

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

К.С. Пашалы, студент

Научный руководитель: Т.С. Медведкин, д-р экон. наук, доцент  
Донской государственной технической университет  
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-242-246

**Аннотация.** В статье проводится анализ стратегического менеджмента компаний и используемых управленческих подходов. На примере трёх ключевых игроков рынка в секторе розничной торговли, в статье детально рассматриваются основные подходы в управленческой теории. Исследование охватывает четыре основных подхода в теории управления: классический, системный, ситуационный, а также институциональный. Выявлены наиболее эффективные способы применения управленческих подходов. Авторы исследуют гипотезу о эффективности применения нескольких подходов управления одновременно.

**Ключевые слова:** корпоративный менеджмент; розничная торговля; подходы; классический; системный; ситуационный; институциональный; стратегии.

Корпоративное управление в сфере розничной торговли в России претерпело значительные изменения за последние два десятилетия. Развитие сетевого ритейла, глобализация, цифровизация бизнес-процессов и изменение потребительского поведения потребовали от компаний адаптации управленческих стратегий. Наиболее ярко эти изменения можно проследить на примере таких ведущих игроков российского рынка, как ПАО «Магнит», МКПАО «Лента» и ООО «Бэст Прайс». Несмотря на то, что все три компании работают в одной отрасли, их подходы к корпоративному менеджменту различаются по структуре, принципам принятия решений и стратегическим приоритетам.

Цель исследования – выявить особенности корпоративного менеджмента в сфере розничной торговли в Российской Федерации на основе различных управленческих подходов.

Рассмотрим основные подходы в концепции управления:

**Классический подход** заключается в том, что все решения принимает единоличное руководство и определенные роли, для максимальной эффективности на рабочем месте.

**Классическая теория управления основана на следующих принципах:**

- Научное управление должно использоваться для определения наиболее эффективного способа выполнения работы.

- Сотрудники подбираются для выполнения задач с учетом их навыков и специализации.

- Операции должны быть оптимизированы настолько, насколько это возможно.

- Решения принимаются одним человеком или несколькими авторитетными лицами.

- Производительность является главной целью.

- Увеличение прибыли является приоритетом.

**Системный подход**, он рассматривает организацию как единое целое, состоящее из незаменимых между собой частей, которые влияют на общий результат.

**Основные принципы системного подхода:**

- целостность: организация рассматривается как единое целое, где все части взаимосвязаны и влияют друг на друга;

- взаимозависимость: изменения в одной части системы могут повлиять на другие части;

- синергия: совместная работа частей системы может привести к результату, превосходящему сумму их отдельных вкладов;

- открытость: система взаимодействует с внешней средой, получая от нее ресурсы и информацию, а также влияя на нее;

- многоуровневость: систему можно рассматривать на разных уровнях, от индивидуального до организационного.

**Ситуационный подход** в теории организации – это концепция, согласно которой не существует универсальных управленческих решений; наилучшая стратегия и стиль управления зависят от конкретной ситуации, учитываемая внешние (экономические, социальные, технологические) и внутренние (цели, структура, ресурсы) факторы.

**Основные принципы ситуационного подхода:**

- Взаимосвязь факторов: Успех организации зависит от сложного взаимодействия внутренних и внешних переменных.

- Внешние переменные: к ним относятся факторы, такие как поставщики, потребители, конкуренты, законы, экономическая и политическая среда.

- Внутренние переменные: это факторы, которые находятся внутри организации и являются результатом управленческих решений, например: цели, структура, персонал, технология и материальные запасы.

- Гибкость управления: руководитель должен уметь оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий стиль управления, который может меняться в зависимости от обстоятельств.

- Отсутствие универсальных решений: нет одного «правильного» способа управления, который подходит для всех случаев. Эффективность зависит от конкретной ситуации.

**Институциональный подход** в теории организации рассматривает организацию как совокупность формальных (правила, инструкции, законы) и неформальных (нормы, культура, традиции) институтов, а также их взаимодействия как внутри, так и снаружи. Он анализирует влияние внеэкономических факторов, таких как социальные нормы, правила и структура власти, на принятие решений и функционирование организации, а не только на экономические процессы.

**Основные принципы институционального подхода:**

- Формальные и неформальные институты: Организация включает в себя формальные правила (устав, приказы) и неформальные нормы (корпоративная культура, поведение сотрудников).

- Внутренняя и внешняя среда: Институциональный подход учитывает, как организация взаимодействует с внешней средой (рынок,

правовая система) и как устроены ее внутренние отношения.

- Внеэкономические факторы: Анализ выходит за рамки чистой экономики и включает социальные, политические и правовые аспекты, которые формируют «правила игры» для организаций.

- Принятие решений: Такой подход помогает понять, как институциональная среда влияет на стратегические и оперативные решения, принимаемые внутри организации.

ПАО «Магнит» – один из крупнейших российских ритейлеров, исторически ориентированный на юг страны, а позднее – и на федеральный масштаб. Корпоративное управление в компании характеризуется чётко выстроенной вертикальной структурой. Центральный офис располагается в Краснодаре, откуда осуществляется координация всех подразделений. Это позволяет сохранять единообразие управленческих решений, однако в условиях масштабирования бизнеса требует эффективной цифровой поддержки. Компания активно развивает цифровую трансформацию: внедряются системы аналитики спроса, автоматизация процессов снабжения, пилотируются решения на основе искусственного интеллекта. Совет директоров ПАО «Магнит» выполняет стратегические функции, включая контроль за устойчивым развитием, в том числе по ESG-показателям. Инвестиции в логистику стали приоритетом последних лет, поскольку компания делает ставку на снижение издержек за счёт управления всей цепочкой поставок.

МКПАО «Лента» базирующаяся в Санкт-Петербурге, придерживается дивизиональной модели управления. Она предусматривает наличие региональных управленческих центров, что позволяет быстро реагировать на локальные рыночные изменения и учитывать специфику потребительского спроса в разных субъектах РФ. Такая структура делает компанию гибкой, но требует высокой степени координации между уровнями управления. Управленческие решения в «Ленте» подкреплены аналитикой, большим вниманием к логистике и развитию цифровых решений – особенно в направлении e-commerce. В составе совета директоров присутствуют независимые члены, обеспечивающие прозрачность, а также соответствие международным стандартам

корпоративного управления. При этом компания придерживается стратегии устойчивого роста с акцентом на оптимизацию затрат и постепенное расширение онлайн-каналов.

ООО «Бэст Прайс» работает в формате магазинов фиксированных цен, что определяет специфику управления. Компания выстроила централизованную структуру с сильным акцентом на стандартизацию всех бизнес-процессов. Такой подход минимизирует управленческие издержки и упрощает масштабирование сети, в том числе за счёт разви-

тия франчайзинга. Основное внимание в корпоративной стратегии ООО «Бэст Прайс» уделяется сохранению маржинальности, быстрой оборачиваемости товаров и контролю за логистикой. Совет директоров компактный, решения принимаются оперативно, фокус делается на эффективность операционной деятельности. При этом компания активно привлекает внешние инвестиции и в 2021 году провела IPO, что потребовало повышения уровня прозрачности и раскрытия информации.

Таблица. Теоретический анализ стратегического менеджмента розничной торговли в Российской Федерации

Компания	Орг. структура	Управленческие практики	Корпоративный контроль	Финансовая стратегия
ПАО «Магнит»	Централизованная структура с управляющей компанией в Краснодаре. Сильная вертикаль власти.	Акцент на цифровую трансформацию и аналитическое управление ассортиментом.	Совет директоров с акцентом на стратегическое развитие и ESG повестку.	Диверсификация, расширение форматов, активные инвестиции в собственную логистику.
МКПАО «Лента»	Дивизиональная структура с распределённой системой управления по регионам.	Интеграция IT-решений, развитие формата гипермаркетов и оптимизация логистики.	Наличие независимых директоров, высокие стандарты отчётности.	Модель устойчивого роста, контроль издержек, расширение онлайн-каналов.
ООО «Бэст Прайс»	Формат централизованного управления с отдельным блоком по франчайзингу.	Жёсткий контроль затрат, стандартизация процессов, акцент на массовый спрос.	Минимальный совет директоров, оперативное принятие решений, фокус на рентабельность.	Ограниченные инвестиции, приоритет стабильной прибыли и быстрого оборота.

Несмотря на различия в структуре и стратегиях, у всех трёх компаний наблюдаются схожие тенденции: акцент на цифровизацию, автоматизацию процессов, работу с «большими данными» и персонализацию клиентского опыта. Эти тренды диктуются требованиями современной розничной торговли и необходимостью адаптации к меняющемуся потребительскому поведению.

Тем не менее, подходы к корпоративному менеджменту различаются в зависимости от бизнес-модели. Если ПАО «Магнит» делает ставку на вертикальное управление и логистику, МКПАО «Лента» – на региональную диверсификацию и гибкость, то ООО «Бэст Прайс» фокусируется на стандартизации и минимизации затрат.

Управленческие стратегии этих компаний оказывают влияние не только на их эффективность, но и на состояние всей отрасли. Инвестиции в логистику, IT-инфраструктуру и персонал создают мультипликативный эффект, способствуя занятости, развитию малых

подрядчиков, росту цифровых решений и стабильности товарных потоков. В условиях российской экономики, где розничная торговля остаётся одним из ключевых внутренних драйверов роста, качество корпоративного управления становится важным фактором долгосрочной устойчивости.

Развитие корпоративного менеджмента в российской розничной торговле определяется совокупным воздействием макроэкономических условий, внутренней организационной логики компаний, а также глобальных трендов в управлении и цифровизации. Особое значение в формировании современной управленческой модели приобретают стратегии таких игроков, как ПАО «Магнит», МКПАО «Лента» и ООО «Бэст Прайс».

С точки зрения управленческой теории, розничный бизнес функционирует в рамках адаптивной системы, где ключевыми детерминантами выступают эффективность принятия решений, скорость реагирования на рыночные изменения, согласованность логисти-

ки, управление запасами и клиентский опыт. Концепция управления в ритейле базируется на нескольких теоретических подходах:

- Классический подход акцентирует внимание на иерархичности и централизованности;

- Системный подход рассматривает ритейл как совокупность взаимосвязанных элементов – от поставщика до потребителя;

- Ситуационный подход предполагает гибкость управления в зависимости от рыночной конъюнктуры и географии;

- Институциональный подход подчёркивает роль регулирующей среды и норм корпоративного поведения.

Российский рынок демонстрирует необходимость сочетания всех вышеуказанных подходов с опорой на прикладные практики конкретных компаний. Анализ кейсов ПАО «Магнит», «Ленты» и ООО «Бэст Прайс» позволяет построить гибридную модель, сочетающую элементы вертикального управления, цифрового контроля и экономии на масштабе.

### 1. Практическое применение модели в ПАО «Магнит»

Компания ПАО «Магнит» использует жёстко централизованную модель управления, при которой все стратегические решения принимаются головным офисом. Такая структура позволяет сохранять контроль над ассортиментом, логистикой и закупками. Особое внимание уделяется цифровизации процессов: внедрены системы аналитики спроса, автоматизированы закупки, развивается собственная платформа для управления логистикой.

В прикладной части модель ПАО «Магнит» отражает:

- Иерархичность (централизация решений),
- Технологичность (цифровой контроль),
- Стратегический контроль со стороны совета директоров.

Таким образом, ПАО «Магнит» демонстрирует эффективность в управлении крупномасштабной торговой сетью с учётом специфики региональных рынков.

### 2. Дивизионального менеджмента в «Ленте»

В отличие от ПАО «Магнит», МКПАО «Лента» строит своё корпоративное управление по дивизиональной модели, предполагающей наличие региональных центров ответ-

ственности. Такая система делает компанию более гибкой и чувствительной к изменению рыночной ситуации в конкретных субъектах РФ. Управленческое внимание сосредоточено на оптимизации логистики, развитии форматов (гипермаркет, супермаркет) и интеграции цифровых решений.

Особенности прикладной модели:

- матричная система взаимодействия между центральными и региональными подразделениями;

- высокий уровень делегирования полномочий;

- наличие независимых директоров и прозрачной отчётности, приближенной к западным стандартам.

Модель «Ленты» является примером адаптивного и клиентоориентированного управления в розничной торговле.

### 3. Модель эффективного масштаба в ООО «Бэст Прайс»

Компания ООО «Бэст Прайс» придерживается жёсткой централизованной модели с элементами франчайзинга. Её успех обусловлен стандартизированным подходом к ведению бизнеса, чёткой регламентацией всех процессов и фокусом на низкую стоимость продукции. В управленческой структуре минимизированы бюрократические уровни, решения принимаются оперативно, а ключевые ресурсы сосредоточены на контроле себестоимости и маржинальности.

В рамках прикладной модели управления можно выделить следующие черты:

- Максимальная стандартизация операций;
- Высокая операционная эффективность;
- Простота масштабирования за счёт унифицированной бизнес-модели.

ООО «Бэст Прайс» демонстрирует эффективность при работе с массовым спросом и оптимальным ценообразованием, что особенно актуально в условиях нестабильной потребительской активности.

Проведение исследования, целью которого являлось выявление особенностей корпоративного менеджмента в сфере розничной в Российской Федерации на основе различных управленческих подходов, позволило сделать следующие выводы.

Российские компании демонстрируют необходимость использовать гибридный управленческий подход, который сочетает в

себе все вышеперечисленные управленческие подходы, для большей эффективности.

Исследование показало, что компании не придерживаются определенного управленче-

ского подхода, а сочетают все подходы сразу для максимальной эффективности управления компаний.

#### **Библиографический список**

1. Новикова, Н.Г. Менеджмент в торговом бизнесе. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2023. – 140 с. – EDN HBUNKH.

2. Косицына, В.А. Анализ стратегического управления на предприятии розничной торговли / В.А. Косицына // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2016. – № 1. – С. 107-119. – EDN WYPFKN.

3. Гарнов А.П., Ветрова А.Ю. Специфика корпоративного управления инновационными программами в сетевой розничной торговле. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/f1e/f1e42c74581c569219447ea39304a566.pdf>.

4. Чернышова Н.М. Эффективность корпоративного управления в российских организациях торговли. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа.

5. Иванов Д.Б. Методы оптимизации структуры управления торговыми предприятиями. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа.

### **FEATURES OF CORPORATE MANAGEMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION IN RETAIL TRADE**

**K.S. Pashaly, Student**

**Supervisor:** *T.S. Medvedkin, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor*

**Don State Technical University**

**(Russia, Rostov-on-Don)**

**Abstract.** *The article analyzes the strategic management of companies and the management approaches used. On the example of three key market players in the retail sector, the article examines in detail the main approaches to management theory. The study covers four main approaches in management theory: classical, systemic, situational, and institutional. the effectiveness of using several management approaches at the same time.*

**Keywords:** *Corporate management; retail; approaches; classical; systemic; situational; institutional; strategies.*