

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
«04» июня 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«04» июня 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование стратегии цифровой трансформации предприятия сферы
услуг
тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель _____ доцент, канд.тех.наук Т.А. Вашко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЭУ19-06М-СУ П.С. Паркаев
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	9
1.1 Стратегическое управление предприятием в условиях цифровой экономики	9
1.2 Идея стратегии цифровой трансформации на основании моделирования виденья будущего.....	24
1.3 Мониторинг предприятий сферы услуг в условиях цифровой экономики	30
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Цифровое будущее предприятий сферы услуг	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Разработка модели цифровой трансформации предприятия сферы услуг	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Разработка технологии формирования и внедрения стратегии цифровой трансформации для предприятий сферы услуг	Ошибка! Закладка не определена.
3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА МАТЕРИАЛАХ ООО «СТАР ФУД»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Разработка стратегии цифровой трансформации на основании бизнес- модели ООО «Стар Фуд»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Реализация стратегии цифровой трансформации организации ООО «Стар Фуд».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Оценка результатов реализации стратегии цифровой трансформации организации ООО «Стар Фуд»	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	41

Приложения	54
Приложение А	54
Приложение Б	55
Приложение В.....	56
Приложение Г	57
Приложение Д.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Е.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Ж.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение З	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение И	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение К.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Л.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение М.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день сфера услуг кардинально отличается от той, что была представлена в мировой экономике ранее. Именно поэтому можно выделить несколько этапов ее развития, которые позволили привести ее к текущему состоянию.

Стоит отметить, что до XX века экономистами отрицалось, причастите сферы услуг к материальной сфере производства. Так со слов Адама Смита: «богатство определяется исключительно созданием материальных благ» [7]. Однако в процессе развития экономики у наиболее развитых стран появилась определенная точка зрения, которая заключалась в том, что сфера услуг создает основополагающие условия для материального производства, хотя и не производит непосредственно материальные блага. Так можно резюмировать, что именно на данном этапе сфера услуг начала свое непосредственное становление.

Второй этап развития сферы услуг, который имеет кардинальное отличие – период до пандемии. Так в этом периоде наблюдался значимый рост сферы услуг в общей структуре ВВП. По последним данным до пандемии сфера услуг в структуре совокупного ВВП составила около 75% от его общего объема, существенно превышая долю сферы материального производства. Если анализировать динамику ее роста в структуре, то можно увидеть непрерывный рост, так: В 1990 году она составляла 32,6%, в 2002 году – 48,4%, в 2008 году – 55,3%, в 2016 – 61,5%. Однако в период с 2010 года по 2016 год произошло снижение темпов прироста оказания платных услуг. Если с 2010 по 2013 год темпы ежегодного прироста платных услуг населению в РФ составляли 3,3%, то в 2013 году – 2%, в 2014 году – 1%, а в 2015 году темп сокращения составил 1,1% к предыдущему году [9].

Таким образом появляется очертание новой проблемы, которая ярко выражена в следующем этапе развития сферы услуг. К этапу пандемии сфера платных услуг подошла в состоянии стагнации, пусть и со значительной долей

в структуре ВВП. Учитывая тот факт, что пандемия обозначила этап кризиса для сферы услуг и изменила ее функционирование принципиально [12]. При этом можно сделать логический вывод, что сфера услуг прошла быстрый рост (развитие) начиная с XX века, затем ее ждало замедление, а как следствие стагнация, после чего произошел кризис в данной сфере. Все это в чистом виде выглядит как этапы жизненного цикла, в результате чего можно заключить, что следующим этапом будет либо «перерождение», либо «смерть». Но учитывая тот факт, что этап «смерть» для всей сферы услуг просто не возможен, логично предположить, что данные этапы будут распределены по бизнес-единицам, формирующим всю сферу целиком. Так, можно говорить, что бизнес-единицы, перешедшие на этап «перерождения» будут подвержены существенным изменениям.

Таким образом возникает ключевой вопрос, в чем будут выражаться данные изменения и что необходимо для организации, для того чтобы нивелировать наступление этапа «смерть» и стимулировать наступление этапа «перерождение». Ответ достаточно прост – цифровая трансформация.

На сегодняшний день digital-пространство является одной из самых распространенных возможностей развития бизнеса [8]. При этом большинство предпринимателей отождествляют digital-пространство с присутствием организации в интернет-пространстве. Важно понимать, что это достаточно сильное заблуждение присущее российскому бизнесу, и между нами не корректно ставить знак равенства.

На сегодняшний день основными инструментами бизнеса в цифровом пространстве являются:

1. Личный web-сайт компании;
2. Интернет-магазин;
3. Информационный корпоративный портал;
4. Интернет биржа – это электронная площадка для торговли услугами.

Интернет-бизнес в России становится средством продвижения услуг широкие массы, а интернет – среда, в свою очередь, благоприятна для дополнительного развития бизнеса или его начала [88].

Однако стоит понимать, что интернет-пространство – составная часть digital-пространства, и когда встает вопрос о цифровой трансформации предприятия сферы услуг, это вовсе не означает «разработка собственного сайта». Предприятие сферы услуг, как и любая другая организация пронизано своими определёнными потоками и процессами, характерными исключительно для данной сферы, также для данных предприятий присущи определённые особенности непосредственно для самой системы управления. Поэтому говоря о цифровой трансформации важно понимать, что основная задача заключается не в том, чтобы нарастить свое присутствие в сети-интернет, а, чтобы перенести большинство своих процессов в digital-пространство.

Однако переход к работе в формате digital является трудоемким процессом, который требует наличие определенных теоретических знаний и практических навыков. Так, исходя из статистики становится возможным сделать вывод что большинство попыток (в районе 70%) осуществления цифровой трансформации терпят неудачу не по причине низкой технической оснащенности [37].

Ключевая проблема заключается в том, что процесс цифровой трансформации сопряжен с большой долей рисков, так как для российских реалий он является малоизученным, а также на данный момент не существует актуальной методологической базы, позволяющей эффективно провести цифровую трансформацию предприятия сферы услуг. Разумеется, на практике существует опыт зарубежных компаний, прошедших процесс цифровой трансформации несколько лет назад, однако его экстраполяция на российские реалии не представляется возможным, поэтому применение бенчмаркинга в чистом виде недопустимо. Также остается открытым вопрос о готовности российской экономики и внешней среды бизнеса непосредственно к цифровой

трансформации организаций, действующих внутри них. Какова вероятность, что организация, подвергшаяся цифровой трансформации не станет инородным объектом в среде своего существования.

Относительно потребности самого бизнеса в цифровой трансформации не возникает никаких сомнений, так как на данный момент в крупных компаниях, зафиксирована тенденция снижения числа оперативного персонала, в то время как число персонала с IT навыками значительно увеличивается на ведущих предприятиях.

Что касается практической значимости выбранной темы, стоит отметить тот факт, что, как правило, предприятия сферы услуг используют типовые бизнес-процессы, в случае успешного определения таковых представляется возможным не только создание методологии для реализации стратегии цифровой трансформации, но и разработки алгоритма, позволяющего провести данный процесс максимально эффективно. В результате этого произойдет рост конкурентоспособности предприятий сферы услуг, которые, в свою очередь, представлены в большей мере малым и средним бизнесом. Данный факт положительно скажется на экономической ситуации как в регионе, так и в стране. Также, в случае успешных исследований, произойдет значительный вклад в цифровизацию экономики страны.

Теоретической и эмпирической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные стратегическому управлению и digital-маркетингу: Кузнецова, Л.В., Векшинский А. А., Блэкуэлл Д.У., Аношкин А. А., Верхотурова Е.В., Шестаков Р. Б., Солодовник А.И., Аристова О.В., Армстронг М., Грушенко В.И., Ларионов И.К., Александрова А.В., Зайцев А.В., Комаров Е.И., Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А., Литвак, Б.Г., Ляско, А.К., Чаплина А.Н., Ершов Д.М., Кобылко А.А.

Методологической базой исследования выступают анализ и синтез, сравнение, обобщение, наблюдение, а также методы сбора и обработки статистической информации и экспертное оценивание.

Информационной основой исследования стали данные полученные из открытых статистических источников, работы в рамках научно-практических конференций, открытые отчетности предприятий сферы услуг, данные получение в процесс взаимодействия с консалтинговыми фирмами, а также данные публикуемые в свободном доступе в сети Интернет.

Научный инструментарий – методы системного анализа помогли сформировать целостную картину исследования, экономический анализ позволил выявить перспективы интеграции стратегии цифровой трансформации, а также определить потребность в ней, а метод управленческих решений в свою очередь позволил смоделировать наиболее эффективную интеграцию.

1 НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Стратегическое управление предприятием в условиях цифровой экономики

Стратегическое управление берет свое начало в 1990-х годах прошлого века, как направление, пришедшее на смену стратегическому планированию что в свою очередь делает его относительно новым веяньем в историческом аспекте [115]. Однако именно стратегическое управление позволяет предприятиям в условиях высокой конкуренции достигать «желаемого результата». В связи с чем целесообразно рассмотреть разносторонние трактовки определения «стратегическое управление» (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Определение понятия «стратегическое управление» с позиции различных авторов [составлено автором]

Автор определения	Определение понятия	Ссылка на источник
Виханский О.С.	«Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»	[33]
Ансофф И.	«Необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.»	[103]
Дж. Пиро и Р. Робертсон	«Набор решений и действий по формированию и выполнению стратегии, разработанных для достижения целей деятельности фирмы.»	[104]

Окончание таблицы 1.1

Кинг У., Клиланд Д.	Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.	[102]
Устинов О.Д.	Комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее.	[111]
Романова А.С., Климчук А.В.	Процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации будущих возможностей организации. Он включает постановку целей, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач	[90]
Кавенькин А.А.	Осуществление и формирование стратегии развития предприятия на основе постоянного контроля и оценки осуществляющих изменений в его деятельности с целью поддержания способности к выживанию, а также эффективному функционированию в условиях нестабильной, внешней среды	[53]

И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени [52]. Таким образом, стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией [101].

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами [105]:

- информационное наполнение — в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном

ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т. е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);

- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

- в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Таким образом на основе анализа вышеизложенного возможно сформулировать собственное определение, которое в дальнейшем будет использоваться в работе. Так автором под стратегическим управлением понимается управление организацией охватывающее все аспекты ее деятельности нацеленное на нивелирование и использование в пользу организации неадекватно быстрых изменений, что позволяет организации

достигать своих целей, а также поддерживать стабильное состояние в долгосрочной перспективе.

Стоит отметить, что при рассмотрении стратегического управления неоднократно упоминались «неадекватно быстрые изменения», «реакция на изменения on-line формате», все это в современной экономике диктуется не только высокой конкуренцией, но и значительным влиянием «цифры». В связи с этим в обиходе появилось такое определение как «цифровая экономика» (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Определение понятия «цифровая экономика» с позиции различных авторов [составлено автором]

Автор	Определение	Ссылка на источник
Лапаев С.П.	часть реальной экономики, которая связана с интернетом, обработкой данных и обменом ими.	[67]
Ефимушкин В.А.	система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий, т.е. экономика плюс информационные компьютерные технологии.	[45]
Негропonte Н.	Интенсивное развитие информационно-коммуникационных технологий и начало процесса информатизации	[131]
Клейнер Г.Б.	Экономика, в которой процессы производства, распределения, обмена и потребления, включая все связанные с ними коммуникации, осуществляются на основе цифровых технологий, реальные экономические процессы, объекты, проекты, среды в ходе коммуникаций заменяются их компьютерными (цифровыми) моделями»	[57]
Косолапова М.В., Свободин В.А.	Основана на ИКТ и обеспечивает преобразование социальноэкономической информации системной экономики в цифровые мод	[64]

Окончание таблицы 1.2

<p>Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 “О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы”</p>	<p>хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде; обработка больших объемов этих данных и использование результатов их анализа по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг»</p>	<p>[106]</p>
---	---	--------------

При этом цифровая экономика обладает определёнными отличительными чертами (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Характерные черты цифровой экономики [составлено автором по 119]

Таким образом в цифровой экономике начинается господство информации как основного ресурса, наряду с этим появляется такой тренд как «big data», как один из факторов цифровой экономики [100]. При этом использование «big data» возможно далеко не во всех организациях по причине непонимания данного направления, низкой технической оснащённости, а также невозможности интеграции в текущие процессы организации. Если первые два барьера решаются на уровне тактических

действий, то для снятия последнего барьера потребуются стратегические изменения.

Помимо этого, научным сообществом выделяется еще ряд факторов, которые обуславливают цифровую трансформацию экономики (рис. 1.2).

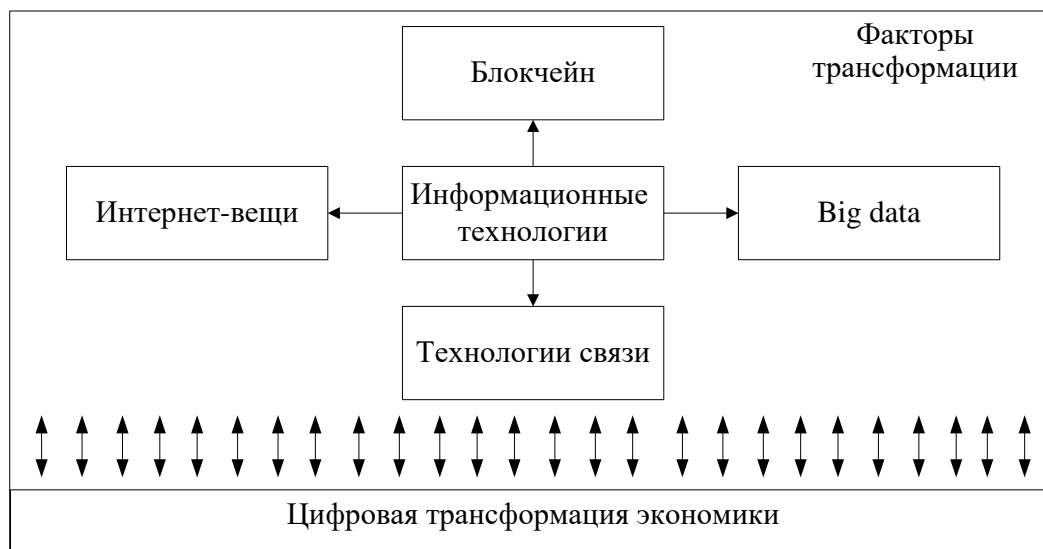


Рисунок 1.2 – Факторы цифровой трансформации экономики
[составлено автором по 28]

Таким образом, можно сделать вывод о появлении необходимости цифровой трансформации бизнеса. Данная необходимость была отражена Клаусом Швабом в его трудах «Четвертая промышленная революция» [125].

Так существует несколько трактовок определения цифровая трансформация (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Определение понятия «цифровая трансформация» с позиции различных авторов [составлено автором]

Автор	Определение	Ссылка на источник
Ершова Т.В., Хохлов Ю.Е., Шапошник С.Б.	Преобразование различных отраслей экономики, моделей ведения бизнеса, управленческих парадигм, экономических отношений и социальных практик за счет использования современных цифровых технологий	[44]

Продолжение таблицы 1.3

Жукова М.А.	Процесс целенаправленного перехода социально-экономической системы того или иного уровня к модели цифровой экономики в контексте осознанной стратегии цифрового преобразования самой системы и ее отдельных элементов	[46]
Кадомцева С.В., Манахова И.В.	Совокупность глубинных изменений систем, сопровождающихся процессом формирования у экономических агентов цифровых компетенций, усложнения атрибутов экономических объектов и их информационной структуры, внедрения качественно иных моделей организационных взаимодействий экономических субъектов, требующих фундаментальных преобразований парадигмы развития социально-экономических систем различного уровня	[54]
Княгин В.М.	Глубокие и всесторонние изменения в производственных и социальных процессах, связанные с тотальной заменой аналоговых технических систем цифровыми и широкомасштабным применением цифровых технологий. Цифровая трансформация охватывает не только саму производственную деятельность, но и изменение организационных структур компаний и бизнес-моделей	[58]
Boston Consulting Group	Максимально полное использование потенциала цифровых технологий во всех аспектах бизнеса	[27]
Вьюгина Д.М.	Масштабная трансформация бизнеса, затрагивающая весь набор функций предприятия от автоматизации закупок до продаж и маркетинга, влияющая как на изменение операционной модели, так и на инфраструктуру предприятия, базирующаяся на цифровых технологиях и протекающая под действием трех основных драйверов: изменения запросов пользователей, развития технологий и усиления конкуренции	[35]
Отчет Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса	Путь к внедрению цифровых технологий и бизнес-моделей для повышения производительности в количественном выражении	[79]
Отчет Массачусетского технологического института	Использование технологии для радикального повышения производительности или доступности ресурсов для предприятий	[80]
Рыжков В.	Изменение мышления бизнеса в новых условиях цифровой экономики, драйвером которого выступает современный потребитель и меняющаяся культура коммуникаций	[93]

Окончание таблицы 1.3

Террар Д.	Процесс перехода организации к новым способам мышления и работы на базе использования социальных, мобильных и других цифровых технологий. Эта трансформация включает в себя изменения в мышлении, стиле руководства, системе поощрения инноваций и в принятии новых бизнес-моделей для улучшения работы сотрудников организации, ее клиентов, поставщиков и партнеров	[134]
Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В.	Осознанный, инициированный руководством процесс кардинального совершенствования бизнес-процессов как во внутренней, так и во внешней среде фирмы на основе поиска и/или разработки, а также последующего внедрения и использования цифровых технологий.	[36]

При этом возникает вопрос относительно того, какое влияние цифровая трансформация окажет систему управления организацией в целом. Но, прежде чем приходить к анализу влияния необходимо дать четкое определение системе управления (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Определение понятия «система управления» с позиции различных авторов [составлено автором]

Определение	Источник
Система управления – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий.	В.Р. Веснин [32]
Системы управления – это упорядоченные процессы планирования, организации, мотивации, контроля. Они направлены на выполнение задач производства и достижение главной цели существования организации.	Т. Фролова [129]
Системы управления – это методология управления предприятием, которая интегрирует все процессные группы на базе единой информационной системы предприятия.	Д. Смирнов [94]
Системы управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.	Д.И. Долгов [51]
Системы управления – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.	Д. Хлебников [47]

Окончание таблицы 1.4

Системы управления – это совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.	С.В. Рогожин [89]
Системы управления – это совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую в рамках сложившейся организационной структуры.	Р.А. Фатхутдинов [112]

На основе вышеприведенных определений можно дать собственное определение понятию «система управления». Таким образом, под системой управления автором понимается – структурированная совокупность всех элементов, подсистем и процессов между ними в управляющей системе, направленных на обеспечение заданного функционирования путем достижения синергетического эффекта.

Наглядное представление системы управления организации отражено на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Структура элементов системы управления организацией

Разобравшись с понятием «система управления» необходимо провести декомпозицию ее структурных элементов и разобраться с каждым из них. Ведь

именно в разрезе структурных элементов легче всего проследить влияние цифровизации на систему управления в целом.

Таблица 1.5 – Понятийный аппарат механизма управления [составлено автором]

Определение	Источник
Механизм управления – это совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении.	Дж. К. Лафта [66]
Механизм управления – это совокупность взаимодействующих элементов, объединенных определенной целью и являющихся инструментарием, переводящим объект из одного состояния в другое путем воздействия на его составляющих элементов.	Т.В. Светник [95]
Механизм управления – это система методов, действий и взаимосвязей организационных единиц, в совокупности решающих задачу управления эффективностью.	А.Г. Гончарук [38]
Механизм управления – это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.	Е.Е. Вершигора [31]
Механизм управления – это сложная совокупность инструментов и процессов прямого (непосредственного) и косвенного воздействия (координация, стимулирование, регулирование) на социальные и рыночные условия жизнедеятельности регионального сообщества, обеспечивающих повышение эффективности региональной экономики, рост качества жизни населения.	Р.Г. Маннапов [71]

Для определения влияния цифровой трансформации на механизм управления, также необходимо рассмотреть структурные элементы самого механизма (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Понятийный аппарат элементов механизма управления [составлено автором]

Термин	Определение	Источник
Цели	Представляемое и желаемое будущее событие или состояние, осуществление которого является промежуточным причинным звеном на пути к цели, которая есть антиципированное представление результата нашего действия.	В. Вундт [30]
	Осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека.	Л.А. Карпенко [55]

Окончание таблицы 1.6

	Желаемый результат развития системы.	А.В. Антонов [20]
Задачи	Ситуация, которая включает в себя и цель, и условия, в которых она должна быть достигнута.	Г.А. Балл [23]
	Это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки.	О.В. Заяц [48]
Принципы	Первоначальная причина, начало, основное понятие, научное или нравственное начало, правило, от которого не отступают.	А.Н. Чудинов [124]
	Это устойчивые связи и зависимости, регулирующие действия людей, направленные на осуществление целей экономической системы.	А.В. Чурашкина [114]
Функции	Представляют собой специализированное во временной логической последовательности выполнение управленческих работ.	А.В. Чурашкина [114]
	Представляет собой роль, выполняемую субъектом или объектом при осуществлении определенной деятельности.	А.В. Тебекин [116]
Методы	Совокупность правил и принципов, рационально организованная с целью достижения определенного результата.	А. Конт-Спонвиль [61]
	Способ достижения цели, совокупность приемов и операций теоретического или практического освоения действительности, а также человеческой деятельности, организованной определенным образом.	А.А. Грицанов [75]
	Форма практического и теоретического освоения действительности, исходящего из закономерностей движения изучаемого объекта; система регулятивных принципов преобразующей, практической или познавательной, теоретической деятельности.	С.Я. Подопригора [81]
	Это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны процесс реализации функций управления, а с другой, процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.	В.И. Коробко [127]

После рассмотрения всего понятийного аппарата, возможно, перейти к рассмотрению влияния цифровой трансформации на сам механизм управления (прил. А).

Таким образом становится видно, что цифровая трансформация находит отражение на всем механизме управления.

Теперь целесообразно рассмотреть подверженность изменениям структуры управления.

Таблица 1.7 – Понятийный аппарат структуры управления [составлено автором]

Определение	Источник
Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.	Л.А. Бурганова [107]
Структура управления – это институциональное образование, в рамках которого обеспечивается целостность транзакций.	М.Н. Корсаков [63]
Структура управления – это совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.	А.В. Молодчик [108]
Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.	Л.И. Дорофеева [41]
Структура управления – внутреннее строение системы управления бизнес-процессами, протекающими внутри компании, включая возможность воссоединения элементов управления в единую систему, а также совокупность устойчивых связей	Е.В. Полевая [82]
Структура управления – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации	И.И. Прушакевич [86]

Определение элементов структуры управления представлено ниже (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Понятийный аппарат элементов структуры управления [составлено автором]

Термин	Определение	Источник
Полномочия	Право и/или возможность высказывать предложения, предписывать и давать указания, обязательные к выполнению без уговоров, торгов и применения силы.	Д. Андерхилл [19]

Окончание таблицы 1.8

	Право, предоставляемое одному лицу действовать от имени другого лица для решения определенной задачи на оговоренный срок.	А.П. Евгеньева [42]
	Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.	А.Н. Азрилиян [18]
Кадры управления	Работники (служащие), профессиональная деятельность которых полностью и преимущественно связана с выполнением функций по управлению производством.	А.Н. Азрилиян [18]
	Работники, в том числе: руководители, специалисты и вспомогательный персонал, чья профессиональная деятельность состоит в процессе принятия и реализации решений.	Л.А. Сысоева [96]

Помимо элементов, приведенных в таблице 1.8, для структуры управления присущи: тип структуры и технические средства.

Таким образом в приложении Б отражено влияние цифровой трансформации на структуру управления.

Следующий блок называется «процесс управления». По мнению А.Г. Ивасенко процесс управления определяется совокупностью взаимосвязанных управленческих действий, для достижения целей организации. Данное достижение осуществляется путем преобразования ресурсов в продукцию или услуги [50].

В состав процесса управления входят такие элементы как:

- анализ ситуации;
- выделение проблем;
- управленческое решение;
- информация;
- коммуникация.

Определение ряда элементов представлено ниже (табл. 1.9).

Таблица 1.9 – Понятийный аппарат элементов процесса управления
[составлено автором]

Термин	Определение	Источник
Управленческое решение	Это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.	Р.А. Фатхутдинов [113]
	Это набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.	Э.А. Смирнов [97]
	Это творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.	В.С. Юкаева [126]
	Это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.	В.В. Ременников [88]
	Это творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.	Л.И. Лукичева [68]
Информация	Природная и содержательная часть посылаемого или получаемого сигнала или послания, дающая возможность придать им определенную значимость.	О.С. Виханский [34]
	Совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности знания о каких-либо объектах, процессах и явлениях.	П.А. Михенко [77]
	Осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении или ситуации.	В.А. Абчук [16]
Коммуникация	Процесс, посредством которого сигналы или послания о поведении передаются от одного субъекта к другому и обратно.	О.С. Виханский [62]

Окончание таблицы 1.9

	Процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или группами.	Е.В. Корниенко [62]
	Подготовка, получение, переработка и передача информации для успешного продвижения управленческих решений.	Ю.В. Кузнецов [65]
Коммуникация	Процесс, посредством которого сигналы или послания о поведении передаются от одного субъекта к другому и обратно.	О.С. Виханский [84]
	Процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или группами.	Е.В. Корниенко [37]
	Подготовка, получение, переработка и передача информации для успешного продвижения управленческих решений.	Ю.В. Кузнецов [65]

Таким образом в приложении В отражено влияние цифровой трансформации на процесс управления.

Помимо этого, цифровая трансформация предприятия, оказывает колоссальное воздействие на элементы механизма развития системы управления, выводя их на качественно новый уровень (прил. Г).

Аналогичным образом кардинальным изменениям подвержены способности субъекта осуществления цифровой трансформации, а именно менеджера. Благодаря новым условиям, его опыт усиливается цифровыми технологиями, а научный потенциал развеивается значительно быстрее.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что цифровая трансформация выступает в качестве фактора, обеспечивающего повышение качества услуг и при этом, обуславливает необходимость в изменении системы управления. При этом у данной тенденции существуют причинно-следственные взаимосвязи, которые были рассмотрены А. Н. Чаплиной, Е. А. Герасимовой, И. В. Щедриной и Т. А. Клименковой в работе под названием «Методология и методы современного менеджмента» [121].

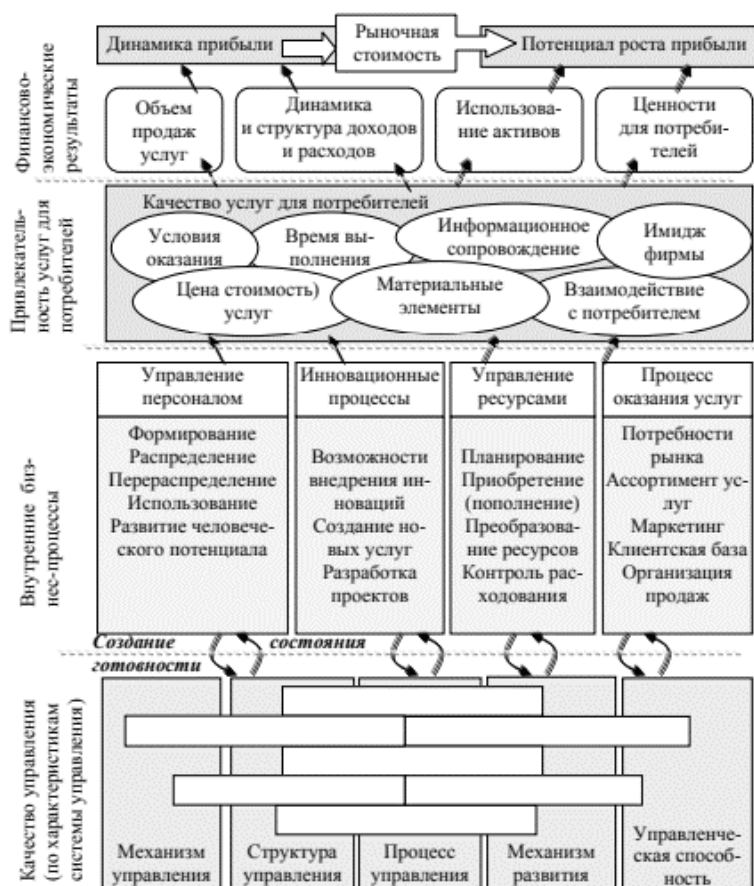


Рисунок 1.4 – Модель причинно-следственных взаимосвязей между совершенствованием системы управления и качеством услуг предприятия

[121]

Таким образом, определив основные тенденции исследуемой отрасли, установив законы, которым она подвержена, а также определив зависимость системы управления от новых тенденций можно переходить к методологии совершенствования системы управления.

1.2 Идея стратегии цифровой трансформации на основании моделирования виденья будущего

Как было установлено ранее, для реализации стратегии цифровой трансформации предприятий необходимо осуществить существенные стратегические изменения. Однако по мнению министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации

наибольшей трансформации будут подвержены бизнес-процессы [73]. Таким образом становится необходимо дать определение понятию «бизнес-процессы» (табл. 1.10).

Таблица 1.10 – Определение понятия «бизнес-процессы» с позиции различных авторов [составлено автором]

Автор	Определение	Ссылка на источник
Попова А.А.	Один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту	[84]
Гирилюк М.А., Романович А.В., Вакулич Н.А.	Совокупность связанных между собой действий, направленных на создание конечного продукта для удовлетворения спроса потребителя, протекающих под непосредственным руководством владельца предприятия	[37]
Старков А.Н.	Совокупность управляемых взаимосвязанных циклических действий и операций, основанных на использовании и переработке исходных ресурсов в конечный продукт или измеримый результат для достижения целей предприятия и обеспечения эффективности его деятельности	[99]
Пономарева Н.И.	Устойчивая, целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя	[83]
Радченко А.В.	Системно-замкнутый процесс, имеющий вход и выход и включающий в себя взаимосвязанную последовательность стадий деятельности предприятия, целью осуществления которого будет получение прибыли	[87]

Таким образом процесс цифровой трансформации любого предприятия имеет следующий вид (рис. 1.5):



Рисунок 1.5 – Процесс цифровой трансформации [составлено автором по 29]

Исходя из процесса цифровой трансформации можно сделать ряд выводов:

1. Под инициацией цифровой трансформации понимаются драйверы как внешние, так и внутренние, которые оказывают непосредственное влияние на предприятие и подталкивают его к цифровой трансформации.
2. Оптимизация бизнес-процессов – наиболее слабая зона, которая определяет возможность становления цифровой трансформации.
3. Новые технологические решения невозможны без цифровой трансформации предприятия.

Таким образом можно отметить, что бизнес-процессы – наиболее значимый структурный элемент при реализации цифровой трансформации. Однако возникает вопрос как производить оптимизацию бизнес-процессов или как зачастую возникает необходимость «ломку и перестройку», если учесть тот факт, что данные стратегические изменения должны корректироваться на фактор цифровой трансформации, что по своей природе является чем-то новым для бизнес-среды.

В результате чего становится необходимо сформировать понимание о будущей модели, в рамках которой будут осуществляться бизнес-процессы, что в практике получило название «стратегирование», другими словами процесс достижения желаемого будущего путем сочетания планирования, прогнозирования и управления [49].

Исходя из научных трудов А.Г. Зельднер, Т. А. Алабиной, М. Р. Голубева, Е. А. Морозовой можно выделить два способа стратегирования (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Способы стратегирования

Если же рассматривать трактовку, даваемую агентством стратегических инициатив то существует ряд способов мышления о будущем (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Основные способы мышления о будущем [составлено автором по 133]

Стратегирование из прошлого заключается в сборе аналитической базы и как следствие ее экстраполяции или же прогнозирования на будущее.

К методам стратегирования из прошлого относятся [74,78,60,25]:

1. Экономическо-математическое моделирование.
2. Установление соответствий и соотношений.
3. Метод показателей и тенденций.
4. Поисково-исследовательский метод.

Стратегирование из будущего подразумевает под собой формирование образа будущей системы, после чего разработку путей (сценариев) достижения желаемого образа, иными словами, данный процесс стоит на основании «виденья» организации.

Одним из самых эффективных методов такого стратегирования выступает метод «Форсайт».

Форсайт – метод коммуникации стейкхолдеров, нацеленный на установление образов будущего, а также способов их достижения [133].

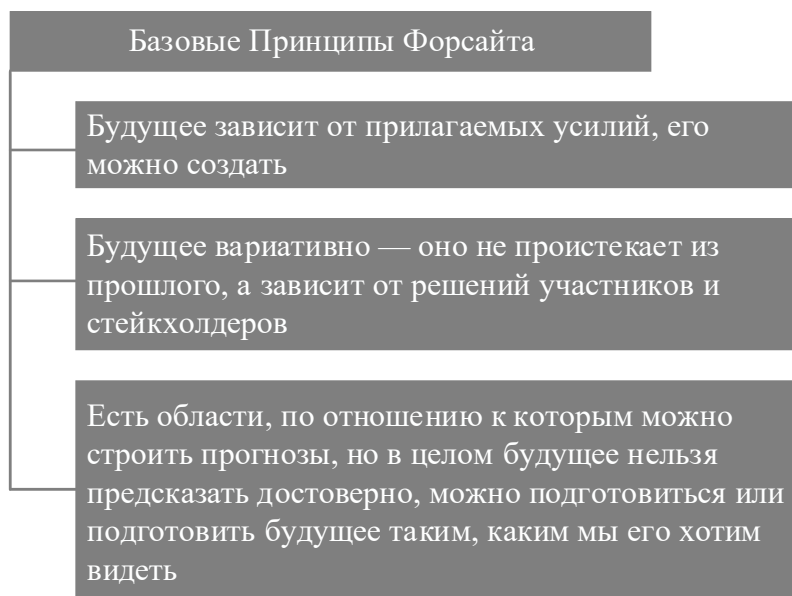


Рисунок 1.8 – Принципы, на которых базируется метод Форсайта [составлено автором по 133]

Одельного внимания заслуживает метод быстрого форсайта (Rapid Foresight), который был разработан Дмитрием Песковым в 2010 году [123]. При этом стоит понимать, что форсайт как метод концентрируется по большей мере не на прогнозирование, а именно на проектировании и рассматривает социум, как движущую силу реализации трендов.

На основе трудов Епифановой Н.Ш. [43] и Ковалева В.И. [59] становится возможно спроектировать основные элементы системы форсайт (рис. 1.9).

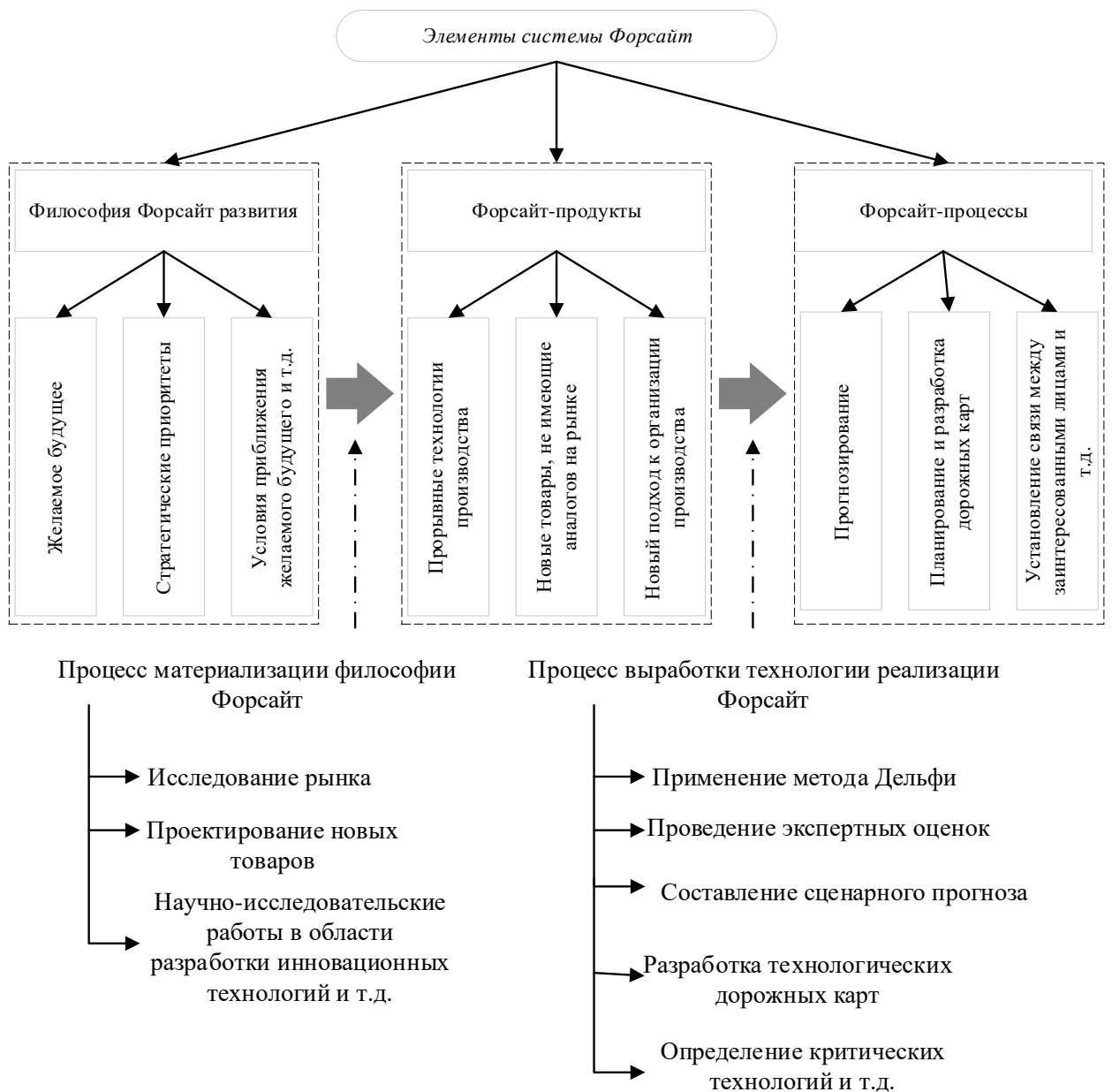


Рисунок 1.9 – Элементы системы Форсайт [составлено автором по 43,59]

Таким образом можно сделать вывод, что при формировании стратегии цифровой трансформации предприятия, на этапе оптимизации бизнес-процессов целесообразно использовать метод моделирования путем применения методологии Форсайт, в то время как дальнейшая реализация стратегии должна учитывать опыт прошлого.

1.3 Мониторинг предприятий сферы услуг в условиях цифровой экономики

Прежде чем говорить о предприятиях сферы услуг целесообразно проанализировать саму роль данной сферы. Роль сферы услуг необходимо оценивать под призмой ее развития на пути становления. Именно концепция постиндустриального общества позволяет сформировать понимание о роли сферы услуг в целом.

Таковыми научными деятелями как А. Фишер, К. Кларк и Ж. Фурастье было выделено три основных сектора экономики (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Сектора мировой экономики [составлено автором по 130]

Однако еще К. Кларк в своих трудах отметил смещение фокуса в экономике к третичному сектору, аргументировав этот тем, что ключевым драйвером такого поведения экономики выступает рост доходов, который смещает приоритет в сторону сферы услуг [128].

Таким образом, под влиянием данных трендов трехсекторное деление экономики в последствии стало не возможным, по причине того, что третичный и вторичный сектор стали плотно переплетаться между собой.

В результате чего Д. Беллом в его работах была сформирована трактовка постиндустриального общества, как общества, в котором преобладают «взаимоотношения игрового типа» между людьми, спровоцированные

широким распространение сферы услуг, а также грамотным использованием информации квалифицированными специалистами [26].

После определения роли сферы услуг на этапе ее становления, целесообразно рассмотреть ее роль в современной экономике.

По причине трудности проведения финансово-экономической оценки роли услуги до ее момента оказания было принято проводить оценку ее влияния исходя из доли сферы услуг в структуре внутреннего валового продукта (рис. 1.11).
















Страна	Флаг	Дата	Данные	Измерение (1П)
Австралия		Декабрь 31, 2016	73.07 %	▲ 1.02%
Аргентина			65.76 %	▼ -0.13%
Бразилия		Декабрь 31, 2016	73.30 %	▲ 0.62%
Великобритания			79.22 %	▼ -0.11%
Германия		Декабрь 31, 2016	66.89 %	▲ 0.04%
Индия		Декабрь 31, 2016	53.80 %	▲ 0.88%
Индонезия			45.28 %	▲ 0.54%
Испания			73.76 %	▲ 0.16%
Италия		Декабрь 31, 2016	74.00 %	▼ -0.19%
Канада			69.07 %	▼ -0.25%
Китай		Декабрь 31, 2016	51.63 %	▲ 1.40%
Мексика		Декабрь 31, 2016	63.42 %	▼ -0.22%
Россия		Декабрь 31, 2016	62.84 %	▲ 0.19%
Саудовская Аравия			54.03 %	▲ 1.72%
Соединенные Штаты		Декабрь 31, 2015	78.92 %	▲ 1.04%

Рисунок 1.11 – Доля сферы услуг в структуре ВВП [составлено автором по 70]

Так же не маловажным фактором является доля занятых в сфере услуг (рис. 1.12).
















Страна	Флаг	Дата	Данные	Измерение (1П)
Австралия		Декабрь 31, 2019	79,13 %	+ 0,06%
Аргентина		Декабрь 31, 2019	77,57 %	+ 0,03%
Бразилия			70,32 %	+ 0,14%
Великобритания			81,09 %	+ 0,34%
Германия		Декабрь 31, 2019	71,75 %	+ 0,15%
Индия		Декабрь 31, 2019	32,04 %	+ 0,58%
Индонезия		Декабрь 31, 2019	48,91 %	+ 1,44%
Испания		Декабрь 31, 2019	75,63 %	+ 0,18%
Италия		Декабрь 31, 2019	70,44 %	+ 0,00%
Канада			79,07 %	+ 0,03%
Китай		Декабрь 31, 2019	46,44 %	+ 1,83%
Мексика			61,25 %	+ 0,19%
Россия		Декабрь 31, 2019	67,30 %	+ 0,09%
Саудовская Аравия			70,62 %	+ 0,12%
Соединенные Штаты		Декабрь 31, 2019	79,85 %	+ 0,29%

Рисунок 1.12 – Доля занятых в сфере услуг [составлено автором по 69]

При этом стоит отметить, что в развитых странах наблюдается закономерный рост числа занятых в сфере услуг, так [85,132]:

- США – +190,4% занятых в сфере услуг (в 2015 году в сравнении с 1965 годом), что в процентном соотношении от общей занятости составило 79,6%
- Канада – 265%, что от общей занятости составляет 78,4%
- Франция – 142%, что от общей занятости составляет 74,1%
- Япония – 118%, что от общей занятости составляет 72,2%

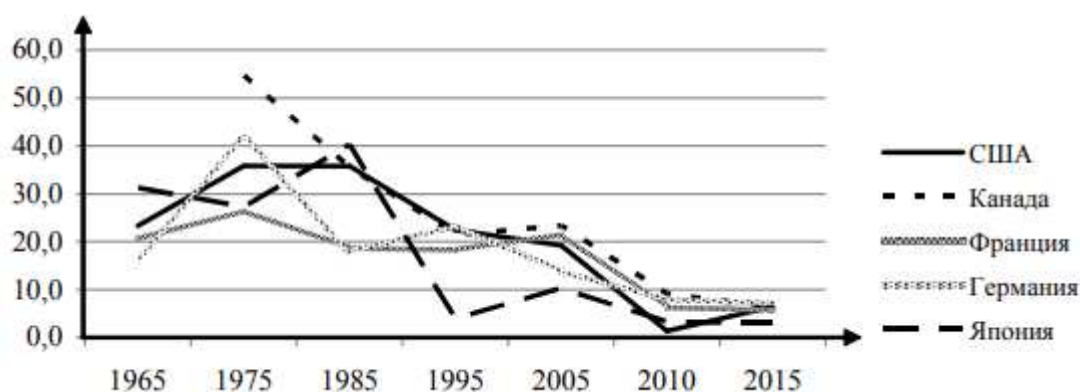


Рисунок 1.13 – Темп роста занятости в сфере услуг в динамике [составлено автором по 85,132]

Текущее состояние сферы услуг имеет тенденцию к трансформации по причине того, что экономика в целом также была подвергнута трансформации и представляет собой новое состояние – цифровую экономику.

Цифровая экономика – глобальное социально-экономическое явление, носящее системный характер. Поэтому хозяйствующие субъекты практически всех отраслей экономики не могут избежать цифровизации не только технологических процессов, но и хозяйственных процессов [117].

Однако стоит понимать, что на текущее состояние сферы услуг повлияла не только цифровизация, но и фактор пандемии, который за столь короткое время умудрился внести кардинальные изменения.

Так кризис спровоцированный COVID-19 в большей степени отразился на сфере услуг, так как данная сфера в большей мере зависима от взаимодействия с потребителями. Результаты кризиса нашли свое отражение на доли сферы услуг в структуре ВВП (рис. 1.14).

Ранг	Страна	Сфера услуг в ВВП, %*	ВВП ППС, трлн долл., 2019 г.**	Место по ВВП
1	США	77,4	21 439	2
2	Великобритания	71,0	3 131	9
3	Франция	70,3	3 061	10
4	Канада	70,2	1 900	16
5	Япония	69,1	5 747	4
6	Испания	67,7	1 941	15
7	Италия	66,3	2 443	12
8	Бразилия	62,6	3 456	8
9	Германия	61,8	4 444	5
10	Мексика	60,1	2 628	11
11	Таиланд	56,9	1 383	20
12	Иран	54,4	1 471	18
13	Турция	54,3	2 347	13
14	Россия	54,1	4 349	6
15	Республика Корея	53,6	2 320	14
16	Китай	52,2	27 309	1
17	Египет	51,4	1 391	19
18	Индия	49,1	11 326	3
19	Саудовская Аравия	48,4	1 899	17
20	Индонезия	43,4	3 737	7

Рисунок 1.14 – Доля сферы услуг в структуре ВВП под влиянием пандемии COVID-19 [составлено автором по 40]

В период пандемии первоочередную ценность приобретают промышленные товары и продовольствие, а развлечения, отдых и шопинг

переходят в категорию отложенного спроса. Однако возникает вопрос, как США умудрилось сохранить столь значительную долю. На самом деле, ответ достаточно прост – цифровая трансформация предприятий сферы услуг, которая не является чем-то инновационным, так как по оценкам независимого агентства NF - World Economic Outlook Database, большая часть предприятий сферы услуг США (свыше 65%) была подвержена этому процессу два года назад.

Со слов швейцарского профессора У. Бреннера, именно цифровая трансформация способна изменить устоявшиеся бизнес-модели, а также создать почву для инновационного преобразования рынка сферы услуг, при этом он также отмечает, что изменениям будет подвержен непосредственно менеджмент в сфере услуг [98]. Однако стоит отметить, что ученые пришли к выводу, что цифровая трансформация прежде всего трансформирует бизнес-модели в большей мере со стороны способов и порядка их реализации как таковых [17].

Если проанализировать начало прошлого столетия, можно сделать вывод, что основными экономико-образующими направлениями деятельности были: нефтедобыча, машиностроение, горнодобывающая промышленность. Однако на данный момент произошло резкое смещение фокуса в сторону предприятий сферы услуг, о чем свидетельствует статистика рыночной капитализации предприятий, что наглядно демонстрирует теорию К. Кларка и Д. Белла (табл. 1.11 и 1.12).

Таблица 1.11 – Мировые компании с самой большой рыночной капитализацией 2019 г.

Компания	Сфера деятельности (основная)	Рыночная капитализация, млрд долл. США
Apple	Производство электроники и информационных технологий	618
Google	Интернет-сервисы, приложения, видеохостинг	532
Microsoft	Разработка программного обеспечения	483
Berkshire Hathaway	Страхование, финансы, железнодорожный транспорт, коммунальные услуги, производство продовольственных и непродовольственных товаров	402
Amazon	Ритейл-компания: продажа и поставки различных товаров через Интернет	356
Exxon Mobil	Добыча и переработка нефти	347
Facebook	Социальная сеть	332
Johnson & Johnson	Фармацевтическая промышленность	313
JPMorgan Chase	Банковское дело	309
General Electric	Производство электротехнического, энергетического, медицинского оборудования, бытовой техники, транспортное машиностроение	280

Таблица 1.12 – Капитализация компаний России 2020 г. (РИА Рейтинг)

Компания	Отрасль	Изменение капитализации за год, %
Аптечная сеть 36,6	Торговля	671,3
МРСК Сибири	Электроэнергетика	238
AFI Development	Недвижимость	129,4
ДВМП	Транспорт	115,7
АФК «Система»	Многоотраслевой холдинг	114,1
ТрансКонтейнер	Транспорт	114
Сургутнефтегаз	Нефтегазодобыча и нефтепереработка	112,2
Петропавловск	Металлургия	109,7
Русская Аквакультура	АПК и пищевая промышленность	109,4
Россети	Электроэнергетика	102,3
Газпром	Нефтегазодобыча и нефтепереработка	87,9
En+ Group	Многоотраслевой холдинг	85,4
ТГК-1	Электроэнергетика	81,3
БАНК УРАЛСИБ	Банки и финансовые услуги	76,5
Группа «Черкизово»	АПК и пищевая промышленность	73,9
Нижнекамскнефтехим	Химия и нефтехимия	70,1
Норильский никель	Металлургия	66,3
Global Ports	Транспорт	63,8
Яндекс	Информационные технологии	61
Сбербанк	Банки и финансовые услуги	53,2
Банк ВТБ	Банки и финансовые услуги	51,9
МТС	Телекоммуникации	51,6
ПРОТЕК	Фармацевтика и медицина	43,3
М.Видео	Торговля	42,5
X5 Retail Group	Торговля	39,2

На основании таблиц можно сделать вывод, что компании сферы услуг все больше выделяются по капитализации на фоне производственных и добывающих компаний, что было абсолютно невозможно еще четверть века назад. Таким образом возникает вопрос, как с позиции стратегического управления предприятиям сферы услуг удалось за столь короткий временной период настолько увеличить свою рыночную капитализацию.

Ответ заключается в следующем – стратегический выбор: под веянием «Индустрии 4.0» появилось три основных стратегических направления в рамках цифровой трансформации.

1. Консервативный подход. Если рассматривать этот подход, то речь прежде всего идет о сохранении status quo, иными словами бизнес выбравший данное стратегическое направление стремиться реагировать на возникающие изменения рынка и не более того, иными словами, придерживается

реакционного развития. В рамках данного подхода происходит тактическая цифровизация, которая лишь отсрочивает момент наступления кризиса.

2. Digital leadership. В рамках второго направления осуществляется цифровизация в отношении основного направления деятельности, однако не исключается процесс создания spin off бизнес-единиц.

3. Модель «digital business». Наиболее кардинальной является модель «digital business», при которой происходит не только организационная трансформация, но также осуществляется процесс пересмотра цепочки создания ценности и рынков.

Таким образом стоит обратить внимание на лидеров рынка, которые уже подвергли часть бизнес-процессов цифровой трансформации, тем самым обеспечив себе возможность задавать тренды рынка. По мнению организаций, успешно прошедших процесс цифровой трансформации «сегодня критически важно смещать внутренний инвестиционный фокус в начало кривой инновационного цикла, двигаясь к наиболее сбалансированной точке – рассматривать внешние решения на этапе MVP с первым рыночным трэкшеном» (рис. 1.15).

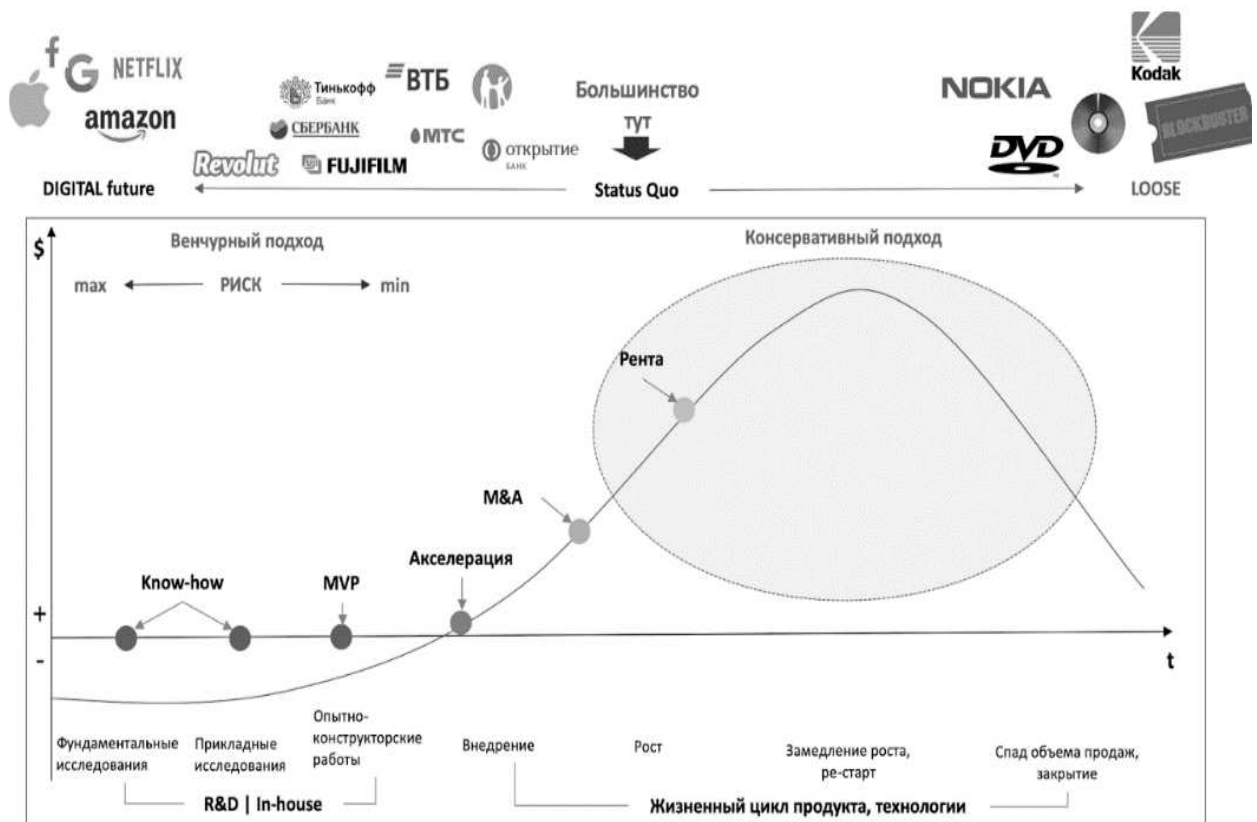


Рисунок 1.15 – Основной стратегический фокус организаций в эпоху цифровой трансформации

Анализируя рисунок 1.15, можно сказать, что наибольшее конкурентное преимущество в текущих реалиях получили организации, которые подвергли свои бизнес-процессы цифровой трансформации, следовательно, необходимость цифровой трансформации бизнес-процессов можно считать полностью обоснованной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе диссертационного исследования была проанализирована и изучена обширная база научной литературы и научных работ по теме работы, а именно: теоретические аспекты цифровой трансформации организаций сферы услуг, где особое внимание было уделено оптимизации бизнес-процессов организаций, подверженных трансформации.

Помимо цифровой трансформации в теоретической части рассмотрены аспекты стратегического анализа и выявлена проблематика в его применении, в условиях цифровой экономики. Данная тема рассмотрена через призму способов стратегирования, а именно на основании опыта пролого и видения будущего.

Переходя к исследовательской части, в первую очередь был подробно изучен стратегический анализ и определено его место в стратегическом управлении цифровой трансформацией через цифровой профиль бизнес-стратегии. Это позволило учитывать виденье будущих моделей организаций, подверженных цифровой трансформации, тем самым, позволяя учитывать потенциал будущих моделей при разработке стратегии.

В теоретической части, при рассмотрении аспектов стратегического управления, в условиях цифровой трансформации, была выявлена следующая проблема: на текущий момент существующие методы стратегирования в процессе разработки стратегии базируются на опыте прошлого, в то время как для реализации стратегии цифровой трансформации необходимо учитывать видение будущей бизнес-модели.

Также, при анализе теоретических материалов не было обнаружено типовой бизнес-модели для предприятий сферы услуг, которая в полной мере отражала бы все аспекты деятельности данных предприятий. При этом в литературе встречается типовая бизнес-модель для государственного сектора.

Все научные результаты составлены и разработаны по принципу адаптивности. Таким образом, при инициации проекта цифровой

трансформации предприятия сферы услуг, с учетом с разработанных научных результатов, будет зафиксировано положительное изменение в системе управления организацией, тем самым подвергнув ее трансформации, необходимость которой была освещена в теоретической части данной работы.

Научные результаты непосредственно связаны между собой, так как сложно адаптивны без учета друг друга. В результате чего создают комплексные условия для осуществления стратегии цифровой трансформации, а также позволяют оценивать эффективность реализации данной стратегии.

Полученные научные результаты имеют практическое значение в деятельности. На материалах ООО «Стар Фуд» была сформирована бизнес-модель, подверженная цифровой трансформации, выработана стратегия развития организации с учетом факторов цифровой экономики. В результате чего составлена программа реализации стратегии, а как следствие, инициирован проект по цифровой трансформации бизнес-процессов, который прошел апробацию.

Помимо этого, стоит учитывать, что реализация данного проекта основывалась на методологии *rapid foresight*, тем самым являлась способом достижения единого видения цифрового будущего. В результате чего данный проект, а как следствие, все научные результаты, являются применимыми не только к конкретному предприятию, но и к отрасли в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Всеобщая декларация прав человекам : принята и провозглашена Генер. Ассамблеей ООН 10.12.1948 г. // Российская газета. – 15.12.1998. – 4 с.
2. Конституция Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 2016 год. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 31 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч 1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ ред. от 03.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>
4. Уголовный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ ред. от 03.02.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>
5. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч 1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 28.03.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>
6. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 01.04.2019 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>
7. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ в ред. от 06.06. 2019 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>
8. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ в ред. от 18.03.2019 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

9. О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федер. закон от 07.02.1992 № 2300-1 в ред. от 18.03.2019 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultan>

10. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс] : федер. закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ в ред. от 27.12.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

11. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ в ред. от 25.12.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

12. О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ в ред. от 25.12.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

13. Об охране окружающей среды [Электронный ресурс] : федер. закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ в ред. от 29.07.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

14. О персональных данных [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.07.2009 № 152-ФЗ в ред. от 31.12.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

15. Об утверждении порядка осуществления регионального государственного контроля (надзора) за соблюдением требований законодательства об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности на территории Красноярского края [Электронный ресурс] : Постановлений Правительства Красноярского края от 27.08.2014 № 374-п в ред. от 12.09.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

16. Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. – Санкт-Петербург : Союз, 2002. – 463 с.

17. Авдеева, И.Л. Развитие цифровых технологий в экономике и управлении: Российский и зарубежный опыт / И.Л. Авдеева, Т.А. Головина, Л.В. Парахина // Вопросы управления. 2017. №6 (49). С.50-56.
18. Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь / А.Н. Азрилиян. – Москва : Институт новой экономики, 1997. – 262 с.
19. Андерхилл, Д. Политика. Толковый словарь / Д. Андерхилл, С. Барретт, под общ. ред. И.М. Осадчая. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 471 с.
20. Антонов, А.В. Системный анализ: учебник / А.В. Антонов. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 366 с.
21. Аньшин В.М. Стратегические и организационные аспекты управления проектными системами с учетом концепции устойчивого развития // Российский журнал управления проектами. 2013. №3.
22. Афанасьев В.М., Юзбашев М.М. Анализ временных рядов и прогнозирование. М.: Финансы и статистика, 2001. 228 с.
23. Балл, Г.А. Теория учебных задач: психолого-педагогический аспект. – Москва : Педагогика, 1990.– 184 с.
24. Банке Барт Аналитический отчет VCG. Vlast.kz. [Электронный ресурс]. URL: <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html>.
25. Бармашова Л.В. Роль и методы стратегического планирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://barmashova.ru>
26. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл; пер. с англ.; под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 956 с
27. Бизнес-модель Остервальдера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/s/productstar/135102-biznes-model-ostervaldera-chto-eto-takoe>
28. Бийчук А.Н. Цифровая трансформация бизнеса в современной экономике / А.Н. Бийчук // Журнал Экономика и менеджмент «Экономическая среда». – 2017. – №2 (20). – С. 14.

29. Борреманс А.Д. Возможности развития стратегий цифровой трансформации / А.Д. Борреманс, Д.И. Сурков – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019.
30. Ван ден Берг Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Г. ван ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова ; агентство «Verenschot». — 6-е изд. — Москва. : Лаборатория знаний, 2019. — 400 с.
31. Вершигора, Е.Е. Менеджмент / Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-Москва, 2007. – 283 с.
32. Веснин, В.Р. Менеджмент. Учебник / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 616 с.
33. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник /. — 2-е изд. — Москва: Гардарика, 1998. — 296с.
34. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – Москва : 2014. – 576 с.
35. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп, 2016. – № 4. – url: <http://www.mediascope.ru/2233>.
36. Гарифуллин, Б.М. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы / Б.М. Гарифуллин, В.В. Зябриков,. Креативная экономика, 9: 2018. 1345-1358.
37. Гирилюк, М.А., Классификация бизнес-процессов и показатели эффективности бизнес-процессов / М.А. Гирилюк, А.В. Романович, Н.А. Вакулич, Логистика - евразийский мост, Красноярский государственный аграрный университет, 2018. 64-69.
38. Гончарук, А.Г. Механизм управления эффективностью предприятий региона / А.Г. Гончарук // Регион: экономика и социология. – 2012. – № 3. – С. 232-247.

39. Горбашко Е.А. Управление проектными рисками: учебное пособие / Е. А. Горбашко, Н. Ю. Четыркина. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2017. - 62 с.
40. Доля услуг в ВВП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://credinform.ru/ru-RU/Publications/Article/6d99e95b11d8>
41. Дорофеева, Л.И. Менеджмент: конспект лекций / Л.И. Дорофеева. – Москва : Эксмо, 2012. – 183 с.
42. Евгеньева, А.П. Словарь русского языка / А.П. Евгеньева. – 4-е изд. – Москва : Полиграфресурсы, 1999. – 287 с.
43. Епифанова Н.Ш. От форсайт-исследований к форсайт-организациям // Актуальные проблемы экономики и права. - 2011. - №4 (20). - С. 143-147
44. Ершова, Т.В. Методика оценки уровня развития цифровой экономики как инструмент управления процессами цифровой трансформации. Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2018) / Т.В Ершова, Ю.Е. Хохлов, С.Б. Шапошник, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2018.: 198-200.
45. Ефимушкин В.А., Ледовских Т.В., Щербакова Е.Н. Инфокоммуникационное технологическое пространство цифровой экономики // Телекоммуникации и транспорт. 2017. Том 11. №5. С.15-20.
46. Жукова, М.А. Цифровые технологии и платформы как инструмент цифровой трансформации. Финансовый вестник, 4 (43): 2018. 84-88.
47. Журнал «Коммерческий директор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/GHqZA>
48. Заяц, О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе / О.В. Заяц. – Владивосток : Дальневосточный университет, 2004. – 142 с.
49. Зельднер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования / А.Г. Зельднер. – Москва, 2012

50. Ивасенко, А.Г. Менеджмент: учебное пособие / А.Г. Ивасенко. – Новосибирск : НГТУ, 2001. – 97 с.
51. Исследование систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/GHqeV>
52. История возникновения стратегического менеджмента [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://poznayka.org/s23539t1.html>
53. Кавенькин, А.А. Стратегическое управление предприятием. Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2: 2016. 495-497.
54. Кадомцева С.В. Современная парадигма социально-экономического развития. Часть II. Цифровая трансформация / С.В. Кадомцева, И.В. Монахова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №1 (70). – С. 9-13.
55. Карпенко, Л.А. Краткий психологический словарь / Л.А. Карпенко; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – Москва : Политиздат, 1985. – 431 с.
56. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. - М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.
57. Клейнер Г.Б. Системные основы цифровой экономики. Международная научнопрактическая конференция «Институциональные и финансовые механизмы становления цифровой экономики». Госуниверситет «Дубна», 2017.
58. Княгинин В. Н. Цифровая трансформация компаний // Центр стратегических разработок «Северо-Запад». URL: http://econom.psu.ru/upload/iblock/419/v.n.knyagin_in_tsifrovaya-transformatsiya-kompaniy.pdf
59. Ковалев В.И. Форсайт: прогнозирование инноваций или инновации в прогнозах? // Вестник ОмГУ. - 2013. - №2 (68). - С. 169- 172
60. Константиновская Л.В. Методы и приемы прогнозирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://astronom2000.ru>

61. Конт-Спонвиль, А. Философский словарь / А. Конт-Спонвиль; пер. с фр. Е.В. Головиной. – Москва : 2012. – 310 с.
62. Корниенко, Е.В. Теория управления: учебное пособие / Е.В. Корниенко, Л.Д. Шиндина. – Таганрог: Ступин, 2015. – 170 с.
63. Корсаков, М.Н. Экономика, организация и управление на предприятии: учебник / М.Н. Корсаков, Ю.И. Ребрин, под ред. М. А. Боровской. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2008. – 440 с.
64. Косолапова, М.В. Методологические вопросы системно-цифровой экономики - взаимосвязь системной и цифровой экономик / М.В. Косолапова, В.А. Сводобин, Мягкие измерения и вычисления, 6 (19): 2019. 13-16.
65. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – Москва: Юрайт, 2015. – 365 с.
66. Лазер вирта энциклопедия экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/GLJ2v>
67. Лапаев, С.П., Цифровая экономика: концепции, цифровые технологии, цифровизация экономики. Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры, Оренбургский государственный университет, 2018. 2389-2391.
68. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева; ред. Ю. П. Анискина. – 4-е изд. – Москва : Омега-Л, 2009. – 383 с.
69. Макроэкономика: статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economicdata.ru/economics.php?menu=macroeconomics&data_type=economics&data_ticker=ServicesEmploy
70. Макроэкономика: статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economicdata.ru/economics.php?menu=macroeconomics&data_type=economics&data_ticker=ServicesGDP
71. Маннапов, Р.Г. Современные закономерности, принципы, задачи и механизм регионального управления / Р.Г. Маннапов, Л.Г. Ахтариева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3. (141). – С. 47-56.

72. Мередит, Дж. Управление проектами / Дж. Мередит, С. Мантел. - Санкт-Петербург.: Питер, 2014. - 640 с.
73. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием управления [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/mr-po-tst-gk.pdf>
74. Методологические принципы прогнозирования и планирования / АК Group. Финансы, инвестиции и потребительский рынок [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://consumermarket.ru>
75. Методы управления в менеджменте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://infomanagement.ru/leksiya/Metodi_upravleniya
76. Методы управления в менеджменте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://infomanagement.ru/leksiya/Metodi_upravleniya
77. Михенко, П.А. Менеджмент: учебник / П.А, Михенко. – 7-е изд. – Москва : Синергия, 2014. – 302 с.
78. Нугаева А.Н. Эволюция методов прогнозирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://inventors.ru>
79. Отчет Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries, 2015.
80. Отчет Массачусетского технологического института: Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations. 2011
81. Подопригора, С.Я. Философский словарь / С.Я. Подопригора, А.С. Подопригора. – 2-е изд. – Ростов на Дону : Феникс, 2013. – 227 с.
82. Полевая, Е.В., 2020. Ключевые моменты адаптации организационной структуры управления и факторы, влияющие на формирование организационных структур управления. Наука и бизнес: пути развития, 4 (106): 150-154.
83. Пономарева, Н.И., Особенности формирования блока информации о бизнес-процессах. Успехи современного естествознания, 2008.

84. Попова, А.А., Понятие бизнес-процесса и сеть бизнес-процессов организации. Экономика и региональное управление, Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, 2017. 792-795.
85. Почепцов Г. Г. Стратегия. — Москва: «Рефл-бук», 2005. — 384 с
86. Прушакевич, И.И., 2016. Организационная структура современного предприятия. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 55: 56-66.
87. Радченко, А.В., Особенности бизнес-процессов на предприятии. Проблемы экономики и юридической практики, 2009.
88. Ременников, В.В. Разработка управленческого решения: учебное пособие для вузов / В.В. Ременников. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 304с.
89. Рогожин, С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – Москва : Экзамен, 2002. – 320 с.
90. Романова, А.С. Процесс стратегического управления / А.С. Романова А.В. Климчук, Актуальные вопросы экономических наук, 8: 2008. 432-436.
91. Российский сетевой рынок общественного питания [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Москва: РБК, 2016. — Режим доступа: http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BF%D0%B8%D1%82_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F.pdf
92. Россия в ИТ-рейтингах [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/Nyfmk>
93. Рыжков В. Что такое digital-трансформация? Komanda-a.pro. [Электронный ресурс]. URL: <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>.
94. Сборник словарей Академик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/GHq6Z>
95. Светник, Т.В. Теория организации / Т.В. Светник. – Иркутск : БГУЭП, 2004. – 173 с.

96. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/GKpuc>
97. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: учебник / Э.А. Смирнов. – Москва : ИЦ РИОР, 2012. – 362 с.
98. Сологубова, Г.С. Составляющие цифровой трансформации: монография / Г.С. Сологубова - Москва.: Юрайт, 2018. 141 с.
99. Старков А.Н. Цифровая экономика: учебное пособие. / А.Н. Старков, Е.В. Сторожева. – Москва: ФЛИНТА, 2017. 82 с. – ISBN 978- 5-9765-3697-5. // Лань: электронно-библиотечная система. [Электронный ресурс]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/104928>.
100. Стратегические приоритеты международный научно-аналитический журнал /Под ред. Кошкин Р.П., Колин К.К. – Москва: Аналитический центр стратегических исследований «Сокол», 2014.
101. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <http://econom-lib.ru/2-1.php>
102. Стратегическое планирование и хозяйственная политика /У. Кинг, Д. Клиланд. — Москва: Прогресс, 2003.
103. Стратегическое управление /И. Ансофф. — Москва: Экономика, 2003.
104. Стратегическое управление [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: http://str-uvravlennie.ucoz.ru/publ/rol_i_mesto_strategicheskogo_upravljenija/ponjatie_strategii_i_strategicheskogo_upravljenija/1-1-0-1
105. Стратегическое управление [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <http://stud24.ru/management/strategicheskoe-upravlennie/32663-102623-page2.html>
106. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/>

107. Структура управления организацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://discovered.com.ua/management/struktura-upravleniya-organizaciej>
108. Структуры управления в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Struktury_upralyeniya_v_myenyedzhmyentye
109. Указ Президента Российской Федерации [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Москва: 2014. — Режим доступа: <https://77.xn--b1aew.xn-->
110. Управление федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, республике Хакасия и республике Тыва (Красноярскстат) [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Красноярск: 2019. — Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm#02-2.1>
111. Устинов, О.Д. Стратегическое управление предприятием. Символ науки, 2016. 209-211
112. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 344 с.
113. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 374 с.
114. Функции менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kvartal-sobitii.ru/funkcii-menedzhmenta>
115. Функции стратегического управления [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: https://studopedia.ru/2_31681_II-etapi-razvitiya-korporativnogo-planirovaniya.html
116. Функции стратегического управления [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: https://studopedia.ru/2_31681_II-etapi-razvitiya-korporativnogo-planirovaniya.html
117. Хайкин М.М. Проблемы развития ситемы высшего образования в условиях цифровой экономики // Менеджмент 21 века: возможности и проблемы преобразования университетов: сборнбик научных статей 27 Межд.

Научн.-практ. конф., Санкт-Петербург, 21-22 ноября 2017 г. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2017. С. 15-18.

118. Цифровая трансформация [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://digitech.ac.gov.ru/digital-transformation/>

119. Цифровая экономика и «Индустрия 4.0»: проблемы и перспективы: труды научно-практической конференции с международным участием / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В.Бабкина. – Санкт-Петербург.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 685 с.

120. Чаплина А. Н. Методы проектирования системы управления современных организаций : учеб. пособие / А. Н. Чаплина (рук. авт. коллектива), Ю. Ю. Сулова, Т. А. Вашко и др. ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – 436 с.

121. Чаплина А.Н. Методология и методы современного менеджмента: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 128 с.

122. Чаплина, А.Н. Приоритеты управленческого воздействия в контексте исторического развития менеджмента / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, А.П. Шатрова – Проблемы современной экономики, № 2. 2017.

123. Что такое форсайт и как им пользоваться [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://clck.ru/VJE8M>

124. Чудинов, А.Н. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка / А.Н. Чудинов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Губинского, 1910. – 623 с.

125. Шваб К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб — «Эксмо», 2016

126. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – Москва: Дашков и Ко, 2012. – 289 с.

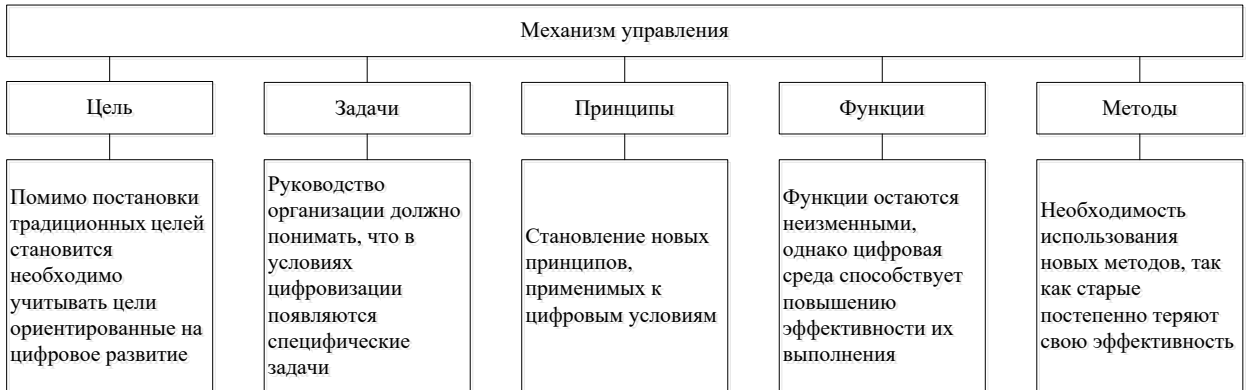
127. Bass F.M. A New Product Growth Model For Consumer Durables // Management Science. – 1969. – № 15. – С. 215–227.

128. Clark, C. The Conditions of Economic Progress/ C. Clark. – 3rd ed. – L.: MacMillan&Co Ltd, 1957. – 720 p.
129. FB [Электронный ресурс] / Т. Фролова. – Режим доступа: <https://clck.ru/GHphG>
130. Fisher, A. G. B. Production, primary, secondary and tertiary / A. G. B. Fisher //Economic Record 15.1. – 1939. – P. 24–38.
131. Negroponte, N. Being Digital / N Negroponte - NY: Knopf, 1995. - 272 с - ISBN: 0-679-43919-6
132. OECD Statistics/Labour Force Statistics. URL: <http://stats.oecd.org>
133. RAPID FORESIGHT Методология версия 0.4 [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/foresight_manual.pdf
134. Terrar David What is Digital Transformation? Theagileelephant.com. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>.

Приложения

Приложение А

Анализ влияния цифровой трансформации на механизм управления



Приложение Б

Анализ влияния цифровой трансформации на структуру управления



Приложение В

Анализ влияния цифровой трансформации на процесс управления



Приложение Г

Анализ влияния цифровой трансформации на механизм развития

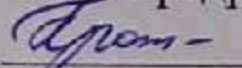


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ


Зав. кафедрой ТЭТ

 И.В. Кротова

«04» июня 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина

«04» июня 2021 г.


МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование стратегии цифровой трансформации предприятия сферы
услуг
тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель


01.06.21
подпись, дата

доцент, канд.тех.наук
должность, ученая степень

Т.А. Вашко
инициалы, фамилия

Выпускник


01.06.21
подпись, дата

ЭУ19-06М-СУ
номер группы

П.С. Паркаев
инициалы, фамилия

Красноярск 2021