

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ТОРГОВОЙ СЕТИ «МАГНИТ» И УПРАВЛЕНИЕ ИХ РИСКАМИ

В. В. Дегтярёва

Государственный университет управления,
Москва, Россия

В настоящее время в условиях современной конкуренции коммерческих предприятий необходимо постоянно улучшать свою деятельность посредством применения различных методов, один из которых – разработка и внедрение инновационных проектов. Однако при создании инновационного проекта каждый разработчик сталкивается с определенными рисками, требующими качественного и эффективного управления. Управление рисками в инновационных проектах является сложным процессом, что связано с высоким уровнем присущей им неопределенности. Поэтому для управления рисками инновационных проектов требуется высококвалифицированный, обладающий достаточными знаниями и информацией персонал. В статье автором рассмотрено понятие «инновационный проект», исследованы причины возникновения инновационных рисков, а также представлена их классификация. Кроме того, проведен анализ инновационных проектов торговой розничной сети «Магнит», выявлены основные проблемы при управлении рисками инновационных проектов и даны рекомендации по их решению.

Ключевые слова: инновации, инновационные технологии, торговое предприятие, торговая розничная сеть, риски, внешние риски, внутренние риски.

SPECIFIC INNOVATION PROJECTS OF THE RETAIL CHAIN 'MAGNIT' AND THEIR RISK MANAGEMENT

Victoriya V. Degtyareva

State University of Management,
Moscow, Russia

Today in conditions of severe competition of commercial enterprises it is necessary to upgrade their work by using different methods, one of them is the development and introduction of innovation projects. However, when an innovation project is worked out each developer faces certain risks requiring high-quality and effective management. Risk management in innovation projects is a complicated process, which is connected with the high level of uncertainty typical of innovation projects. Therefore, to manage risks of innovation projects highly-qualified personnel with sufficient knowledge and information is essential. The author studied the notion 'innovation project', investigated the causes of innovation risk rising and provided their classification. Apart from that, innovation projects of the retail chain 'Magnit' were analyzed, key problems of managing risks of innovation projects were identified and recommendations on resolving such problems were put forward.

Keywords: innovations, innovative technologies, trading company, retail chain, risks, external risks, internal risks.

В настоящее время проектный подход является одним из самых распространенных подходов к продвижению инноваций. Управление рисками в инновационных проектах – достаточно сложная задача в управлении проектами

из-за высокого уровня их неопределенности. К ключевым рискам на этапе разработки и реализации инновационного проекта относятся риск нереализуемости инновационной идеи и группа рисков, связанных с невыполнением основных пара-

метров проекта, включая риск сроков, риск дефицита бюджета проекта и риск недостижения целей инновации. Необходимо совершенствование управления рисками при проектном подходе за счет развития и адаптации существующих и разработки новых подходов и методов выявления, оценки и снижения рисков. На сегодняшний день каждое успешно функционирующее предприятие активно разрабатывает различные проекты, связанные с инновационной деятельностью, что позволяет улучшить эффективность работы организации.

Инновационный проект – это система, в которую входят плановые и технические документы, включающие финансовую и расчетную части проектной инновационной деятельности [2].

В процессе создания, а также внедрения инновационных проектов руководство организации должно учитывать, что существуют определенные риски, которые связаны с возможными потерями при инвестировании денежных средств предприятия в процесс создания какой-либо инновации.

Инновационные риски могут возникнуть по ряду причин [1]:

- 1) недостаточность профессиональных компетенций и знаний руководящего состава предприятия;
- 2) высокая динамика развития организации в условиях неопределенности;
- 3) использование на практике малоэффективных инструментов управления проектами;
- 4) осуществление рабочих процессов на оборудовании старого образца, а также необновленной технике и других устройствах;
- 5) ограничение ресурсов компании.

В современной научной литературе риски инновационных проектов классифицируются на следующие виды [4]:

- управленческие риски;
- финансовые риски;
- коммерческие риски;
- производственные риски;

- правовые риски;
- партнерские риски;
- организационные риски и др.

Для каждого отдельного вида инновационного риска необходимо продуктивное управление, которое складывается из взаимосвязанных элементов, образующих эффективную внутреннюю политику компании. К таким элементам относятся различные методы, средства и инструменты, которые направлены на проведение мероприятий, связанных с исследованием данных рисков.

Инновационные проекты актуальны для предприятий любой сферы деятельности, в том числе и торговых розничных сетей. Так, например, торговая розничная сеть «Магнит» начала создавать различные инновации с 2008 г., обуславливая это тем, что такие проекты оптимизируют работу торгового предприятия. Рассмотрим инновационную деятельность торговой сети «Магнит» более подробно.

Торговая розничная сеть «Магнит» (владелец – ПАО «Магнит») – это комплекс магазинов различных форматов, которые находятся и успешно функционируют в семи из восьми федеральных округов Российской Федерации. Территория покрытия сети включает в себя Центральный, Приволжский, Южный, Северо-Западный, Уральский, Сибирский и Северо-Кавказский федеральные округа. Магазины сети представлены такими форматами, как магазины у дома (небольшие по площади магазины, расположенные в шаговой доступности от жилых домов), супермаркеты и суперсторы (магазины большой площади), дрогери (небольшие магазины косметики). По итогам 2020 г. рыночная доля ПАО «Магнит» составляла 10,9%¹.

ПАО «Магнит» занимает прочное положение на российском рынке. Основными конкурентами ретейлера являются X5 Retail Group (торговые сети «Перекресток», «Пятерочка» и т. д.), DKRB Mega Retail

¹ Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2020 г. – URL: <http://report2020ru.magnit.com/reports/magnit/annual/2020/gb/Russian/0.html>

Group Limited (торговые сети «Дикси» и «Красное & Белое»), ООО «Лента» (торго-

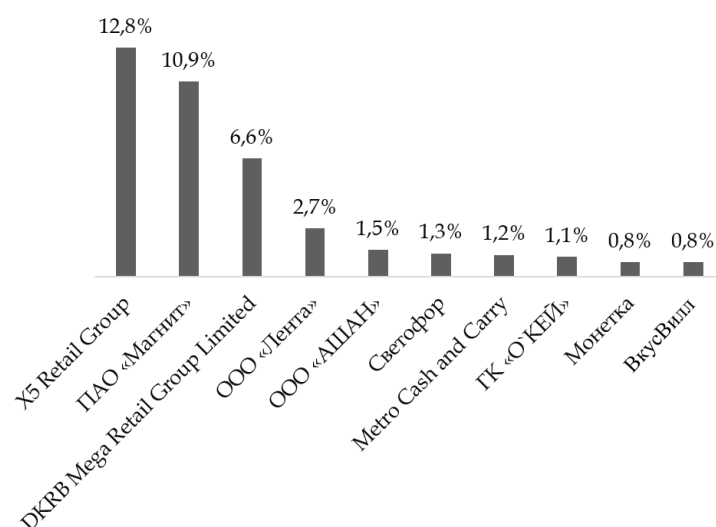


Рис. 1. Рейтинг торговых сетей FMCG России по объемам рынка

Источник: URL: <http://report2020ru.magnit.com/reports/magnit/annual/2020/gb/Russian/0.html>

Торговая сеть «Магнит» занимается активной разработкой инновационных проектов. В 2020 г. сеть предприятий «Магнит» разработала несколько проектов с целью выявления потребностей клиентов. Одним из важнейших проектов торговой сети ста-

ла программа лояльности, которую «Магнит» постоянно совершенствует и вносит инновационные изменения.

Инновационное развитие торговых предприятий «Магнит» осуществляется по определенным направлениям (рис. 2).



Рис. 2. Основные направления инновационного развития ПАО «Магнит»

Источник: Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2018 г. – URL: https://ar2018.magnit.com/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads.pdf

Анализ показал, что торговая розничная сеть «Магнит» за последние три года разработала и реализовала достаточно большое количество инновационных проектов. Например, из наиболее важных и эффективных инновационных проектов можно отметить следующие новейшие технологии: *pick-by-voice* – голосовое управление операциями на складе и *pick-by-line* – сортировка только поступившей на склад продукции. Данные технологии улучшают управление складскими операциями и заметно сокращают время на выполнение этой работы.

В 2020 г. в магазинах «Магнит» была разработана и внедрена технология, которая помогает минимизировать просроченный товар посредством осуществления регулярного контроля над продукцией. Технология направлена не только на рост реализации товара, но и на увеличение финансовой прибыли предприятия. Кроме того, такая система увеличивает лояльность клиентов, так как повышается доступность продукции, сроки ее годности находятся полностью под контролем, что минимизирует потерю прибыли, которая возможна при просрочке продуктов и дальнейшей ее уценки. Сущность проекта состоит в том, что поставщик товаров фиксирует на упаковке вместо стандартного штрихкода код с датой окончания срока годности данной продукции. Другими словами, это тот же самый штрихкод, но обладающий дополнительными данными. Одной из основных функций данной системы является то, что она позволяет отслеживать наличие той или иной продукции и оперативно заказывать ее.

Данная система, имеющая расширенный штрихкод, имеет ряд преимуществ по сравнению с обычной системой, т. е. которая имеет стандартный штрихкод. Например, система с обычным штрихкодом создает заказ только на следующий день после того, как товар закончился. Следовательно, новая продукция поступит только по прибытии следующей доставки из распределительного центра. Штрихкод, обла-

дающий дополнительными данными, организует процесс таким образом, что при списании товара в торговое предприятие уже поступает ему замена – свежая продукция. Данный инновационный проект уже работает в 1 000 магазинах торговой розничной сети «Магнит» [3].

Следующим инновационным проектом, который был разработан в торговой розничной сети «Магнит», стал проект по контролю температуры свежих продуктов онлайн. Нововведение позволяет осуществлять контроль за сохранением продукции посредством глобальной сети Интернет. Данный контроль помогает продлить им срок годности и сократить в несколько раз нежелательные потери. Организация процесса такого контроля осуществляется следующим образом. В качестве основного оборудования системы выступают датчики, сканирующие температуру хранения продукции. Эти датчики устанавливаются в камеры хранения и автомобили, которые занимаются доставкой продукции. Отклонения от заданной температуры моментально передаются ответственным лицам по сети Интернет в специальное приложение. После того как продукция будет доставлена в торговое предприятие, датчики снимаются и отправляются обратно в распределительный центр, проводится анализ индикаторов и принимается решение.

В июне 2021 г. в магазинах «Магнит» была разработана еще одна инновация – система отслеживания настроения покупателей, которая необходима для улучшения качества обслуживания клиентов. Инновационная система оборудована камерами, которые устанавливаются в покупательской зоне торгового предприятия, а именно на дисплеях кассового аппарата. На этих дисплеях отображается вся необходимая информация, интересующая покупателя: чек и его содержание, а также действующие акции магазина. Уникальность этой системы состоит в том, что она способна распознавать пол, возраст и настроение человека. Система может определить

такие эмоции, как удивление, грусть, счастье и злость. В настоящее время инновационный проект находится на стадии отлаживания системы, и в ближайшем будущем она будет постепенно внедряться во все магазины сети «Магнит» регионов Российской Федерации.

Таким образом, в торговой организации существует огромный потенциал для формирования дополнительных видов стимулирования сотрудников с целью совершенствования обслуживания посетителей. Мотивация персонала позволит повысить качество предоставляемых услуг, тем самым увеличится удовлетворенность клиентов и уменьшится риск возникновения конфликтов. Такой инновационный проект находится еще на стадии внедрения и не применяется на практике.

Необходимо отметить, что при реализации инновационных проектов торговая компания может столкнуться с определенными рисками, которые могут быть как внешними, так и внутренними.

Внешние риски относятся к рискам, которые компания может или не может полностью контролировать. Они связаны с факторами, внешними по отношению к компании, т. е. исходящими в основном из ее окружения.

Внутренние риски появляются в процессе реализации проекта и, как правило, не выходят за границы компании.

Учитывая тот факт, что традиционные подходы к управлению рисками являются не всегда эффективными, в торговой розничной сети «Магнит» было проведено исследование на выявление конкретных рисков, которые обычно неизвестны на момент запуска инновационного проекта и становятся видимыми только по прошествии некоторого времени.

Для проведения данного исследования были опрошены представители 36 магазинов «Магнит», находящихся в разных регионах Российской Федерации и входящих в общую торговую сеть. Опрос проходил посредством сети Интернет, где основной

связью послужила электронная почта торгового предприятия.

Результаты опроса представителей торговых предприятий «Магнит» показали, что при управлении рисками инновационных проектов в основном возникают проблемы, связанные с несистемным использованием методов и инструментов при оценке рисков проекта. Риски проектов могут иметь взаимосвязи между собой. Так, появление одного риска может послужить причиной возникновения другого. Например, если появился финансовый риск, то сотрудники предприятия стараются полностью направить свое внимание на него и решить именно те задачи, которые связаны с финансами. Однако параллельно могут возникнуть правовые, организационные и коммерческие риски.

Немаловажной проблемой является недостаток эффективных механизмов подстройки под турбулентные условия работы торговой организации. При этом может возникнуть ряд дополнительных проблем, связанных, например, с недостаточностью знаний руководящего персонала о возможных рисках инновационных проектов, что повлечет за собой совершение многочисленных ошибок руководства при управлении рисками инновационных проектов торговой розничной сети «Магнит».

Следующей проблемой является то, что руководство торгового предприятия имеет недостаточно высокий уровень компетенции по вопросам, которые связаны именно с инновационным управлением. Как правило, это приводит к принятию неэффективных управленческих решений, в результате чего образуются большие потери и даже возможно закрытие проектов.

Кроме того, можно выделить и такую проблему, как низкое налаживание партнерских отношений с другими предприятиями.

Для решения проблем торговой розничной сети «Магнит» можно дать следующие рекомендации:

1. При управлении рисками инновационных проектов нужно комплексно ис-

пользовать инструменты и методы, направленные сразу на все риски, а не только на какой-то отдельный вид инновационного риска. В результате этого увеличится эффективность реализации инновационных проектов.

2. Каждому отдельному предприятию «Магнит», входящему в общую торговую розничную сеть, рекомендуется использовать механизмы подстройки деятельности под динамичные условия работы торгового предприятия. Здесь необходимо сделать акцент на взаимодействии между руководящим персоналом и штатными сотрудниками магазина. Как правило, между ними должна быть налажена четкая обратная связь, при этом принятие решения должно осуществляться совместно. В итоге могут быть получены следующие результаты: риски инновационных проектов будут минимизированы при помощи ведения регулярного учета и применения новой информации, направленной на предотвращение ошибок и улучшение работы в целом.

3. Выявить самые продуктивные методы для привлечения инвестиций в организацию, что позволит сократить риск возникновения дефицита денежных средств.

4. Применять рациональные и наиболее подходящие схемы при разработке и внедрении проектов инновационной деятельности. В итоге произойдет объединение всех ресурсов и инструментов для осуществления деятельности по реализации проекта.

5. Оптимизировать систему управления персоналом в торговой организации для увеличения заинтересованности сотрудников в участии в проектах. Данный ас-

пект позволит разработать и реализовать инновационный проект вовремя и без каких-либо негативных последствий. Нужно также уточнить, что в процессе совершенствования управления персоналом в первую очередь рекомендуется обратить внимание на материальную и нематериальную мотивацию и обучение сотрудников.

6. Для налаживания партнерских отношений торговой розничной сети «Магнит» предлагается подписать документ стратегического партнерства с несколькими российскими и зарубежными компаниями. Сотрудничество позволит торговой розничной сети «Магнит» получить свободный доступ ко всему ассортименту товара партнера и максимально использовать его в своих интересах. С помощью сотрудничества с другими предприятиями также можно увеличить покупательский спрос и улучшить свой бизнес.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что проблема управления рисками инновационных проектов торговой розничной сети «Магнит» имеет достаточно разносторонний характер и касается практически всех видов деятельности торговой сети, при этом эффективное решение вышеперечисленных проблем требует участия всех сотрудников организации.

Предложенные рекомендации позволят усовершенствовать управление рисками инновационных проектов торговой розничной сети «Магнит», а следовательно, повысить экономическую эффективность функционирования как отдельных торговых предприятий, так и общей сети «Магнит».

Список литературы

1. Гресева К. П. Проблема управления рисками на предприятии // Молодой ученый. – 2019. – № 6. – С. 101–103.
2. Землянная 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.

3. Информационные технологии в розничной сети «Магнит». – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_Магнит (дата обращения: 15.07.2021).

4. Русинов В. М., Ситников В. В. Управление рисками инновационных проектов: проблемы и решения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 1. – С. 6–7.

References

1. Greseva K. P. Problema upravleniya riskami na predpriyatii [The Problem of Risk Management at the Enterprise]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2019, No. 6, pp. 101–103. (In Russ.).

2. Zemlyannaya A. S., Savostin D. A. Opredelenie ponyatiya «innovatsionnyy projekt» i tipologiya innovatsionnykh projektov v kontekste kontseptsii educational-marketinga [Definition of the Concept of «Innovative Project» and the Typology of Innovative Projects in the Context of the Concept of Educational Marketing]. *Skif. Voprosy studentcheskoy nauki* [Skiff. Questions of Student Science], 2020, No. 7, pp. 368–372. (In Russ.).

3. Informatsionnye tekhnologii v roznichnoy seti «Magnit» [Information Technologies in the Magnit Retail Chain]. (In Russ.). Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Informatsionnye_tekhnologii_v_Magnit (accessed 15.07.2021).

4. Rusinov V. M., Sitnikov V. V. Upravlenie riskami innovatsionnykh projektov: problemy i resheniya [Risk Management of Innovative Projects: Problems and Solutions]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [International Journal of Humanities and Natural Sciences], 2018, No. 1, pp. 6–7. (In Russ.).

Сведения об авторе

Виктория Владимировна Дегтярёва

кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры
управления инновациями ГУУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
109542, Москва,

Рязанский проспект, д. 99.

E-mail: vv_degtyareva@guu.ru

SPIN 7778-9440

ORCID 0000-0002-1165-1373

Information about the author

Viktoriya V. Degtyareva

PhD, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Department
for Innovation Management
of the SUM.

Address: State University of Management,
99 Ryazansky Avenue, Moscow,
109542, Russian Federation.

E-mail: vv_degtyareva@guu.ru

SPIN 7778-9440

ORCID 0000-0002-1165-1373