

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
«___» июня 2023г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Разработка стратегии сетевого взаимодействия организации торговли

Руководитель	_____ докт.экон.наук, доцент	<u>В. В. Куимов</u>
подпись, дата	должность, учёная степень	инициалы, фамилия

Выпускник	_____ ЭУ 19-03 БК	<u>В. В. Кирот</u>
группа		инициалы, фамилия

Нормоконтролер	_____ профессор, д-р экон. наук	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
дпись, дата	должность, учёная степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Современные теории коммерческой деятельности. Теоретические аспекты lean-технологии и цифровой трансформации	4
1.1. Основные теории и понятия коммерческой деятельности . Теория кооперационно-сетевого взаимодействия в цифровой трансформации.....	4
1.2. Сущность понятия и характеристика цифровой трансформации в коммерческой деятельности торговых предприятий	11
1.3. Современные направления, тренды и технологии в коммерческой деятельности предприятия торговли (lean-технологии, e-commerce)... ..	19
2. Кооперационно-сетевой анализ деятельности предприятия торговли на основе функционально-средового подхода в коммерческой деятельности предприятия XXX	26
2.1 Анализ адаптационно-интеграционной деятельности предприятия XXX	26
2.2. Анализ материально-технического обеспечения и производственно-технологического процесса предприятия. Основные показатели коммерческой деятельности предприятия	36
2.3. Анализ кооперационно-сетевых взаимодействий с партнерами в коммерческой деятельности предприятия. Анализ конкурентоспособности.	40
3. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия на основе lean-технологии и цифровой трансформации	51
3.1. Кооперационно-сетевые взаимодействия с покупателями и анализ используемых цифровых технологий на предприятии XXX	51
3.2. Основные направления использования lean-технологии и цифровой трансформации на предприятии XXX	67
3.3. Мероприятия по дальнейшему совершенствованию кооперационно-сетевого взаимодействия и реализации lean-технологии и цифровой трансформации предприятия XXX.....	78

Заключение...	85
Список использованных источников...	87
Приложение А	92
Приложение Б.....	95

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день понятие коммерческой деятельности многозначно. Можно его воспринимать - как активная деятельность для получения прибыли. Такое понимание приближает к процессу ведения бизнеса. Коммерческая деятельность многогранна, подвержена взаимодействиям во внутренней и внешней среде, ресурсном потенциале, изменениям технологий торговли, финансовом состоянии. Успешное ведение коммерческой деятельности обеспечивает устойчивое развитие торгового предприятия и его конкурентоспособность. Развитие экономики не стоит на месте. С появлением новых цифровых решений, видоизменяются старые бизнес-модели, а также меняются взаимоотношения с другими участниками торгового процесса: партнерами и покупателями. Если затрагивать тему о цифровизации в торговле, то лидирует отрасль электронной торговли (e-commerce). Цифровая трансформация проникает в различные сферы коммерческой деятельности, наращивая темпы. На мировом и российском рынке складывается аналогичная ситуация.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что разработка стратегических направлений совершенствования коммерческой деятельности предприятий торговли важна для поддержания конкурентоспособности среди других участников рынка. В связи с этим возникает необходимость в рассмотрении основных теорий и понятий коммерческой деятельности, с точки зрения теории кооперационно-сетевого взаимодействия в цифровой трансформации.

Целью данной работы является разработка стратегии сетевого взаимодействия организации торговли.

Для достижения цели ставим такие задачи:

- изучить основные понятия коммерческой деятельности с позиций теории кооперационно-сетевых взаимодействий и цифровой трансформации в торговле;

– раскрыть сущность понятий lean-технологии и цифровой трансформации в коммерческой деятельности предприятия торговли;

– провести кооперационно-сетевой анализ деятельности предприятия торговли на основе функционально-средового подхода в коммерческой деятельности предприятия;

–разработать мероприятия по дальнейшему совершенствованию кооперационно-сетевого взаимодействия и реализации lean-технологии и цифровой трансформации организации торговли.

Предметом наблюдения является коммерческая деятельность организации торговли за 2018-2022г.

Объектом исследования в дипломном проекте выступает предприятие .

Труды отечественных и зарубежных авторов были посвящены изучению этой темы, таких как: Дж. Стэмпис, Р. Хаггинс, Э. Гелаберт, Дж. Липнек, Н. Майер, В. Ютте, Г. Горденко, А.С. Лосев, Н.В. Смородинская. В том числе преподавателей кафедры В.В. Куимова, Ю.В. Гунякова, И.А. Максименко, О.В. Рубан. Информационной базой стали материалы Госкомстата Российской Федерации, электронного ресурса, периодической печати, нормативные акты и материалы, полученные на исследуемом предприятии в процессе работы и сотрудничества, данные бухгалтерского учета и отчетности за 2018-2022 годы.

В качестве основных методов исследования послужили такие методы, как анализ, сравнение, наблюдение, оценка.

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Разработка стратегии сетевого взаимодействия организации торговли» состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка источников литературы, включающего 37 наименований. Она содержит 95 страниц текста, 16 таблиц, 25 рисунков, 2 приложения.

Первая глава освещает современные теории коммерческой деятельности, теоретические аспекты lean-технологии и цифровой трансформации организации торговли. Во второй главе идет кооперационно-сетевой анализ деятельности предприятия торговли на основе

функционально-средового подхода в коммерческой деятельности предприятия, согласно плану. Глава 3 посвящена рассмотрению кооперационно-сетевых взаимодействий с покупателями и разработке стратегии сетевого взаимодействия организации торговли на основе lean-технологии, e-commerce в качестве новых технологий ведения бизнеса.

Обобщающие выводы стали заключением работы по исследованию кооперационно-сетевого взаимодействия и реализации lean-технологии и цифровой трансформации предприятия.

1. Современные теории коммерческой деятельности. Теоретические аспекты lean-технологии и цифровой трансформации.

1.1. Основные теории и понятия коммерческой деятельности. Теория кооперационно-сетевого взаимодействия в цифровой трансформации.

В современных реалиях конкуренции неизменно встает вопрос о совершенствовании коммерческой деятельности, в связи с этим потребуются глубокое изучение ее сущности и содержания понятия.

Согласно словарю В.И.Даля, понятие **коммерции** определяется как: «торг, торговля, торговые обороты, купеческие промыслы. В широком смысле под коммерцией часто понимают любую деятельность, направленную на получение прибыли».

Торговые организации вступают в договорные отношения с посредниками, банками, контролирующими организациями, дают рекламу, ведут исследования рынков, обеспечивают продажи, реализуют товары, оказывают консультационные услуги и т.д. Весь набор этих операций торговых организаций можно назвать коммерческой деятельностью.

«Вид торгового предпринимательства или бизнеса, который является основой любой цивилизованной рыночной экономики», - такое понятие коммерции предлагает Ф.Г. Панкратов. «Однако надо иметь в виду, что термин торговля имеет два значения: в одном случае он означает самостоятельную отрасль народного хозяйства (торговлю), в другом - торговые процессы, направленные на осуществление актов купли-продажи товаров с целью получения прибыли»[1]. Второе значение отражает суть определения - коммерческая деятельность.

Со слов Б.И. Сеницкого, это более узкое понятие, чем предпринимательство: «Предпринимательство - это организация экономической, производственной и иной деятельности, приносящей предпринимателю доход. Предпринимательство может означать организацию промышленного предприятия, сельской фермы, торгового предприятия,

предприятия обслуживания, банка, адвокатской конторы, издательства, исследовательского учреждения, кооператива и т.д» [2].

На наш взгляд, ни одно из определений точно не отражает характер коммерческой деятельности. Предпринимательская деятельность часто представляет собой не только бизнес-процесс, но может включать в себя разработку, организацию и установление многочисленных процессов, и эти задачи могут быть ключевыми. При этом деятельность, связанная с куплей-продажей, может осуществляться не только в торговых предприятиях.

В торговой организации существует коммерческая деятельность в чистом виде.

коммерческой деятельности – это предпринимательская деятельность по купле-продаже, осуществляемая юридическими и физическими лицами в целях получения прибыли и удовлетворения потребностей потребителей.

Коммерческая деятельность не ограничивается процессом проведения торговых операций. Она включает в себя исследование потребностей потребителей.

Для успешного функционирования на товарном рынке потребительская кооперация конкретного предприятия должна иметь конкурентные преимущества.

Актуальность изучения предпринимательская кооперация – это сложный системный механизм, который должен помочь организациям выбрать и обустроить собственные рыночные ниши на основе кооперационно-сетевых связей с поставщиками, потребителями, маркетинговыми партнерами, финансовыми структурами, государственными, научными и общественными организациями с целью гармонизации взаимодействий и тем самым – повышения результатов своей социально-экономической деятельности»[4].
Переходим к рассмотрению основных терминов торговли.

Для более полного определения этих понятий необходимо обратиться к официальному документу[3].

- Национальный стандарт Российской Федерации «Торговля. Термины и определения" (Приказ от 28.08.2013 N 582-ст) с торговлей. Для каждого понятия установлен один стандартизованный термин. Рассмотрим их.

ГОСТ Р 51303-2013:

«торговая деятельность (торговля): вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров».

В связи с этим необходимо раскрыть понятие категории «товар», для чего предлагаем исходить из содержания нормативно-правовой базы. В соответствии с пунктом 149 ГОСТ Р 51303-2013:

«товар: объект гражданских прав, предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот».

(в ред. Изменения N 2, утв. Приказом Росстандарта)

товары: «народного потребления, то есть те товары, которые предназначены для продажи населению с использованием в личных, семейных, домашних целях, не связанные с предпринимательской деятельностью». И товары «производственного назначения, которые предназначены для продажи юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям с целью использования в хозяйственной деятельности».

Делаем вывод о том, что на товарных рынках происходят связи между продавцами и покупателями, а также между производителями и потребителями. Рынок считается товарообменом с внешней и внутренней сред, то есть коммерческих действиях. Поэтому предприятия должны быть автономными и способными адаптироваться к рыночным условиям.

Анализ деятельности кооперативных предприятий выявил существенное изменение подстратегий их деятельности. Новая модель организации бизнеса является результатом адаптивного и интегрированного взаимодействия деловых партнеров с использованием основе цифровизации, информационных технологий и социальных сетей.

в трудах отечественных и зарубежных авторов, таких как: Дж. Стэмпис, Р. Хаггинс, Э. Гелаберт, Дж. Липнек, Н. Майер, В. Ютте, Г. Горденко, А.С. Лосев,

Н.В. Смородинская. В том числе преподавателей кафедры В.В. Куимова, Ю.В. Гунякова, И.А. Максименко, О.В. Рубан.

Организационная система кооперационно-сетевых взаимодействий состоит из средовых сегментов, таких как: сегмент внутренней среды самой организации – являющейся ядром или центром системы, сегмент конкурентной среды, сегмент партнерского взаимодействия и сегмент внешней среды. Для наглядности представим в виде рисунка 1.1.

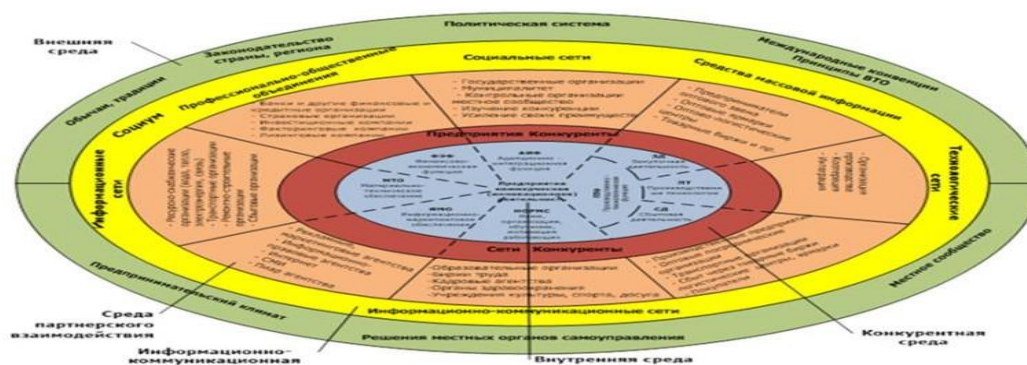


Рисунок 1.1. Структура кооперационно-сетевых взаимодействий

Анализ качества внутренней среды организации включает оценку составляющих ее подсистем, связанных с выполняемыми функциями предприятия. Рассмотрим это в таблице ниже.

Таблица 1.1 - Реализация функций предприятий во внутренней среде

Внутренняя среда предприятия		
Функция предприятия	Показатели для анализа	Пояснения
(ПТ) производственно-технологическая	оцениваются показатели состояния и эффективности использования внеоборотных, в т.ч. основных средств	фондоотдача, фондорентабельность, коэффициент обновления, коэффициент износа, коэффициент интенсивного использования оборудования, показатели использования производственных площадей, новизна техники и технологий и др.
(МТ) материально-техническая	оцениваются показатели состояния и эффективности использования оборотных средств предприятия	рентабельность, оборачиваемость, новизна товароматериальных запасов, показатели качества продукции и

		др.
(ФЭ) финансово-экономическая	характеризуется показателями финансовой устойчивости и независимости	коэффициенты финансовой устойчивости, автономии, ликвидности, рентабельности, деловой активности, безубыточности, стоимость бизнеса и др.
(ИМ) информационно-маркетинговая	определяется показателями уровня оснащенности современным коммуникационным и медийным оборудованием	уровнем и эффективностью рекламного бюджета, использования современных маркетинговых технологий и др.
(КИ) кадрово-интеллектуальная	включает качественно-количественные оценки персонала, ключевые показатели эффективности работников	коэффициент квалифицированности и образованности, коэффициент стабильности кадров, рентабельность и производительность труда, рентабельность рациональных предложений, уровень интеллектуального труда, уровень наставничества, степень удовлетворенности работников производственно-социальными условиями и оплатой труда, коэффициент модернизации рабочих мест и др.
(ЗС) и (ЛС) закупочно-снабженческая и логистически-сбытовая	включает показатели уровня оснащенности собственными транспортными средствами и складскими помещениями	качеством и эффективностью использования
(ПИ) проектно-инновационная	включает оценку количества реализованных и планируемых к реализации новых проектов, их эффективность и рентабельность	размер инвестиций, период окупаемости, чистый дисконтированный доход, рентабельность инвестиций
(ЭБ) экономическая безопасность	характеризуется уровнем оснащенности предприятия современным оборудованием системы безопасности (пожарной, видеонаблюдение, др.)	рентабельностью затрат на систему безопасности, долей затрат от несчастных случаев (пожары, хищения, в т.ч. утечка конфиденциальной информации) и др.

При оценке конкурентной среды необходимо учитывать вес (значимость) или степень влияния конкурентных организационных субъектов на развитие конкурентного рынка [15].

Следующим этапом процесса оценки качества кооперационно-сетевой организационной системы является оценка качества среды партнерского

взаимодействия. Субъекты этой подсистемы более разнообразны по своим характеристикам по сравнению с конкурентами. При этом подходы и методики оценки рыночных партнеров могут быть различными.

«Для обеспечения целостности исследования качества организационно-сетевой системы исследованию подлежит каждый ее элемент, как в отдельности, так и во взаимодействии с другими элементами. Методов исследований достаточно много, в зависимости от целей, масштабов, бюджетов исследования определяют оптимальный методический комплекс. Набор показателей может варьироваться как по ширине, так и глубине изучаемых субъектов и объектов. Чем больше система, тем более емким по затратам будет исследование, соответственно, более точным для исследователя и заказчика» [15].

Спектр применяемых методов может включать экспертные оценки, математические, статистические, экономические; чем шире этот спектр, тем точнее исследование. Подходы к исследованию могут быть дедуктивными и индуктивными, т.е. начинать исследование можно с факторов макросреды и углубляться в микросреду системы кооперационной сети.

Мы пришли к выводу, что в современных условиях ведения бизнеса коммерческая деятельность не ограничивается проведением торговых операций. Хозяйственная деятельность – это деятельность, связанная с осуществлением сделок купли-продажи, осуществляемая юридическими и физическими лицами для удовлетворения потребностей и получения прибыли. Но деятельность любой организации Поэтому обслуживания. На помощь пришли современные технологии, в корне изменившие облик торговли. От обычного мерчендайзинга до концентрации области.

1.2. Сущность понятия и характеристика цифровой трансформации в коммерческой деятельности торговых предприятий.

В последние годы интенсивное развитие и распространение цифровых технологий существенно изменило облик ключевых отраслей экономической и социальной сферы. Организации стремятся к цифровизации, это значительно сократив расходы и значительно увеличив объемы экономической деятельности. В Интернете формируется огромный рынок с глобальной конкуренцией и всеми элементами (сами компании - товары и услуги - потребители) очень активно. В этом контексте способность обрабатывать и анализировать большие объемы данных становится важным фактором конкурентного преимущества. Устойчивость и перспективы развития бизнеса определяются способностью быстро реагировать на меняющиеся потребности клиентов и своевременно выводить на рынок новую продукцию и услуги через электронные каналы продаж. Сегодня рыночная стоимость многих компаний во многом определяется «цифровыми активами» (размеры и система лояльности интернет-аудитории, узнаваемость и репутация бренда в цифровом пространстве и т.п.). Их значимость иллюстрирует тот факт, что в последние годы именно цифровые гиганты (Facebook, Google, Microsoft, Apple, Amazon) достигли рекордной рыночной капитализации. Столь сильные рыночные изменения связаны с обновлением бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях. Вот только некоторые примеры таких моделей:

1. цифровые платформы и экосистемы, позволяющие ускорить и удешевить доступ потребителей к товарам и услугам;
2. новые системы финансирования;
3. монетизация персональных данных и профилей, обеспечивающая выгодное предложение, включая ценообразование и формирование индивидуализированных пакетов продуктов и услуг;
4. сервисные модели предоставления ресурсов.

В то же время масштаб освоения обновленных бизнес-моделей сильно различается по отраслям экономики. В сфере торговых услуг и ритейле они широко используются уже более 10 лет и пандемия только усилила данный тренд.

«Несмотря на важные отраслевые характеристики и неравномерность внедрения цифровых технологий, практически все исследователи и эксперты высоко оценили значение цифровизации для социально-экономического развития.», - с точки зрения Г. И. Абдрахмановой, К. Б. Быховского [16].

Начиная с цифровизации процесс внедрения цифровых технологий в различные отрасли экономики уже идет полным ходом.

Понятие «цифровая трансформация» и связанные с ним понятия, такие как «цифровизация», лишь недавно начали использоваться в профессиональной среде. Общепринятого определения в научной литературе или правительственных документах не появилось. Он формируется как обобщение довольно многих явлений, а конкретный смысл в значительной степени зависит от контекста употребления понятия. Цифровая трансформация бизнеса влияет на процессы производства, поддержки и управления, в экономике предоставляет новые способы взаимодействия всех сторон, в обществе порождает новые способы коммуникации для решения ряда задач. Среди этих групп понимание цифровой трансформации может сильно различаться, в том числе в зависимости от отрасли. Многие исследователи рассматривают цифровую трансформацию как «процесс изменения (дооснащения) устоявшихся экономических и социальных институтов, связанный с внедрением цифровых технологий». Однако сами цифровые технологии развиваются настолько стремительно, что трудно предвидеть последствия их распространения.

Если говорить о цифровой экономике, то можно выделить три этапа ее развития. (таб. 1.2)[17].

Таблица 1.2 - Этапы развития цифровой экономики

1. Автоматизация перевод существующих процессов в ИТ	2. Цифровизация применения ИТ к оптимизированному процессу	3. Цифровая трансформация с помощью ИТ находим самый оптимальный способ предоставления услуги, меняя существующие или вводя новые бизнес-модели
---	--	--

Из мирового опыта известно, что цифровая трансформация включает следующие преобразования предприятия торговли:

- бизнес-деятельности: маркетинг, администрирование, обслуживание клиентов и т. д.;
- бизнес-процессы: оптимизации и автоматизации бизнес-процессов имеет важнейшее значение в стратегиях цифровой трансформации;
- бизнес-модели: как функционируют предприятия, трансформируют свой основной бизнес, используя новые подходы;
- бизнес-экосистемы: сети партнеров, а также внешние факторы, влияющие на бизнес, такие как нормативная правовая база и экономические приоритеты;
- управления бизнес-активами: как клиенты, так и информация должны рассматриваться в качестве реальных активов во всех аспектах;
- организационной культуры, при которой должна быть четкое, ориентирование на клиента. Культура также пересекается с процессами, бизнес-деятельностью, сотрудничеством и ИТ-стороной цифровой трансформации;
- модели экосистем и партнерских отношений, в том числе рост совершенно новых подходов к организации экосистемы бизнеса, ведущих к появлению новых бизнес-моделей и источников доходов;
- клиентов, работников и партнерских подходов. Цифровая трансформация ставит на первое место стратегию, а не сами технологии.

Важно отметить, что «цифровые технологии никогда не являются единственным ответом для решения любого из этих человеческих аспектов, от удовлетворения потребностей работника до улучшения качества обслуживания клиентов. Только сами люди могут вовлекать и расширять возможности других людей. Технологии являются лишь дополнительным стимулом и частью общего процесса в выборе тех или иных потребностей», - по словам С.Э. Савзирханновой, А.Я. Бучаева [17].

Следовательно, можно сделать вывод, что цифровая трансформация – это системный процесс, затрагивающий все стороны жизни организации, важно учесть этот новый тренд. [17].

Так, на рисунке 1.2 представим модель цифровой трансформации организации, разработанную Центром стратегических разработок. Модель цифровой трансформации [18].



Рисунок 1.2 - Модель цифровой трансформации

Делаем предположение, что цифровая трансформация — это не только внедрение цифровых технологий, а оптимизация операционных процедур, изменение устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками рынка. Цифровая трансформация способствует решению

системных проблем в различных отраслях. Новые технологические решения требуют инвестиций в совершенствование коммерческой деятельности, развитие компетенций сотрудников и цифровых решений.

В стране на сегодняшний день обсуждаются меры государственной политики, направленные на цифровую трансформацию наиболее значимых отраслей экономики[19]. Цифровая трансформация закреплена в качестве одной из национальных целей развития страны на период до 2030 г. [20]. При этом по словам В. В. Путина: «мониторинг хода реализации данной цели осуществляется на основе четырех показателей: достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, а увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%; рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к Интернету, до 97%; увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в 4 раза по сравнению с показателем 2019 г. Эта система показателей вполне отражает приоритеты и ключевые направления работы правительства».

Оценки процесса цифровой трансформации возможны в разных аспектах, обычно с точки зрения:

1. структуры (организационные, управленческие и операционные процессы);
2. управления данными и информацией;
3. инновационной деятельности (разработка и внедрение новых цифровых технологий, управление информационными технологиями);
4. качества товаров и услуг;
5. окружения/среды (ресурсы предприятия, регулирование);
6. безопасности инфраструктуры и данных;
7. финансирования (затраты, возврат на инвестиции);
8. этических аспектов (отношение к новым цифровым технологиям).

Но нужно учитывать, что рынок России крайне не устойчив и в макросистеме и в микросистеме.

Не вдаваясь в подробности, стоит отметить такие этапы цифровизации, как «распространение применения ЭВМ для решения прикладных промышленных задач в 1950–1960-е годы, первая волна автоматизации производства в 1970–1980-е годы, появление персональных компьютеров в 1980–1990-е годы, развитие Интернета в 2000–2010-е годы. Все они значительно изменили облик отраслей экономики и социальной сферы и даже сыграли каталитическую роль в появлении ряда новых секторов, включая, собственно, сектор информационно-телекоммуникационных технологий» [21].

Однако на данном этапе несколько деталей:

1. Новый виток технологического развития. «Важнейший катализатор нового этапа цифровой трансформации — растущие успехи в развитии передовых технологических направлений, включая робототехнику, блокчейн, технологии виртуальной и дополненной реальности и ряд других» [22]. Эти технологии предлагают потребителям уникальные возможности, в том числе высокоточные прогнозы и управленческие решения на основе данных, многократное снижение затрат и лучший «потребительский опыт». Таким образом, при общей положительной тенденции в области инвестиций в информационные и телекоммуникационные технологии (ИКТ) все больше и больше инвестиций будет перемещаться в технологии нового поколения. «Доля передовых цифровых технологий в общем объеме затрат неуклонно растет и может достичь 23,4% к 2023 году. В 2020 году в результате пандемии наметились еще более ощутимые сдвиги: инвестиции отраслей в передовые технологии выросли за год на 16%, в то время как расходы на традиционные ИКТ (включая программное обеспечение, оборудование, информационные и телекоммуникационные сервисы) сократились на 3%» [23].

2. В последнее время все больше людей осознают преимущества использования цифровых технологий в различных видах деятельности.

3. Сократить жизненный цикл технологии.

Коммерческий сектор наиболее восприимчив к разного рода инновациям. Цифровизация и информатизация торговли находятся на подъеме. Темпы

цифровизации ускоряются как в российском, так и в мировом ритейле [24]. Это связано с тем, что все больше потребителей активно используют цифровые технологии. Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, необходимо внедрять и применять современные технологические решения. Основные тренды, меняющие мировой рынок ритейла, а именно Big Data, искусственный интеллект, дополненная реальность, блокчейн, положительно сказываются и на российской действительности.

Программа трансформации идет по четырем ключевым областям:

1. Трансформация ИТ-инфраструктуры: следует стать эффективнее в реализации проектов. Для одних проектов это означает, что должны быть более гибкими и применять продуктовый подход, для других – большую прозрачность. Многие также связаны с компетенциями и технологиями, которые используем, поэтому и трансформация компетенций компании будет идти постепенно. Этот процесс может включать в себя не только такие простые задачи, как внедрение в организации современных инструментов повышения производительности и коммуникации, но и такие сложные, например, как комплексное переосмысление подхода к информационной безопасности, чтобы в полной мере использовать современные цифровые инструменты.

2. Поддержка основного бизнеса в области данных и технологий: необходимо внедрить новую ERP-систему (длительный процесс), множество других менее масштабных, но не менее важных систем, таких как WMS, F&R и DMP. В то же время должны дать возможность бизнесу принимать обоснованные решения на основе данных, а это требует наращивания инфраструктуры, разработки инструментов, масштабного обучения и некоторых культурных изменений.

3. Построение сильного цифрового бренда путем запуска канала онлайн-продаж, действительно полезным приложением, чтобы дополнить традиционные офлайн-покупки персонализированными предложениями, которые повышают удовлетворенность клиентов и продажи.

4. Ускорение изменений: цифровая трансформация гораздо больше, чем просто приведение ИТ в порядок, необходимо работать над серьезными культурными изменениями в компании и оптимизацией бизнес-процессов в соответствии с требованиями современного мира.

Мы предлагаем, с учетом приведенных выше соображений, следующее определение **цифровой трансформации** — это качественные изменения в бизнес-процессах или бизнес-моделях в результате введения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам.

1.3. Современные направления, тренды и технологии в коммерческой деятельности предприятия торговли (lean-технологии, e-commerce).

В нестабильной современной экономике предприятиям торговли необходимо уметь удовлетворять потребности покупателей и работать с их ценностями наилучшим способом, чем конкуренты. Новая система управления предприятием, которая сейчас во всем мире известна как lean — бережливое производство - является улучшенным методом удовлетворения потребностей клиентов, использование которого в условиях сильной конкуренции поможет компании усиливать позиции на рынке. По мере развития корпоративных отношений в России и других развивающихся странах и выхода этих стран на международный рынок возникает необходимость оценки оптимальности модели управления ее соответствия международным стандартам и принципам

Для раскрытия сущности необходимо рассмотреть ближе данную концепцию, это японская концепция управления предприятием. Это производственная философия, отвечающая на вопрос, как делать лучше и больше, тратить меньше.

Для обозначения данной теории используются термины «lean-производство» и «lean-технологии», — «концепция рационализации бизнес-процессов, направленная на его ускорение и сглаживание путем выявления и

исключения (оптимизации) процессов, которые не добавляют ценности продукту и являющихся причиной возникновения так называемых "скрытых потерь" деятельности компании»

Концепция бережливого производства зародилась на автомобильных заводах Японии после второй мировой войны[25]. Бережливое производство - методы ведения хозяйственной деятельности, направленные на оптимизацию всех процессов, поддержку инноваций и сокращение времени производства. Эта система, по-другому называемая |ean-технология, позволяет каждому сотруднику выявлять потери Бережливое производство простыми словами, это сокращение расходов и повышение потребительской ценности

Главный компонент |ean-методологии — это понятие процесса создания ценности для потребителей. Ценность появляется в результате действий, которые важны для покупателя.

Целью |ean-производства является минимизация времени. Трудовые и материальные потери на всех этапах создания ценности для клиентов. Выявлены виды потерь, связанные с излишним транспортом, излишками сырья и материалов, наличием ненужных стадий в производственном процессе, перемещением во время работы [26]. В убыток также входит нереализованный творческий потенциал тех сотрудников, у которых есть идеи по совершенствованию производственного процесса.

Чтобы следовать принципам |ean в управлении предприятием, используют особые инструменты бережливого производства. Это ряд правил и методов, которые были признаны эффективными во многих компаниях мира. Некоторые инструменты |ean-концепции переросли в самостоятельные управленческие методики[27].

Есть еще вспомогательные методики, которые используются в различных комбинациях и служат для улучшения работы персонала и эффективного обмена информацией между сотрудниками.

Инструменты lean-методологии применяются в различных сферах — здравоохранении, банковском деле, строительстве, логистике, административном управлении.

А также в предприятиях торговли. «Однако для российской розничной торговли концепция сравнительно нова. В России систему бережливого производства начали внедрять только в 2004 году, она быстро заняла свое место в экономике, оказывая влияние на маркетинг» [27].

Российский рынок по показателю внедрения бережливой концепции отстает от рынка других сторон в пять-шесть раз, но ситуация постепенно меняется [28]. «Стратегия минимизации издержек на всех уровнях — от менеджмента до рабочих конвейера, строго рациональный подход к использованию ресурсов и максимальная ориентация на запросы потребителей в совокупности помогают повысить эффективность предприятий» [28].

В сфере продажи товаров и услуг есть инструменты, позаимствованные из системы бережливого производства. Основные особенности в этом направлении подробно разберем ниже.

Прежде чем говорить об особенностях розничной торговли, необходимо выявить ряд общих черт и ряд отличий для экономических субъектов. Для большинства организаций характерно следующее [31]:

- Управление компанией – менеджмент.
- Конкурентопособность. В долгосрочной перспективе данный параметр определяется эффективностью, где компания удовлетворяет потребности клиентов.
- Создание и рост ценности для внешнего клиента. Все, кто вышел на конкурентный рынок, разрабатывают новый уникальный продукт или совершенствуют уже имеющийся.
- Механизация или автоматизация производственного процесса. Любая компания это социо-техническая система, поскольку люди неизбежно используют в работе машины, приборы, приспособления [32].

Это незакрытый перечень общих качеств большинства организаций и предприятий, однако, достаточный для того, чтобы отразить особенности *lean retailing*.

Для устранения или минимизации потерь, надо стремиться к достижению целей, которые составляют основу теории бережливого производства:

1. Обеспечьте быструю и безопасную доставку продукции клиентам.
2. Использование современных технологий для максимально эффективного использования материальных, временных и трудовых ресурсов.
3. Клиенты могут покупать столько, сколько им нужно.
4. Пусть каждый работник предприятия поучаствует в процессе создания ценных продуктов, продемонстрирует творческий потенциал сотрудников.
5. Достичь высочайшего качества продуктов/услуг при нулевом проценте брака.
6. Сократить площадь складских помещений до необходимого минимума.

Основа принципов бережливой концепции на первый взгляд довольно легко. Но они смещаются к процессам, которые нельзя запустить и реализовать без продуманного планирования и ответственного отношения к нововведениям для всех работников предприятия.

Подводя итог, можно сказать, что внедрение бережливого производства в торговой сети повысит показатели бизнеса, но, если будут учтены особенности отрасли, описанные выше.

Вести диалог с потребителем помогает E-commerce, она объединяет все сервисы с онлайн оплатой. Электронная коммерция — Этот домен включает в себя все транзакции, осуществляемые в сети, а также бизнес-процессы, которые сопровождают их.

Электронная коммерция доступна сегодня с любого телефона или планшета: к началу 2022 г в мире насчитывалось пять миллиардов пользователей интернета, что составляет больше половины населения Земли. Соответственно, способы запуска и продвижения новых продуктов меняются.

Вот основные цифры на сегодня:

- Объем интернет-продаж в 2023 году составит \$5,9 трлн.;
- В целом более 15% мировых розничных продаж будет приходиться на электронную коммерцию в 2022 г. и 30% в 2024 г.;
- В 2022 году количество онлайн-покупателей Muair достигнет 3,14 миллиарда. мужчина. 3,05 миллиарда в 2021 году и 2 миллиарда в 2019 году;
- 33,7% клиентов сравнивают цены на продукты в онлайн-приложениях и магазинах перед покупкой, а 81% клиентов изучают информацию в Сети, прежде чем покупать оптом;
- Основные причины, по которым люди заказывают в Интернете, включают бесплатную доставку (53 %), акции и скидки (41 %), возможность читать отзывы (35 %), легкий возврат (33 %) и скорость оформления заказа (30%).

В данное время к e-commerce относятся: «электронную покупку или продажу товаров через онлайн-сервисы или через интернет, мобильную коммерцию, электронные переводы средств, управление цепочками поставок, интернет-маркетинг, онлайн-обработку транзакций, электронный обмен данными (EDI), системы управления запасами и автоматизированные системы сбора данных»[33].

Электронную торговлю можно классифицировать по видам продаж:

Китай является лидером в электронной коммерции: в 2021 году впервые в мире сектор электронной коммерции Китая превысит половину всего розничного рынка. Южная Корея с 28,9%, США с 15% и Западная Европа с 12,8%. Онлайн-продажи в Китае составили 2,3 трлн. долларов в 2020 году, около 2,8 трлн. долларов в 2021 году и около 3,1 трлн. долларов в 2022 году.

По данным eMarketer, для сравнения, в США рынок электронной коммерции в 2020 году составлял 709,8 млрд. долларов, а к 2024 году превысит 1 трлн. долларов. Почти половина (45%) электронной коммерции в стране осуществляется через приложения смартфона.

1. Внедрение дополненной реальности и виртуальной реальности;
2. «Невидимый» платеж и письменный платеж;

3. Осознанное потребление (экологически чистое вторсырье в виде одноразовых предметов);

4. Бесшовные (омниканальный) шоппинг.

Магазины стремятся сделать процесс покупки не только максимально быстрым и комфортным, но еще и увлекательным. Электронная коммерция классно подходит к персонализации: за счет «умных» списков рассылки и подбора товаров, персональных рекомендаций, онлайн-стилистов и других инструментов. ИИ сможет анализировать все ваши покупки, составив личные рекомендации с учетом ваших особенностей. Продуктовые сети реализуют подбор товаров на основе теста и базовых медицинских показателей.

Еще один заметный тренд — гибридные форматы: где offline-магазины и розничные сети переходят в online и открывают целые зоны для самовывоза или оформления покупок в интернете. Есть пример сочетания offline- и online-формата — магазины Amazon Go: клиент может купить любой товар без кассы и продавцов при помощи приложения и камер с распознаванием лиц.

Среди других трендов:

- Под давлением рынка цифровизация получает признание даже в консервативных сегментах потребительского рынка, связанных с офлайн-продажами, таких как девелоперы и автодилеры;
- Мобильные приложения заменяют все остальные онлайн-каналы
- Элементы электронной коммерции активно внедряются в социальные сети: сегодня купить или посетить товарные страницы можно прямо из TikTok, Twitter, Pinterest и YouTube.

Итак, бережливое производство — концепция управления. Она основана на постоянном поиске возможностей устранения потерь на производстве (на предприятии торговли). В наши дни, когда экономическая ситуация в мире очень нестабильна, становится актуальным вопрос о максимально возможном сокращении потерь. Эта система основана на идее оптимизации торгового процесса и повышение качества торгового обслуживания за счет применения инструментов и методов бережливого производства для устранения всех потерь

при максимальном ориентировании на спрос покупателя. С покупателем необходимо налаживать партнерские отношения, стараться завоевать лояльность и подталкивать к обратной связи. В какой бы сфере не применялся подход бережливого производства, везде он требует некоторой адаптации под конкретные условия. Применение lean-технологии и e-commerce в любой организации позволяет добиться существенного повышения эффективности работы и сокращения потерь. А правда, e-commerce — это цепочки глобальных бизнес-процессов, которые связаны с online-транзакциями. При развитии цифровизации и переходе в online-торговлю, e-commerce становится драйвером серьезных изменений в экономике по всему миру.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник/ Ф.Г.Панкратов, Т.К.Серегина - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2000. - 413с.С.17
2. Синицкий Б.И. Основы коммерческой деятельности [Текст]: учебник/ Б. Синицкий - М: Юрист, 1998. - 659с.С.15
3. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 22.04.2020) [Электронный ресурс] / – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167655/
4. Куимов В.В. Кооперационно-сетевые взаимодействия – как ресурс конкурентоспособности / В.В. Куимов, Л.Т. Смоленцева, А.О. Куимов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – С. 285–290
5. Вестник алтайской академии экономики и права. № 5 2018 [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://vaael.ru/en/issue/view?id=5>
6. Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Максименко И.А., Рубан О.В. Организация коммерческой деятельности предприятия: коммерциология. / Ч.1. учеб. Пособие/ под общ.ред. д-ра экон. наук, проф.В.В. Куимова.–2-е изд.,перераб. и доп. – Красноярск : Сиб.федер. ун-т, 2016. – 112 с.,13
7. Официальный сайт XXX [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/>
8. HRM: доли рынка по числу проектов [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php>
9. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / – Режим доступа: [https:// www.gks.ru/](https://www.gks.ru/)
10. ЕМИСС: государственная статистика [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru>

11. Исследования Evromonitor International [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.euromonitor.com>
12. Информационный портал «Экономический анализ» [Электронный ресурс] / – Режим доступа: https://remmag.ru/admin/upload_data/remmag/07-4/Datastream.pdf
13. «Магнит»: Курс на открытость. [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/magnit-kurs-na-otkrytost/>
14. Новикова С.И. Применение системного подхода к исследованию кооперационно-сетевых взаимодействий организаций и оценка их качества // Российское предпринимательство.-2018 .- № 10 (октябрь). С. 3103-3117.
15. Годунова Л.А. Конкуренция и сотрудничество как составляющие рыночного механизма // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 11.с. 50-58.
16. Абдрахманова Г. И., Быховский К. Б., Веселитская Н.Н., Вишневский К. О., Гохберг Л. М. и др. /Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 239, с. —17
17. Савзиханова С.Э., Бучаев А.Я. Экспоненциальный сдвиг технологической парадигмы: от цифровизации к цифровой трансформации // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 3. – С. 805-820
18. Модель цифровой трансформации [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/model-tsifrovoj-transformatsii.pdf>
19. Президент Российской Федерации, Перечень поручений по итогам конференции по искусственному интеллекту / утв. Президентом Российской Федерации 31 декабря 2020 г. № Пр-2242 [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/64859>
20. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030

года» [Электронный ресурс] / – Режим доступа:
<http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>

21. Перспективы цифровой трансформаций в России [Электронный ресурс] / – Режим доступа: [https://ac.gov.ru/uploads/5-Presentations/цифровой трансформации в России. Точин.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/5-Presentations/цифровой%20трансформации%20в%20России.%20Точин.pdf)

22. Цифровая трансформация в России: итоги 2020 года и перспективы развития [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/news/page/cifrova-a-transformacia-v-rossii-itogi-2020-goda-i-perspektivy-razviti-a-26>

23. Исследование Dell Technologies: глобальная пандемия ускоряет цифровую трансформацию [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.crn.ru/news/detail.php?>

24. Цифровизация в торговле [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/pervaya-sistema-tsifrovizatsiya-v-torgovle/>

25. Википедия [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

26. Организация производства на основе японского опыта. Lean production (бережливое производство) [Электронный ресурс] / А. Н. Огарков; науч. рук. П. В. Рабунец // Импульс-2013 : труды X Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, 27-29 ноября 2013 г., г. Томск / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; под ред. С. Л. Ереминой и др.. — Томск; : Изд-во ТПУ , 2013 . — [С. 252-254]

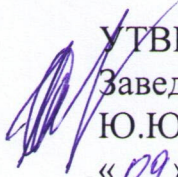
27. Бережливое производство [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/berzhlivoe-proizvodstvo-ego-principy-i-instrumenty/>

28. Все о маркетинге: цели, функции, области применения [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://neiros.ru/blog/marketing/vse-o-marketinge-tseli-funksii-oblasti-primeneniya-i-instrumenty/>
29. Бережливое производство [Электронный ресурс] / – Режим доступа: https://up-pro.ru/library/production_management/lean/
30. Как помогает бережливое производство [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://neiros.ru/blog/management/kak-berezhlivoe-proizvodstvo-pomozhet-i-dlya-kakogo-biznesa-podoydet/>
31. Lean Maintenance – Бережливое техобслуживание и ремонты [Электронный ресурс] / – Режим доступа: http://remmag.ru/admin/upload_data/remmag/07-4/Datastream.pdf
32. Бережливое производство. Экспертные статьи [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/berezhlivoe-proizvodstvo/berezhlivoe-proizvodstvo-v-reteyle-otraslevye-osobennosti-/>
33. Что такое e-commerce и как устроена онлайн-торговля [Электронный ресурс]/– Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/607fe4549a7947027eaffbe6>
34. «Магнит» представил стратегию развития до 2025 года [Электронный ресурс] / – Режим доступа: https://finance.rambler.ru/other/44394290/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
35. Бухгалтерская отчетность XXX [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/financial-statements/>
36. Отчетности XXX. Бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, изменения в капитале по стандартам МСФО и РСБУ [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://conomy.ru/investments/issuers/magnit/financial-statements>

37. Ритейл со смыслом [Электронный ресурс] / – Режим доступа:
<https://www.magnit.com/files/ru/sustainable-development/our-approach/interactive-presentation/build/main-ru.html>

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

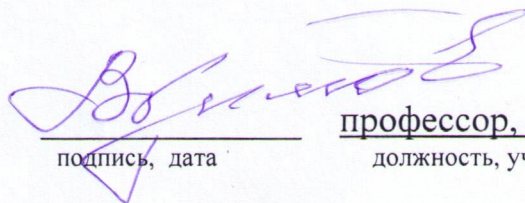
 УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Суслова
«09» июня 2023г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06. «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Разработка стратегии сетевого взаимодействия организации торговли

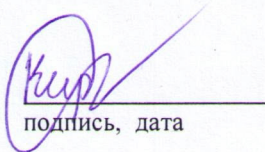
Руководитель


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук
должность, учёная степень

В. В. Куимов
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

ЭУ 19-03 БК
группа

В. В. Кирот
инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук
должность, учёная степень

Ю.Ю. Суслова
инициалы, фамилия