

Анализ системы управления инновационными и инвестиционными проектами сетевых организаций розничной торговли

Ветрова А.Ю., соискатель, кафедра организационно-управленческих инноваций, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, Россия
специалист, АО АСЭ

Аннотация. В статье рассмотрены понятия «инвестиционный проект», «инновационный проект», изучена система управления инновационными и инвестиционными проектами, и входящие в неё подсистемы. Представлен анализ инновационных и инвестиционных проектов ритейлеров «Магнит» и «Красное & Белое», а также проанализирована система их управления. В результате проведения исследования были выявлены основные проблемы в торговой розничной сети «Красное & Белое» и предложены пути их решения.

Ключевые слова: инновационный проект, инвестиционный проект, система управления проектами, сетевые торговые организации, ритейлер, корпоративное управление, пандемия COVID-19.

Analysis of the innovation and investment projects management system of the retailers

Vetrova A.Yu., Postgraduate student, Department of Organizational and Managerial Innovations, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Specialist, ASE JSC

Annotation. In the article the concepts of the «investment project» and «innovative project» are discussed, the innovative and investment projects management system and the subsystems included in it are researched. The analysis of the innovative and investment projects implemented in the retail chains «Magnit» (PJSC «Magnit») and «Red & White» (DKBR) is presented as well as the analysis of

their management system. As a result of the research the main problems of the retail chain «Red & White» management system were identified and the ways of their solution were proposed.

Keywords: innovative project, investment project, project management system, retail chains, retailer, corporate management, COVID-19 pandemic.

1. Введение.

В развитии современных торговых предприятий особую роль играет разработка инновационных и инвестиционных проектов, которые позволяют организациям внедрять новые технологии в свою деятельность и оптимизировать все внутренние процессы компании. Для эффективного создания и реализации инновационных и инвестиционных проектов, в сетевых организациях розничной торговли, должна быть слаженная система управления.

Однако, в современных условиях существует ряд проблем, оказывающих прямое воздействие на функционирование коммерческих организаций и развитие в них инновационной деятельности. Одной из актуальных проблем на сегодняшний день является пандемия COVID-19, которая распространилась по всему миру и затронула все сферы экономики. Поэтому для рационального её решения многие руководители компаний разрабатывают инновационные проекты, для реализации которых очень часто требуются инвестиции.

2. Методы исследования.

Материалами исследования послужили работы российских авторов и статистические данные Росстата. В работе использовались метод систематизации и классификации (системный метод), сравнительный анализ (комплексный и сравнительно-аналитический методы) материалов, анализ статистических данных (метод статистического анализа), полученных из официальных информационных ресурсов.

3. Результаты исследования.

Инвестиционный проект представляет собой социально-экономический проект, основанный на вложениях инвестиций. В рамках данного проекта,

необходимо обосновать актуальность и экономическую важность проекта, а также периодичность осуществления прямых инвестиций. Проект в обязательном порядке должен подкрепляться юридическими и проектными документами [2].

Инновационный проект – это система, в которую входят плановые и технические документы, включающие финансовую и расчетную часть проектной инновационной деятельности [6]. Эффективная реализация инновационных проектов позволяет увеличить прибыль, конкурентоспособность, долю на рынке, что определяет перспективы дальнейшего развития организации. В связи с этим, на этапе разработки и реализации инновационных проектов необходимо особое внимание уделить их системе управления [1].

Необходимо отметить, что система управления инновационными и инвестиционными проектами внутри организации имеет идентичную форму.

Система управления инновационно-инвестиционными проектами включает в себя функциональную и организационную подсистемы.

Функциональная подсистема управления инновационно-инвестиционными проектами состоит из различных процессов и операций, направленных на составление и реализацию проекта. Выполнение функций и задач должно осуществляться поэтапно, что в дальнейшем позволит определить наиболее важные стороны цикла инновационно-инвестиционного проекта.

Американский институт менеджмента выделяет следующие функции, входящие в систему управления инновационными и инвестиционными проектами (рис.1) [5].

Рассмотрим данные функции управления инновационными и инвестиционными проектами более подробно.

Функция управления предметной областью проекта. В предметную область проекта входят цель, задачи и объёмы работы, которые в процессе разработки проекты могут изменяться, в связи с этим возникает необходимость в этом управлении.

Управление качеством также является очень важной функцией. Так, в начале разработки инновационного проекта определяются основные условия и требования, которым должен соответствовать проект по его завершению. Как правило, требования должны отвечать стандартам качества, на основе которых в результате будет оцениваться успешность разработанного проекта.



Рис. 1 – Функции управления инновационно-инвестиционными проектами

Источник: составлено автором по данным [5].

Управление временем. Во всех проектах должен быть обозначен промежуток времени, в течение которого он будет разрабатываться. Время является очень важным ресурсом, который необходимо соблюдать всем участникам проекта. Поэтому для того, чтобы не терять времени, в группе участников, занимающихся разработкой проекта, должен присутствовать тайм менеджмент. Необходимость управления временем при разработке проектов обуславливается тем, что действия всех участников должны быть чётко организованы, и если хотя бы один участник будет затрачивать больше времени на выполнение задания, то в системной разработке проекта может произойти сбой, поэтому так важно уметь управлять временем в командной работе.

Управление стоимостью тоже немаловажный фактор, так как каждый инновационный или инвестиционный проект разрабатывается и реализуется в рамках определённого бюджета, который был установлен на стадии его планирования. Однако в процессе разработки проекта могут появиться дополнительные расходы, поэтому в данном случае необходим специалист, который будет осуществлять функцию управления стоимостью проекта.

Управление коммуникациями осуществляется для того, чтобы своевременно реагировать на внешние и внутренние факторы, способные оказать негативное влияние на проект. Как правило, данное управление осуществляется посредством использования информационных или коммуникационных связей.

Управление риском. Эта функция является необходимой в системе управления проектом, так как его реализация связана с неопределённостью и неизвестностью. В связи с этим, необходимо в процессе управления проектом, определить возможные риски и выбрать несколько способов и инструментов по их минимизации.

Важную роль в системе управления инновационными и инвестиционными проектами играет организационная подсистема, которая состоит из аппарата управления, регламента, включающего основные обязанности и функции разработчиков и технологии управления. Главное место в организационной системе управления проектом занимает руководитель или другой субъект, управляющий группой участников, разрабатывающих, проект. Субъектами, выполняющими функции управления сотрудниками в организации, могут быть:

[7]

- руководители, осуществляющие общие управленческие функции в рамках инновационного или инвестиционного проекта;
- менеджеры по инновациям, ответственные за реализацию проекта по различным видам инноваций;
- конструкторские и технологические подразделения предприятия;
- проектный отдел;

– отдел по управлению качеством.

Управление участниками проекта является основной функцией в организационной подсистеме. В контексте данной функции, субъекты организации осуществляют следующие действия: [3]

- формируют благоприятный социально-психологический климат в группе разработчиков;
- направляют на специальные курсы сотрудников организации, если они не обладают достаточным уровнем знаний для разработки нового проекта;
- обсуждают вместе с работниками существующие проблемы, возникшие при разработке проекта;
- совершенствуют рабочие условия специалистов;
- мотивируют сотрудников организации;
- поддерживают творческую активность работников, при помощи материального и морального поощрения.

В целом, можно сказать о том, что система управления инновационными и инвестиционными проектами включает в себя много неотъемлемых элементов, которые имеют непосредственную взаимосвязь между собой. Особое значение в системе имеет управление участниками проекта, так как только посредством командной, слаженной работы можно получить эффективный прибыльный проект.

4. Обсуждение результатов.

В современных сетевых организациях розничной торговли особое внимание уделяется разработке и системе управления проектов. Российские сетевые торговые организации используют данный метод для поддержания своей конкурентоспособности на рынке, повышения прибыли и выхода из тяжёлых кризисных ситуаций, например таких, как пандемия COVID-19. Пандемия коронавируса оказала негативное воздействие на работу современных предприятий, многие из которых были вынуждены закрыться, как правило, это небольшие и средние компании. Наиболее устойчивыми к данной кризисной ситуации являются сетевые организации розничной торговли, потому что они

составляют огромный комплекс предприятий, функционирующих по всей территории РФ, следовательно, они обладают более устойчивым положением на рынке, что является огромным их преимуществом.

Сегодня популярными сетевыми торговыми организациями РФ являются «Магнит» и «Красное & Белое».

Торговая розничная сеть «Магнит» – это комплекс магазинов, которые находятся и успешно функционируют в большинстве регионов РФ [11].

Ритейлер «Красное & Белое» – сеть торговых организаций, позиционирующая себя, как «магазины у дома».

В рейтинговой системе РФ по количеству магазинов данные торговые организации входят в тройку лидеров, при этом торговая организация «Магнит» занимает первое место, а предприятие «Красное & Белое» находится на третьем месте (рис.2) [4].

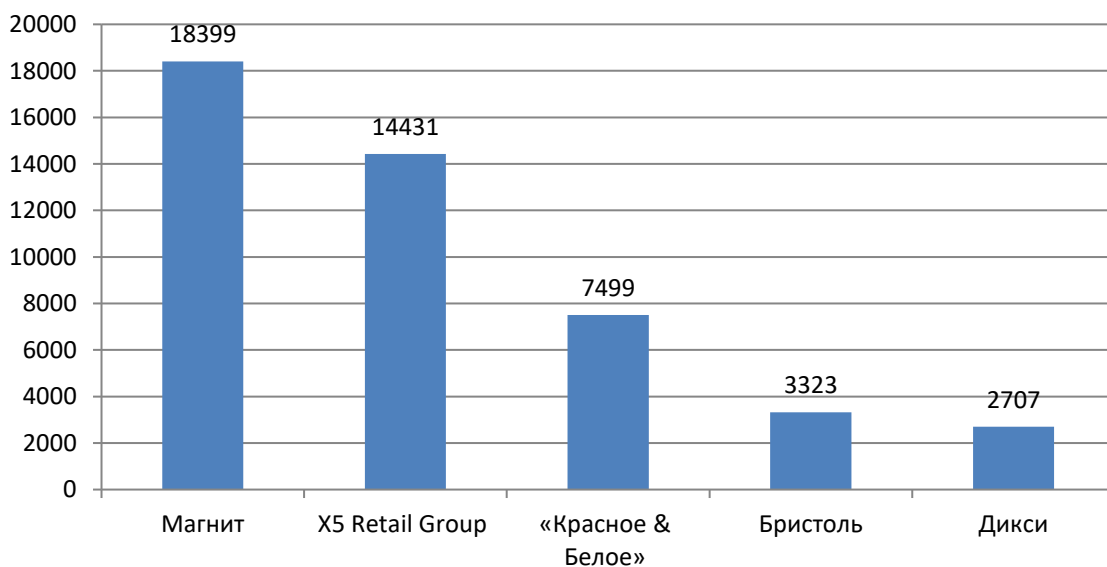


Рис. 2 – Рейтинг торговых сетей FMCG по количеству магазинов

Источник: составлено автором по данным [4].

Таким образом, анализ показателей рисунка 2 позволяет сделать вывод о том, что торговая сеть «Магнит» имеет в своём составе больше всего магазинов, а именно 18 399. Ритейлер «Красное & Белое», по сравнению с организациями «Магнит» имеет в несколько раз меньше предприятий, общее число которых 7499.

Российские розничные торговые сети «Магнит» и «Красное & Белое» занимаются разработкой и реализацией как инновационных, так и инвестиционных проектов, которые приносят им существенную прибыль.

Так, например за последний год в торговой сети «Магнит» было разработано и реализовано 10 инновационных проектов. Среди наиболее успешных и прибыльных инновационных проектов «Магнит» можно отметить проект по контролю температуры свежих продуктов онлайн. Данная разработка позволяет осуществлять контроль за сохранением продукции посредством глобальной сети интернет и своевременным продлением их срока годности. Всё это позволяет минимизировать нежелательные потери торговых организаций [8].

В настоящее время «Магнит» также занимается реализацией крупнейшего инвестиционного проекта по организации минизаводов, основным предназначением которых будет являться производство пива в гипермаркетах «Магнит Экстра». Завершение данного инвестиционного проекта и открытие минизаводов планируется в начале 2022 года [10].

Среди разработанных инновационных проектов ритейлера «Красное & Белое» можно выделить инновационное приложение, посредством которого покупатель может: [12]

- получать информацию о скидках в магазине;
- найти ближайший магазин;
- проверить алкогольные напитки на легальность;
- организовать доставку на дом;
- привязать дисконтную карту к своему смартфону.

Инвестиционным проектам в торговой организации «Красное & Белое» тоже уделяется внимание. Так, на данный момент запущен проект по строительству теннисного центра в Челябинске, в рамках которого планируется построить теннисный центр в «Спортивном городе» на северо-западе областного центра. Комплекс будет включать 12 теннисных кортов, четыре из которых будут находиться на открытой площадке. Остальные восемь кортов будут расположены на первом этаже здания комплекса, где также будут работать

раздевалки, магазин, SPA, сауна, массажный кабинет и кафе. Объем вложенных инвестиций в данный проект составил 1 млрд. рублей. Реализацию этого проекта предполагается закончить в 2024 году [9].

Анализ показал, что торговые розничные сети «Магнит» и «Красное & Белое» занимаются активной разработкой и реализацией инновационных и инвестиционных проектов, которые, в свою очередь, нуждаются в эффективной системе управления. Для того чтобы определить уровень эффективности управления проектами, был проведён опрос руководителей магазинов «Магнит» и «Красное & Белое». Опрос был осуществлён в сети Интернет, где основной связью послужила электронная почта торговых организаций. Посредством полученной информации, были проанализированы системы управления инновационными и инвестиционными проектами в торговой розничной сети «Магнит» и «Красное & Белое».

Анализ управления проектами в магазине «Магнит» показал, что система управления инновационными и инвестиционными проектами является достаточно сложной, представим её схематично на рис.3.

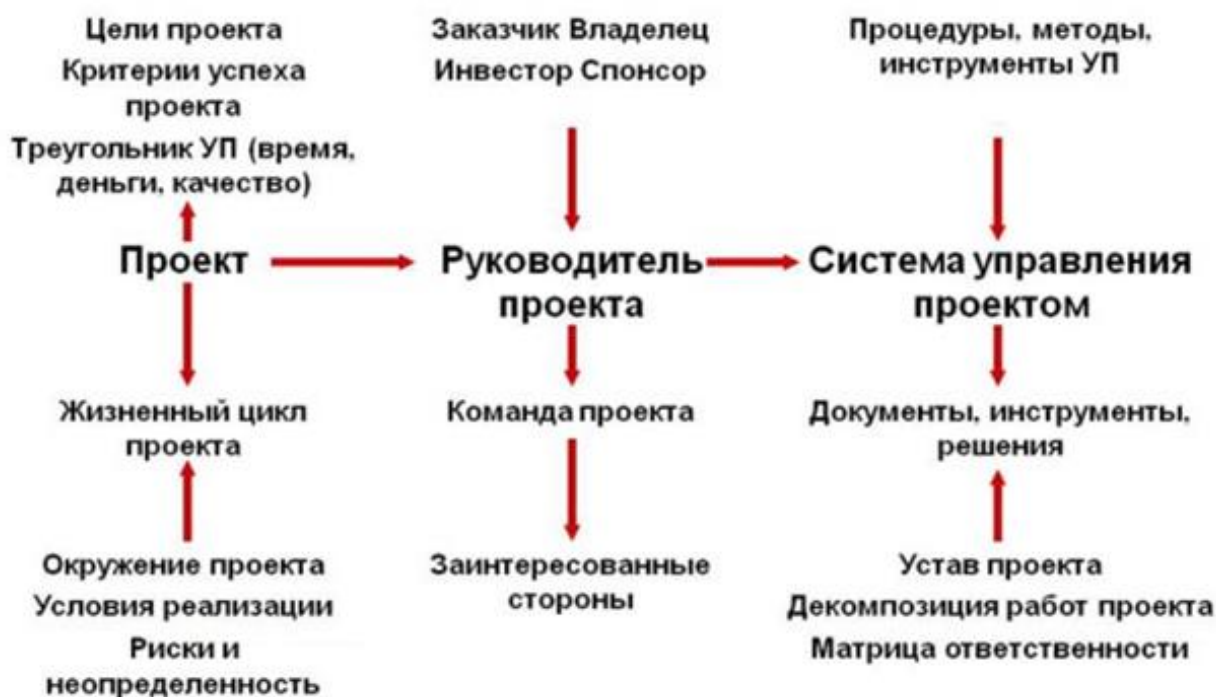


Рис. 3 – Система управления инновационными и инвестиционными проектами в торговой розничной сети «Магнит»

Источник: составлено автором.

Система управления проектами ритейлера «Магнит» усложняется большим разнообразием сфер деятельности, которые используются в процессе разработки проектов, например менеджеру приходится постоянно объединять методы управления, вносить поправки в планы и осуществлять постоянный контроль за реализацией проекта.

Результаты анализа показали, что управление проектами в магазине «Магнит» осуществляет менеджер, основными задачами которого являются:

1. Использование комплексных подходов при реализации проектов.
2. Выбор наиболее подходящих способов решения задач для наиболее быстрого достижения результатов проекта.
3. Подбор эффективных инструментов и средств для осуществления проекта.
4. Постоянный процесс формирования инноваций.
5. Качественное управление механизмами и другими работами, которые относятся к проекту.

В системе управления инновационными и инвестиционными проектами в магазине «Магнит» принимает участие от одного и более человек. Всё зависит от его сложности и значимости. Каждый организатор проекта имеет свои обязанности и функции управления, поэтому участники должны проявлять к таким проектам повышенную ответственность. В процессе управления инновационными проектами осуществляются следующие направления:

- создание нового продукта или улучшение старого, посредством применения различных методов производства;
- осуществление полной трансформации системы управления организацией;
- поиск новых поставщиков для приобретения новых сырьевых ресурсов;
- формирование нового рынка, в пределах которого будет реализована инновационная продукция и другие.

Кроме того, в систему управления инновационными и инвестиционными проектами торговой организации «Магнит» входит процесс, который состоит из нескольких обязательных этапов.

На первом этапе происходит появление инновационной идеи, затем определяется главная цель и её сопутствующие задачи. Организаторы и участники проекта определяют период разработки и реализации проекта, прогнозируют прибыль, выявляют источники и формы инвестиций.

Второй этап – это этап непосредственного создания инновационного проекта. Здесь участники занимаются поиском управленческих решений для решения поставленных задач, определяют конкретные задания и организуют мероприятия, направленные на их успешное выполнение. Среди конкретных действий данного этапа можно выделить следующие:

- анализ различных вариантов событий для достижения желаемых результатов;
- выбор самого продуктивного варианта из всех рассмотренных;
- создание плана по выполнению проекта;
- формирование состава участников, которые будут заниматься проектной деятельностью на протяжении всего периода;
- оформление документов с выбранными участниками инновационного проекта, подтверждающих их работу в инновационном проекте.

Третий этап – выполнение проекта. На протяжении третьего этапа осуществляется контроль за:

- выполнением работ;
- соблюдением плана и сроков;
- использованием и подсчётов расхода материальных ресурсов.

Четвёртый этап является заключительным этапом, на котором закрываются контракты с командой проекта и полученные его результаты передаются заказчику.

В целом, несмотря на всю сложность системы управления инновационными и инвестиционными проектами торговой сети «Магнит», она

является достаточно эффективной, так как процесс управления осуществляется в командной работе, под руководством главного менеджера. Кроме того, во время разработки и реализации проектов, соблюдаются все этапы, что крайне важно для качества проектной деятельности. Эффективность системы управления торговой сети «Магнит» также подтверждает тот факт, что только за последний год (с 2020 по 2021 г.) было успешно разработано и реализовано 10 проектов, что возможно только при качественном управлении.

Анализ системы управления инновационных и инвестиционных проектов ритейлера «Красное & Белое» показал, что непосредственным управлением в компании занимается руководитель. Важным моментом, является то, что при разработке проектов особое внимание уделяется корпоративному управлению, то есть руководитель основную работу ведёт со специалистами, которые занимаются работой проекта. Управление проектами в торговой организации «Красное & Белое» сводится к тому, что руководитель постоянно мотивирует сотрудников, решает с ними проблемные вопросы, консультирует по возникшим затруднениям, то есть все детали, связанные с разработкой проекта полностью находятся под ответственностью разработчиков. В «Красное & Белое» разработчики в своей деятельности используют метод организационного анализа системы управления, который называется «ИНТРОСПЕКТ». Применение данного метода при разработке проектов позволяет специалистам:

- предотвратить ряд негативных моментов, связанных со срывами и задержкой выполнения работ, нарушением технологий, отсутствием финансов;
- минимизировать расходы на управление проектом;
- уменьшить дублирование работ исполнителей;
- отрегулировать загруженность руководителей;
- разработать рациональную структуру занятости и распределения функций между сотрудниками.

Результаты проведённого исследования показали, что в сетевых организациях розничной торговли «Магнит» и «Красное & Белое» достаточно качественная система управления инновационными и инвестиционными

проектами. Однако, если в торговой организации «Магнит» уровень эффективности системы управления проектами был определён высокий, то в магазине «Красное & Белое» управление проектами находится на среднем уровне, потому что только одного корпоративного управления недостаточно для разработки прибыльного проекта. Данный факт, позволяет выделить в системе управления инновационных и инвестиционных проектов торговой розничной сети «Красное & Белое» следующие проблемы:

1. Отсутствие комплексного управления при разработке и реализации проектов.
2. Нерегулярный процесс формирования инновационных процессов.
3. Отсутствие контроля за готовностью проекта.

Кроме того, для торгового предприятия «Красное & Белое» остаётся актуальной проблема пандемии коронавирусной инфекции, которая оказала отрицательное воздействие на реализацию некоторых инвестиционных проектов, так как большинство современных инвесторов отказываются финансировать проекты в это кризисное время.

Для решения данных проблем, руководству торговой розничной сети «Красное & Белое» необходимо пересмотреть систему управления инновационными и инвестиционными проектами, и создать комплексное управление при разработке и реализации проектов, используя при этом наиболее эффективные, с точки зрения руководителя, методы и инструменты. Кроме того, необходимо организовать постоянный контроль не только за разработчиками проектов, но и за проделанной ими работы. Создание инновационных и инвестиционных проектов также в компании должна быть регулярна, поэтому рекомендуется больше разрабатывать проектов и инновационных программ. Для создания проектов необходимы идеи, которые могут предлагать сотрудники организации, а для того, чтобы они это делали более активно можно за любую предложенную ими инициативу ввести материальное вознаграждение.

5. Заключение.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления инновационными и инвестиционными проектами состоит из множества взаимосвязанных элементов, методов и инструментов, направленных на успешную реализацию проекта. Анализ системы управления инновационных и инвестиционных проектов торговых розничных сетей «Магнит» и «Красное & Белое» показал, что в данных организациях качественная система управления инновационными и инвестиционными проектами. Однако, в отличие от торговой сети «Магнит» в системе управления «Красное & Белое» были выявлены следующие проблемы отсутствие комплексного управления при разработке и реализации проектов, нерегулярный процесс формирования инновационных процессов и отсутствие контроля за готовностью проекта. Решение данных проблем сможет значительно улучшить систему управления проектами в торговой розничной сети.

Библиографический список

1. Абакумов Р.Г., Подоскина Е.Ю. Методы оценки эффективности инновационных проектов // Инновационная наука: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 1. – с. 9-12.
2. Быстров А.В., Гарнов А.П., Гришин В.И., Силин Я.П. и др. Производственный менеджмент: учебник // М., 2020. – 324 с.
3. Галстян А.С. Выбор инновационной стратегии и управление инновационным проектом // Финансовая экономика. – 2021. – № 5. – 24-27 с.
4. Годовой отчёт «Магнит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ar2018.magnit.com/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads.pdf, свободный – (25.09.2021)
5. Дрок Т.Е. Инновационный проект как исходный элемент инновационной деятельности предприятия: понятие, содержание и прединвестиционные исследования // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – 60-64 с.

6. Земляная А.С., Савостин Д.А. Определение понятия «инновационный проект» и типология инновационных проектов в контексте концепции educational-маркетинга // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 7. – с. 368-372.

7. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: Юнити, 2017. - 496 с.

8. Информационные технологии в розничной сети «Магнит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/> Статья: Информационные_технологии_в_Магнит, свободный – (25.09.2021)

9. Обзор: Информационное агентство URA.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ura.news/news/1052504339>, свободный – (26.09.2021)

10. Обзор: ТАСС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/12501749>, свободный – (26.09.2021)

11. Официальный сайт ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru>, свободный – (25.09.2021)

12. Официальный сайт «Красное & Белое» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krasnoeibeloe.ru/>, свободный – (26.09.2021)

References

1. Abakumov R.G., Podoskina E.Yu. Methods for assessing the effectiveness of the innovative projects // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2016. – №1 (11). – pp. 9-13.

2. Bystrov A.V., Garnov A.P., Grishin V.I., Silin Ya.P. and etc. Production management: textbook. – М., 2020. – 324 pages.

3. Galstyan A.S. The choice of an innovative strategy and management of an innovative project // Financial Economics. – 2021. – № 5. – pp. 24-27.

4. Annual report of PJSC Magnit for 2018 [Electronic resource]. - Access mode: https://ar2018.magnit.com/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads.pdf, free – (25.09.2021).

5. Drok T.E. An innovative project as an initial element of an enterprise's innovative activity: concept, content and pre-investment research // Young Scientist. – 2015. – № 10-2 (90). – pp. 60-64.
6. Zemlyannaya A.S., Savostin D.A. Definition of the concept of «innovative project» and the typology of innovative projects in the context of the concept of educational marketing // Skif. Questions of student science. – 2020. – №. 7. – pp. 368-372.
7. Innovation management: Textbook / Ed. Ilyenkova S.D. – M.: Unity, 2017 – 496 pages.
8. Information technology in the retail chain Magnit [Electronic resource]. – Access mode: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_Магнит, free – (25.09.2021)
9. «Magnit» will start producing and selling beer in hypermarkets since 2022 // TASS [Electronic resource]. - Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/12501749>, free - (26.09.2021)
10. PJSC Magnit official website [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.magnit.com/ru>, free – (25.09.2021).
11. Red & White official website [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.x5.ru>, free – (26.09.2021).
12. The owner of «Red & White» will invest 1 billion in the Chelyabinsk sports center // Information agency URA.RU [Electronic resource]. – Access mode: <https://ura.news/news/1052504339>, free – (26.09.2021).