НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет Бизнеса

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ФУНКЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПАО «МАГНИТ»

Студент _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ.....7
1.1 Современное состояние и перспективы развития, малого, среднего и крупного бизнеса в РФ.....7
1.2 Основные виды предпринимательства и их характеристика.....18
1.3 Характеристика общих и частных функций предпринимателя в системе развития бизнеса.....28
2. АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.....33
2.1 Характеристика деятельности ПАО «Магнит».....33
2.2 Анализ основных экономических показателей организации.....39
2.3 Оценка перспектив развития бизнеса на базе основных функций предпринимателя.....43
3. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ПАО «МАГНИТ».....50
3.1 Описание предлагаемых рекомендаций.....50
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.....58
Заключение.....63
Список использованных источников.....66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В течение долгого периода времени на территории нашей страны был замечен высокий уровень монополизированной торговли, следовательно, общий регулятивный производственный процесс проходил не посредством реального спроса, а с использованием производственных и командных распределительных механизмов, именно такие механизмы были нацелены на то, чтобы отрегулировать формирование потребностей и показателей.

Становится понятно, что при сложившихся условиях проблема конкурентоспособности не была обнаружена, а если возникала, то в отношении продукции, которая подлежала сбыту только на внешнем рынке.

При увеличении доли рыночной экономики, данная проблема в нашей стране приобрела ярко-выраженный характер, решение данной проблемы требовалось незамедлительно, все субъекты рынка должны были найти оптимальный способ повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров.

В связи с таким положением дел, все предприятия и современные фирмы ставят решение проблемы конкурентоспособности в первую очередь. Только высокая конкурентоспособность позволит сделать финансово -хозяйственные процессы организации наиболее устойчивыми, а как следствие позволит получить максимальную прибыль в будущем.

Важным связующим звеном между конкурентоспособностью и максимизацией прибыли фирмы является правильно выбранная и применяемая маркетинговая стратегия предприятия, так как позволяет определить сильные и слабые стороны не только конкурентов, но также и покупателей. Маркетинговая линия способна выявить специфически запросы покупателей. Собственная маркетинговая компания позволяет осуществить преимущественный контроль своей позиции на рынке. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Формирование экономики России является превалирующей задачей, т.к. использование новой стратегии предприятиями позволит решить проблемы, связанные с технико-экономическим развитием, что положительно скажется на их конкурентоспособности. Однако развитие потенциала экономики страны не осуществимо без эффективно функционирующих рынков капитала, позволяющих повысить уровень инвестиционной привлекательности предприятий на современном этапе. Поэтому эффективность деятельности предприятий во многом определяется исходя из развитости рынка капитала страны.

В условиях текущего кризиса, перед Россией стоят основные проблемы, связанные с невозможностью качественного импортозамещения, низким уровнем стимулирования субъектов малого и среднего предпринимательства, негативного влияния моногородов на качество человеческого капитала.

Применяемые сегодня методы хозяйствования значительной доли российских предприятий с государственным участием не позволяют стимулировать предпринимательскую и инвестиционную активность, расширение и качественное обновление основных фондов с целью повышения уровня конкурентоспособности.

Для формирования стратегии предприятия необходимы новые методы, позволяющие решать задачи управления капиталом во времени с учетом гибкости принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности (политические, экономические, природные и другие форс-мажорные обстоятельства).

Исследуемая проблема является недостаточно изученной в части применения ее отдельных методических и прикладных аспектов формирования стратегии предприятий в условиях высокой неопределённости российской экономики, что предопределило выбор темы диссертационного исследования.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы. Исследовать функции предпринимателя по ведению бизнеса (на примере ПАО «Магнит»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач:**

- изучить предпринимательскую деятельность;
- рассмотреть формы и виды предпринимательской деятельности;
- исследовать основные типы и функции предпринимателя;
- представить общую характеристику объекта ПАО «Магнит»;
- разработать мероприятия по развитию бизнеса и оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Предметом выпускной квалификационной работы является процесс реализации функций предпринимателя.

Объектом выпускной квалификационной работы является стратегия управления предприятием ПАО «Магнит»

Степень изученности вопросов. Вопросы разработки эффективной конкурентоспособной политики предприятий, оценки рисков инвестиций, управления и стратегического менеджмента изучены в работах отечественных и зарубежных исследователей: Аакер Д., Бишоп Д., Брэйли. Р., Бухвалов А.В., Виленский П.Л., Гошал С., Дамодаран А., Лившиц В.Н., Лимитовский М.А., Майерс С., Мингберг Г., Нариньяни А.С., Напреенко В.Г., Оболенская Л.В., Ольве Н.Г., Смоляк С.А, Трофимова Л.А., Хитчнер Дж., Чандлер А.Д. мл., Шапкин Е.И, и многих других.

Исследование проблем построения оптимальных схем конкурентоспособной политики отражены в трудах таких авторов, как Гольдштейн Г.Я., Диксит А.К., Дойль П., Друкер П.Ф., Котлер Ф., Коупленд Т., Ламбен Ж.-Ж., Моргенштерн О., Нейлбаф Б. Дж., Нэш-младший Дж.Ф., Нейман Дж., Пизано Г., Портер М., Тис Д. Дж., Прахалад К., Шапкин А.С., Фрэминан Дж.

Теоретической и методической базой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического управления предприятиями, оценки эффективности инвестиционных проектов,

нормативно-правовые акты РФ, материалы периодической печати, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, данные Министерства экономического развития, ресурсы сети Интернет.

Цель и задачи исследования определили *структуру работы.*

В соответствии с поставленными задачами работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы

1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1 Современное состояние и перспективы развития, малого, среднего и крупного бизнеса в РФ

Право на предпринимательскую деятельность провозглашено Конституцией РФ. Предпринимательство как экономическая категория характеризуется комплексом определяющих ее признаков. Во-первых, это универсальная общеэкономическая функция любого общества. Во-вторых, функция предпринимательства предполагает революционизирование и реформирование производства посредством использования возможностей для выпуска новых товаров (услуг). В-третьих, предпринимательство — это новаторская деятельность. Принцип новаторства является определяющим в характеристике предпринимательства. В-четвертых, существенное значение для предпринимательства играет состояние экономической и политической среды[1].

Определение предпринимательской деятельности как правовой категории установлено в ст. 2 Гражданского Кодекса РФ: «предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»[2].

Существенным недостатком понятия предпринимательской деятельности, которое сформулировано в ГК РФ, представляется отсутствие указания на профессионализм в деятельности предпринимателя[3].

---

[1] Чаплыгина С.М. Правовое положения индивидуального предпринимателя: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. - СПб., 1997. - С.13.

[2] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1994. - N 32. - Ст. 3301.

[3] Попондопуло В.Ф. Правовой режим предпринимательства. - СПб., 1994. - С. 15-19. Щенникова Л.В. Предпринимательская деятельность как гражданско-правовая категория // Цивилистические записки: Межвузовский сб. науч. тр. - М., Екатеринбург: Статут, 2005. - С. 75-86; Моисеев М. Предпринимательская

Предпринимательскую деятельность можно охарактеризовать как полезную производительную деятельность, которая связана с изготовлением продукта или оказанием услуг. Она представляет собой независимую и самостоятельную деятельность. Признак независимости один из основополагающих признаков предпринимательства[4].

Предпринимательская деятельность представляет инициативную и волевую деятельность. Воля предпринимателя определяется его личным экономическим интересом получения прибыли и дохода.

Предпринимательская деятельность ведется от собственного имени. У каждого субъекта предпринимательской деятельности есть собственное наименование (имя), которое охраняется законом. В качестве предпринимателей не признаются представители, служащие, агенты и иные, поскольку они действует не от своего имени, а от чужого[5].

Предпринимательская деятельность — это рисковая деятельность под самостоятельную имущественную ответственность. Законодательно установлена полная имущественная ответственность индивидуального предпринимателя. Он будет нести ответственность перед кредиторами всем своим имуществом[6].

В предпринимательских отношениях предусматривается принцип ответственности без вины, если другое не предусмотрено законом или договором. Статьей 401 Гражданского Кодекса РФ единственным основанием освобождения от ответственности называются обстоятельства чрезвычайные и непредотвратимые по своему характеру (непреодолимая сила): «Если иное не предусмотрено законом или договором, лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при

деятельность граждан: понятие и конститутивные признаки // Хозяйство и право. - 1997. - № 3. - С. 72; Белых В.С. Предпринимательское право в системе права России // Известия вузов. Правоведение. - 2001. - № 1. - С. 131.и др.

[4] Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности : учебник и практикум для СПО / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М. : Издательство Юрайт, 2019.С.98

[5] Литвинова, А.Г. Формы и методы управления в малом предпринимательстве / Наука и бизнес: пути развития. 2018. № 2. С. 23-26

[6] Моисеев М. Предпринимательская деятельность граждан: понятие и конститутивные признаки // Хозяйство и право. - 1997. - № 3. - С. 54.

осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств. К таким обстоятельствам не относятся, в частности, нарушение обязанностей со стороны контрагентов должника, отсутствие на рынке нужных для исполнения товаров, отсутствие у должника необходимых денежных средств». Но и при освобождении от имущественной ответственности перед кредиторами предприниматель будет нести собственные убытки, которые ему никак не компенсируются[7].

Предпринимательская деятельность, являясь рисковой, предполагает ответственность за коммерческие риски. Коммерческий риск — это могущие наступить отрицательные последствия деятельности предпринимателя имущественного характера, которые не обусловлены упущениями с его стороны. Коммерческие (предпринимательские) риски связаны с природными, социальными, политическими, рыночными причинами[8].

Использование термина «ответственность за коммерческие риски» имеет условный характер, так как имущественной ответственности в гражданско-правовом смысле здесь не существуют. Имущественная ответственность появляется в итоге гражданско-правового нарушения, имеющего свой состав[9].

Целью изучаемого вида деятельности является получение прибыли. В соответствии с законодательством предпринимательская деятельность обязательно должна быть зарегистрирована. С момента государственной регистрации приобретается юридический статус индивидуального предпринимателя.

Предпринимательская деятельность является профессиональной

---

[7] Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности : учебник и практикум для СПО / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М. : Издательство Юрайт, 2019.С.34

[8] Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учебник для бакалавров / Л. П. Гаврилов. — М. : Издательство Юрайт, 2019.С21

[9] Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учеб. пособие для вузов / Т. А. Казакевич. — 2-е изд., доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.С.112

деятельностью. Она характеризуется только действиями, которые совершаются систематически и со знанием дела. Предпринимательская деятельность должна быть основной, вероятно не единственной, и не должна быть побочной[10].

Итак, предпринимательскую деятельность можно охарактеризовать как производительную, самостоятельную, независимую, систематическую, профессиональную деятельность лица, которое имеет зарегистрированный статус предпринимателя, осуществляемая на свой риск и на условиях самостоятельной имущественной ответственности для получения прибыли. Отсутствие хотя бы одного из перечисленных определяющих признаков влечет невозможность рассмотрения деятельности как предпринимательства[11].

Предпринимательская деятельность может вестись в разных организационно-правовых формах. Одной из наиболее часто используемых форм данной деятельности в государстве является индивидуальное предпринимательство. Количество граждан, которые зарегистрированы как индивидуальные предприниматели, растет год от года[12].

На основании с п. 3 ст. 23 ГК РФ «Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. К предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, соответственно применяются правила настоящего Кодекса, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов или существа правоотношения. Гражданин, осуществляющий предпринимательскую

[10]Литвинова, А.Г. Формы и методы управления в малом предпринимательстве / Наука и бизнес: пути развития. 2018. № 2. С. 23-26

[11] Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учеб. пособие для вузов / Т. А. Казакевич. — 2-е изд., доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.С.38

[12] Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. С.71

деятельность без образования юридического лица с нарушением требований пункта 1 настоящей статьи, не вправе ссылаться в отношении заключенных им при этом сделок на то, что он не является предпринимателем. Суд может применить к таким сделкам правила настоящего Кодекса об обязательствах, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Граждане вправе заниматься производственной или иной хозяйственной деятельностью в области сельского хозяйства без образования юридического лица на основе соглашения о создании крестьянского (фермерского) хозяйства, заключенного в соответствии с законом о крестьянском (фермерском) хозяйстве[13].

Главой крестьянского (фермерского) хозяйства может быть гражданин, зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя». Однако данное общее положение оставляет массу неразрешенных вопросов, которые касаются деятельности индивидуальных предпринимателей, которая имеет свои особенности по сравнению с юридическими лицами. В связи со специфическим правовым статусом нельзя механически применять нормы о юридических лицах к правовым отношениям с участием индивидуальных предпринимателей[14].

В социально-экономическом аспекте предприниматель всегда является конкретным человеком, инициатором производства в какой-либо области или отрасли, направленной на получение прибыли.

Предприниматели — это новаторы, революционеры в своей области деятельности. Число предпринимателей в социально-экономическом аспекте небольшое. По мнению российских ученых качественно управлять собственностью могут только около 10% населения.

В правовом аспекте предпринимателем является физическое лицо, владеющее предприятием как имущественным комплексом, самостоятельно

---

[13] Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. С.98

[14] Якунина В.В. Гражданская правосубъектность индивидуального предпринимателя: проблемы возникновения и прекращения: автореф. дис. канд. ... юрид. наук. - Ростов н/Д, 2009. - С. 14.

осуществляющим предпринимательскую деятельность, несущим полную имущественную ответственность за ее итоги и пользующийся полученным доходом[15].

Из сказанного вытекает вывод о различии социально-экономического и формального юридического понятия предпринимателя. Право, как юридическая форма экономической реальности должно быть нацелено на закрепление экономической сущности явления. Это механизм совершенствования права, в частности, положений о правовом положении индивидуального предпринимателя.

Предпринимательскую деятельность вправе осуществлять совершеннолетнее лицо, обладающее гражданской правоспособностью и гражданской дееспособностью в полном объеме. Несовершеннолетние лица вправе вести предпринимательскую деятельность в случаях, установленных законом, а именно при вступлении в брак до 16 лет и эмансипации[16].

Текущим законодательством не сформулировано определения понятия «предприниматель». В связи с этим требуется дополнить нормы Гражданского кодекса РФ данным определением - «предпринимателем является гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, глава крестьянского (фермерского) хозяйства или гражданин - учредитель коммерческого юридического лица, признаваемого в соответствии с законодательством объектом малого предпринимательства».

Индивидуальными предпринимателями являются и крестьянские (фермерские) хозяйства, получившие существенное развитие в сельскохозяйственной сфере в последние годы[17].

На основании положений федерального закона «О крестьянском

---

[15] Литвинова, А.Г. Формы и методы управления в малом предпринимательстве / Наука и бизнес: пути развития. 2018. № 2. С. 23-26

[16] Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. С.39

[17] Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019.С176

(фермерском) хозяйстве»: «право на создание фермерского хозяйства имеют дееспособные граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства»[18]. Вместе с тем, по нашему мнению, недостаточно ясно раскрыт вопрос о регистрации иностранцев в качестве индивидуальных предпринимателей, учитывая требования федеральных законов «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации»[19] и «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации»[20]. Местом жительства иностранцев или лиц без гражданства, имеющих вид на жительство, признается любое место его нахождения на территории России, что, по нашему мнению, ограничивает права российских граждан.

Гражданско-правовым статусом признается правовое положение субъектов гражданского права, которое включает гражданскую правосубъектность, определенный набор субъективных гражданских прав и обязанностей, меры гражданско-правовой ответственности и защиты, и действующие на основе принципов, положений гражданского права автономии воли, равенства, имущественной самостоятельности по своему усмотрению для удовлетворения своих законных интересов, имущественных и неимущественных нужд[21].

Под гражданско-правовым статусом индивидуальных предпринимателей можно понимать правовое положение данной группы лиц в области гражданско-правовых отношений, которое характеризует их гражданскую правосубъектность, гражданско-правовые принципы,

субъективные гражданские права и обязанности, гарантии, меры

---

[18]Федеральный закон от 11.06.2003 N 74-ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» // Собрание законодательства РФ. - 2003. - N 24. - Ст. 2249.

[19]Федеральный закон от 25.07.2002 N 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 2002. - N 30. - Ст. 3032.

[20]Закон РФ от 25.06.1993 N 5242-1 «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации» // Ведомости СНД и ВС Ведомости СНД и ВС РФ. - 1993. - N 32. - Ст. 1227.

[21] Морозова, Г. А., Зимин, В. А. О роли государства в реализации инвестиционной политики//Современные проблемы управления: межвуз. сб. научных трудов/под общ. ред. С. А. Мартышкина, С. А. Ключникова. Самара: Изд -во «Самарский университет», 2018. Вып. 9. С. 134-138.

гражданско-правовой ответственности и защиты, устанавливающие гражданско-правовое положение индивидуальных предпринимателей в структуре гражданско-правовых отношений с учетом особенностей, обусловленных индивидуальной предпринимательской деятельностью[22].

Структура гражданско-правового статуса индивидуальных предпринимателей состоит из:

1) принципов гражданского права;
2) гражданско-правовых норм, устанавливающих указанный статус;
3) гражданской правосубъектности;
4) субъективных гражданских прав с соответствующими ограничениями и стимулами, юридических обязанностей и законных интересов;
5) гражданско-правовых гарантий, мер гражданско-правовой ответственности и защиты[23.]

Принципы, представляющие собой составную часть структуры гражданско-правового статуса индивидуальных предпринимателей, обусловлены конституционными принципами правового статуса личности, отраслевыми принципами гражданского права и принципами предпринимательских отношений. Основными следует признать:

1) неотъемлемости фундаментальных прав и свобод человека;
2) равенства прав и свобод человека и гражданина;
3) единства прав и обязанностей граждан;
4) гарантированности прав и свобод человека;
5) равенства обязанностей;
6) уважения прав и свобод других лиц;
7) уважения достоинства личности;
8) признания человека, его прав и свобод высшей ценностью;

---

[22] Каширина Ю.П. Гражданско-правовой статус индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. - М., 2012. - С. 3.

[23] Дрогунова А.С. Особенности предпринимательской деятельности гражданина // Вестник СамГУ. - 2007. - № 1 (51). - С. 32.

9) полноты основных прав и свобод[24];

10) невозможности отмены или умаления прав и свобод человека и гражданина;

11) прямого действия прав и свобод человека и гражданина;

12) признания, соблюдения и защиты общепризнанных прав и свобод человека и гражданина

Отраслевыми принципами гражданского права признаются: невозможности произвольного вмешательства в частную деятельность, юридического равенства, неприкосновенности собственности, свободы договора, диспозитивности, осуществления гражданских прав беспрепятственно, невозможности злоупотребления правом, всевозможной охраны и судебной защиты гражданских прав и обязанностей, добросовестности, разумности и справедливости[25].

К правовым принципам предпринимательских отношений относятся:

1) законности;

2) свободы предпринимательской деятельности;

3) многообразия и юридического равенства форм собственности;

4) единства экономического пространства;

5) свободы конкуренции и ограничения монополистической деятельности;

6) государственного регулирования предпринимательской деятельности[26].

Итак, гражданско-правовым статусом признается правовое положение субъектов гражданского права, которое включает гражданскую правосубъектность, определенный набор субъективных гражданских прав и обязанностей, меры гражданско-правовой ответственности и защиты, и

---

[24] Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019.С.23

[25] Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — М. : Издательство Юрайт, 2019.С.288

[26] Кузьмина, Е. Е. Предпринимательская деятельность : учеб. пособие для СПО / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.С.29

действующие на основе принципов, положений гражданского права автономии воли, равенства, имущественной самостоятельности по своему усмотрению для удовлетворения своих законных интересов, имущественных и неимущественных нужд[27].

В настоящее время предпринимательская деятельность играет важную роль в развитии современной рыночной экономики. Активное развитие предпринимательства обеспечивает рост количества рабочих мест, сокращает уровень безработицы, повышает благосостояние общества, внедряет новые технологии, обеспечивающие экономических рост любого государства, а также способствует наиболее эффективному использованию материальных и нематериальных ресурсов.

Согласно статье 2 ГК РФ, «предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» [2]. Предпринимательство – это самостоятельная деятельность дееспособного гражданина, т.е. никто не может насильно заставить кого-либо заниматься предпринимательской деятельностью.

На рисунке 1 представлены характеристики предпринимательской деятельности.

[27] Морозова, Г. А., Зимин, В. А. О роли государства в реализации инвестиционной политики//Современные проблемы управления: межвуз. сб. научных трудов/под общ. ред. С. А. Мартышкина, С. А. Ключникова. Самара: Изд -во «Самарский университет», 2018. Вып. 9. С. 134-138.

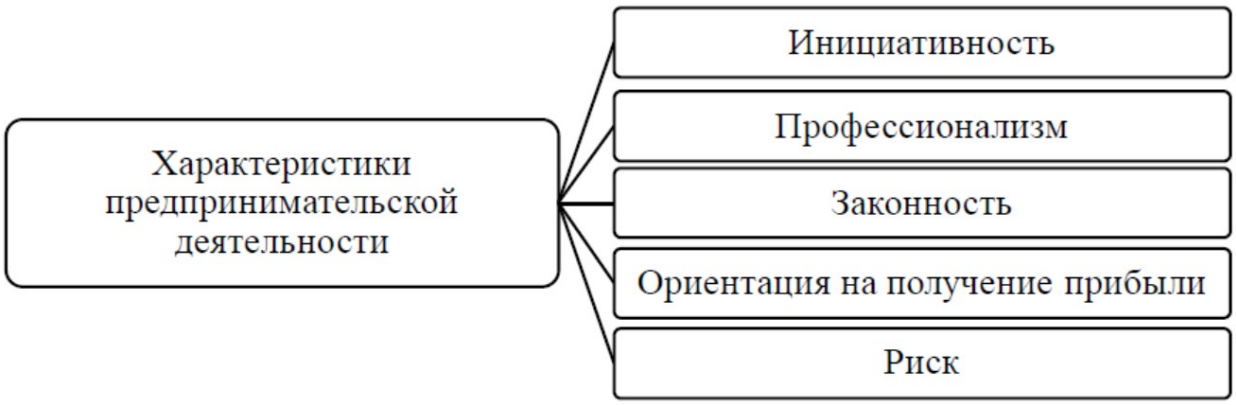


Рисунок 1. Характеристики предпринимательской деятельности

Инициативность проявляется здесь, как способность реализовать все свои навыки и умения для удовлетворения потребностей общества. Осуществление предпринимательской деятельности требует от предпринимателя обладание профессиональными компетенциями и знаниями. Предпринимательская деятельность предполагает большую долю риска, при этом весь риск за возможные неудачи предприниматель принимает на себя.

Ведение предпринимательской деятельности должно осуществляться строго в рамках правового поля, т.е. предприниматель должен в установленном законом порядке зарегистрироваться (как индивидуальный предприниматель или в качестве юридического лица) и вести свою деятельность в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими предпринимательскую деятельность в РФ.

Получение прибыли от предпринимательской деятельности подразумевает удовлетворение потребностей общества. В законодательстве прописаны основные способы получения прибыли в процессе предпринимательства, ими являются использование имущества, продажа товаров, выполнение работ и оказание услуг.

Таким образом, главная и первостепенная цель предпринимательской деятельности – это получение прибыли в результате удовлетворения потребностей общества (реализация товаров или услуг). Для того, чтобы

эффективно достигать поставленной цели, необходимо выполнение ряда задач:

− изучение рынка и оценка возможностей конкурентов;

− оптимальное сочетание стратегических и тактических вопросов;

− обеспечение ликвидности компании;

− соблюдение экологических и социально-этических принципов.

Важной функцией предпринимателя, в свою очередь, является поиск ресурсов для достижения поставленных целей предпринимательской деятельности и объединение определенного количества людей для достижения нужного результата, выгодного всеми обществу (самому предпринимателю, государству, наемным работникам, поставщикам, потребителям и т.д.).

1.2 Основные виды предпринимательства и их характеристика

Любая предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационной формы предприятия. Выбор формы зависит частично от личных интересов и профессии предпринимателя, но в основном определяется объективными условиями:

сферой деятельности;

наличием денежных средств;

достоинством тех или иных форм предприятий;

состоянием рынка.

Форма предпринимательства – это система норм, определяющая внутренние отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями и государственными органами – с другой. Существуют следующие основные формы предпринимательства:

- индивидуальные;

- коллективные;

- корпоративные .

Обычно под единоличными (индивидуальными, семейными, частными) предприятиями понимается такое предприятие, владельцем которого является физическое лицо или одна семья, где функции собственника и предпринимателя соединены в одном субъекте, который один или совместно с членами своей семьи получает и распределяет доход, несет весь риск от хозяйственной деятельности и неограниченную имущественную ответственность перед кредиторами и третьими лицами. Такое предприятие не является юридическим лицом. Допускается привлечение собственником такого предприятия наемного труда, но в ограниченных размерах (не более 20 человек).

Преимущества данной формы хозяйствования заключаются в том, что единоличному предпринимателю предоставлена полная самостоятельность, свобода и оперативность в руководстве предприятием и форма единоличного предприятия уместна там, где требуется не столько привлечение крупных капиталов, сколько быстрота решений, способность предпринимателя незамедлительно принять необходимые меры. Поэтому единоличные предприятия особенно распространены в торговле, где происходит быстрый оборот капитала в отличие от производительного его использования. Так как предпринимательский доход присваивает единственный владелец предприятия, то он напрямую заинтересован в эффективном хозяйствовании и использовании средств производства, активном развитии деловых операций. Среди недостатков единоличного предпринимательства можно отметить соединение всех функций хозяйствования в одном лице: собственник, предприниматель, менеджер, финансист, кадровик, специалист по маркетингу, рекламе, сбыту, что требует вполне определенных профессиональных качеств по всем этим направлениям деятельности, которыми могут обладать немногие.

В конце XX в. коллективные формы предпринимательства заняли доминирующее положение – как в малом, так и в крупномасштабном бизнесе.

Несмотря на различие государственных законодательств, мировая практика свидетельствует о наличии следующих устоявшихся коллективных форм деловой активности:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- акционерные общества.

Юридическое, название указанных форм коллективного предпринимательства в отдельных странах может со временем меняться, но их организационные формы и экономическое содержание в основном сохраняются, совершенствуются и остаются почти неизменными на протяжении десятилетий.

В процессе хозяйствования возникают такие ситуации, которые требуют совместного взаимодействия нескольких лиц на основе договоренности в интересах достижения определенной общей выгоды цели. Такой формой организации дела являются хозяйственные товарищества, под которыми понимается объединение лиц для совместного осуществления хозяйственной деятельности»… за общий счет и общими усилиями», «где каждый может в равной мере проявить свое влияние на дело» [4]. Экономическое значение такой формы предпринимательства заключается в том, что здесь происходит не только объединение капитала и в то же время разделение между участниками предприятия прибыли, риска и имущественной ответственности за результаты хозяйствования. Полное товарищество и товарищество на вере представляет собой объединение нескольких граждан (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности под общей фирмой на основании договора между ними.

Хозяйственные товарищества создаются в форме: полного товарищества, товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Полное товарищество представляет собой предприятие, основанное на коллективной собственности, и является объединением нескольких граждан и (или) юридических лиц, предназначенным для совместной хозяйственной деятельности на основании договора между ними. Все участники полного товарищества несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Имущество такого предприятия формируется за счет вкладов участников, полученных доходов и других законных источников, и принадлежит его участникам на правах общей долевой собственности.

Полное товарищество имеет собственное наименование с указанием организационно-правовой формы и имени не менее одного участника товарищества. Такое предприятие не является юридическим лицом, в то время как юридические лица – участники полного товарищества – сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

Каждый товарищ вправе от имени товарищества действовать единолично, если договором не установлено иное. Управление полным товариществом осуществляется уполномоченным, но это не значит, что он обособляется как персонифицированный предприниматель, так как каждый участник предприятия вправе от имени товарищества действовать единолично, представлять его во внешних связях. Возражения кого-либо из товарищей против единоличного распоряжения или действия достаточно, чтобы приостановить деятельность предприятия, т.е. каждый товарищ приглашается к участию в управлении делами. Поэтому присвоение собственности-функции происходит опосредованно каждым участником соглашения. Солидарная ответственность всем своим имуществом по всем обязательствам предприятия или по заключенным сделкам ставит каждого товарища в положение персонифицированного предпринимателя.

Такая форма организации предприятия предоставляет ее участникам – предпринимателям широкие возможности в проявлении инициативы, самостоятельности активизации деловой активности .

Изменение состава участников полного товарищества влечет за собой его прекращение.

Товариществом на вере (или командитным, т.е. смешанным, товариществом) признается объединение, в котором в соответствии с учредительным договором о создании товарищества один или несколько его действительных членов несут полную (неограниченную) ответственность, по обязательствам товарищества всем принадлежащим им имуществом, а остальные члены-вкладчики (коммандиторы) несут ответственность, связанную с деятельностью товарищества, в пределах принадлежащей им доли капитала товарищества, включая неоплаченную ими часть своего вклада.

Товариществом на вере является юридическим лицом. Оно включает в себя действительных членов и членов вкладчиков. Действительные члены хозяйствующего общества несут полную солидарную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Имущество смешанного товарищества формируется за счет вкладов участников и принадлежит его участникам на правах общей долевой собственности.

Отношения между участниками регулируются следующими обязательными правилами: а) только имущественный вклад создает права и обязанности вкладчика; б) вкладчик может управлять делами товарищества на вере только в качестве уполномоченного и, при отсутствии у него такого полномочия, не имеет права оспаривать действия неограниченно ответственных товарищей, при несостоятельности товарищества вкладчики имеют преимущество перед действительными товарищами на право получения своих вкладов из имущества товарищества, оставшегося после удовлетворения кредитов.

Руководят товариществом и осуществляют его представительство, как правило, действительные члены товарищества. Члены – вкладчики не участвуют в управлении делами товарищества и не представляют его. При отсутствии соответствующего соглашения вкладчики не только не имеют

права управлять, но и не имеют права оспаривать действия действительных членов товарищества. Таким образом, нетрудно заметить, что в данной организационно-правовой форме предприятия функции предпринимателя принадлежат действительному члену товарищества, который на свой счет и риск осуществляет руководство предприятием, отвечает за принятые действия неограниченной ответственностью перед кредиторами. Управление смешанным товариществом на принципах предпринимательства может осуществляться и группой предпринимателей, т.е. несколькими действительными членами товарищества.

В западных странах этот вид предпринимательства известен как коммандитное товарищество и используется для объединения капиталов отдельных граждан, желающих осуществить деловые проекты, но не имеющих для этого достаточно средств, и предпринимательских фирм, желающих вложить свои капиталы в какое-либо дело.

Обществами с ограниченной ответственностью (ООО) признаются организации, созданные по соглашению юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности. Общества являются юридическими лицами.

Согласно российскому законодательству число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного для подобного общества, – в противном случае в течение года оно подлежит преобразованию в акционерное общество. Помимо того, общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Каждое общество имеет фирменное наименование, в котором указываются вид и предмет его деятельности. Общества могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцами и ответчиками в арбитраже, суде, третейском суде.

Общество может состоять из двух участников и более. В их числе могут быть предприятия, учреждения, организации, государственные органы, а также граждане.

Участники общества могут участвовать в управлении делами общества в порядке, определяемом учредительными документами, получать часть прибыли (дивиденды) от деятельности общества, а также информацию о деятельности общества. Участники общества обязаны вносить вклады в порядке, размере и способами, предусмотренными учредительными документами.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) – коммерческая организация, уставный капитал которой разделён на доли заранее определённых размеров, образованная одним или несколькими лицами, солидарно несущими субсидиарную ответственность по её обязательствам в размере, кратном стоимости их вкладов в уставный капитал.

Общество с дополнительной ответственностью является разновидностью ООО, поэтому на него распространяются и нормы, регулирующие правовой статут ООО. Главный отличительный признак: при недостаточности его имущества для удовлетворения требований кредиторов участники ОДО могут быть привлечены к дополнительной ответственности принадлежащим лично им имуществом, причем в солидарном порядке однако, размер этой ответственности ограничен: в одинаковом для всех участников кратном размере к сумме внесенных ими вкладов.

Предпринимательскую деятельность можно классифицировать по различным признакам (таблица 1).

Таблица 1

Классификация предпринимательской деятельности

Признаки классификации	Вид
по видам предпринимательства	производственное, финансовое, коммерческое, консультативное
по количеству собственников	индивидуальное, коллективное
по организационно-правовым	хозяйственные товарищества, хозяйственные

формам	общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнёрства, производственные кооперативы, государственные и унитарные предприятия
формы объединения предприятий	ассоциация (союз), консорциум, концерн, синдикат, холдинг, торгово-промышленная палата

Рассмотрим более подробно классификацию предпринимательской деятельности по видам.

В современной экономике выделяют четыре основных вида предпринимательской деятельности: производственное, коммерческое, финансовое и консультативное (рис. 2).



Рисунок 2. Виды предпринимательской деятельности

Производственное предпринимательство – это деятельность, которая направлена на производство продукции, товаров, выполнение работ,

оказание услуг, создание определенных интеллектуальных ценностей. Главная особенность производственного предпринимательства заключается в том, что дееспособный гражданин организовывает общественное производство (или индивидуальное предпринимательство), в процессе которого создаются новые материальные блага в качестве новых товаров, услуг или работ.

Коммерческое предпринимательство основано на торговой, торгово-посреднической и торгово-закупочной деятельности. Суть коммерческого предпринимательства заключается в перепродаже товаров и услуг (рис. 3). Другими словами, коммерческое предпринимательство не занимается производством новых материальных благ, оно лишь покупает товары и перепродает их по более высоким ценам. Разница в цене и составляет прибыль данного вида предпринимательства. При этом предприниматели могут повышать собственную прибыль путем формирования партий конкретного объема и ассортимента, изменения цвета продукции, дополнительной комплектации и т.д.



Рисунок 3. Схема коммерческого предпринимательства

Существует несколько видов коммерции:

1. Непосредственная коммерция - вид коммерческого предпринимательства, основу которого составляет любая торговая деятельность, участие в продаже или непосредственное содействие оптовой или розничной продаже товаров и услуг.

2. Посредническая коммерция - вид коммерческого предпринимательства, основу которого составляет деятельность по оказанию

информационного посредничества, косвенно способствующего продаже товаров и услуг.

Финансовое предпринимательство направлено на обращение денег, т.е. обмен стоимости. Предметом данного вида предпринимательства являются деньги, иностранная валюта и ценные бумаги, продаваемые покупателю или предоставляемые ему в кредит. Полем деятельности финансовой деятельности являются коммерческие банки и фондовые биржи. Технология финансовой предпринимательской сделки очень близка с технологией коммерческой сделки (рис. 4). Разница лишь в том, что товаром являются финансовые активы.



Рисунок 4. Схема финансового предпринимательства

Консультативное предпринимательство – это вид предпринимательской деятельности, сущностью которого является консультирование производителей, продавцов, потребителей по широкому кругу экономических, юридических, управленческих, маркетинговых и других вопросов, а также подготовка документов, необходимых при создании новых организаций и фирм. Консультативное предпринимательство может осуществляться в различных направлениях (рис. 5).



Рисунок 5. Разновидности консультативного предпринимательства

1.3 Характеристика общих и частных функций предпринимателя в системе развития бизнеса

Предприниматель при осуществлении свое деятельности в России сталкивается со множеством барьеров, препятствующих развитию бизнеса. По оценкам экспертов [4; 91] наиболее сильным барьером в 2020 г. являлась политика государства, негативно влияющая на развитие предпринимательства (рис. 6).

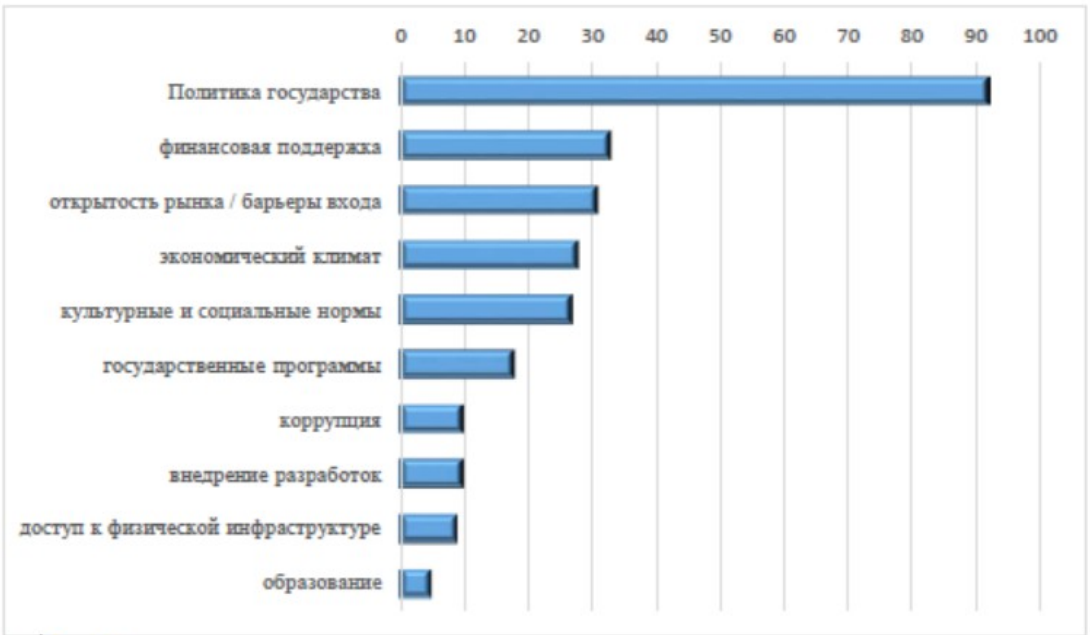


Рисунок 6. Факторы, негативно влияющие на развитие предпринимательства в России в 2021 г.

За последние годы экономика России была подвержена различным экономическим феноменам, которые напрямую отразились на предпринимательской деятельности в стране. Это связано, в первую очередь, с распространением коронавирусной инфекции в 2021 г. Так, численность занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса резко снизилась в 2021 г. на 551801 тыс. чел. или на 0,8% по сравнению с показателями 2020 г. [8]. Однако не все отрасли демонстрировали резкое снижение результативности деятельности. Наиболее пострадавшей оказалась туристическая отрасль, что обусловлено введением ограничительных мер на передвижение между странами [7]. При этом, многие растущие компании новые способы ведения бизнеса, расширив онлайн-формат. Во многих регионах РФ сохранились благоприятные возможности для открытия бизнеса [4; 5; 6].

Введение санкций и колебания курса национальной валюты в феврале-марте 2022 г. также повлияли на деятельность предпринимательства, нарушив логистическую цепь поставки товаров и сырья. Наиболее пострадавшими являются химическое производство, автомобилестроение, туристические компании, разработка и производство технологий.

Концентрация предпринимательских структур в России, в основном, сосредоточена в коммерческом виде предпринимательства (около 93%). Это объясняется тем, во-первых, тем, что в России предпринимательская деятельность зарождалась именно в сфере торговли, где источником дохода является разница в ценах при покупке товара и его продаже (как и в коммерческом предпринимательстве). Во-вторых, развитие сферы предпринимательства предполагало появления бизнесменов, обладающих большим начальным капиталом, но в короткие сроки, что несовместимо с развитием производственного предпринимательства. В-третьих, в условиях быстрого развития экономики произошел значительный рост финансового предпринимательства и кризис производственного. Всё это объясняет неравнозначную привлекательность различных видов предпринимательства с точки зрения вложения капитала.

Если рассматривать наиболее распространенные отрасли, то сфера торговли занимает 36,9%, транспортировка и хранение – 12,51%, строительство – 6,39%, консультационная и научно-техническая деятельность - 7,81%, а недвижимость 5,99%.

На сегодняшний момент самой распространенной деятельностью на территории РФ является торговля. Это связано с несколькими важными факторами:

– анализ поведенческих аспектов покупателей свидетельствует о том, что у россиян присутствует лояльность к традиционному шопингу [3];

– в 2021 году в России появилось 15 новых иностранных ритейлеров, что на 15% больше, чем в 2020 г.

– сфера торговли не вызывает значительных трудностей при организации предпринимательской деятельности.

В процессе развития бизнеса предприниматели выполняют конкретные профессиональные функции, такие как:

- управление ростом бизнеса;

- диверсификация бизнеса;
- внесение организационных изменений;
- реинжиниринг бизнес-единицы;
- ребрендинг и внесение кардинальных изменений в имидж;
- обеспечение технологической реконструкции бизнеса;
- управление процессом внесения изменений в бизнес.

Совокупность предпринимательских функций составляет функциональный стандарт профессионального предпринимательства. Соответствие стандарту является ключевой профессиональной обязанностью предпринимателей, в то же время следование ему является их ключевым профессиональным правом.

Важнейшей особенностью функционального стандарта профессионального предпринимательства является то, что предприниматели устанавливают его для себя самостоятельно и инициативно, а не получают извне, как нанимаемые работники, и рационально применяют для реализации своего предпринимательского дела. Осознание предпринимателями необходимости выполнения каждой из профессиональных функций позволяет им упорядочить собственную деятельность, определить границы собственных властных полномочий как владельцев бизнеса, конкретизировать профессиональные интересы, уточнить направления сотрудничества и конкуренции в бизнесе.

Таким образом, осуществление предпринимательской деятельности сопряжено со многими барьерами, к основным, из которых относятся несовершенство государственного регулирования нормативной базы осуществления предпринимательской деятельности. Наиболее успешно развивается предпринимательство в торговле, однако фокус внимания государства должен быть обращён и на поддержку производственного предпринимательства как инструмент импортозамещения и развития отечественных предприятий в условиях санкционного давления на экономику страны.

Вывод по главе 1

В результате работы рассмотрены теоретические вопросы, касающиеся одной из важнейших категорий экономики – стратегического развития предприятия.

В условиях рыночной экономики значение конкурентоспособности предприятия огромно. Стремление к ее повышению ориентирует на увеличение объема производства и сбыта продукции, нужной потребителю, снижение затрат на транспортировку. При развитой конкуренции этим достигается не только цель предпринимательства, но и удовлетворение общественных потребностей. Для предпринимателя прибыль является сигналом, указывающим, где можно добиться наибольшего прироста стоимости, создает стимул для инвестирования в эти сферы. Свою роль играют и убытки. Они высвечивают ошибки и просчеты в направлении средств, организации производства и сбыта продукции.

Процесс управления конкурентоспособностью предполагает проведение анализа, который характеризуется многообразием своих форм. На выбор формы анализа влияет множество факторов: отрасль, в которой осуществляет свою деятельность организация, специализация и вид деятельности предприятия объем товарооборота и его скорость и другие.

Поэтому менеджерам организации необходимо грамотно оценить сложившуюся ситуацию на предприятии и выбрать именно ту форму анализа, которая даст наиболее исчерпывающую информацию для разработки мер по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

2. АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

2.1 Характеристика деятельности ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество "Магнит" (далее по тексту – ПАО «Магнит», компания, общество) было создано в 2003 г. как закрытое акционерное общество «Магнит». В 2014 г. внеочередным общим собранием акционеров было принято решение об изменении полного фирменного наименования общества на Публичное акционерное общество «Магнит». ПАО «Магнит» действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об акционерных обществах» и иными нормативными актами Российской Федерации, а также на основании Устава.

Юридический адрес: 350072, г. Краснодар, ул. Солнечная, д.15, корп. 5.

Учредитель ПАО «Магнит» – Сергей Николаевич Галицкий.

Основным видом деятельности является оптовая и розничная торговля продуктами питания, а также зарегистрировано 25 дополнительных видов деятельности.

На сегодняшний день ПАО «Магнит» – это:

- ведущий продуктовый ритейлер в России по числу магазинов и географическому охвату;
- крупнейший импортер продовольственных товаров в Российской Федерации;
- один из крупнейших работодателей в Российской Федерации.

Целью деятельности общества является удовлетворение общественных потребностей, а также извлечение прибыли.

ПАО «Магнит» поставило перед собой задачу – укрепить текущие лидирующие позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса.

Инструменты достижения поставленной задачи:

- ориентация на покупателя при процессе принятия решений;

- улучшение позиционирования бренда, включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение;
- активные инвестиции в кадры для обеспечения лучшей квалификации персонала;
- гибкие закупки, включая партнерства с поставщиками, четкое и качественное предложение продукции собственного производства;
- гибкая организационная структура и четкое разделение ответственности.

Устойчивое развитие ПАО «Магнит» осуществляется посредством 5 основных направлений:

1. *COVID-19*. Компания трудоустроила 2,5 тыс. сотрудников компаний, которые были вынуждены приостановить свою работу из-за коронавируса. Кроме того, ПАО «Магнит» предоставило 10% скидку социальным волонтерам для покупок товаров пенсионерам в период режима самоизоляции.

2. *Экология*. Компания запустила проект «Вторая жизнь пластика», в рамках которого в городах России были установлены фандоматы для сбора пластиковой тары. Компания также перешла на использование пакетов, которые на 30% состоят из переработанного пластика.

3. *Ответственные закупки*. ПАО «Магнит» запустило проект «Фермерский дворик», в рамках которого в магазинах были выделены специальные места, где располагалась продукция местных поставщиков.

4. *Здоровье и благополучие*. Компания существенно нарастила продажи овощей и фруктов, а также запустила проект «Кубики ЗОЖ», где на специальном стеллаже представила продукты с натуральным составом.

Режим работы компании: с понедельника по пятницу – с 9:00 до 18:00.

ПАО «Магнит» имеет зарегистрированный товарный знак (рисунок 7).

Структура управления анализируемой компании относится к функционально-линейному типу (рисунок 8).

Рисунок 7. Товарный знак ПАО «Магнит»

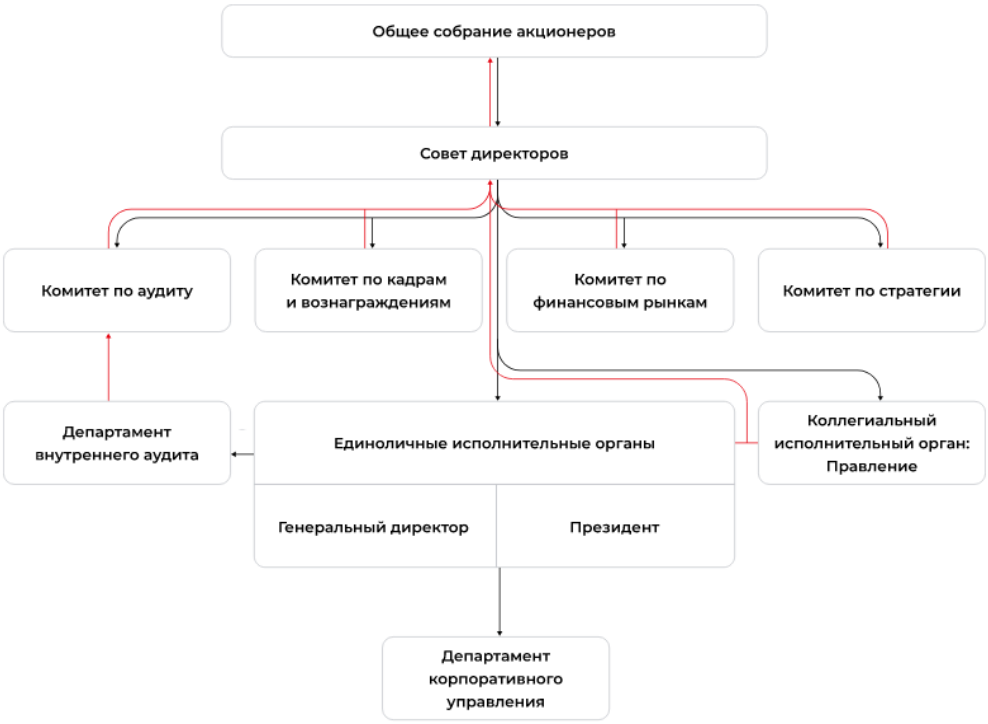


Рисунок8. Структура управления ПАО «Магнит»

ПАО «Магнит» имеет эффективную систему корпоративного управления.

Высшим органом управления компании является Общее собрание акционеров. Совет директоров избирается акционерами и подотчетен им. Он обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов — Генерального директора (Председателя Правления), Президента и Правления.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство

компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и Советом директоров.

При Совете директоров действуют четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по финансовым рынкам.

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля.

Департамент корпоративного управления выполняет функции Корпоративного секретаря, обеспечивая эффективную работу остальных органов корпоративного управления.

Далее представлена характеристика персонала исследуемой организации (см. таблицу 2, рисунок 9 и таблицу 3).

Таблица 2

Структура персонала ПАО «Магнит», чел.

Категория персонала	**на 01.01. 2022**	
	Кол-во, чел	**удельный вес, %**
Персонал, всего (чел.)	307655	100
В т.ч:		
Исполнители (рядовые сотрудники)	227696	74,01
Специалисты	76975	25,01
Руководители	2984	0,96

Исходя из данных таблицы №12, большая часть сотрудников организации – женщины (61,99%).

Структура персонала ПАО «Магнит» по уровню образования представлена в таблице 3 на рисунок 9

Далее представлена возрастная структура персонала ПАО «Магнит»

(см. таблицу 4).

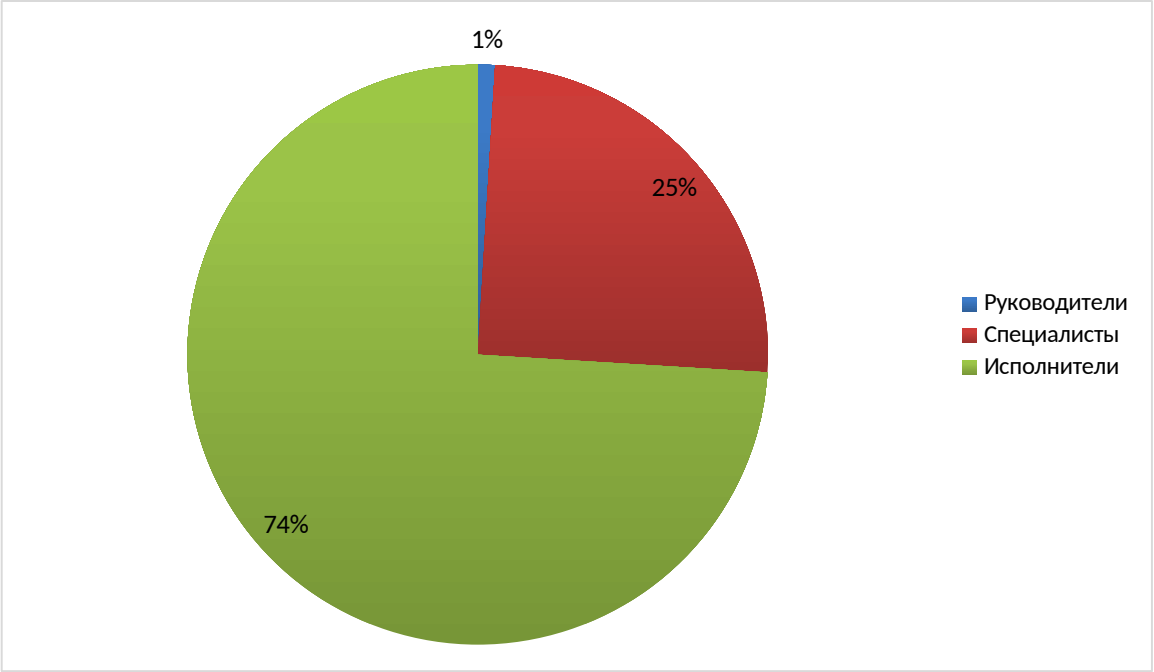


Рисунок 9. Структура персонала ПАО «Магнит»

Таблица 3

Гендерная структура персонала ПАО «Магнит»

Год	Пол				Всего персонала	
	Мужчины		Женщины			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
01.01.2022	116939	38,01	190716	61,99	307655	100

Таблица 4

Образовательная структура персонала ПАО «Магнит»

	Наименование показателя	01.01.2022	
		чел.	%
1	Сотрудники, имеющие среднее образование	6214	2,02
2	Сотрудники, имеющие средне - специальное образование	35134	11,42
3	Сотрудники, имеющие средне - профессиональное образование	69653	22,64

4	Сотрудники, имеющие высшее образование	196653	63,92
	Итого:	307655	100

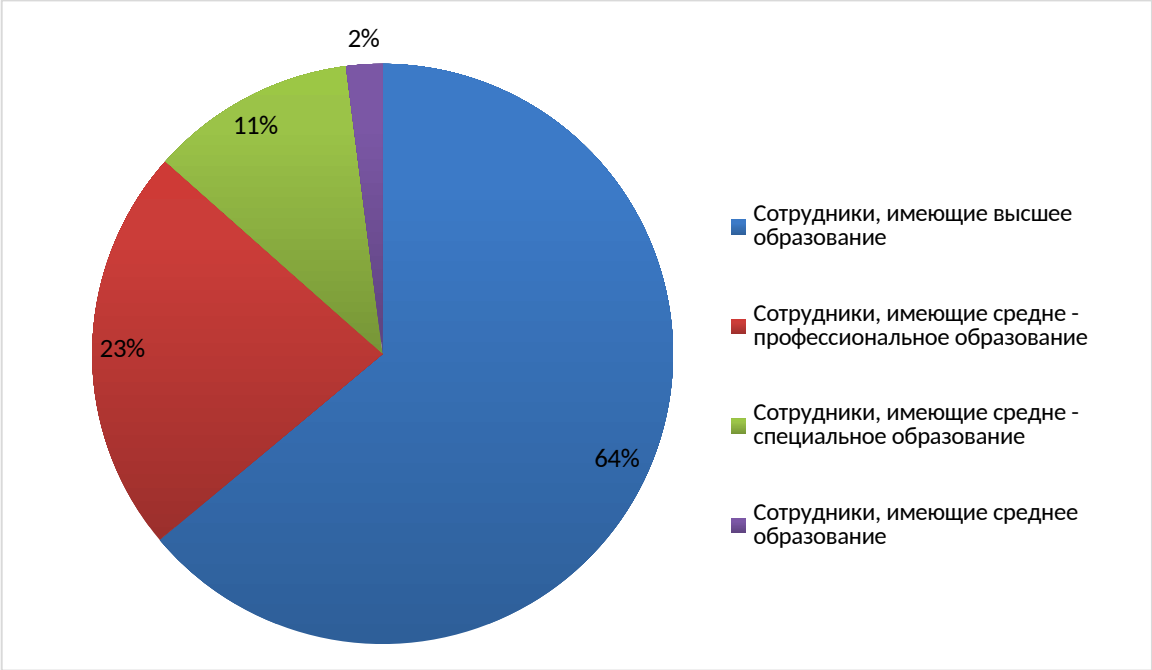


Рисунок 10 Образовательная структура персонала ПАО «Магнит»

Таблица 5

Возрастная структура персонала ПАО «Магнит»

№	Наименование показателя	01.01.2022	
		чел.	%
1	Сотрудники, возраст которых составляет до 25 лет	44396	14,43
2	Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет	81682	26,55
3	Сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 45 лет	145705	47,36

4	Сотрудники, возраст которых составляет свыше 50 лет	35872	11,66
	Итого:	307655	100

Из представленных данных следует, что наибольшая доля сотрудников приходится на возраст от 35 до 45 лет (47,36%), доля сотрудников до 25 лет составляет 14,43%, доля сотрудников от 25 до 35 лет составляет 26,55%, доля сотрудников в возрасте свыше 50 лет составляет 11,66%.

2.2 Анализ основных экономических показателей организации

Основными источниками информации для анализа финансового состояния организации послужил отчет о финансовых результатах компании за период 2019-2021 гг.

Ниже представлена динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» за 2019-2021 гг. (см. таблицу №15 и таблицу №16).

Таблица 6

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит»[28]

№ п/п	Показатели	Единицы измерения	2019	2020	Отклонение	
					абс. знач.	%
1.	Выручка	тыс.руб.	414553	665891	251338	60,63
2.	Себестоимость продаж	тыс.руб.	71803	67775	-4028	-5,61
3.	Валовая прибыль (убыток)	тыс.руб.	342750	598116	255366	74,51
4.	Управленческие расходы	тыс.руб.	504412	1556858	1052446	208,65
5.	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	(161662)	(958742)	-797080	493,05

[28] Сост. по: Бухгалтерская отчетность ПАО «Магнит» за 2019-2020 гг.

6.	Доходы от участия в других организациях	тыс.руб.	2435000	4007000	1572000	64,56
7.	Проценты к получению	тыс.руб.	8927100	4049281	-4877819	-54,64
8.	Проценты к уплате	тыс.руб.	465300	2018500	1553200	333,81
9.	Прочие доходы	тыс.руб.	667651	279234	-388417	-58,18
10.	Прочие расходы	тыс.руб.	540711	715852	175141	32,39
11.	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.руб.	3277707	4070542	7928343	24,19
12.	Налог на прибыль	тыс.руб.	1779244	204764	-1574480	-88,49
13.	Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	3099845	4050122	9502779	30,66
14.	Среднесписочная численность работников	чел.	297746	303691	5945	2
15.	Средняя заработная плата	тыс.руб.	35,9	37,6	1,7	4,74
16.	Фонд заработной платы	тыс.руб.	128268	137025	8756	6,83
17.	Рентабельность продаж	%	-2,25	-14,14	-11,89	528,3

Таблица 7

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит»[29]

№ п/п	Показатели	Единицы измерения	2020	2021	Отклонение	
					абс. знач.	%
1.	Выручка	тыс.руб.	665891	767443	101552	15,25
2.	Себестоимость продаж	тыс.руб.	67775	64329	-3446	-5,08
3.	Валовая прибыль (убыток)	тыс.руб.	598116	703114	104998	17,55
4.	Управленческие расходы	тыс.руб.	1556858	940414	-616444	-39,6
5.	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	(958742)	(237300)	721442	-75,25
6.	Доходы от участия в	тыс.руб.	4007000	2781000	-122600	-30,6

[29] Сост. по: Бухгалтерская отчетность ПАО «Магнит» за 2020-2021 гг.

	других организациях		0	0	00	
7.	Проценты к получению	тыс.руб.	4049281	6659308	2610027	64,46
8.	Проценты к уплате	тыс.руб.	2018500	5609800	3591300	177,92
9.	Прочие доходы	тыс.руб.	279234	13976	-265258	-94,99
10.	Прочие расходы	тыс.руб.	715852	376440	-339412	-47,41
11.	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.руб.	40705421	28259743	-12445678	-30,57
12.	Налог на прибыль	тыс.руб.	204192	132190	-72002	-35,26
13.	Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	40501229	28127553	-12373676	-30,55
14.	Среднесписочная численность работников	чел.	303691	307655	3964	1,31
15.	Средняя заработная плата	тыс.руб.	37,6	40,2	2,6	6,91
16.	Фонд заработной платы	тыс.руб.	137025	148412	11387	8,31
17.	Рентабельность продаж	%	-14,14	-3,68	10,46	-73,92

Исходя из представленных данных, показатель чистой прибыли снизился. Так, чистая прибыль в 2021 г. снизилась на 30,55% по сравнению с предыдущим годом.

Показатель рентабельности от основной деятельности увеличился с -14,14% до -3,68%. Увеличение данного показателя произошло за счет снижения себестоимости продаж.

Себестоимость продаж в 2021 г., по сравнению с 2020 г., снизилась на 5,08%, а объем выручки увеличился на 15,25%.

Динамика показателей финансовой устойчивости ПАО «Магнит» представлены в таблице 8.

Таблица 8

Динамика показателей финансовой устойчивости ПАО «Магнит»

Показатели	2020	2021	Отклонение, %	Рекомендуемое значение
Соотношения заемных и собственных средств - Кз/с	0,47	0,63	-29,79	Кз/с<=0,7
Автономии (финансовой независимости) - Ка	2,13	1,20	-43,66	Ка>0,5
Маневренности - Км	0,87	0,84	-3,45	Км=0,5

Таким образом, анализ вышеизложенного материала позволяет прийти к заключению о том, что ПАО «Магнит» достаточно автономно в финансовом плане, хотя наблюдается увеличение задолженности перед кредиторами в 2021 году (из-за этого происходит снижение финансовой независимости и маневренности компании). При этом в ПАО «Магнит» имеет место снижение чистой прибыли от основного вида деятельности. Увеличение показателя рентабельности обусловлено снижением себестоимости продаж при увеличении объёмов выручки. Такое непропорциональное изменение обусловлено экономией на затратах, в том числе и заработной плате рядовых сотрудников.

Как представляется автору настоящей работы, одной из ключевых причин подобного положения дел в компании является ее недостаточно эффективная кадровая деятельность.

Результаты расчета показателей рентабельности представлены в таблице 9.

Таблица 9

Показатели рентабельности ПАО «Магнит»

Показатель	2019	2020	2021	Абсолют. отклонение	
				2020	2021
Коэффициент общей рентабельности	-39,00	-143,98	-30,92	-104,98	113,06
Коэффициент рентабельности персонала	104,11	133,36	91,43	29,25	-41,94
Коэффициент рентабельности затрат	61,45	26,01	29,91	-35,44	3,90

на систему мотивации персонала организации					

Представим полученные результаты графически (см. рис.11).

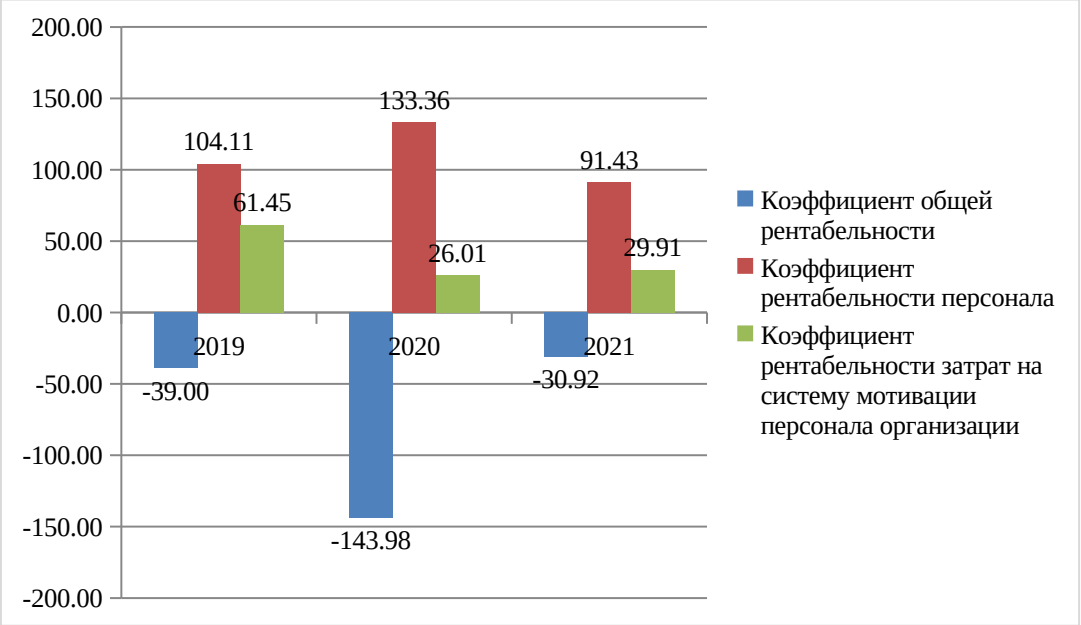


Рисунок 11. Показатели рентабельности ПАО «Магнит»

Данные таблицы №18 и рисунка № 10 показывают, что в целом отмечается отрицательная динамика в значениях коэффициента общей рентабельности, что свидетельствует о неэффективной деятельности ПАО «Магнит». Коэффициент рентабельности персонала имеет отрицательную тенденцию: в 2021 году снижение составило 41,94, что показывает неэффективное использование персонала.

Так же низкие значения демонстрирует и коэффициент рентабельности затрат на систему мотивации, что означает, что затраты, выделенные на систему мотивации не были целесообразными, так как действующая система мотивации не принесла необходимый результат.

2.3 Оценка перспектив развития бизнеса на базе основных функций предпринимателя

В феврале 2022 года технологически развитые страны Запада начали вводить беспрецедентные по объему пакеты санкций в отношении РФ. Первые рестрикции последовали сразу после признания Россией 21 февраля 2022 года независимости Донецкой и Луганской народных республик. Всего за это время, против России приняли более 10000 ограничений в дополнение к ранее существовавшим. Усиление санкционного давления продолжается до настоящего момента, правда темп принятия санкций, прежде всего в силу того, что санкции являются обоюдоострым оружием, существенно снизился. Такой шквал санкций, разрушавший систему налаженных поставок комплектующих для производства, товаров и услуг, предоставляемых ранее западными странами, а также экспорта наших, прежде всего сырье-вых продуктов, потребовал интенсивных усилий со стороны нашего правительства. В ускоренном темпе был разработан ряд мер противодействующих кризису. Крайне важным при этом явился опыт работы в экстремальной ситуации и те механизмы, которые были введены в 2020 году во время борьбы с короновирусом и которые во многом помогли справиться с проблемами, вызванными продолжительными локдаунами, в том числе и малому и среднему бизнесу.

Но спектр проблем при настоящем кризисе существенно шире по сравнению с кризисом, вызванным Covid-19, затрагивая практически все отрасли хозяйствования.

Процесс разработки и принятие мер поддержки еще идет, но можно отметить основные направления. В их числе:

- сохранение занятости, в том числе обеспечение работоспособности компаний, зависящих от внешних компаний;

- выполнение социальных гарантий, поддержка незащищенных слоев населения,

- меры по валютному регулированию и налаживание системы платежей при внешних ограничениях;

- поддержка российского бизнеса в условиях жестких санкций.

Для оперативности внедрения разрабатываемых мер были существенно расширены полномочия Правительства РФ и ЦБ РФ, что позволяло не принимать каждый раз отдельные законы. Так, стало возможным провести дополнительные индексации страховых пенсий, пенсионного коэффициента и фиксированных выплат к пенсиям в течение 2022 года. Было дано право и дополнительно повышать любые социальные пособия, регулировать размер минимальной оплаты труда.

В рамках оценки перспектив развития бизнеса ПАО «Магнит» представим результаты SWOT-анализа и PESTLE —анализа.

Для определения факторов среды, влияющий на компанию представим результаты SWOT-анализа (см. таблицу 10).

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Стоит отметить, что к основным угрозам ПАО «Магнит» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, посему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Таблица 10

Факторы для SWOT-анализа

Возможности	Угрозы
1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции; 2 – применение новых технологий производства; 3 – реализация различных инструментов продвижения товара; 4 – возможность регулирования ценовой политики; 5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции.	1 – снижение платежеспособного спроса; 2 – ограниченная емкость рынка; 3 – введение санкций странами Европы и США; 4 – высокая степень конкуренции на рынке; 5 – снижение уровня защищенности внутренненего рынка;

Сильные стороны	Слабые стороны
1 – выгодное географическое положение; 2 – высокое качество продукции; 3 – молодой квалифицированный персонал; 4 – современное высокотехнологичное производство; 5 – наличие собственной лаборатории; 6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов.	1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков; 3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах; 4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования; 5 – высокая зависимость от кредиторов.

Таблица 11

Факторы SWOT-анализа ПАО «Магнит»

Организация	**Рынок**	
	Возможности	**Угрозы**
Сильные стороны	Используя сильные стороны, организация может использовать возможности: - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции; - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.	Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.
Слабые стороны	Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.	Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.

Угроза появления продуктов-заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать завышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность потребителей к покупке продуктов—заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях нацелены на создание новой, более эффективной продукции для удовлетворения самых различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов—заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со

стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ПАО «Магнит» такой анализ представлен в таблице 12.

Таблица 12

PESTLE —анализ для ПАО «Магнит»

Факторы	**Оценка влияния (от —3 до +3)**
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

Вывод по главе 2

Объектом исследования в работе выступило публичное акционерное общество "Магнит" (далее по тексту – ПАО «Магнит», компания, общество), созданное 2003 г. как закрытое акционерное общество «Магнит». Целью деятельности общества является удовлетворение общественных потребностей, а также извлечение прибыли.

Анализ основных экономических показателей организации позволил прийти к выводу, что показатель чистой прибыли снизился. Так, чистая прибыль в 2021 г. снизилась на 30,55% по сравнению с предыдущим годом. Показатель рентабельности от основной деятельности увеличился с -14,14% до -3,68%. Увеличение данного показателя произошло за счет снижения себестоимости продаж. Себестоимость продаж в 2021 г., по сравнению с 2020 г., снизилась на 5,08%, а объем выручки увеличился на 15,25%.

SWOT-анализа ПАО «Магнит» показал, что к основным угрозам ПАО «Магнит» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень

конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

По результатам PESTLE —анализ для ПАО «Магнит» выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

3. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ПАО «МАГНИТ»

3.1 Описание предлагаемых рекомендаций

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. 12):



Рисунок 12. 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 предприятии;

– аттрактивная, которая постоянно стремиться 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 рисунке 13 отражено краткое содержание каждого из этапов рекомендуемого алгоритма формирования стратегии развития ПАО «Магнит».

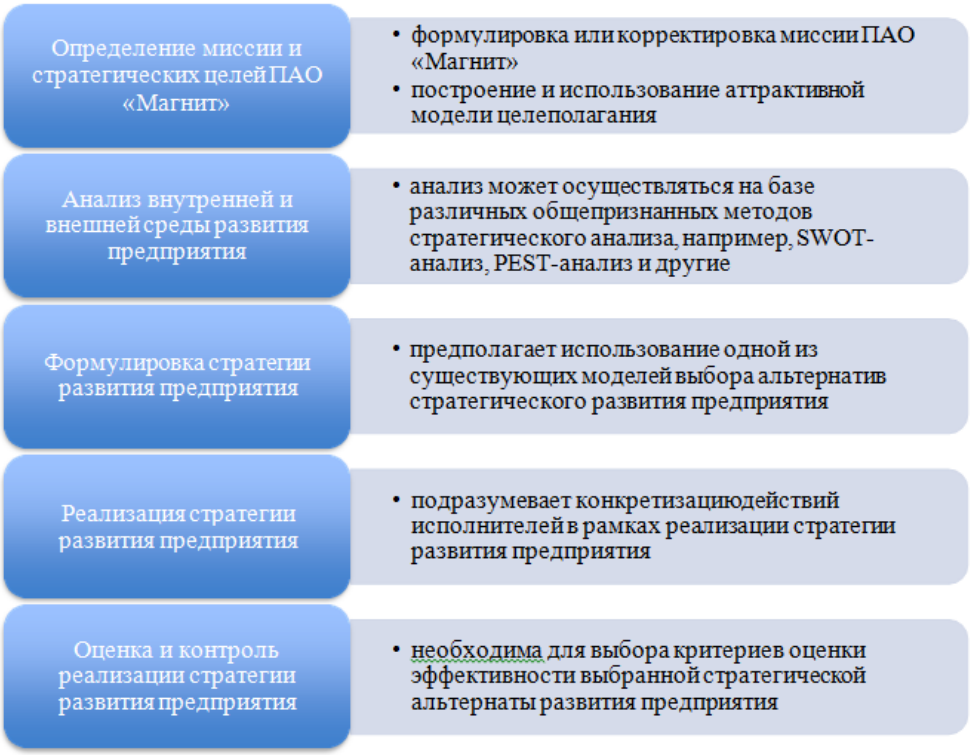


Рисунок 13. Рекомендуемый алгоритм формирования стратегии развития ПАО «Магнит»

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 (метаатрактор) «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).

3. Не менее важным является и заключительный этап. Выбранные критерии оценки эффективности выбранной стратегии развития отразятся и

на ожидаемых формах проявления синергии развития. 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 стратеги 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.

4. 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.

5. 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 социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Для расчёта временных затрат на реализацию предложенных выше мероприятий развитию бизнеса ПАО «Магнит» необходимо воспользоваться моделью «график Ганта» (см. рис. 14).

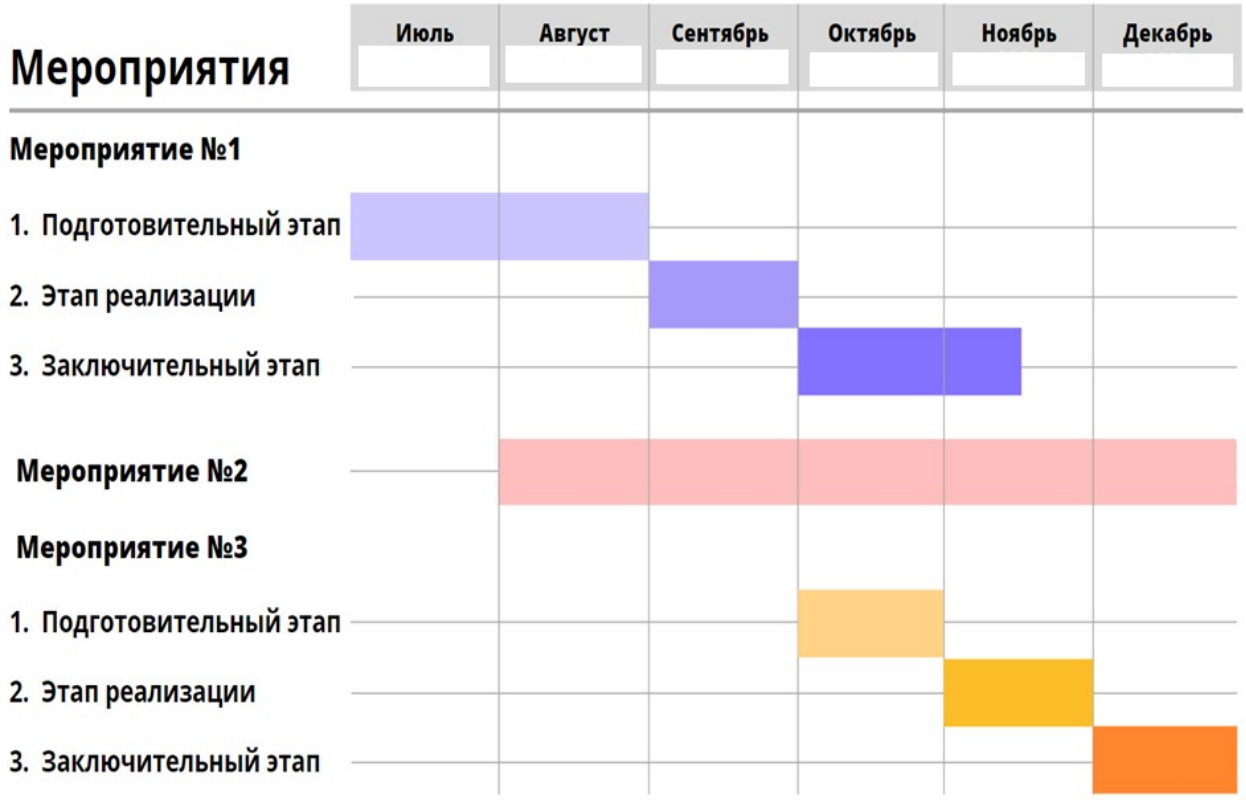


Рисунок 14 – Временные затраты на мероприятия по развитию бизнеса ПАО «Магнит»

Данные рисунка 14 позволяют прийти к заключению о том, что для реализации предложений по развитию бизнеса ПАО «Магнит» потребуется 6 месяцев.

Как демонстрирует практика, разработка и реализация проекта мероприятий, позволит существенно оптимизировать деятельность компании, привлечь новых клиентов, что приведет к увеличению объема продаж продукции на 25%.

В таблице 13 и на рисунке 15 представлен прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» (без учета инфляции, уровень которой, по мнению автора настоящей работы, невозможно рассчитать, поскольку современная обстановка обусловлена постоянными изменениями в экономической политике государства).

Таблица 13

Прогноз динамики показателей финансово-хозяйственной детальности ПАО «Магнит»

№ п/п	Показатели	Единицы измерения	2021	Прогнозный год	Отклонение	
					абс. знач.	%
1.	Выручка	тыс.руб.	148 779 076	185 973 845	37 194 769	25,00
2.	Себестоимость продаж	тыс.руб.	100 173 848	125 217 310	25 043 462	25,00
3.	Валовая прибыль (убыток)	тыс.руб.	48 605 228	60 756 535	12 151 307	25,00
4.	Коммерческие расходы	тыс.руб.	26 971 520	28 206 225	1 234 705	4,58
5.	Управленческие расходы	тыс.руб	4 111 074	4 111 074	-	-
6.	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	17 522 634	28 439 236	10 916 602	62,30
7.	Проценты к получению	тыс.руб.	142 621	142 621	-	-
8.	Проценты к уплате	тыс.руб.	1 953 259	1 953 259	-	-
9.	Прочие доходы	тыс.руб.	541 744	541 744	-	-
10.	Прочие расходы	тыс.руб.	6 437 131	6 437 131	-	-
11.	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.руб.	9 816 609	20 733 211	10 916 602	111,21
12.	Налог на прибыль	тыс.руб.	1 893 267	4 146 642	2 253 375	119,02
13.	Прочее	тыс.руб.	317 869	317 869	-	-
14.	Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	8 241 211	16 904 438	8 663 227	105,12
15.	Рентабельность продаж	%	5,54	9,09	3,55	64,07

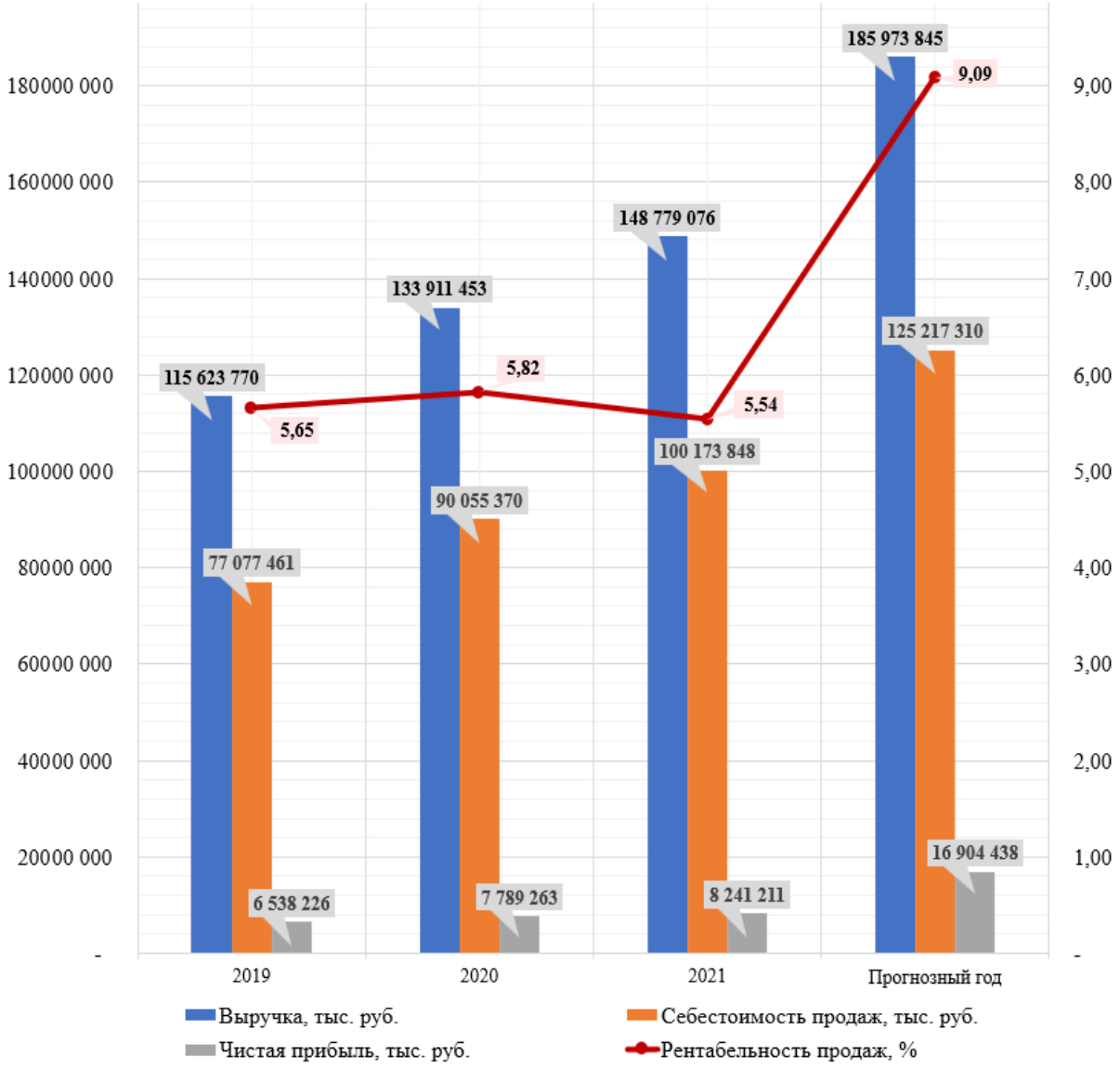


Рисунок 15 - Прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной детальности ПАО «Магнит»

Как свидетельствуют данные таблицы 13 и рис. 15, в результате реализации всех мероприятий, темп прироста выручки и себестоимости составит 25%. Затраты на реализацию мероприятий будут включены в состав коммерческих расходов ПАО «Магнит», их рост составит 4,58%.

Соответственно, об экономической эффективности разработанных предложений ПАО «Магнит» свидетельствует положительная динамика основных показателей, представленных в таблице 16.

Таблица 16

Динамика показателей эффективности рекламной деятельности ПАО «Магнит»

№ п/п	Показатель	2021	Прогнозный период
	Доля рынка, которую предприятие обеспечивает продукцией	22%	27,5%
	Удельный вес постоянных потребителей продукции	42%	50%

За счет роста спроса на продукцию ПАО «Магнит» путем реализации предложенных мероприятий процент увеличения выручки составит 25%. Так, доля рынка, которую компания обеспечивает продукцией так же вырастет. Доля рынка, которую предприятие обеспечивает продукцией, в прогнозном периоде составит 27,5%, что на 5,5% превышает результат 2021 года. Вместе с ростом спроса ожидается и рост численности потребителей, в том числе постоянных. В результате реализации предложенных мероприятий общее количество покупателей увеличится до 28603 (пропорционально росту доли рынка). Количество постоянных потребителей спрогнозируем в соответствии с темпом роста выручки компании (до 14348). Удельный вес постоянных потребителей продукции составит 50%.

Таким образом, анализ вышеизложенного материала позволяет сделать вывод о целесообразности практической реализации разработанных мероприятий по развитию бизнеса ПАО «Магнит».

Вывод по главе 3

По результатам проведенного исследования в работе предлагается реализация синергетической модели в деятельности ПАО «Магнит» как мероприятия по развитию бизнеса. Стратегическое развитие ПАО «Магнит» может быть интерпретировано как движение от одной точки бифуркации к другой.

Рекомендуемая аттрактивная модель целеполагания ПАО «Магнит»

схематически включает в себя четыре аттрактора процесса целеполагания: 1-й аттрактор (метаатрактор) «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»; 3-й аттрактор «Завершенность и саморегуляция бизнес-процессов»; 4-й аттрактор: «Режим функционирования». Предполагает оценки интенсивности цели развития и вектор ее направленности (рост, стабилизация или сокращение).

Заключение

В результате работы рассмотрены теоретические вопросы, касающиеся одной из важнейших категорий экономики – стратегического развития предприятия.

В условиях рыночной экономики значение конкурентоспособности предприятия огромно. Стремление к ее повышению ориентирует на увеличение объема производства и сбыта продукции, нужной потребителю, снижение затрат на транспортировку. При развитой конкуренции этим достигается не только цель предпринимательства, но и удовлетворение общественных потребностей. Для предпринимателя прибыль является сигналом, указывающим, где можно добиться наибольшего прироста стоимости, создает стимул для инвестирования в эти сферы. Свою роль играют и убытки. Они высвечивают ошибки и просчеты в направлении средств, организации производства и сбыта продукции.

Процесс управления конкурентоспособностью предполагает проведение анализа, который характеризуется многообразием своих форм. На выбор формы анализа влияет множество факторов: отрасль, в которой осуществляет свою деятельность организация, специализация и вид деятельности предприятия объем товарооборота и его скорость и другие.

Поэтому менеджерам организации необходимо грамотно оценить сложившуюся ситуацию на предприятии и выбрать именно ту форму анализа, которая даст наиболее исчерпывающую информацию для разработки мер по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

В современной научной литературе выделяют множество методов повышения конкурентоспособности.

Объектом исследования в работе выступило публичное акционерное общество "Магнит" (далее по тексту – ПАО «Магнит», компания, общество), созданное 2003 г. как закрытое акционерное общество «Магнит». Целью

деятельности общества является удовлетворение общественных потребностей, а также извлечение прибыли.

Анализ основных экономических показателей организации позволил прийти к выводу, что показатель чистой прибыли снизился. Так, чистая прибыль в 2021 г. снизилась на 30,55% по сравнению с предыдущим годом. Показатель рентабельности от основной деятельности увеличился с -14,14% до -3,68%. Увеличение данного показателя произошло за счет снижения себестоимости продаж. Себестоимость продаж в 2021 г., по сравнению с 2020 г., снизилась на 5,08%, а объем выручки увеличился на 15,25%.

SWOT-анализа ПАО «Магнит» показал, что к основным угрозам ПАО «Магнит» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

По результатам PESTLE —анализ для ПАО «Магнит» выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

По результатам проведенного исследования в работе предлагается реализация синергетической модели в деятельности ПАО «Магнит» как мероприятия по развитию бизнеса. Стратегическое развитие ПАО «Магнит» может быть интерпретировано как движение от одной точки бифуркации к другой.

Рекомендуемая аттрактивная модель целеполагания ПАО «Магнит» схематически включает в себя четыре аттрактора процесса целеполагания: 1-й аттрактор (метаатрактор) «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»; 3-й аттрактор «Завершенность и саморегуляция бизнес-процессов»; 4-й

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

Список использованных источников

1. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.
2. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2017. - № 1. - С. 63 - 66.
3. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 5. - С. 59 - 62.
4. Боброва, О. С. Настольная книга предпринимателя : практ. пособие / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 330 с.
5. Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности : учебник и практикум для СПО / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
6. Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учебник для бакалавров / Л. П. Гаврилов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 372 с.
7. Гордеева, Д.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности/Д.С. Гордеева, С.С. Демцура//Предприятия, отрасли и регионы: генезис, формирование, развитие и прогнозирование: сборник научных трудов. -Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2019. -78 с. С. 52 -61.
8. Иванова, Р. М. История российского предпринимательства : учеб. пособие для академического бакалавриата / Р. М. Иванова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 303 с.
9. Иванова, Р. М. История российского предпринимательства : учеб. пособие для СПО / Р. М. Иванова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 303 с.

10. Инновационное предпринимательство : учебник и практикум для СПО / В. Я. Горфинкель [и др.] ; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 523 с.

11. Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учеб. пособие для вузов / Т. А. Казакевич. — 2-е изд., доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 185 с.

12. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 282 с.

13. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 228 с.

14. Кевеш, А.Л. Малое и среднее предпринимательство в России. 2018: Стат.сб./ М 19 Росстат. — М., 2018. – 96 с.

15. Кокин, А. Н. Формирование системы инфраструктурного предпринимательства: цели развития, ключевые бизнес-функции и параметры устойчивости: Монография/КокинА.Н. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 132 с

16. Корнеева, Т. А. Учет и контроль в субъектах малого бизнеса: риск-ориентированный подход: монография — М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 118 с

17. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 417 с.

18. Кузьмина, Е. Е. Предпринимательская деятельность : учеб. пособие для СПО / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 417 с.

19. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 435 с.

20. Лапуста, М. Г. Предпринимательство: Учебник / Лапуста М.Г. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 384 с.

21. Литвинова, А.Г. Формы и методы управления в малом предпринимательстве / Наука и бизнес: пути развития. 2018. № 2. С. 23-26

22. Логинова, А.Г., Юричева, Е.Ю. Актуальные проблемы малого и среднего предпринимательства современной России / Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2018. Т. 3. № 7. С. 71-75.

23. Морозко, Н. И. Механизм формирования финансового потенциала малого бизнеса / Морозко Н.И. — М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 314 с

24. Морозов, Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности : учеб. пособие для академического бакалавриата / Г. Б. Морозов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 420 с.

25. Морозова, Г. А., Зимин, В. А. О роли государства в реализации инвестиционной политики//Современные проблемы управления: межвуз. сб. научных трудов/под общ. ред. С. А. Мартышкина, С. А. Ключникова. Самара: Изд -во «Самарский университет», 2018. Вып. 9. С. 134-138.

26. Невская, Н. А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Невская. — 2-е изд., испр. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 310 с.

27. Негорожина, А.С. Малое предпринимательство как важный структурный элемент региональной экономики / Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. 2017. № 3. С. 19-22

28. Никифоров, О. А. История российского предпринимательства : учеб. пособие для академического бакалавриата / О. А. Никифоров, Н. В. Боркина, А. Н. Першиков. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 270 с.

29. Никифоров, О. А. История российского предпринимательства. Дореволюционный период : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / О. А. Никифоров, Н. В. Боркина, А. Н. Першиков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 140 с.

30. Основы экономики организации : учебник и практикум для СПО / Л. А. Чалдаева [и др.] ; под ред. Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 361 с.

31. Пиньковецкая, Ю.С. Малое и среднее предпринимательство в регионах: уровень насыщения / Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2019. № 2-1. С. 132-142.

32. Полетаев, В. Э. Бизнес в России: инновации и модернизационный проект: Монография / Полетаев В. Э. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 624 с

33. Полетаев, В. Э. Государство и бизнес в России: инновации и перспективы: Монография/Полетаев В. Э. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. — 281 с.

34. Расулова, Л.В. Трактование терминов «малый бизнес» и «малое предпринимательство» в современной литературы / Science Time. 2019. № 5 (29). С. 564-567

35. Ромицына, Г.А., Романовская, Н.Н. Современное состояние и тенденции развития малого предпринимательства в регионе / Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2019. № 1. С. 181-184.

36. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для СПО / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 475 с.

37. Халяпин, А.А., Куфтырева, Е.Б. Малое предпринимательство в финансовой системе региона / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2020. № 1-1 (56). С. 125-127.

38. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Ф. Чеберко. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.

39. Чеботарев В.С. Малое и среднее предпринимательство как стратегический фактор экономической безопасности России / Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2019. № 2 (34). С. 225

40. Шульц, В. Л. Безопасность предпринимательской деятельности в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / В. Л. Шульц, А. В. Юрченко, А. Д. Рудченко ; под ред. В. Л. Шульца. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 288 с.

41. Экономика организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева [и др.] ; под ред. Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 361 с.

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

_____ _____ /_____/
подпись *(Ф.И.О.)*

«___» _____ 202__ г.