка.

Модель «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн

Как было отмечено в Главе 1, розничные сети по всему миру стремятся оптимизировать свои процессы за счет использования технологии блокчейн. Данная технология находит свое применение в изменении цепочки поставок розничного магазина (рисунок 4). Так, становится возможным отслеживание отгрузки поставок. Технология блокчейн позволяет обеспечить хранение и обработку данных о доставке товаров на всех этапах процесса поставки, включая местоположение товара, дату поставки, температуру груза, состояние упаковки и проч³. Данную информацию становится возможно контролировать в режиме реального времени, если отправка товара была обработана определенным образом.

³ Chakrabarti A., Chaudhuri A. K. Blockchain and its Scope in Retail //International Research Journal of Engineering and Technology4. – 2017. – №. 7.

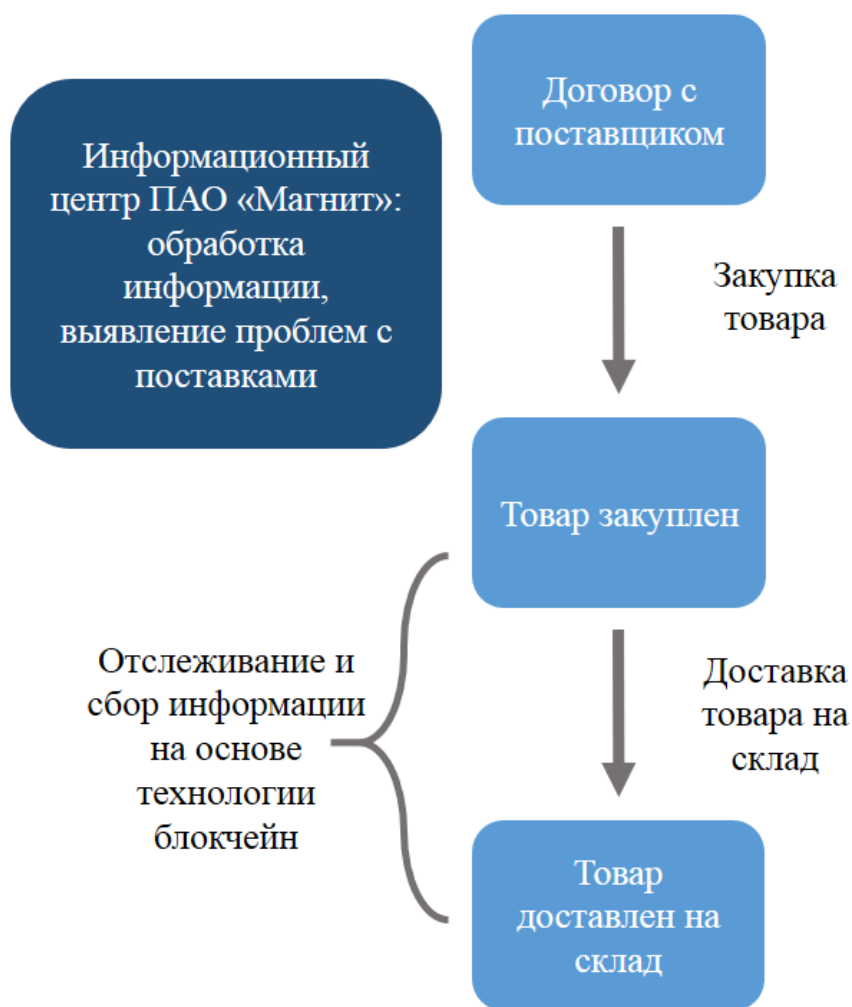


Рисунок 4. Модель применения технологии блокчейн при отслеживании цепочки поставки в ПАО «Магнит»

Кроме того, данная модель может помочь ПАО «Магнит» найти потерянные или поврежденные товары, находящиеся на стадии доставки. Компания сможет получить точную информацию о цепочке поставок, идентифицировать источники проблем с товарами и т.д. Также, с помощью технологии блокчейн все поставщики надежно и автономно друг от друга могут идентифицировать свои продукты (переработка может объединять продукты разных производителей), а сети магазинов могут точно сообщать потребителям, откуда и какой ингредиент продукта, который они покупают, был доставлен.

Одной из компаний, предлагающих решения в данной области, является Provenance⁴. Данная компания внедряет технологии блокчейн, направленные на отслеживание цепочки поставки, для небольших супермаркетах, но опыт этой компании может быть полезен для ПАО «Магнит».

Тем не менее, важно отметить риски, связанные с данной моделью. Технология блокчейн является молодой, и решения на основе данной технологии только начинают внедряться. Точная оценка последствий и рисков, связанных с технологией блокчейн, станет возможной только при реализации проектов на ее основе в промышленном масштабе. Перед тем, как внедрять данную технологию, необходимо провести тщательный анализ преимуществ, недостатков, возможностей и угроз, которые связаны с внедрением этой технологии. Особенно важным является вопрос обеспечения защиты данных.

Таким образом, сделаем выводы об изменениях в системе управления, которые необходимы для проведения изменений в цепочке создания ценности.

Система управления ПАО «Магнит» достаточно комплексно подходит к вопросу контроля уровня риска в деятельности компании. ПАО «Магнит» управляется Общим собранием акционеров, которые избирают как органы, реализующие задачи по стратегическому управлению компанией (Совет директоров), так и управляющие компанией в текущем режиме исполнительные органы – Правление и его Председателя (Генерального директора). Система внутреннего контроля и управления рисками состоит из операционного, функционального и организационного уровней. В то же время можно выделить следующие проблемы в системе управления ПАО «Магнит»: недостаточный уровень контроля над процессами поставки продукции от поставщиков; высокая концентрация контролирующих функций в отделе внутреннего контроля и управления рисками; неравномерное распределение контролирующих функций среди элементов системы управления.

⁴ Provenance: официальный сайт. URL: <https://www.provenance.org/whitepaper>

Для решения данных проблем предлагается модернизировать систему управления ПАО «Магнит». Среди процессов, требующих приоритетного внимания для ПАО «Магнит» в рамках их оптимизации: проведение обучения персонала; доставка товара клиенту; подготовка документов для сертификации; поиск клиентов; транспортировка товара на склад; оприходование и хранение товара; подготовка рекламы; работа с рекламациями; создание отдела логистики.

В рамках данных направлений были рассмотрены следующие перспективные бизнес-модели, подходящие для модернизации системы управления ПАО «Магнит» в соответствии с выявленными сильными и слабыми сторонами компании, возможностями и угрозами: бизнес-модель «Аффилирование»; бизнес-модель «Без излишеств»; модель «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн. Каждая модель характеризуется преимуществами и недостатками, при этом наиболее подходящей моделью в рамках выявленных проблем системы управления является модель «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн.

Глава 2. Разработка проекта модернизации системы управления компанией ПАО «Магнит»

2.1. Стратегия реализации изменений в ПАО «Магнит»

Как было выявлено в ходе анализа, проведенного в Главе 2 данного исследования, система управления компанией ПАО «Магнит» характеризуется следующими проблемами:

- недостаточный уровень контроля над процессами поставки продукции от поставщиков;
- высокая концентрация контролирующих функций в отделе внутреннего контроля и управления рисками;
- неравномерное распределение контролирующих функций среди элементов системы управления.

Для решения данных проблем предлагается модернизации системы управления ПАО «Магнит», что подразумевает разработку стратегии проведения изменений.

Предлагаемая стратегия базируется на модели «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн, предложенной в Главе 2.

Данная модель направлена на то, чтобы помочь ПАО «Магнит» найти потерянные или поврежденные товары, находящиеся на стадии доставки.

В то же время стратегия модернизации системы управления в рамках стратегического подхода подразумевает комплексное проведение изменений в системе управления компанией, поэтому внедрение модели «Отслеживание цепочки поставки» на основе блокчейн технологий должно сопровождаться другими направлениями модернизации системы управления ПАО «Магнит».

Для начала рассмотрим принципы, на которых основывается предлагаемая стратегия модернизации системы управления ПАО «Магнит»:

1. целенаправленность стратегии;
2. гибкость стратегии;

3. единство стратегических планов и программ;
4. создание необходимых условий для реализации стратегии.

Рассмотрим данные принципы подробнее.

Целенаправленность стратегии. Процесс разработки и внедрения стратегии должен подчиняться принципу целенаправленности, что подразумевает ориентацию на реализацию общих корпоративных целей организации, а также разработку целей стратегии по методологии SMART. В этом плане стратегическое управление принципиально отличается от интуитивного управления и обеспечивает осознанно направленное развитие компании, нацеленность всего процесса управления на решение определенным проблем.

Согласно методологии SMART цель стратегии модернизации системы управления должна быть⁵:

- конкретной (Specific). Чем конкретней сформулирована цель, тем выше вероятность ее достижения. Под конкретностью понимается то, насколько точно определен результат, который должен быть достигнут в рамках стратегии продвижения. При этом цель должна содержать в себе только один результат;
- измеримой (Measurable). На этапе постановки цели необходимо определить конкретные критерии для того, чтобы измерить процесс реализации цели. Так, должны быть четко определены критерии, по которым можно понять, что поставленная цель стратегии достигнута. При этом критерии должны поддаваться количественному измерению;
- достижимой (Achievable). Цель модернизации системы управления ПАО «Магнит» должна быть достижимой и реалистичной для того, чтобы мотивировать сотрудников компании активно предпринимать меры по развитию бренда.

⁵ Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. SMART-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности //Казанский экономический вестник. – 2015. – №. 5. – С. 92.

Недостижимые цели негативно сказываются на вере сотрудников в успех стратегии. Например, цель достижения доли на рынке в 50% через короткий промежуток времени является, скорее всего, недостижимой и может создавать демотивирующий эффект. Поэтому цель должна основываться на трудовых, временных, финансовых ресурсах компании, характеристике конкурентной среды на рынке, знаниях и опыте компании;

- значимой (Relevant). Цель модернизации системы управления ПАО «Магнит» должна способствовать достижению общей стратегической цели компании. Таким образом, цель должна быть значимой для всей системы, ее выполнение должно приносить ощутимые выгоды;
- ограниченной по времени (Time bound). Цель должна включать в себя временные ограничения по выполнению, при этом должен быть четко определен финальный срок, превышение которого свидетельствует о невыполнении цели. Создание временных рамок для выполнения цели позволяет повысить контролируемость процесса управления развитием системы управления ПАО «Магнит». При этом важно отметить, что временные рамки должны быть определены с учетом реальных возможностей компании по достижению цели в установленные сроки.

Гибкость стратегии. Гибкость стратегии подразумевает, что существует возможность корректировки решений, которые были приняты ранее, а также возможность пересмотра решений в любой период времени при изменении обстоятельств и внешней среды развития ПАО «Магнит». Данный принцип предполагает постоянный мониторинг внешней среды и отсутствие в стратегии и планах положений, не подлежащих пересмотру.

Единство стратегических планов и программ. Стратегические планы и программы, реализуемые в рамках разработанной стратегии, а также в рамках

предыдущих стратегий развития ПАО «Магнит», должны быть согласованы между собой и тесно связаны. Данное единство может быть достигнуто за счет взаимного согласования стратегических планов различных функциональных отделов ПАО «Магнит», а также за счет учета текущих стратегий при разработке новых стратегий компании.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Для успешной реализации стратегии необходимо направить объем ресурсов компании, который должен быть четко определен. Так, процесс внедрения стратегии должен также поддерживаться развитием организационной структуры, совершенствованием системы мотивации персонала в компании, а также другими мероприятиями.

Далее, рассмотрим подробнее предлагаемую стратегию модернизации системы управления ПАО «Магнит», построенную на основе описанных принципов.

Целью стратегии модернизации системы управления ПАО «Магнит» выступает повышение рентабельности продаж компании до 25% к 2023 году за счет внедрения блокчейн технологий, технологий автоматизации деятельности компании и мероприятий по развитию лидерского потенциала компании.

Данная цель соответствует методологии SMART, она:

- конкретна (цель содержит один результат – повышение рентабельности продаж);
- измерима (показатель – рентабельность продаж, необходимый результат – 25%);
- достижима (рентабельность продаж в 2017 году составляла 16,7%, поэтому достижение уровня 25% является реалистичным);
- значима (рентабельность продаж – важнейшая характеристика эффективности деятельности компании, цель соответствует общей стратегической цели компании);

- ограничена по времени (период до 2023 года).

Предлагаемая цель соответствует общей стратегической цели компании. Так, как было рассмотрено в Главе 1 данного исследования, стратегическая цель ПАО «Магнит» - достижение позиций финансово устойчивой и конкурентоспособной компании, сфокусированной на предоставлении товаров высокого уровня качества и технологичности целевым группам клиентов. Предлагаемая цель полностью вписывается в рамки общей стратегической цели и способствует ее достижению.

Для достижения поставленной цели предлагается реализация следующего комплекса мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит»:

- разработка и внедрение комплексного блокчейн решения по модели «Отслеживание цепочки поставки»;
- внедрение системы электронных ценников;
- развитие систем самообслуживания;
- внедрение программы аттестации персонала и развития талантов;
- внедрение нового формата KPI.

Срок реализации стратегии: 2019-2023 гг.

Стратегия модернизации системы управления ПАО «Магнит» основывается на внедрении инноваций, поэтому рассмотрим обоснованность применения инновационных решений в такой крупной сети розничной торговли, как ПАО «Магнит».

Основным фактором, который в настоящий момент определяет развитие ритейла, является изменение культуры потребления. В современных условиях потребителями наиболее часто предъявляются требования не исключительно к наличию требуемой продукции, их качеству, но и к месту покупки, к оказываемому в магазине сервису. Стоит отметить, что будущее ритейла состоит в приближении на предельном уровне к потребностям потребителя, росту удобства при покупке.

Повсеместный доступ к информации, а также развитие ритейла способствует тому, что потребителя часто имеет значительно большее представление о товаре, нежели сам продавец. До того, как осуществить покупку, потребитель проводит самостоятельное «маркетинговое исследование». Каждый потребитель формулирует свои личные ожидания, которые связаны с качеством, ценой, временем и место приобретения. Он точно знает, что ему нужно, и ожидает от ритейлера необходимого предложения и уровня в обслуживании.

С одной стороны, ПАО «Магнит» пытается максимально соответствовать запросам покупателей по оказанию в комфортном виде исчерпывающей информации о продукции и развитию удобных способов в совершении покупок, а с иной, заинтересован в развитии бизнес-процессов сети и получении полной информации о покупательских предпочтениях.

Завоевание максимально возможной целевой аудитории при эффективном расходе средств, направленных на обслуживание становится основной задачей для компании. Одним из решений этой проблемы, возможно, станет интеграция инноваций в процесс взаимодействия организации с потребителями.

Ключевая задача инноваций в торговле – это обеспечение высокого качества в процессах купли-продажи и товародвижении, а также в торговом обслуживании и торговой деятельности, в общем. Достаточно важным является интеграция технологий, которые позволяют наиболее продуктивно пользоваться зданиями, торговыми площадками, торговым оборудованием, техническими средствами, программными продуктами, и, конечно же, формировать требуемые условия для увеличения производительности труда, понижения расходов и увеличения эффективности работы ПАО «Магнит» в общем.

Таким образом, для решения проблем системы управления ПАО «Магнит» предлагается стратегия, которая базируется на модели «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн. Целью

стратегии модернизации системы управления ПАО «Магнит» выступает повышение рентабельности продаж компании до 25% к 2023 году за счет внедрения блокчейн технологий, технологий автоматизации деятельности компании и мероприятий по развитию лидерского потенциала компании. Данная цель соответствует методологии SMART.

2.2. План мероприятий по изменениям в объекте и субъекте управления

Как было отмечено ранее, для достижения поставленной цели предлагается реализация следующего комплекса мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит»:

- разработка и внедрение комплексного блокчейн решения по модели «Отслеживание цепочки поставки»;
- внедрение системы электронных ценников;
- развитие систем самообслуживания;
- программы аттестации персонала и развития талантов;
- внедрение нового формата KPI.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

Разработка и внедрение комплексного блокчейн решения по модели «Отслеживание цепочки поставки»

Внедрение модели «Отслеживание цепочки поставки», рассмотренной в Главе 2, позволит руководству ПАО «Магнит» получать точную информацию о цепочке поставок, идентифицировать источники проблем с товарами и т.д. Также, с помощью технологии блокчейн все поставщики надежно и автономно друг от друга могут идентифицировать свои продукты (переработка может объединять продукты разных производителей), а сети магазинов могут точно сообщать потребителям, откуда и какой ингредиент продукта, который они покупают, был доставлен.

Внедрение таких инновационных технологий, как блокчейн, является достаточно рискованным мероприятием, потому что на данный момент не

существует проектов, доказывающих эффективность данной технологии в долгосрочной перспективе, так как технология является относительно молодой. В то же время уже накоплен достаточный опыт внедрения блокчейн технологий в розничной торговле (например, сеть Walmart), что позволяет выделить следующие базовые моменты, на которые необходимо обратить внимание при разработке и реализации блокчейн проекта в ПАО «Магнит»⁶:

- блокчейн проекты должны управляться кросс-функциональными командами совместно бизнес-спонсором. Во главе мероприятий по внедрению блокчейн технологий должны стоять именно бизнес-интересы;
- реальные выгоды и затраты, связанные с внедрением блокчейн технологий, не могут быть точно оценены в краткосрочном периоде. Реальные затраты и выгоды становятся более точными по мере продвижения проекта. Кроме того, причины, которые определяют необходимость внедрения новых технологий, носят стратегический характер и не могут быть количественно определены с самого начала;
- необходимость поддержания гибкости системы реализации проекта при постоянном инвестировании в технологическую инфраструктуру;
- выбор блокчейн-платформы является ключевым при реализации проекта, так как определяет потенциальную эффективность в долгосрочной перспективе.

Основной идеей внедрения модели с технической точки зрения является использование распределенных баз данных (рисунок 2).

⁶ Provenance: Blockchain: the solution for transparency in product supply chains. URL: <https://www.provenance.org/whitepaper>



Информация хранится в
централизованной базе данных

**Рисунок 1. Система управления информацией о поставке в ПАО
«Магнит» до реализации стратегии**

На рисунке 1 верхний ряд блоков представляет собой веб-интерфейсы и приложения, нижний ряд - это обработка и хранение данных. На данный момент традиционная система управления информацией о поставке предполагает, что информация хранится в централизованной базе данных. При технологии блокчейн информация хранится по принципу распределенных цепей, то есть в защищенных, прозрачных и децентрализованных базах данных.



Информация хранится защищенных, прозрачных и децентрализованных базах данных

Рисунок 2. Система управления информацией о поставке в ПАО «Магнит» после реализации стратегии

Рассмотрим этапы реализации модели «Отслеживание цепочки поставок» в ПАО «Магнит» (рисунок 3).

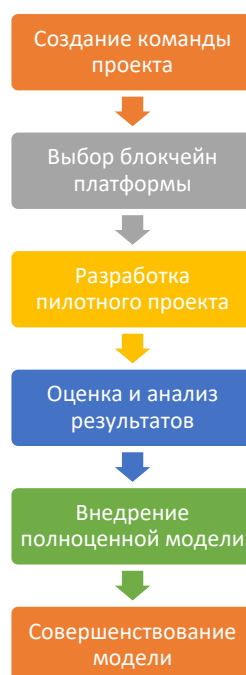


Рисунок 3. Этапы реализации модели «Отслеживание цепочки поставок» в ПАО «Магнит»

Первым этапом является формирование команды проекта. Важно, чтобы в проекте был сильный эксперт, возглавляющий инициативу. Специальная команда может помочь в разработке стратегии путем выявления и разработки вариантов использования, изучения возможностей работы с деловыми партнерами и исследования партнерских отношений с поставщиками. Специализированная команда также может быстро найти возможные пути применения блокчейн технологий, определив и проверив некоторые особенности концепции.

Важно, что разработка стратегии внедрения блокчейн технологий не должна рассматриваться только как технологическая проблема, но вместо этого она должна привлекать заинтересованные стороны со стороны бизнеса с самого начала.

Второй этап – выбор блокчейн платформы. На данный момент число блокчейн платформ растет, при этом выделяют платформы частные и государственные, а также с открытым кодом и с закрытым. ПАО «Магнит» должна выбрать платформу, которая наилучшим образом отвечает потребностям бизнеса в каждом случае использования.

Платформа должна отвечать следующим характеристикам:

- применимость (достаточный функционал для развития в долгосрочной перспективе);
- потенциал (соответствие платформы требованиям бизнеса: обеспечение конфиденциальности, безопасности, масштабируемости и скорости);
- контроль бизнес-риска (платформа должна обеспечивать определенную поддержку разработчиков, а также не нести риска блокировки платформы).

Как было отмечено ранее, одной из компаний, имеющих опыт разработки и внедрения подобных технологий в розничной торговле, является Provenance.

Подход Provenance предполагает реализацию решения в области цепочки поставок на основе следующих элементов⁷:

1. система регистрации. В рамках данной системы происходит регистрация всех участников процесса: поставщиков, менеджмента ПАО «Магнит», аудиторов, производителей и др. В системе регистрации происходит генерация цифровых подписей на основе криптографических механизмов;
2. система сертификации. Данная система ключает в себя схема для правильного распознавания стандарта (например, связанного с экспериментами над животными, добавлениями ГМО, эксплуатации труда). Вся информация, обрабатываемая в этой системе, сохраняется и не может быть изменена в дальнейшем, что позволит руководству ПАО «Магнит» получать достоверную и точную информацию о поставке продукции в сеть магазинов;
3. система производителей. В данный системе обрабатывается и хранится информация о материалах, задействованных при создании товара, производственных мощностях производителя, свежести продукции и других параметрах готовой продукции.

Кроме реализации данной бизнес-логики блокчейн технологии необходимо обеспечить безопасное взаимодействие физических товаров в магазинах «Магнит» с их цифровыми аналогами, а также сформировать пользовательский интерфейс, который позволяет получать конечным пользователям информацию о цепочке поставок и характеристиках готового продукта.

⁷ Provenance: Blockchain: the solution for transparency in product supply chains. URL: <https://www.provenance.org/whitepaper>

Наиболее простой и популярной технологией идентификации товара в блокчейн системе на данный момент является использование штрих-кодов и QR-кодов. Данные технологии используются компанией Provenance как приоритетные и позволяют обеспечивать, с одной стороны, простой доступ для конечных потребителей, а, с другой стороны, необходимый уровень безопасности.

Рассмотренное технологическое решение позволяет полностью контролировать каждую транзакцию в цепочке поставок. Проверая блокчейн элементы, мобильные приложения могут агрегировать и отражать информацию для конечных потребителей в режиме реального времени, при этом обеспечивается максимальная надежность этой информации.

Третьим этапом является разработка пилотного блокчейн проекта. Пилотный блокчейн проект может продемонстрировать, как работает эта технология, но еще более важно узнать, является ли проект оптимальным решением для рассматриваемой бизнес-проблемы и как полномасштабная реализация повлияет на бизнес-процессы и технологии организации.

На дальнейших этапах происходит внедрение полнофункциональной платформы и ее совершенствование командой.

Таким образом, основным преимуществом технологии блокчейн для ПАО «Магнит» является способность обеспечить прозрачность процесса поставки продукции, что позволит повысить эффективность управления этим процессом.

При этом специалисты из аналитического центра Cognizant⁸ отмечают, что розничные сети при внедрении технологий блокчейн должны придерживаться комплексного подхода, а не реализовывать проекты по внедрению конкретных решений по частям. Так, повысить эффективность внедрения блокчейн технологий может внедрение системы электронных ценников в розничные магазины «Магнит».

⁸ Retail: Opening the Doors to Blockchain/ Cognizant Report. URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/retail-opening-the-doors-to-blockchain-codex2879.pdf>

Внедрение системы электронных ценников

Электронный ценник представляет собой небольшой электронный модуль, отображающий действующую цену товара, а также дополнительную информацию о нем. На каждом ценнике присутствует модуль «Wi-fi» и теперь одновременно возможно изменять цены на все товары из бэк-офиса. Кроме данных о продукции на электронных ценниках присутствует информация о том, существуют ли в настоящее время скидки на товар, то есть, проводится ли на него та или иная акция или же его продажа осуществляется по стандартной цене.

К преимуществам электронных ценников перед обычными, стоит отнести⁹:

- 1) Возможность стремительного изменения цены или указание скидки.
- 2) Экономия финансовых ресурсов.
- 3) Избежание неблагоприятных, но достаточно частых ситуаций, когда цена, которая указана на ценнике и цену, которую фактически пробивают на кассе не совпадает.
- 4) Наиболее действенный мерчендайзинг и расположение ценников строго под продукцией, что существенно облегчит процесс приобретения товара покупателем.
- 5) Экономия трудовых ресурсов.
- 6) Экономия времени.

Вместе с преимущественными сторонами, следует выделить и некоторые недостатки в применении электронных ценников:

- 1) Привязка к определенному производителю электронных ценников.
- 2) Относительная сложность монтажа, требующая профессиональных специалистов-инженеров.

⁹ Чистяков А. В. Как удержать покупателей при помощи новых технологий в ретейле //Управление продажами. – 2016. – №. 1. – С. 32-37.

- 3) Сложность в проектировании систем.
- 4) Высокая цена.

Развитие систем самообслуживания

К инновациям, которые призваны разрешить проблемы во взаимодействии организации с потребителями, относятся информационные технологии самостоятельного обслуживания, позволяющие потребителям получить услугу вне зависимости от прямого вовлечения сотрудника в предоставление этой услуги. Они представляют собой какую-либо основанную на технологии форму деятельности, которую предлагают поставщики услуг потребителям, чтобы они могли выполнить обслуживание или же его часть в самостоятельной форме.

Инновационность технологий в самообслуживании заключается в следующем:

- 1) Потребительские запросы. Изначальная потребность потребителей заключалась в наиболее быстром обслуживании и сокращении затрат, в дальнейшем возникло желание осуществлять отдельные действия, дома или в одном месте, 24 ч. в сутки и при всем этом получать некоторое удовлетворение от совершаемых операций.

- 2) Реализуемость. Некоторые технологии по самообслуживанию были благоприятно восприняты потребителями и на протяжении нескольких десятков лет активно ими применяются, вместе с тем, возникновение каждого нового вида технологии на рынке потребует от организации-производителя тщательного анализа поведения потребителей и их потребностей в определенном новшестве.

- 3) Практическая применимость – т.е. возможность их применения, по сути, в любой сфере экономики.

- 4) Новизна. Эти технологии стали внедряться на рынках разных государств не так давно, и каждый год их ассортимент наполняется все новыми видами, которые способствуют упрощению деятельности, как организации, так и потребителя.

Согласно вышеперечисленному, следует говорить о том, что совершенствование технологий по самообслуживанию выступает инновационным процессом, который способствует стремительному удовлетворению изменяющихся потребностей потребителей и повышению конкурентных преимуществ организации.

Изучение разных подходов демонстрирует то, что технологии самостоятельного обслуживания позволяют заменить сотрудника в большом количестве ситуаций. Это с одной стороны позволяет, понизить операционные затраты организации, а также в некоторых случаях уменьшить торговые площади. Таким образом, кассы самостоятельного обслуживания позволяют уменьшить затраты на персонал и они будут заменять по своей пропускной способности минимум две обычные кассы. С иной стороны, для потребителей – это экономия времени, и, конечно же, объективность предоставления услуг. Кроме того, у них появится возможность применять определенные виды технологий самостоятельного обслуживания 24 часа в сутки. Тем не менее, некоторые потребители все же отдают предпочтение общению с человеком, а не с компьютером. Одной из причин данного поведения выступает страх покупателей в освоении технических новинок, этот фактор выступает одной из ключевых причин нежелания применять технологии самообслуживания.

Программы аттестации персонала и развития талантов

Для того, чтобы решить проблему неравномерного распределения контролирующих функций среди элементов системы управления, предлагается развитие талантов в ПАО «Магнит» и внедрение программы аттестации персонала.

Одним из ключевых средств по реализации кадровой политики ПАО «Магнит» выступают аттестационные процессы в организации. Действующая в настоящий момент система аттестации кадров не способна отвечать растущим требованиям и ее необходимо значительно модернизировать.

Предлагается применение многоуровневой системы аттестации (рис. 1), которая направлена на достижение ряда целей:

- 1) Оценка деятельности работников подразделения.
- 2) Выявление потенциала работников.
- 3) Принятие административных решений.

Независимо от цели аттестации ее объектами выступают и сотрудники, и руководство подразделений каждого уровня организационно-управленческой структуры ПАО «Магнит». Причем обобщенные результаты аттестации подразделений нижнего уровня (руководства и персонала) должны применяться при аттестации руководителей подразделений наиболее высшего уровня. Данный подход позволяет применять аттестацию для увеличения качества управления кадрами и всей системы менеджмента ПАО «Магнит»¹⁰.

В основе аттестационной процедуры предложено применять механизм 360 – градусной обратной связи.

Рекомендуемый состав аттестационной комиссии при аттестации персонала подразделения:

- 1) Компетентные специалисты.
- 2) Сотрудники кадровой службы.
- 3) Непосредственный руководитель.
- 4) Аттестуемый сотрудник.

¹⁰ Официальный сайт «Магнит» [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://magnit-info.ru>

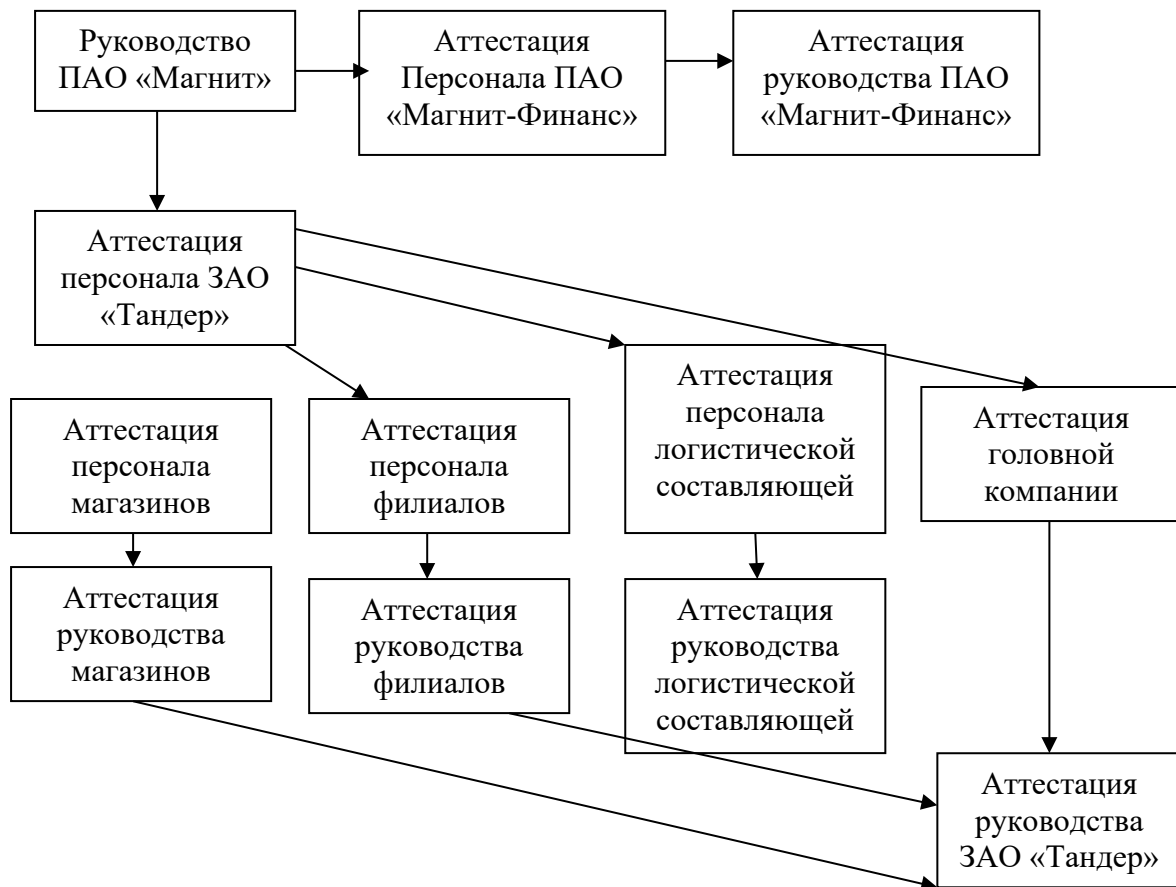


Рисунок 4. Предлагаемая многоуровневая система аттестации ПАО «Магнит»

Предлагаемая аттестационная процедура подразумевает поэтапное осуществление аттестации:

- 1) Первый шаг. Формирование аттестационных бланков на основе должностной инструкции, действующих порядков и процедур должности.
- 2) Второй шаг. Организация процесса аттестации – процесса по заполнению бланков членами аттестационной комиссии.
- 3) Третий шаг. Сбор заполненных бланков, экспертная оценка профессиональных, деловых и личных качеств и ввод данных в компьютер.
- 4) Четвертый шаг. Анализ информации.
- 5) Пятый шаг. Исследование результатов и формирование отчета.
- 6) Шестой шаг. Подготовка презентации отчета и аттестационной беседы.

7) Седьмой шаг. Ознакомление с полученными результатами аттестуемого и каждого члена аттестационной комиссии.

8) Восьмой шаг. Проведение заседания аттестационной комиссии и вынесение заключения по результатам осуществленной аттестации.

Осуществление такой процедуры аттестации персонала должна выступать неотъемлемым элементом в системе развития и планирования карьеры специалистов ПАО «Магнит».

Предложения по развитию управления профессиональной карьеры в ПАО «Магнит» ориентированы на организацию процесса по планированию и развитию карьеры. На рисунке 5 показан сформированный алгоритм по планированию карьеры сотрудников объекта исследования.

Согласно алгоритму, управление карьерой начинается уже при приеме на работу. В будущем служба по управлению персоналом обязана вести картотеку и пополнять банк данных по разным категориям штата.

Картотека наряду с обычными данными должна в свой состав включать следующие данные:

- 1) Какую должность может занять в ближайшее время.
- 2) Какую самую высокую должность мог бы занять в компании.
- 3) Какие интересы вокруг компании.
- 4) Какие обязательства сможет взять на себя в ближайшей перспективе.
- 5) Необходимость в дальнейшем образовании.
- 6) Особые достижения за недавнее время.
- 7) Сильные личностные стороны.
- 8) Решаемые задачи.
- 9) Шифр заработной платы.
- 10) Квалификационная оценка (от 1 до 4).
- 11) Занимаемая должность.



Рисунок 5. Процесс развития и планирования карьеры сотрудников «Магнит»

Ориентация в вопросах касательно карьерного продвижения сотрудников позволяет исследование типовых карьерных программ.

Непосредственному руководителю следует применять принцип делегирования полномочий, так, чтобы при расширении сферы контроля и

воздействия своих заместителей; должен поручить своим работникам представление организации на всех проводимых публично мероприятиях. Так, следует применять нестандартные и креативные способы мотивации, например, систему жетонной мотивации, разработанную американским психологом В. Скиннером. В этой ситуации жетоны являются некоторой материальной положительной оценкой работника, свидетельствуя о его значимости для компании. Данными жетонами следует награждать за активную вовлеченность в значимую для компании деятельность, выполнение определенных заданий, проявление инициативных качеств, а также предприимчивости. Таким образом, жетон выступает универсальным эквивалентом благ, пользы «корпоративных денег». В ситуации, когда на работника наложено взыскание, он будет лишен своих жетонов. Тем не менее, следует брать во внимание факт того, что лишение жетонов не всегда этично, а отсутствие их выдачи не сработает с людьми, которые имеют, высокие амбиции и гордость. Так, данный метод следует использовать в основном для поощрительных целей.

Эффективная и рациональная мотивации заинтересованности и удовлетворенности персонала организации в увеличении эффективности деятельности организации возможно лишь в том случае, если грамотно корректировать систему мотивации в ПАО «Магнит»

Тем не менее, необходимо не забывать о том, что какое-либо изменение повлечет за собой противостояние. В связи с этим, перед внесением и интеграцией корректировок в мотивационную систему компании, следует:

- 1) Выявить статус-кво нового состояния.
- 2) Минимизировать, насколько это возможно, противостояние.
- 3) Провести исследование и спланировать, какое именно противостояние повлечет за собой планируемое изменение и с какой стороны.

Разработка нового формата KPI

Логичным итогом обновления системы управления ПАО «Магнит» стали проектные разработки интеграции мотивационной системы на базе «КРІ».

Разработка мотивации, основываясь на «КРІ», формируется из трех ключевых частей:

- 1) Нерегулярных премий.
- 2) Переменной части.
- 3) Константной части.

В состав проекта по созданию и интеграции мотивационной системы в ПАО «Магнит» на базе «КРІ» включены следующие задачи и этапы:

1. Организационно-методическая подготовка проекта:
 - 1.1 Исследование финансово-хозяйственной деятельности организации.
 - 1.2 Консультации и интервьюирование с представителями организации.
 - 1.3 Стратегический ситуационный анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT – анализ, PEST - анализ).
 - 1.4 Разработка стратегических целей организации и способов их достижения.
2. Формирование системы «КРІ» и мотивационной системы на основе «КРІ»:
 - 2.1 Исследование организационной структуры организации.
 - 2.2 Изучение основных функций каждой должности, которые участвуют в проекте.
 - 2.3 Разработка «КРІ» и их целевых значений, которые характеризуют степень достижения стратегических целей и соответствующих функциям должностей.
 - 2.4 Определение значений показателя вес KPI_i – вес (i -го) показателя в стратегической цели для всех подразделений.

2.5 Формирование стратегических инициатив в достижении «КРІ» в рамках подразделения.

2.6 Подготовка, а также согласование регламентирующих документов с руководством подразделений и организацией.

3. Автоматизация системы «КРІ» и мотивационной системы на основе «КРІ» в единой информационной среде:

3.1 Пополнение информационной базы данных.

3.2 Обучение персонала.

3.3 Настройка и опытное использование информационной системы.

Таким образом, определение продолжительности, состава и взаимосвязи операций реализуется руководителем службы анализа труда и эффективности заработной платы соответствуя иерархической структуре этапов (суммарных задач) и работ (подзадач) содержания проекта.

Интеграция системы мотивации персонала на основе «КРІ» способствует достижения следующих целей в развитии системы управления персоналом в ПАО «Магнит»:

1) В первую очередь, повышение эффективности и результативности деятельности работников, которые мотивированы на достижение результата – достижение целей и «КРІ», разрабатываемых для всех подразделений и должностей.

2) Во вторую очередь, провести анализ информационной базы, которая содержит полную информацию о количественных и качественных оценках деятельности работников и дающую возможность в принятии справедливых и своевременных управленческих решений по отношению к персоналу.

Таким образом, для достижения поставленной цели предлагается реализация следующего комплекса мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит»: разработка и внедрение комплексного блокчейн решения по модели «Отслеживание цепочки поставки», внедрение системы электронных ценников, развитие систем самообслуживания, разработка и

реализация программы аттестации персонала и развития талантов, внедрение нового формата КРІ. При реализации блокчейн технологий важно учитывать особенности данной технологии и специфику управления информацией в рамках новой модели.

2.3. Обоснование эффективности проекта

Для того, чтобы провести оценку эффективности мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит», оценим расходы на реализацию комплекса мероприятий, а также предполагаемые выгоды.

В таблице 1 представлены расходы на реализацию предлагаемого комплекса мер.

Таблица 1. Смета расходов на реализацию предлагаемых мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит» на 2019-2023 гг., руб.

Категория расходов	Сумма, млн. руб.
Составление нового формата КРІ	0,45
Расходы на реализацию программы развития талантов	1,20
Внедрение системы электронных ценников (аутсорсинг Intel)	400,00
Развитие систем самообслуживания	180,00
Создание команды, оплата труда	22,00
Разработка и внедрение комплексного блокчейн решения (аутсорсинг Provenance)	750,00
Расходы на аттестацию персонала	0,80

Источник: составлено автором на основе анализа официальных сайтов компаний

Таким образом, совокупные расходы на реализацию предлагаемых мероприятий составляют за весь период 1 354 млн. руб. Данная сумма составляет 0,3% от объема выручки ПАО «Магнит» за 2017 год.

Для того, чтобы оценить выгоды от реализации предлагаемых мер, можно дать прогноз целевого показателя стратегии – рентабельности продаж.

Прогнозируемая динамика рентабельности продаж представлена на рисунке 6. Данный прогноз основывается на предположении, что рентабельность продаж сократится в первые 2 года реализации проекта из-за возросших инвестиций, а в дальнейшие 3 года будет расти с темпом 16%.

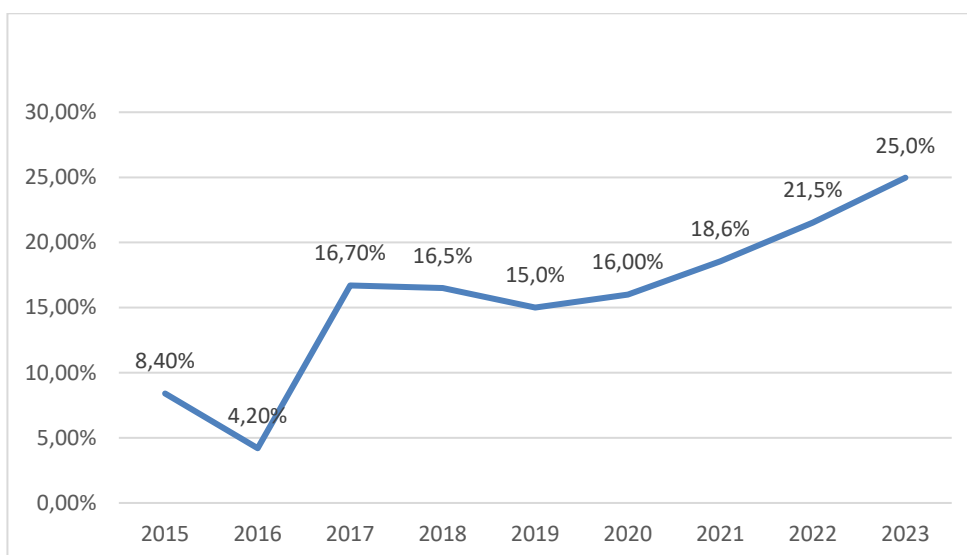


Рисунок 6. Прогнозируемая динамика рентабельности продаж ПАО «Магнит» в рамках реализации предлагаемой стратегии

Прогнозируемая динамика прибыли от продаж представлена на рисунке 7. Прогнозируется, что к 2023 году прибыль от продаж составит 193,3 млн.руб.

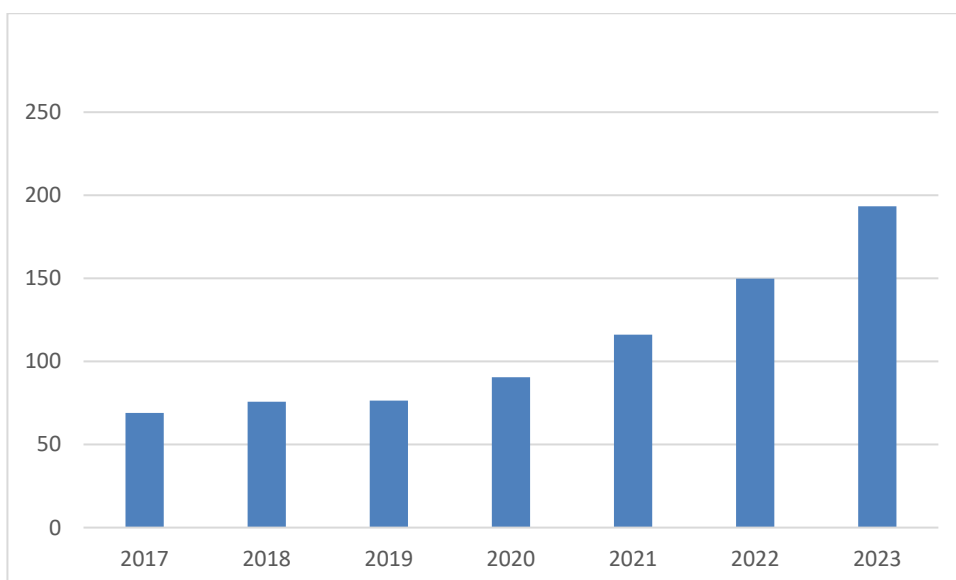


Рисунок 7. Прогнозируемая динамика прибыли от продаж ПАО «Магнит» в рамках реализации предлагаемой стратегии

Таким образом, реализация предлагаемых мер является эффективной в долгосрочной перспективе, так как расходы на реализацию составляют небольшую часть выручки (0,3%), но предполагаемым результатом является повышение прибыли от продаж в 1,8 раз за 5 лет. При этом важно отметить, что большинство из предлагаемых мер носят долгосрочный характер и являются стратегически важными для поддержания конкурентоспособности в условиях цифровизации экономики.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, для решения проблем системы управления ПАО «Магнит» предлагается стратегия, которая базируется на модели «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн. Целью стратегии модернизации системы управления ПАО «Магнит» выступает повышение рентабельности продаж компании до 25% к 2023 году за счет внедрения блокчейн технологий, технологий автоматизации деятельности компании и мероприятий по развитию лидерского потенциала компании. Данная цель соответствует методологии SMART.

Во-вторых, для достижения поставленной цели предлагается реализация следующего комплекса мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит»: разработка и внедрение комплексного блокчейн решения по модели «Отслеживание цепочки поставки», внедрение системы электронных ценников, развитие систем самообслуживания, разработка и реализация программы аттестации персонала и развития талантов, внедрение нового формата KPI. При реализации блокчейн технологий важно учитывать особенности данной технологии и специфику управления информацией в рамках новой модели.

В-третьих, реализация предлагаемых мер является эффективной в долгосрочной перспективе, так как расходы на реализацию составляют небольшую часть выручки (0,3%), но предполагаемым результатом является повышение прибыли от продаж в 1,8 раз за 5 лет. При этом важно отметить, что большинство из предлагаемых мер носят долгосрочный характер и являются стратегически важными для поддержания конкурентоспособности в условиях цифровизации экономики.

Заключение

В результате проведенного исследования был разработан проект автоматизации системы управления компанией ПАО «Магнит».

Были сделаны следующие основные выводы:

1. Система управления ПАО «Магнит» достаточно комплексно подходит к вопросу контроля уровня риска в деятельности компании. ПАО «Магнит» управляется Общим собранием акционеров, которые избирают как органы, реализующие задачи по стратегическому управлению компанией (Совет директоров), так и управляющие компанией в текущем режиме исполнительные органы – Правление и его Председателя (Генерального директора). Система внутреннего контроля и управления рисками состоит из операционного, функционального и организационного уровней. В то же время можно выделить следующие проблемы в системе управления ПАО «Магнит»: недостаточный уровень контроля над процессами поставки продукции от поставщиков; высокая концентрация контролирующих функций в отделе внутреннего контроля и управления рисками; неравномерное распределение контролирующих функций среди элементов системы управления.
2. Для решения основных проблем предлагается модернизировать систему управления ПАО «Магнит». Среди процессов, требующих приоритетного внимания для ПАО «Магнит» в рамках их оптимизации: проведение обучения персонала; доставка товара клиенту; подготовка документов для сертификации; поиск клиентов; транспортировка товара на склад; оприходование и хранение товара; подготовка рекламы; работа с рекламациями; создание отдела логистики.

3. Были рассмотрены следующие перспективные бизнес-модели, подходящие для модернизации системы управления ПАО «Магнит» в соответствии с выявленными сильными и слабыми сторонами компании, возможностями и угрозами: бизнес-модель «Аффилирование»; бизнес-модель «Без излишеств»; модель «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн. Каждая модель характеризуется преимуществами и недостатками, при этом наиболее подходящей моделью в рамках выявленных проблем системы управления является модель «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн.
4. Для решения проблем системы управления ПАО «Магнит» предлагается стратегия, которая базируется на модели «Отслеживание цепочки поставки» на основе технологий блокчейн. Целью стратегии модернизации системы управления ПАО «Магнит» выступает повышение рентабельности продаж компании до 25% к 2023 году за счет внедрения блокчейн технологий, технологий автоматизации деятельности компании и мероприятий по развитию лидерского потенциала компании. Данная цель соответствует методологии SMART.
5. Для достижения поставленной цели предлагается реализация следующего комплекса мероприятий по модернизации системы управления ПАО «Магнит»: разработка и внедрение комплексного блокчейн решения по модели «Отслеживание цепочки поставки», внедрение системы электронных ценников, развитие систем самообслуживания, разработка и реализация программы аттестации персонала и развития талантов, внедрение нового формата KPI. При реализации блокчейн технологий важно учитывать особенности данной технологии и специфику управления информацией в рамках новой модели.

6. Реализация предлагаемых мер является эффективной в долгосрочной перспективе, так как расходы на реализацию составляют небольшую часть выручки (0,3%), но предполагаемым результатом является повышение прибыли от продаж в 1,8 раз за 5 лет. При этом важно отметить, что большинство из предлагаемых мер носят долгосрочный характер и являются стратегически важными для поддержания конкурентоспособности в условиях цифровизации экономики.

Список литературы

1. Андрианов А. Ю., Волкова А. Ю. Улучшение управления логистическими цепями поставок товара //Наука без границ. – 2017. – №. 5. – С. 24-26.
2. Барановская Т. П. и др. Анализ рынка и моделирование бизнес-процессов организаций общественного питания Краснодарского крайпотребсоюза //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – №. 102.
3. Барановская Т. П., Вострокнутов А.Е., Ефименко А. В. Исследование SCM-систем: анализ рынка, выбор и внедрение для корпоративных интегрированных структур // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2016. №116.
4. Бураков В. И. Взаимодействие логистических и маркетинговых технологий в управлении бизнес-процессами //Известия Байкальского государственного университета. – 2013. – №. 2.
5. Бухтиярова Т. И., Федорова Е. В. Логистическое управление цепями поставок розничных торговых предприятий //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – №. 11-2. – С. 138-143.
6. Гальченко С. А. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ //Фундаментальная наука и технологии-перспективные разработки. – 2018. – С. 109-111.
7. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов //Гассман, К. Франкенбергер, Ф. Шик. – 2016.

8. Горохова А. Е. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием //МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – №. 2-1 (22).
9. Евтодиева Т. Е. Применение логистики в розничной торговле //Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – №. 2-1. – С. 49.
10. Калужский М. Л. Трансформация цепей поставок в сетевой экономике: приоритеты и перспективы //Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – №. 3.
11. Кислицын Е. В., Городничев В. В. Управление цепями поставок методами аналитического и имитационного моделирования //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №. 1 (11).
12. Корчагин В. А., Новиков А. Н., Ризаева Ю. Н. Построение синхронизированной и эффективной логистической цепи поставок //Мир транспорта и технологических машин. – 2014. – №. 4. – С. 139.
13. Красильников А. Б., Кузьменкова В. Н. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей //Проблемы современной экономики. – 2015. – №. 2 (54).
14. Лукинский В., Плетнева Н. Логистика и управление цепями поставок. Учебник и практикум для СПО. – Litres, 2018.
15. Лычкина Н. Н. Имитационное моделирование динамичных цепей поставок //Имитационное моделирование. Теория и практика. – 2017. – С. 131-137.
16. Матузенко Е. В., Горелова И. Е. Современные тенденции развития розничных торговых сетей в РФ //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №. 4. – С. 115-120.

- 17.Машкин А. Л., Безновская В. В., Салтыкова Ю. А. Бенчмаркинг как способ повышения экономической эффективности работы автотранспортной компании //Автомобиль. Дорога. Инфраструктура.= Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura. – 2015. – №. 2 (4).
- 18.Михеев Г. В., Фицурина М. С., Кузнецова О. А. Процессы и инструментарий модели управления развитием бизнес-субъекта //Приоритетные научные исследования и разработки: сборник статей международной научно-практической конференции/под ред. Сукиасяна АА–Уфа. – 2016. – С. 93-95.
- 19.Натальина Т. В. Установление причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами предприятия //Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – №. 5 (45).
- 20.Наумов В. Н. Развитие динамических способностей бизнес-участников интегрированных цепочек поставок //Проблемы современной экономики. – 2014. – №. 1 (49).
- 21.ПАО «Магнит»: годовой отчет 2017. URL: http://ir.magnit.com/ru/financial-reports-rus/annual-reports_magnit_2017/
- 22.ПАО «Магнит»: отчетность компании. URL: http://ir.magnit.com/ru/financial-reports-rus/annual-reports_magnit_2017/
- 23.ПАО «Магнит»: финансовая отчетность по МСФО 2017. URL: <http://ir.magnit.com/ru/financial-reports-rus/>
- 24.Просвиркин Б., Бекетов А. Управление товарным ассортиментом и логистика в розничной торговле (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы) //Логистика. – 2013. – Т. 8. – С. 18-21.

25. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок // Управление. – 2015. – №. 2 (8).
26. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.
27. Романовская Е. В. и др. Оптимизация управления запасами в цепи поставок на основе процессного подхода // Вестник Мининского университета. – 2016. – №. 1-1 (13).
28. Синха Б. Р., Остроух А. В. Исследование информационных систем управления взаимоотношениями с поставщиками // Автоматизация и управление в технических системах. – 2013. – №. 4-1. – С. 56-62.
29. Сторчевой М. А. Теория фирмы, управление цепочками поставок и маркетинг взаимоотношений // Вопросы экономики. – 2014. – №. 1. – С. 40-60.
30. Сысоева С. В. Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала. – Издательский дом "Питер", 2013.
31. Тяпухин А. П., Тяпухина О. А. Обоснование вариантов и формирование системы поставок материальных ресурсов // Вопросы современной экономики. – 2015. – №. 4.
32. Управление рисками при внедрении SCM / Журнал «Склад и техника». URL: <https://sitmag.ru/article/10213-upravlenie-riskami-pri-vnedrenii-scm>
33. Франк Г., Зайцев А. А. Роль управления цепочками поставок в развитии современного бизнеса // Российское предпринимательство. – 2014. – №. 8 (254).
34. Хаирова С. М. Всеобщее управление качеством и современные логистические технологии при формировании региональной транспортной системы // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2013. – №. 1 (17).

- 35.Хашман Т. Т. Управление цепочками поставок //Гуманитарный вестник. – 2013. – №. 10. – С. 36.
- 36.Юлдашева О. У., Орехов Д. Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей //Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – №. 1. – С. 78-91.
- 37.Яхнеева И. В. Управление эффективностью цепей поставок с учетом профиля рисков //Российское предпринимательство. – 2013. – №. 6 (228).
- 38.Chakrabarti A., Chaudhuri A. K. Blockchain and its Scope in Retail //International Research Journal of Engineering and Technology4. – 2017. – №. 7.
- 39.Provenance: официальный сайт. URL: <https://www.provenance.org/whitepaper>
- 40.Rushton A., Croucher P., Baker P. The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain. – Kogan Page Publishers, 2014.
- 41.Seuring S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management //Decision support systems. – 2013. – Т. 54. – №. 4. – С. 1513-1520.
- 42.Stadtler H. Supply chain management: An overview //Supply chain management and advanced planning. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2015. – С. 3-28.
- 43.Wisner J. D., Tan K. C., Leong G. K. Principles of supply chain management: A balanced approach. – Cengage Learning, 2014.