

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

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ Ю.Ю. Сулова

« ____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

на тему

«Формирование стратегии развития предприятия в условиях цифровизации»

| | | |
|----------------------|---|--|
| Научный руководитель | _____ | <u>профессор, д-р экон. наук В.В. Куимов</u> |
| | подпись, дата | должность, ученая степень инициалы, фамилия |
| Выпускник |  | <u>ЗЭУ 16-04 Б-МТД М.С.Иванова</u> |
| | подпись, дата | группа инициалы, фамилия |
| Консультант | _____ | <u>ст. преподаватель Л.Т. Смоленцева</u> |
| | подпись, дата | должность, ученая степень инициалы, фамилия |
| Нормоконтролер | _____ | <u>профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова</u> |
| | подпись, дата | должность, ученая степень инициалы, фамилия |

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|--|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ..... | 7 |
| 1.1 Стратегия развития как объект исследования | 7 |
| 1.2 Формирование стратегии развития в условиях цифровизации..... | 32 |
| 1.3 Методы разработки стратегии развития предприятия..... | 37 |
| 2 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ВИРАЖ» | Ошибка! |
| Закладка не определена. | |
| 2.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Виразж»..... | Ошибка! |
| Закладка не определена. | |
| 2.2 Анализ влияния внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия на формирование стратегии развития ООО «Виразж»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.3 Анализ уровня цифрового развития ООО «Виразж»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3 АНАЛИЗ И ОБОСНОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ВИРАЖ» | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.1 Стратегический анализ деятельности ООО «Виразж»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.2 Концепция стратегии развития ООО «Виразж»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.3 Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий развития ООО «Виразж»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 46 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 48 |

ВВЕДЕНИЕ

В новых экономических условиях роль маркетинга, как стратегического инструмента, значительно возрастает, и умение организации отвечать на вызовы рынка позволяет ей стабильно развиваться. Стратегический маркетинговый подход становится особенно актуальным в условиях глобального финансово-экономического кризиса при управлении организацией как нестабильной системой.

В ситуации падения объемов продаж и прибыльности происходит оптимизация издержек, и несмотря на необходимость маркетинговой экспертизы инвестиции в исследования и продвижение значительно сокращаются. Зачастую это связано с тем, что маркетологи не могут доказать влияние маркетинговых инструментов на финансовые показатели. Так, 52% организаций в условиях кризиса сократили бюджет на маркетинговые коммуникации в среднем на 43% [10].

В процессе управления организацией, как нестабильной системой, необходимо формирование новых маркетинговых стратегий, целей и задач, адекватных турбулентной ситуации в организации. Для адаптации к новым условиям требуется использовать инновационные маркетинговые инструменты и коммуникационные подходы в комплексе. Вместе с тем большинство российских организаций не только не используют в своей деятельности такие инструменты и подходы, но и не обладают достаточными научно-методическими и практическими навыками формирования маркетинговых стратегий, тактических действий по выбору маркетинговых инструментов.

В последние годы появились инструменты интернет-маркетинга, эффективность которых можно оценить в режиме реального времени, а также инструменты для проведения маркетинговых исследований потребительских предпочтений и трендов рынка. Оценка применения маркетинговых инструментов и анализ их влияния на состояние организации способны обеспечить принятие только тех маркетинговых решений и реализацию тех

маркетинговых инструментов, которые в конечном итоге повлияют на повышение эффективности управления нестабильными системами. Это объясняет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ факторов формирования стратегии маркетинговой деятельности ООО «Враж» в условиях цифровизации, задача – разработка стратегии маркетинговой деятельности предприятия в условиях цифровизации.

Задачами настоящей выпускной квалификационной работы является изучение следующих вопросов, связанных со стратегией маркетинговой деятельности предприятия:

- рассмотреть стратегию развития как объект исследования;
- описать современные тенденции стратегии развития бизнеса в условиях цифровизации;
- представить методы разработки стратегии развития предприятия;
- составить общую организационно-экономическую характеристику сети магазинов ООО «Вираз»;
- провести анализ внешней и внутренней среды сети магазинов ООО «Вираз»;
- провести функционально-средовой анализ деятельности сети магазинов ООО «Вираз»;
- обосновать выбор бизнес-модели развития сети магазинов ООО «Вираз»;
- провести анализ факторов формирования модели омниканальности для сети магазинов ООО «Вираз»;
- представить цифровые инструменты маркетинга стратегии развития сети магазинов ООО «Вираз».

Предметом исследования выступает стратегия маркетинговой деятельности в условиях цифровизации. Объектом исследования выступает сеть магазинов ООО «Вираз».

Во введении определена актуальность темы, поставлены цель и задачи выпускной квалификационной работы, обобщена информационная и методическая основа исследования, дана краткая характеристика разделов работы.

В первой главе рассмотрена стратегия развития как объект исследования; описаны современные тенденции и модели цифрового развития бизнеса и представлены методы разработки стратегии развития предприятия;

.Во второй главе приведена общая организационно-экономическая характеристика сети магазинов ООО «Вираж»; проведены анализ внешней и внутренней среды сети магазинов ООО «Вираж» и функционально-средовой анализ деятельности сети магазинов ООО «Вираж».

В третьей главе осуществлен выбор бизнес-модели развития сети магазинов ООО «Вираж»; проведен анализ факторов формирования модели омниканальности для сети магазинов ООО «Вираж» и представлены цифровые инструменты маркетинга стратегии развития сети магазинов ООО «Вираж».

В заключении обобщены основные выводы и предложения автора по результатам исследования.

Общий объём работы 98 стр., выпускная квалификационная работа содержит 37 таблиц, 20 рисунков. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1 Стратегия развития как объект исследования

В настоящее время перед любой организацией довольно часто встает проблема выбора дальнейшего направления деятельности и разработки долгосрочной стратегии, которая бы позволяла достичь поставленных целей, учитывая возможности и ресурсы организации в сложившихся условиях внешней среды.

Стратегия (в переводе с греческого означает «stratos» - войско и «ago» - веду) – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях [16]. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды, изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (таблица 1.1) [5].

Таблица 1.1 - Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов по стратегическому управлению

| Определение стратегии | Автор | Основной подход |
|---|---|--|
| Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы её действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов | А. Чандлер, 1962 г. [47] | Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации |
| Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации | Гарвардская школа бизнеса, 1965 г. [33] | Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и \ или начнет осуществлять |
| Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны | М. Портер, 1980-1985 гг. [37] | Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса |

Окончание таблицы 1.1

| Определение стратегии | Автор | Основной подход |
|--|---|--|
| Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней | И. Ансофф, 1965 г., [4] Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г. и др. | При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации |
| Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений | Г. Минцберг, 1987 г. [23] | При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контролем по эффективности достижения стратегических ориентиров |
| Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным лицам | | Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры |
| Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации | Г. Хамель, 1989 г. [49] | Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы |
| Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности | А. Томсон, 1995 г. [39] | Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся) |

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. Конкурентоспособность организации - это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей. Конкурентоспособность организации определяют его сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим организациям, действующим на данном рынке. Классификация стратегий организаций представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Классификации стратегий организаций

| № п/п | Виды стратегий | Автор |
|-------|---|---|
| 1 | Стратегия поведения фирмы на рынке, стратегия охвата рынка, стратегия разработок новых товаров, ресурсная стратегия; стратегия ценообразования, стратегия распространения товаров, стратегии стимулирования сбыта товаров, стратегия рекламы товара | Ф. Котлер [32] |
| 2 | Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание | М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури |

| № п/п | Виды стратегий | Автор |
|-------|--|------------------------------------|
| 3 | Брюс Д. Хендерсен, основатель Бостонской консалтинговой группы, предложил «Матрицу БКГ», выделив 4 типа товаров (рынков, направлений деятельности) организации – «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки» – и предложил для каждого из них стратегии поведения | Брюс Д. Хендерсен [7] |
| 4 | Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования рыночной стратегии фирмы: матрицу БКГ он дополнил траекториями фирм, добившихся успеха, и неудачников | Жан-Жак Ламбен [23] |
| 5 | Продуктово – рыночная стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия управления набором отраслей, стратегия нововведений, стратегия капиталовложений, стратегия развития фирмы, стратегия поглощения других производств, стратегия зарубежного инвестирования, стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности, стратегия внешнеэкономической экспансии | И. Н. Герчикова [12] |
| 6 | Авторы книги «Портфель конкуренции и управления финансами» отмечают, что каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т.е. применяет две стратегические установки – на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция – монополия» | Под редакцией Рубина Ю.Б. [43] |
| 7 | Стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках, и сфокусированная стратегия, основанная на дифференциации продукции | М. Портер [37] |
| 8 | Выделяют стратегии: наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции и конкурентные | А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [42] |
| 9 | Выделяет стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегии сокращения | О.С. Виханский [9] |

Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности организаций. Наиболее часто в литературе встречаются следующие признаки классификации стратегий: по срокам реализации, по видам деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла организации, в зависимости от позиции, занимаемой организацией на рынке, по направлениям развития фирмы и др. [10] В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три основных вида: общая конкурентная и функциональная, как представлено на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Виды стратегий [15]

По направлениям развития фирмы, стратегии могут классифицировать следующим образом – рисунок 1.2.

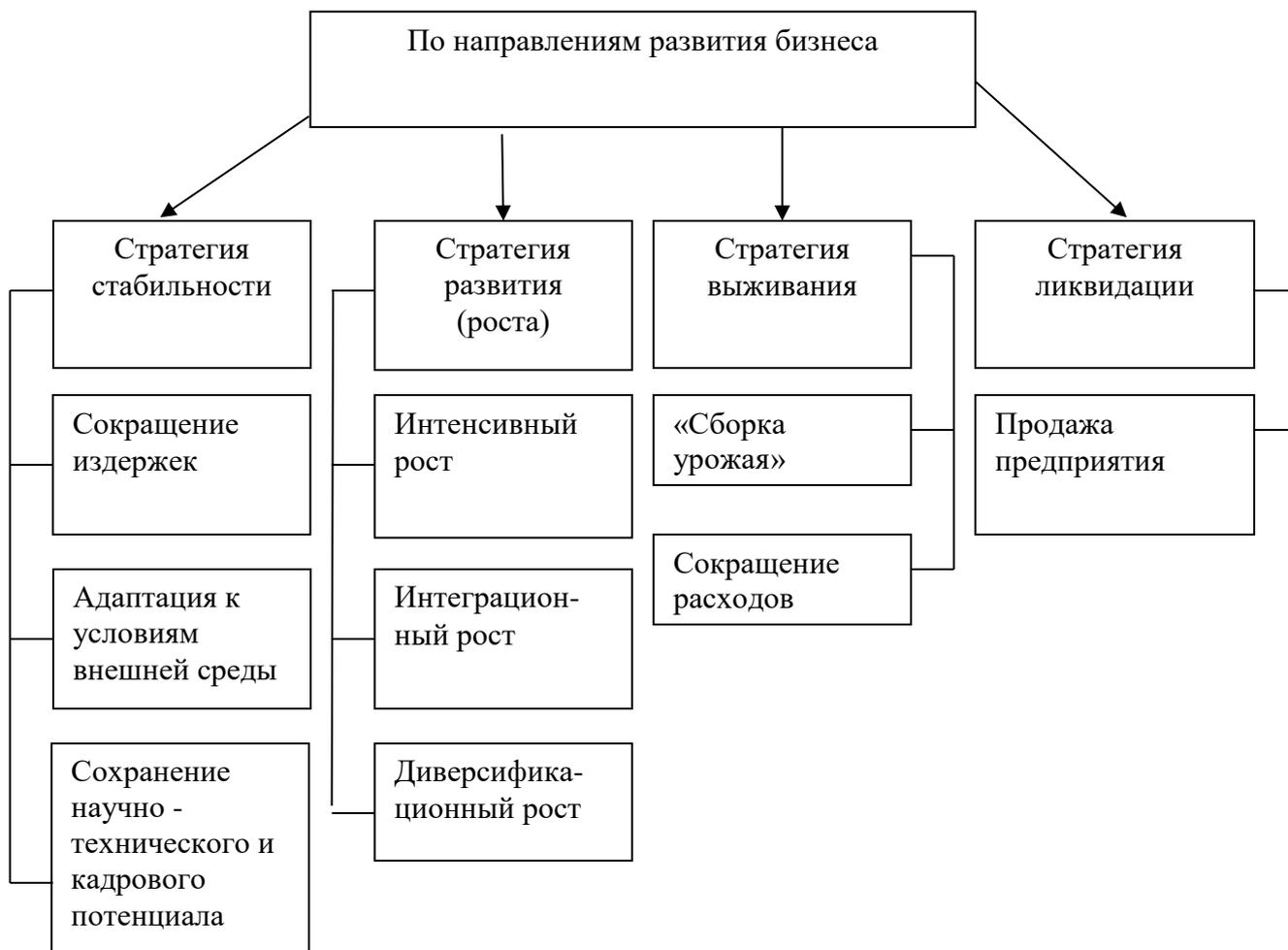


Рисунок 1.2- Классификация стратегий по направлениям развития бизнеса,

[9]

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития организации. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности организации. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста, как представлено на рисунке 1.3.

Каждая из стратегий развития может быть реализована через ряд различных стратегических альтернативы.

Интенсивный рост. К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда организация не до конца исчерпала возможности своей

продукции на «естественном» базовом рынке. Существуют следующие альтернативы:



Рисунок 1.3 - Типология стратегий развития, [7]

1 Стратегия проникновения на рынок (стратегия ограниченного роста) заключается в увеличении или сохранении объема продаж имеющейся продукции на существующих рынках. Этого можно достичь следующими способами: развитие первичного спроса (увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса); увеличение доли рынка (рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличения расходов на составляющие маркетинга - микс); «приобретение» рынков (значительное увеличение доли рынка путем приобретения другой компании или создания совместной организации); защита рыночной позиции (сохранение достигнутой рыночной позиции посредством корректировки маркетинга - микс); рационализация рынка (изменение обслуживаемых рынков в целях снижения затрат или увеличения эффективности маркетинга); организация рынка (воздействие на уровень конкуренции в отрасли с целью повышения экономической жизнеспособности).

2. Стратегия развития рынков предполагает усилия организации по увеличению объемов продаж существующих товаров на новых или будущих рынках. Существует 4 подхода для достижения этой цели [33]: освоение невыраженных потребностей обслуживаемых потребителей: предложение

решения проблем, которых потребители пока не осознают или не выражают. Здесь ставится цель увлечь потребителей новым товаром, обучить их и, таким образом, создать новый рынок; освоение новых сегментов рынка (выход на новые/необслуживаемые группы потребителей на том же географическом рынке); освоение новых каналов сбыта (распределение товара с помощью другого канала в дополнение к уже используемым); географическое расширение в другие части страны или в другие страны. Основу стратегий развития рынков главным образом составляют система сбыта и маркетинговые ноу - хау организации.

3. Стратегия развития товаров заключается в увеличении объема продаж, для чего разрабатывается улучшенная или совершенно новая продукция для имеющихся рынков. Имеются следующие возможности [35]: прерывистые инновации - выпуск нового товара или услуги, олицетворяющих собой существенное изменение предлагаемых выгод и требующих от пользователей иного поведения; стратегия добавления функций (добавление новых функций существующим товарам): увеличение универсальности товара за счет его новых возможностей; повышение безопасности или удобства товара и др.; стратегия расширения продуктовой линии (увеличение широты продуктовой линии путем ввода новых наименований продукции): выпуск товара других классов под той же торговой маркой; добавление новых вкусов, ароматов, расцветок или ингредиентов и другие; стратегия обновления продуктовой линии (восстановление конкурентоспособности устаревших или не соответствующих запросам товаров путем их замены технологически или функционально более совершенными изделиями); стратегия улучшения качества продукции (положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод); приобретение продуктовой линии (дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств); рационализация продуктовой линии.

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

Интеграционный рост. Стратегия интеграционного роста применяется в тех случаях, когда организация способно извлечь прибыль из управления различными видами деятельности в рамках производственно - сбытовой цепочки. Для этой стратегии характерны соглашения, посредством которых организации стараются обеспечить себе бесперебойный поток сырья и материалов, а также постоянный рынок сбыта готовой продукции. Выделяют три разновидности интеграции: «назад», «вперед» и горизонтальную [27].

1. Регрессивная интеграция - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, направлена на сохранение или защиту стратегически важных источников поставок сырья, полуфабрикатов, комплектующих или услуг [33]. Регрессивная интеграция может преследовать и другую цель – получение доступа к ключевой технологии, от которой зависит успех в определенном виде деятельности.

2. Прогрессивная интеграция – направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями, а именно системами распределения и продаж, заключается в управлении организациями. Для производителя потребительских товаров это означает управление сбытом через франчайзинговую сеть, эксклюзивное распределение или собственные магазины [29].

3. Горизонтальная интеграция предполагает усилить конкурентную позицию путем поглощения конкурентов или контроля над некоторыми из них. Необходимость такого подхода может быть обусловлена различными причинами: нейтрализацией опасного соперника, достижением «критической массы» для обеспечения экономии на масштабе, выгодами от взаимного дополнения продуктовых линий, от доступа к закрытым каналам распределения и рыночным сегментам [34].

Диверсификационный рост. Такая стратегия применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует организация, не предоставляет никаких возможностей для увеличения прибыльности из-за очень сильных позиций конкурентов, либо из-за того, что базовый рынок находится в стадии спада. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно такая стратегия развития более рискованна, потому что выходить на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее [6].

Концентрическая диверсификация – новый товар, но схожий с существующим либо в аспектах производства, либо в области методов продаж. Горизонтальная диверсификация – на рынок выводятся качественно новые товары, но рассчитанные на прежних клиентов и на удовлетворение прежних потребностей на более качественном уровне. Конгломератная диверсификация – фирма выходит на совершенно новый рынок, выпуская товары, не имеющие ничего общего с существующим, либо переходит в другую отрасль.

Формирование стратегии включает в себя этапы, представленные на рисунке 1.4.

При выборе и определении стратегических альтернатив необходимо учитывать ряд объективных ограничений: размер предполагаемого риска (умеренный или минимальный), наличие необходимых финансовых ресурсов, конкуренты и уровень их противодействия, потенциальные навыки и способности организации, отношения в рамках рабочих связей организации.

События, происходящие в мире в 2019 – 2020 гг, не могли не сказаться на ведении любого бизнеса, где идет прямой контакт между поставщиком и потребителем услуги. Это приводит к необходимости смены бизнес – модели организаций, что, в свою очередь, приводит к усилению влияния одних факторов внешней и внутренней среды предприятия и снижению влияния других на разработку стратегии развития. Мир меняется и предприятия сферы услуг изменять свою стратегию развития с учетом данных факторов.



Рисунок 1.4 – Этапы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг [составлено автором]

Об этом мы свидетельствуем на рисунке 1.4: на нем представлены основные факторы, которые учитывали предприятия сферы услуг до пандемии 2020 и нами также выделены наиболее важные факторы внешней и внутренней среды организации с учетом изменений к требованиям работы предприятий сферы услуг в 2020 году.

Среди факторов внутренней среды нами были выделены финансово - экономическое состояние (наличие ресурсов на смену бизнес - модели), ценовая политика (ввиду снижения доходов населения) и распределение (на первое место выходит доставка блюд на дом).

Среди факторов внешней среды нами были выделены из факторов микросреды: потребители, конкуренты и рынок. А среди факторов макросреды: политическая среда (законы и приказы РосПотребНадзора на ведение бизнеса) и экономическая среда (уровень жизни потребителей). Именно данные факторы будут в наибольшей степени влиять на развитие предприятия сферы услуг и должны быть в первую очередь учтены при разработке современной стратегии развития.

Таким образом, стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требования внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности организаций. В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три вида: общая конкурентная и функциональная.

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития организации. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление организации к росту

объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности организации. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста: интенсивный, интеграционный и диверсификационный.

1.2 Формирование стратегии развития в условиях цифровизации

По данным Всемирного экономического форума [3], в 2020 году доля «цифры» в мировой экономике превысила 30% и стремительно растет. Цифровизация выступает в качестве катализатора социально-экономической жизни общества в современном мире, так как способна обеспечить быстрое увеличение ВВП страны. Успешный опыт доказывает, что эффект интегрированного развития цифровизации составляет 20% ВВП в течение пяти лет, а рентабельность инвестиций в цифровую конверсию достигает 500% [5].

Современная экономика – это экономика знаний, инноваций, компетенций и сетевого взаимодействия. Основным фактором экономического развития связан с цифровой экономикой. Появление новых технологий свидетельствует о новом этапе развития экономики. Цифровые технологии являются наиболее признанными среди инновационных направлений трансформации. Они являются мощным инструментом трансформации деятельности как отдельных компаний, так и целых сегментов, рынков и отраслей.

Важность цифровой трансформации проявляется в разрушениях, которые технологии вызывают в бизнес-моделях, реконфигурации цепочек создания стоимости, повышении эффективности, достижение устойчивых результатов и вовлечение микро-, малых и средних предприятий в сферу услуг.

Цифровую трансформацию, как нам видится, следует рассматривать через призму двухуровневости (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Уровни цифровой трансформации в сфере услуг [составлено автором]

Первый уровень преобразования внутренних систем и процессов из аналоговых в цифровые, что в конечном счете полезно для оптимизации бизнес-процессов в сфере услуг. Второй уровень представлен «сквозными» технологиями и опирается на данные, генерируемые первым уровнем, для дальнейшего расширения бизнес-операций или внедрения нового класса услуг. Технологии четвертой промышленной революции играют стимулирующую роль на этом втором уровне, работая во взаимодействии и обеспечивая синергетический эффект.

В конце 2020 г. специалистами Всемирного экономического форума был проведен опрос 340 компаний разного размера, представляющих различные сектора сферы услуг [2]. Ключевые итоги опроса (% респондентов):

1. Наиболее трансформирующиеся технологии – IoT (59%), цифровые платежи (56%), платформы электронной коммерции (53%) и облачные вычисления (52%).

2. Основные результаты, ожидаемые от внедрения цифровых технологий – повышение эффективности за счет упрощения процедур и совершенствования цепочек поставок (63%); появление новых цифровых продуктов и услуг (55%); положительные экологические выгоды от более эффективной координации логистики (49%); включение в бизнес более мелких игроков (44%).

3. Негативное восприятие дальнейшего внедрения «цифры» с точки зрения влияния занятости (также 44%) и усиление позиционирования крупных компаний (34%).

Согласно исследованиям компании Gartner выделяются 10 технологических трендов [4], которые расширяют проникновение цифровых технологий в бизнес-среду компаний, тем самым оказывая влияние на конкурентную среду. К их числу относятся: IA&ML, интеллектуальные приложения, интернет вещей, блокчейн, VR и AR, цифровые «двойники», диалоговые системы, механика приложений и сервисов, цифровые технологические платформы, адаптивная архитектура безопасности.

И эти технологические тренды побуждают предприятия сферы услуг в корне перестраивать свои привычные бизнес-процессы. Это обусловлено возникновением вызовов, связанных с возрастающей долей нематериальных компонентов в конечной стоимости услуг в сочетании с все большей легкостью доступа к цифровым технологиям, платформам и рынкам, что оказывает влияние на уровень конкурентоспособности, который сегодня тем местом, которое занимает компания в цифровой иерархии отрасли.

Обобщение практического опыта деятельности ведущих компаний сферы услуг, позволяет заключить, что для достижения конкурентного преимущества в условиях цифровой трансформации есть три возможных источника:

- 1.Контент: продукты (их цифровая составляющая) и информация о них.
- 2.Клиентский опыт: включая оцифрованные бизнес-процессы, используемые клиентом, история покупок и транзакций, компьютерный и мобильный интерфейс. Эти параметры определяют качество взаимодействий между клиентами и контентом, на которое влияет простота пользования контентом и способ его представления клиенту, часто объединенные синергетически (мультипродуктовое предложение) и по множеству каналов.
- 3.Платформы: способ доставки контента клиентам с помощью ряда внутренних оцифрованных процессов, данных и инфраструктуры, а также внешних сервисов.

В зависимости от полноты информации о своих клиентах и фокуса в построении структуры бизнеса возможно сформировать матрицу источников конкурентных преимуществ в условиях цифровизации (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Матрица источников конкурентного преимущества в «цифровых» компаниях сферы услуг [составлено автором]

В цифровой экономике происходит изменение конкуренции. Интенсификация конкуренции определяет тренд на расширение спектра отношений с клиентом, незамедлительную реакцию на изменение его предпочтений. Конкуренция от сокращения издержек переходит к творчеству. Конкуренты могут стать партнерами путем интеграции на основе цифровых платформ и совместного использования ресурсов [1].

Платформенные компании, выстраивая экосистемные бизнес-модели, демонстрируют высокие значения конкурентных преимуществ. Такая конфигурация бизнеса позволяет использовать внешние ресурсы (идеи, информацию, клиентов, рабочую силу и т. д.) с минимальными затратами, и способна обеспечить новое измерение конкурентных преимуществ. Лидеры сферы услуг в области построения бизнес-систем (такие компании как Яндекс, Сбер, МТС, Mail Group, Тинькофф) активно интегрируют цифровые платформы в свои традиционные бизнес-модели. Развитие многосторонних платформ представляет собой инновационный аспект, в основе которого прямая зависимость процесса создания ценности и результата взаимодействия участников.

Следует отметить, что цифровизация не только позволяет усилить позиции лидеров рынка (сделать «сильных» еще сильнее), но и создает возможности для новичков рынка. Появление конкурентных преимуществ у последних становится возможным благодаря старту или доступу к глобальным цифровым платформам для исследований, разработок, дистрибуции продаж. Такие компании обгоняют лидеров по скорости, стоимости и качеству предоставляемых услуг. Цифровые технологии, «размывая» региональные границы, позволяют стартаперам делать доступными базы клиентов и каталоги «лучших практик».

Экспансия инноваций, в основе которых микс различных цифровых технологий, определяет новые инструменты обеспечения конкурентоспособности, формирующие возможности для создания стоимости в новых сегментах рынка или развития новых центров создания стоимости в

прежних сегментах сферы услуг. Конкуренция заставляет компании быть постоянно инновационными, постоянно перестраиваться и меняться. Интеграция возможностей помогает создавать новые ценности. Совместные инновации – это форма делового сотрудничества в цифровой экономике. Цифровые технологии радикально меняют бизнес-модели, делая их мобильными и конкурентоспособными.

В заключении отметим, что цифровая трансформация, особенно в своем втором уровне, позволяет формировать целостные решения, которые могут привести к росту эффективности и конкурентным преимуществам для всей цепочки создания стоимости. Однако возможные последствия с точки зрения сокращения рабочих мест, усиления влияния крупных компаний и перераспределения конкуренции требуют внимания.

Пандемия COVID-19 значительно ускорила внедрение цифровых технологий и открыла окно возможностей для вхождения технологических инновации в сферу услуг. Необходимо воспользоваться моментом, чтобы использовать цифровую трансформацию для того, чтобы сделать сферу услуг более прозрачной, доступной и эффективной.

1.3 Методы разработки стратегии развития предприятия

Любое исследование начинается с составления его программы. Программа исследований – это комплекс положений, определяющих цели и задачи исследования, предмет и условия его проведения, используемые ресурсы, а также предполагаемый результат. Рассмотрим программу и методы исследования стратегии развития конкретного предприятия, которая уже в данной организации существует

таблица.1.4.

Таблица 1.4 – Этапы программы и методы исследования действующей стратегии компании [22]

| Этап программы | Цель этапа, ожидаемый результат | Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований |
|---|---|--|
| 1. Организационно-правовая характеристика | Знакомство с правовыми основами деятельности, юридическими и административными ограничениями; характеристика нормативно-правовой базы и учредительных документов фирмы, описание целей деятельности предприятия и ее организационной структуры, а также характеристика этапов ЖЦО | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Изучение нормативно-правовой базы предприятия; ▪ Метод «Дерево целей», метод SMART; ▪ Наблюдение, интервью, опрос. |
| 2. Мониторинг условий деятельности предприятия | Главная цель мониторинга – выявлять и устранять проблемы предприятия, функционирующего в данной окружной среде. На данном этапе проводится анализ факторов макро – и микроокружения предприятия, анализ факторов внутренней среды предприятия, эффективности стратегического управления фирмой и анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации | <ul style="list-style-type: none"> ▪ СТЭП – анализ, матрица «Вероятность/Воздействие» ▪ Анкета потребительских предпочтений...», Метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы; ▪ Наблюдение, опрос; ▪ Анкетирование; ▪ Парное сравнение возможностей и угроз, ▪ сильных и слабых сторон организации; ▪ SWOT – анализ и метод экспертных оценок |
| 3. Анализ и оценка стратегии развития предприятия | Определение существующей стратегии развития предприятия, ее достоинств и недостатков, которые затормаживают развития предприятия; на данном этапе описывается ситуация, сложившаяся на предприятии, проводится ее оценка и анализ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наблюдение, интервью, опрос ▪ Построение ЖЦО |
| 4. Разработка стратегии организации | Разработка новой стратегии развития организации позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство ; на данном этапе разрабатываются возможные варианты стратегии; анализируются альтернативные стратегии и выбирается наиболее оптимальная из них, а так же определяются направления | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Матрица возможностей по товарам и рынкам; ▪ Матрица БКГ для определенных групп товаров; ▪ Метод построения профиля конкурентных преимуществ; ▪ Оценка и выбор стратегии в соответствии с целями фирмы |

| Этап программы | Цель этапа, ожидаемый результат | Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований |
|--|---|--|
| | реализации разработанной стратегии по времени | |
| 5. План реализации стратегии | Характеристика плана реализации стратегии и ее ресурсного обеспечения на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Построение плана - графика в соответствии с периодами реализации |
| 6. Оценка эффективности стратегических изменений | Целью данного этапа является определение степени эффективности разработанного проекта и внесение изменений в существующую деятельность фирмы. Три вида оценки: оценка изменения потенциала предприятия, сравнительная оценка изменения конкурентоспособности предприятия и оценка степени сопротивления стратегическим изменениям, оценка социальной и экономической эффективности проекта. | |

Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы) [20]. Распространенным методом ситуационного анализа является SWOT-анализ. Название метода происходит от слов strengths - weaknesses - opportunities - threats, что в переводе означает: «сила - слабости - возможности - угрозы» [27].

Матрица SWOT-анализа приведена на рисунок 1.7.

Сопоставление факторов по строкам и столбцам позволяет сформулировать стратегические мероприятия по использованию внешних возможностей и противостоянию угрозам путем использования сильных сторон предприятия и укрепления его слабых сторон.

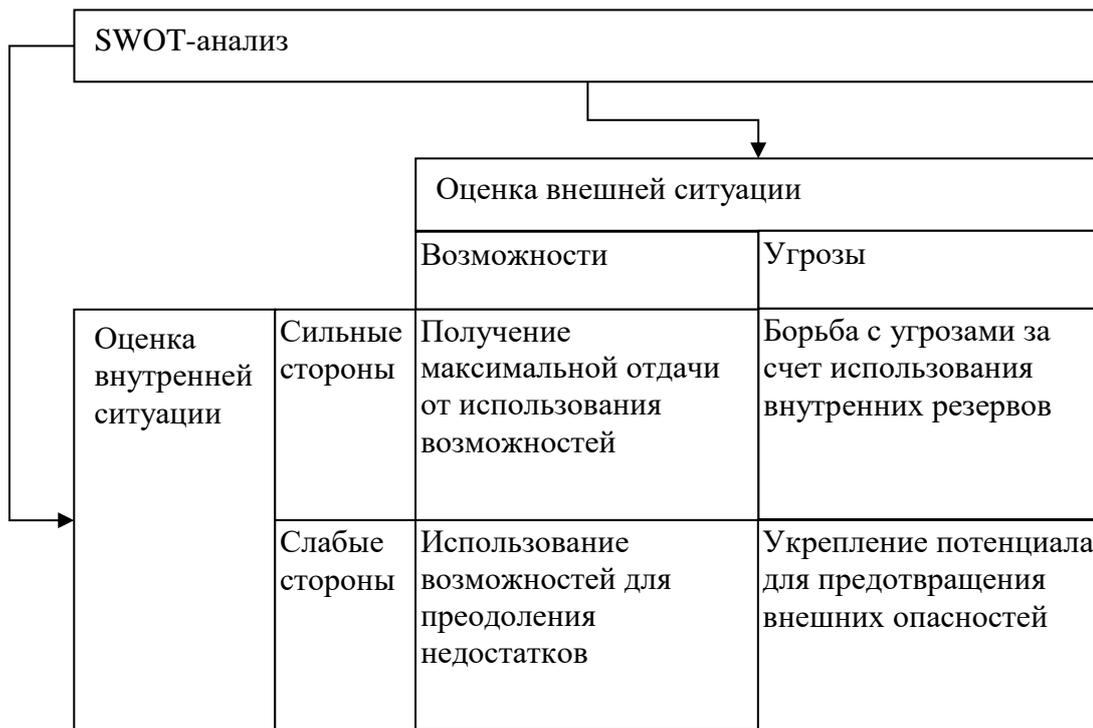


Рисунок 1.7 – Матрица SWOT-анализа [38]

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от них. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности [11].

Еще один метод ситуационного стратегического анализа носит название метод анализа GAP. Задачей анализа является установление разрывов между

желаемым и реальным в деятельности предприятия (намеченными целями предприятия и его реальными возможностями) (рис. 1.8).

Основные показатели (прибыль, выручка или рентабельность)

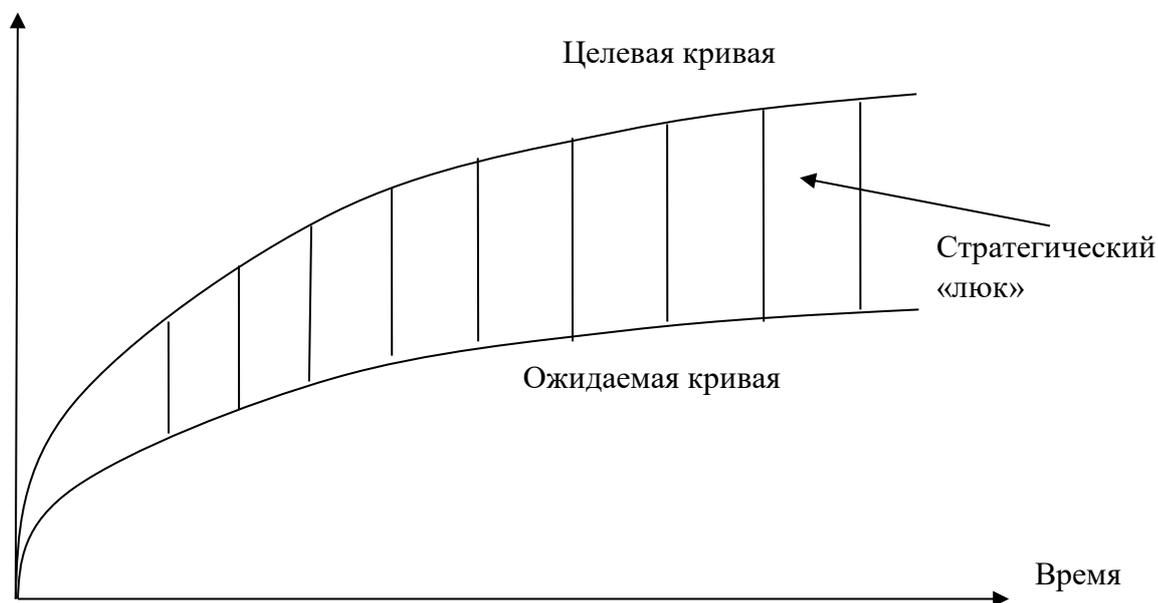


Рисунок 1.8 - Графики GAP-анализа [21]

Основные этапы GAP-анализа:

- определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность);
- выявление реальных возможностей предприятия в динамике времени;
- определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка;
- установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями;
- разработка мероприятий, направленных на устранение «разрыва» («щели») [20].

Матрицы стратегического выбора позволяют формализовать процесс выбора той или иной стратегии и вместе с матрицей решений, разработанной на основе SWOT-анализа, разработать стратегический план.

К одному из основных методов матричного анализа относится Матрица

Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). (рисунок 1.9).

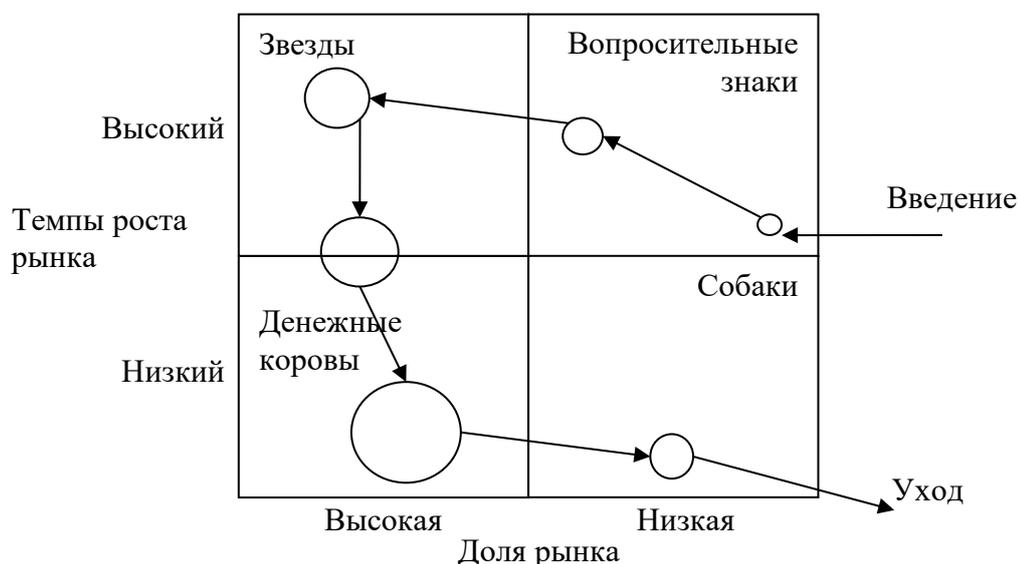


Рисунок 1.9 - Матрица «рост-доля рынка» [31]

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка и относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Площадь круга на матрице пропорциональна объему продаж или вкладу в прибыль и отражает значимость бизнеса для предприятия [25].

Модель БКГ предлагает следующий типовой набор стратегических решений по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Характеристика позиций в матрице БКГ [24]

| Квадрант матрицы | Содержание действий |
|-------------------------------------|--|
| Звезды | Долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранять или увеличивать |
| Дойные коровы | По такому бизнесу следует установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности от этих бизнесов – направлять на развитие других бизнесов (выращивание Звезд и проработку Вопросительных знаков) |
| Вопросительные знаки (трудные дети) | Посредством целевых инвестиций пытаться перевести в Звезды Сохранить уже имеющуюся долю рынка Сократить данный бизнес |
| Собаки | Соответствующие бизнесы в стратегическом периоде или ликвидируются или сокращаются |

Проведя с помощью матрицы «рост-доля рынка» анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, и, принять решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства, либо прекратить производство и т.п.).

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия;
- кривая опыта приобретают особое значение [28].

Более сложным вариантом портфельной модели, чем матрица БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKensy. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Для оценки этих показателей обычно используют 10-балльную шкалу (рис. 1.10).

Множество показателей, характеризующих привлекательность рынка,

может быть разделено на четыре группы:

- размер и темп роста рынка;
- качество рынка;
- конкурентная ситуация;
- влияние внешней среды.

Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

| Привлекательность рынка | Слабая | Средняя | Сильная |
|-------------------------|---|---|---|
| Высокая | Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования | Высокий приоритет инвестиций | Высокий приоритет инвестиций |
| Средняя | Низкий приоритет инвестиций | Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования | Высокий приоритет инвестиций |
| Низкая | Низкий приоритет инвестиций | Низкий приоритет инвестиций | Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования |

Позиция в конкуренции

Рисунок 1.10 - Матрица «МакКинси» [12]

Таким образом, стратегическое управление - это управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

Значительный вклад в разработку классификации стратегий развития предприятия был сделан основоположником школы позиционирования

Майклом Портером, который утверждал, что для укрепления конкурентных позиций предприятие должно использовать одну из следующих стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде. При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление - это управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

Значительный вклад в разработку классификации стратегий развития предприятия был сделан основоположником школы позиционирования Майклом Портером, который утверждал, что для укрепления конкурентных позиций предприятие должно использовать одну из следующих стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде. При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы).

Объектом исследования в данной работе является сеть магазинов ООО «Вираж», реализующее широкий ассортимент товаров для дома.

Текущее положение сети магазинов «Вираж» с позиций цифровой трансформации – частичное – цепочка добавленной стоимости, а необходимости достигать желаемого положения – омникальности. Анализ необходимости и целесообразности цифровой трансформации в сети магазинов «Вираж» свидетельствовал о текущем положении модели бизнеса – цепочки добавленной стоимости, но необходимости применения такой модели, как омникальность, которая позволит повысить эффективности и существенно развить организацию.

Из данных приведенных в таблице видно, что с наибольшей долей вероятности поставленные цели будут достигнуты при следовании стратегии

развития продукта. Выбранная оптимальная стратегия позволит максимально полно достигнуть поставленных целей.

Для сети магазинов «Виразж» на основании проведенного анализа предлагается стратегия «бросающего вызов», для чего предприятию необходимо укрепить позиции по наиболее прибыльным и привлекательным рынкам товарным группам, в частности по группе «краски», а также предлагается расширение ассортимента товаров, производимых в сети магазинов «Виразж», что упрочнит положение организации в области розничных продаж.

Для продвижения ООО «Виразж» в условиях современной цифровой экономики в соответствии с особенностями клиентов и предпочтений методов современного продвижения компании будут использованы офлайн и online-инструменты рекламы и связей с общественностью, а также организация и участие в специальных мероприятиях. К ним относятся информационные порталы, тематические форумы, социальные сети, официальный сайт ООО «Виразж».

Коммуникационная кампания представляет собой планомерный структурный процесс, каждый из этапов которого необходимо реализовать в определенное время для наибольшей эффективности. Продолжительность коммуникационной кампании составляет 8 месяцев – с 09.04.2022 по 10.12.2022 гг.

Расчет чистого дисконтированного дохода показал, что по данному показателю проект считается приемлемым для инвестирования и реализации, также NPV значительно превышает первоначальные инвестиции. Расчет основных показателей экономической эффективности показал, что проект эффективен и может быть реализован, при этом доход от проекта значительно превышает первоначальные инвестиции, а окупаемость составляет не более одного года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акопов В.С., Степнова И.В. Организация маркетингового управления торговым процессом (на примере сети магазинов розничной торговли) // Маркетинг в России и за рубежом. - 2020. - № 6. – С. 55 – 59.
2. Анохин, С.Н. Исследование стратегий экономической устойчивости предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Сергей Николаевич Анохин. - Саратов, 2019. – 12 с.
3. Анурин В. Маркетинговые исследования потребительского рынка. - СПб.: Питер, 2019. - 269 с.
4. Багиев Г.Л., Юлдашева О.У., Боброва Е.А. Как купить душу покупателя? Маркетинговая концепция вовлечения покупателей во взаимодействие с брендом // Креативная экономика. - 2018. - № 8. - С. 70–79.
5. Богачева, Т.В. Формирование и реализация социально ориентированной маркетинговой стратегии в кризисных условиях: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Богачева Татьяна Вячеславовна. – М., 2019. – 186 с.
6. Борисова, И.С. Основы инновационного развития предприятий / И.С. Борисова // Наука и экономика. – 2019. - № 5. – С. 11 – 19.
7. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. - Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2014. - 172 с.
8. Бородин, А.И. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия / А.И. Бородин // Известия Томского политехнического университета. - 2019. - Т. 306. - №4. - С. 124–126.
9. Браверман, А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса / А. Браверман. - М.: Издательство Экономика, 2019. – 188 с.
10. Брянцева, И.В. Рейтинговая оценка экономической устойчивости строительного предприятия / И.В. Брянцева // Экономика строительства. - 2020. - №11. - С. 20 – 27.

11. Викуленко, А.Е. Закономерности управления инновационным функционированием системы / А.Е. Викуленко // Менеджмент, маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент». - Санкт - Петербург, 2019. - С. 52 – 58.
12. Викуленко, А.Е. Стратегическое управление инновационным устойчивым ростом и развитием химических предприятий : монография / А.Е. Викуленко. - Санкт - Петербург: Тандем, 2018. - 235с.
13. Волкова, Л.В. Формирование механизмов устойчивого развития предприятия на основе рециркуляции изделий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Волков Леонид Васильевич. - Новосибирск, 2018. – 201 с.
14. Газизуллин, Н.Ф. Структурные элементы формирования современного экономического мышления / Н.Ф. Газизуллин, Ф.Г. Газизуллин // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 4. – С. 22 – 29.
15. Гальцова Л.А. Оценка эффективности управления торгово-технологическими процессами в розничной торговле: дис. ... канд. экон. наук. - Сочи, 2018. - 177 с.
16. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2019. - 512 с.
17. Грисько, А.С. Понятие и сущность потребительской ценности бренда / А.С. Грисько // Вестник Омского университета. – 2017. - №1. - С. 28 – 34.
18. Гродинская, А.Н. Экономическое развитие России в условиях перехода к политике устойчивого развития / А.Н. Гродинская, В.Е. Быданов // Сборник научных тезисов III научно-технической конференции молодых ученых «Неделя науки – 2017» (Санкт-Петербург, 2-4 апреля 2017 г.) / Санкт - ПетербургГТИ (ТУ). - Санкт - Петербург, 2017. – С. 197 - 202.
19. Гродинская, А.Н. Принципы устойчивого развития промышленного предприятия / А.Н. Гродинская // Сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» (Санкт-

Петербург, 26 – 29 мая 2016 г.) / Санкт - ПетербургГТИ (ТУ). - Санкт - Петербург, 2016. – С. 110 - 112.

20. Дудакова И.А. Маркетинговая парадигма формирования инфраструктуры розничной торговли в регионах: монография. - М.: Изд-во «Дашков и К», 2018. - 168 с.

21. Езерская, С.Г. Экономическая устойчивость предприятия: методологические аспекты и методы оценки : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Георгиевна Езерская. - Иваново, 2019. - 20 с.

22. Земляк С.В. Показатели эффективности системы управления маркетинговыми технологиями // Маркетинг. - 2020. - № 5. – С. 19 – 22.

23. Иган, Дж. Маркетинг взаимоотношений: Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган; пер. с англ. - М. : ЮНИТИ, 2018. – 375 с.

24. Калужский М. Л. Инновационные формы продаж в электронной коммерции – Режим доступа: <http://ecommercelaw.ru/Innovacionnyye-formy-prodazh-v-jelektronnoj-kommercii-kaluzhskij.html>

25. Колотова, Т.П. Эффективность маркетинговых решений в системе предпринимательства: дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Колотова Татьяна Петровна. – СПб., 2018. – 196 с.

26. Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации / З.В. Коробкова // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сборник науч.трудов. - Новосибирск, 2018. - С. 57-68.

27. Красюк И.А. Особенности маркетингового управления российскими розничными торговыми сетями / Практический маркетинг. - 2019. - № 11 (201). – С. 22 – 29.

28. Кузьмина, Е. Организация предпринимательской деятельности. Теория и практика: учебное пособие / Е. Кузьмина, Л. Кузьмина. - Москва : Юрайт, 2019. - 508с.

29. Кучерова, Е.Н. Формирование механизмов устойчивого развития шиностроительных предприятий в современных условиях : дис. ... канд. экон. на- ук: 08.00.05 / Елена Николаевна Кучерова. - Москва, 2019. – 232 с.
30. Литвинский, К.О. Основы производства и потребления благ: теория и практика / К.О. Литвинский, И.В. Шевченко. - Краснодар: Экоинвест, 20120. - 322 с.
31. Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров регионов Сибири: монография / В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, Л. В. Панкова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 268 с.
32. Мельникова, О.С. Инновационные методы управления в регионах / О.С. Мельникова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2020. - № 1. – С. 22 – 26.
33. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - Москва: Финансы и статистика, 2019.- 608 с.
34. Омарова, Н.Ю. Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством / Н.Ю. Омарова, С.Г. Митин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2020. - № 28. - С. 149 - 154.
35. Организация коммерческой деятельности предприятия: коммерциология. Ч.1. Организационно-экономические предпосылки коммерческой деятельности: учебное пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Куимова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016.– 112 с.
36. Попков, В.П. Принципы и методы создания конкурентоспособных предпринимательских структур на основе нововведений / В.П. Попков, М.М. Марков, Н.М. Олейник. - Санкт - Петербург: Астерион, 2019. - 168 с.

37. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - Москва : Альпина Паблишер, 2011. - 454 с.
38. Проблемы устойчивого развития экономики России в условиях мирового кризиса: материалы международной научно-практической конференции / под ред. В.П. Делия. - Балашиха: ДеПо, 2018. - 452 с.
39. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты: монография / В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 204 с.
40. Соколов Д. Электронная коммерция и торговые центры – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/cwrussia/ss-26129930>
41. Табурчак, А.П. Совершенствование менеджмента как фактор эффективности корпоративных структур / А.П. Табурчак А.А. Севергина // Экономический вектор. - 2019. - № 4 (03). - С. 41 – 50.
42. Формирование интегрированного механизма управления устойчивым развитием малых промышленных предприятий / под общ. редакцией И. О. Боткина. - Екатеринбург: Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2019. - 241 с.
43. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 288 с.
44. Хомячкова, А.Н. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы / А.Н. Хомячкова // Современные проблемы науки и образования. 2018. - № 4. – С. 39 – 42.
45. Чаплина, А.Н. Трансформация ресторанного рынка в эпоху цифровой экономики [Текст] / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, И.А. Максименко, С.В. Здрестова-Захаренкова // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 3 (71). – С. 279-283.

46. Черных, А.В. Механизм устойчивого развития предприятий в период активной инвестиционной деятельности: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Владиславович Черных. - Белгород, 2018. - 20 с.
47. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / А.Д. Шеремет. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 357 с.
48. Эдершайм Э. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. - 278 с.
49. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды / под общ. ред. А.Н. Телентеева. – Ростов – на - Дону: Содействие – XXI век, 2019. - 204 с.
50. Эффективность устойчивого инновационного развития предприятий: монография / А.П. Табурчак [и др.]. - Санкт - Петербург: Издательство Санкт - ПетербургГТИ (ТУ), 2018. - 251 с.

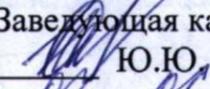
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

 Ю.Ю. Сулова

« 17 » 06 2021 г.

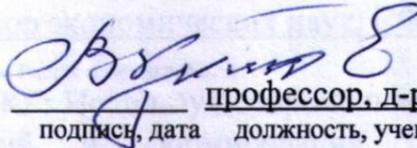
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

на тему

«Формирование стратегии развития предприятия в условиях цифровизации»

Научный руководитель


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук В.В. Куимов

должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

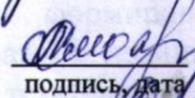

подпись, дата

ЗЭУ 16-04 Б-МТД

М.С.Иванова

группа инициалы, фамилия

Консультант

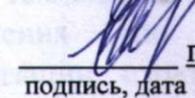

подпись, дата

ст. преподаватель

Л.Т. Смоленцева

должность, ученая степень инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова

должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2021