



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Стратегический анализ и диагностика в организации

Исполнитель Сельский Константин Николаевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«Защите допускаю»

По заведующей кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

5» июля 2024 г.

Санкт-Петербург
2024

Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1 Теоретические основы стратегического анализа и диагностики организации и их развитие в мировой и российской экономике.....	6
1.1 Роль и значение стратегического анализа и диагностики в организации ...	6
1.2 Методы и инструменты стратегического анализа.	13
2 Общая характеристика организации ООО Умный Ритейл.....	21
2.1 Анализ финансовой устойчивости и платёжеспособности ООО Умный Ритейл.....	21
2.2 SWOT – анализ, PEST – анализ, матрица Ансоффа для организации ООО Умный Ритейл.	29
3 Разработка стратегий роста ООО «Умный Ритейл» исходя из потенциальных рисков и возможностей компании.....	37
3.1 Выбор стратегических альтернатив для ООО «Умный ритейл».....	37
3.2 Выработка мероприятий для эффективного роста компании ООО «Умный Ритейл».....	45
Заключение	52
Список использованной литературы.....	54

Введение

В эпоху чрезмерно быстро развивающегося информационного прогресса будущее компаний предстает перед нами слишком хаотичным. Для того чтобы современные организации существовали в таких волатильных условиях, им жизненно необходимы долгосрочные цели, к которым они будут двигаться.

Одними из основополагающих инструментов, предназначенных для грамотной постановки таких целей, являются стратегический анализ и диагностика в организации.

Актуальность данной темы, в первую очередь, обусловлена тем, что в современном мире, факторы, влияющие на состояние организации, постоянно видоизменяются и дополняют друг друга, поэтому умение грамотно пользоваться такими стратегически важными инструментами, как стратегический анализ и диагностика организации, позволяет менеджерам выводить корпорации на более успешные рыночные позиции. Также следует отметить, что накопленный опыт РФ в сфере стратегического планирования произведен в условиях планового управления экономической системы страны и поэтому нам необходимо, в связи с недостатком знаний об данной сфере, обеспечить наибольшую информационную базу, позволяющую решать проблемы в области стратегического менеджмента.

Предметом моего исследования является аналитический набор инструментов, необходимый для исследования внутренней и внешней среды организации.

Объектом исследования выступает деятельность выбранной организации в контексте её стратегического планирования, анализа внутренней и внешней среды, а также применяемых методов диагностики для выявления стратегических проблем и возможностей.

Целью данного исследования будет являться анализ коммерческой организации, включающий в себя оценку внутренних возможностей компании, ее ресурсный потенциал, а также влияние определенных внешних факторов на

финансовую составляющую деятельность предприятия. Также, исходя из вышеперечисленных компонентов анализа, будет предложен комплекс мероприятий по улучшению и дополнению текущей стратегии организации.

В работе достаточно широко применяются такие методы исследования как: SWOT-анализ (позволяет наглядно продемонстрировать текущее положение компании, исходя из внутренних и внешних факторов, влияющих на нее), матрица Ансоффа (помогает принимать управленческие решения в области стратегического планирования, а также является эффективным инструментом в сфере диагностики организации), PEST-анализ, позволяющий оценить степень влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность организации.

В процессе написания выпускной квалификационной работы мною был проведен соответствующий анализ литературы, связанной с областью стратегического управления, маркетинговых исследований, экономической теории, а также были задействованы научные пособия, методические разработки, материалы периодических изданий и т.д.

Теоретическую основу дипломной работы составляют труды Ф.Котлера, И.Ансоффа, М.Портера, В.А.Ковалева, Д.А.Тарасовой и других известных личностей в области изучения стратегического анализа организации.

Для того, чтобы реализовать поставленную цель моей работы, были выдвинуты следующие задачи:

- Изучить теоретические материалы, связанные с понятиями стратегический анализ и диагностика в организации
- Рассмотреть основные инструменты стратегического анализа, их преимущества и недостатки, эффективность и прочие характеристики.
- Произвести анализ финансовых показателей компании, а также анализ внешней среды организации и предложить рекомендации по улучшению действующей стратегии организации.

Выпускная квалификационная работа будет состоять из введения, 3 глав, заключения и списка использованной литературы.

Первая глава будет включать в себя раскрытие основополагающих понятий, связанных со стратегическим анализом и диагностикой в организации. Будут подробно рассмотрены ключевые инструменты и методы стратегического анализа, также будет описана цель анализа финансового положения организации.

Во второй главе будет произведена диагностика организации ООО Умный Ритейл, в соответствии с которой будет дана финансовая характеристика организации.

В третьей главе, исходя из данных, полученных путем стратегического анализа ООО Умный Ритейл, будет предложен ряд мероприятий, позволяющих существенно улучшить текущую стратегию развития организации, а также дана оценка направлению движения организации, исходя из ее последних принятых решений в той или иной области бизнес-процессов.

1 Теоретические основы стратегического анализа и диагностики организации и их развитие в мировой и российской экономике

1.1 Роль и значение стратегического анализа и диагностики в организации

В настоящее время корпорациям приходится существовать в бурно развивающихся внешних условиях. Ряд политических, социальных, культурных и экономических факторов приобретает с каждым днем сильное влияние относительно деятельности тех или иных коммерческих организаций. Поэтому, для того чтобы противостоять негативным последствиям внешней среды, важным этапом для обеспечения жизнедеятельности любой организации становится разработка стратегии.

Ф.Котлер утверждал, что «...Стратегия — это, в сущности, способ, которым компания соединяет находящиеся в ее распоряжении активы с целью завоевания рынка» [1].

Выбор той или иной стратегии напрямую влияет на те результаты, которые компания будет получать, исходя из своего решения. Стратегия является собой план, включающий в себя набор инструментов, необходимый для реализации поставленных долгосрочных целей. А разработка стратегии для организации, в первую очередь, начинается со стратегического анализа.

Для организации, стратегический анализ выступает в роли фундамента, на котором формируются стратегические альтернативы, цели, принципы и ключевые позиции компании, которые в последствии становятся системой стратегических целей и задач по реализации необходимых мероприятий. Задача конкурентной стратегии любой бизнес-единицы состоит в том, чтобы найти такую позицию в отрасли, которая позволит ей наилучшим образом защитить себя от этих конкурентных сил или воздействовать на них с выгодой для себя [2].

Сущность стратегического анализа заключается в том, чтобы выявить ключевые тенденции, динамику изменений внешней среды, сопоставить сильные и слабые стороны организации, дать оценку составу и степени рисков.

Стратегический анализ является ключевой ступенью в рамках стратегического планирования, так как именно он является базой для выбора важнейших стратегических альтернатив организации. Благодаря информации, которую предоставляет стратегический анализ, формируется необходимый перечень проектов, целей и задач развития, а также комплекс мероприятий, необходимый для реализации стратегии компании. Стратегический анализ позволяет выявить наиболее важные факторы бизнес-модели с учетом жизненного цикла фирмы и, на этой основе, предложить адекватные стратегии, способные выступить в качестве рациональной движущей силы бизнес-модели хозяйствующего субъекта [3].

Предметом стратегического анализа является система внешних и внутренних факторов, непосредственно влияющих на результаты деятельности организации в долгосрочной перспективе [4]. Целью стратегического анализа является сформирование наиболее конкретного и достоверного понимания:

- о том, что из себя представляет организация как хозяйствующий субъект, условия ее функционирования, сильные и слабые стороны, а также набор рисков и возможностей данной компании.

- о том, какие существуют внешние параметры, прямо или косвенно, влияющие на эффективность организации, степень их значимости, каков механизм их воздействия, а также экстраполяция влияния этих факторов на будущее компании.

Стратегический анализ мы можем классифицировать следующим образом:

1. Внешний, так как данный вид анализа ориентирован на теоретически неконтролируемые менеджментом, сторонние по отношению к организации факторы формирования и реализации стратегии;

2. Внутренний, ведь данный вид стратегического анализа направлен на подвластные руководству внутренние факторы формирования и реализации стратегии [5, с. 26].

Основными задачами стратегического анализа являются:

- анализ внешней среды

- анализ внутренней среды
- анализ сильных и слабых сторон компании
- анализ потенциальных рисков и возможностей



Рисунок 1 - Процесс стратегического анализа

Стоит обратить внимание на рисунок, на котором изображен процесс стратегического анализа. В первую очередь, мы понимаем, что основополагающим этапом в этой схеме является формулирование стратегических инициатив. Стратегические инициативы представляют собой интенции собственников либо руководителей высшего звена насчет ключевой идеи и модели развития хозяйствующего субъекта, миссии и долгосрочных целей компании. Стратегические инициативы характеризуются преимущественно такими характеристиками как: широта и амбициозность своих замыслов, идей, масштаб охвата сферы деятельности, и конечно, насколько данные инициативы имеют влияние на окончательный результат стратегии и его эффективность для организации [6].

Одними из самых популярных стратегических инициатив могут быть такие события как: определение этапов стратегического развития организации, выход компании на IPO акций либо выпуск депозитарных расписок, эмиссия долговых обязательств, а также это может слияние либо поглощение, продажа части бизнеса компании в стратегических целях организации

Также, еще одним важным понятием, напрямую связанным со стратегическим анализом, является диагностика организации.

В результате проведения стратегического анализа формируется полное и достоверное представление о том, что происходит внутри и вовне организации, о ее конкурентных преимуществах и недостатках, о возможностях и трудностях развития, степени рискованности обсуждаемых стратегических альтернатив. Результатом стратегического анализа должно являться разработанный список стратегических альтернатив, которые должны будут определять дальнейшее развитие организации в определенной бизнес-процессе компании.

Каждая такая альтернатива должна в процессе стратегического анализа получать характеристику с таких позиций как направление развития, сущность развития, источники развития, сильные и слабые стороны организации, качественная и количественная оценка рисков и степени их влияния на деятельность организации, так как без полноценного сбора и анализа той информации, которую получают специалисты, крайне проблематично выбрать наиболее эффективную стратегическую альтернативу, которая будет наиболее полезна для компании в тот или иной период времени деятельности компании.

На основании данных характеристик руководство может принимать решения о выборе стратегических путей или повторении стратегического цикла. В случае принятия решения о направлении развития выбирается стратегическая позиция организации, формулируется стратегия развития и начинается генеральное целеполагание. Таким образом, стратегический анализ выступает основой для формулирования стратегических задач и целей организации [7].

Диагностика в организации представляет собой систематический и комплексный анализ ее текущего состояния с целью выявления проблемных аспектов, оценки ее потенциала и возможностей для улучшения [8]. Этот процесс включает в себя сбор и анализ информации о различных аспектах деятельности организации, таких как ее структура, процессы, культура, ресурсы, стратегии и результаты. Она включает в себя выявление сильных и слабых сторон

организации, анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на ее работу, и определение стратегических направлений для улучшения ее деятельности.

Диагностика организации включает в себя ряд задач, каждая из которых направлена на выявление ключевых аспектов ее функционирования, анализ факторов, влияющих на ее эффективность, и разработку рекомендаций для улучшения ее работы [9].

Крайне важно понимать, какие функции и задачи должна осуществлять диагностика в организации, поэтому следует выделить следующие задачи диагностики, а именно: выявление проблем и недостатков (ключевой особенностью является выявление существующих проблем, задач и недостатков деятельности организации, чтобы после разработать комплекс мер, направленных на их предотвращение либо устранение. В первую очередь данная задача включает в себя анализ слабых сторон структуры организации, неэффективных бизнес-процессов, недостаточного использования ресурсов, проблем в управлении персоналом и прочих негативных моментов, замедляющих развитие компании), выявление потенциально сильных сторон, так как данный аспект является ключевым при выстраивании конкурентоспособной стратегии организации, анализ сильных сторон демонстрирует состояние компании, управленческая группа старается улучшить, укрепить и совершенствовать сильные стороны организации, анализ внутренних и внешних факторов, оценка эффективности и результативности, включающей в себя анализ финансовых показателей компании, уровень удовлетворенности потребителей, репутации и узнаваемости бренда, разработка стратегий развития и улучшения, суть которой заключается в формулировании стратегии и планы развития организации, это могут быть стратегии по улучшению процессов, развитию новых продуктов или услуг, расширению рынков и др. Каждая стратегия должна быть адаптирована к конкретным потребностям и целям организации, повышение конкурентоспособности компании на рынке.

Развитие стратегического анализа в мировой и российской практике представляет собой интересную историю эволюции методов и подходов к анализу ситуаций и принятию решений на стратегическом уровне. Давайте разберем оба аспекта: мировой и российский практики.

Итак, мировая практика развития стратегического анализа будет включать в себя следующие аспекты:

1. Зарождение концепции стратегического планирования началось около 1950-60-ых года. Тогда компании начали осознавать важность разработки долгосрочных стратегий для успешного развития. Данный аспект привел к тому, что начали появляться методы стратегического планирования, наиболее из известных: SWOT-анализ, анализ PESTEL и другие.

2. Развитие стратегического менеджмента привело к тому, что в 1970-80-е годы стратегический анализ стал активно внедряться в управленческий инструментарий компаний. Специалистами были разработаны новые методики и приемы, такие как портфельный анализ, анализ конкурентной среды, стратегические карты и баланс интересов [10].

3. Внедрение информационных технологий в области стратегического анализа началось в 1990-2000-е годы. В то время развитие информационных технологий сделало стратегический анализ более доступным для простых обывателей. Начали появляться специализированные программы для проведения анализа данных, создания прогнозов и моделирования стратегий развития организации.

4. Учет изменяющейся бизнес-среды сильно повлиял на разработку текущих стратегий организаций ведь с появлением новых информационных технологий, глобализации рынков и изменений в потребительском поведении клиентов, стратегический анализ стал более комплексным явлением, требующим определенных навыков и умений. Компании стали активно изучать своих конкурентов, анализировать тенденции рынка и прогнозировать будущие изменения.

Российская практика стратегического планирования также будет включать в себя следующие стадии становления:

1. Период начала рыночных реформ характеризуется началом появлением рыночных отношений после распада СССР. В это время в России активно внедрялись методики стратегического анализа, которые уже были так знакомы западным управленцам. Компании начали использовать SWOT-анализ, анализ конкурентной среды, а также другие инструменты для определения своих конкурентных преимуществ и уязвимостей. Хотя и данные инструменты были для наших соотечественников в новизну, однако, эффективность, доступность и понятное руководство к действию помогли развиваться не одному малому бизнесу нашей страны.

2. Развитие стратегического менеджмента в нулевых годах претерпело незначительные пертурбации, знаменующие такое событие как выделения стратегического менеджмента в отдельное направление управления. Были разработаны отечественные методики анализа, а также адаптированы зарубежные подходы к особенностям российского бизнеса.

3. Учет особенностей российской экономики и политики привел к тому, что стратегический анализ возымел особую важность для управления компаниями. Компании вынуждены стали учитывать не только экономические факторы, но и политические, социальные и культурные особенности страны при разработке своих стратегий, так как данные факторы напрямую влияли на будущее рыночное положение компании, и конечном счете на их существование.

4. С развитием информационных технологий в России появилась возможность более эффективного проведения стратегического анализа, так как технический прогресс существенно оптимизировал оперативные процессы организации, поэтому отечественные компании так охотно внедряли данные технологии при разработке стратегии развития.

В целом, как в мировой, так и в российской практике, стратегический анализ играет ключевую роль в разработке стратегий развития и принятии решений на самом высоком уровне. Его постоянное развитие и применение

инновационных методов и инструментов являются необходимыми для успешного функционирования как бизнеса, так и государства.

Таким образом, в своем развитии теория и практика стратегического планирования прошла огромный путь, характеризующийся то повышением, то снижением внимания к нему в различные временные эпохи человечества. Но на современном этапе развития планирования главная цель должна заключаться в разработке интегрированной системы планирования, которая должна иметь стратегическую направленность и включать все подразделения и уровни хозяйства страны [11].

1.2 Методы и инструменты стратегического анализа

Чтобы проводить объективный и детальный стратегический анализ в организации, необходимо знание и умение пользоваться необходимыми стратегическими методами и инструментами. Анализ внутренней и внешней среды компании дает менеджерам необходимую оценку состоянию организации, которая впоследствии помогает принять то или иное управленческое, влияющее на жизнедеятельность компании. Методы и инструменты стратегического анализа позволяют сформулировать ответы на следующие основные вопросы: Какова степень эффективности функционирующей стратегии? Какие существуют у предприятия сильные, слабые стороны, возможности и угрозы? Насколько конкурентоспособны основные факторы предприятия: издержки, цены, качество и др.? Какова степень прочности конкурентной позиции организации? Каковы основные стратегические проблемы предприятия? Каково соотношение возможностей предприятия с его ресурсами? Какие стратегические мероприятия необходимо разработать и внедрить для минимизации и купирования рисков и угроз, для использования своих сильных сторон и возможностей [12].

Данный перечень является градообразующим при разработке той или иной стратегии организации, так как данные вопросы наглядно демонстрируют

специалисту какие отрасли компании требуют наибольшей поддержки, модернизации либо ликвидации, исходя из ее эффективности.

Чтобы ответить на данный ряд вопросов, менеджеры применяют на своей практике наиболее надежные и эффективные методы стратегического анализа, а в частности SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа, модель Портера.

SWOT- анализ является одним из самых распространенных инструментов для анализа внутренней и внешней среды организации, а также потенциальных рисков и возможностей, влияющих косвенно или напрямую на деятельность компании. SWOT – анализ позволяет выявить ряд факторов внутренней и внешней среды, оценить степень его воздействия на производительность организации, а также сформировать отчет о потенциальных угрозах и возможностях, влияющих на масштабное развитие компании в целом. Каждая составляющая данного метода подвергается анализу с точки зрения воздействия на стратегию данной организации [13]. SWOT-анализ — простой и универсальный метод работы с данными. Он помогает составить картину не только слабых и сильных сторон, но учитывает возможные угрозы и возможности, то есть, формирует довольно объективную картину происходящего с продуктом или компанией на рынке. При этом точных рекомендаций к действию или количественных показателей при использовании SWOT-анализа вы не получите, зато определите стратегию принятия решений, именно поэтому большой процент как начинающих, так и опытных специалистов при разработке стратегии обращаются за помощью к данному инструменту.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности в одноименной матрице (таблица 1). Полученные внутри матриц поля возможностей имеют разное значение для организации — сильное, умеренное или незначительное.

Угрозы оцениваются в соответствующей матрице с точки зрения вероятности реализации и последствий для организации (таблица 2).

Таблица 1- Матрица SWOT- анализа

Параметры	Возможности: благоприятные факторы среды, способствующие улучшению состояния организации	Угрозы: неблагоприятные факторы среды, усиливающие риски нарушения благосостояния компании.
Силы – внутренние элементы организации, благодаря которым ей удается достигать поставленные цели.	Получение максимального эффекта за счет эффективного применения сильных сторон и использования благоприятных возможностей.	Предотвращение угроз посредством применения резервов сильных сторон организации.
Слабости – внутренние элементы организации, которые являются преградой на пути к достижению поставленных целей.	Использование возможностей среды для усиления слабых позиций организации.	Укрепление слабых позиций организации в целях предотвращения внешних угроз

Как и любой другой маркетинговый анализ, данный инструмент имеет свои недостатки и преимущества. Преимуществами данного стратегического инструмента являются следующие вещи: Возможность использования в самых различных сферах экономики и управления, универсальность метода, так как он подходит для фирмы различной отрасли, наличие возможности свободно выбирать те элементы, которые будут вовлечены в процесс анализа в зависимости от поставленных задач компании, также позволяет выявить потенциальные угрозы для компании и превентивно устранить их с наименьшим ущербом для компании. Однако, в то же время анализ имеет и отрицательные черты, такие как продуктивность проведения анализа будет полностью зависеть от грамотной работы аналитика, ведь его потенциальная ошибка может привести к созданию преждевременных мер совершенно невыгодных для текущего состояния организации [14].

Таблица 2 - Матрица возможностей и угроз

Матрица возможностей				Матрица угроз				
Вероятность использования возможности	Влияние			Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Сильное	Умеренное	Незнач.		Решение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкое потрясение
Высокая	ВС	ВУ	ВМ	Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СС	СУ	СН	Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Нижняя	НС	НУ	НН	Нижняя	НР	НК	НТ	НЛ

Еще одним основополагающим инструментом, который часто применяют специалисты при стратегическом анализе, является PEST – анализ. Данный метод представляет собой инструмент для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на прямую на бизнес компании.

PEST-анализ — это метод стратегического анализа, который используется для оценки влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов на бизнес или рынок [15]. Зачастую данный инструмент используют для оценки вывода продукта на новый рынок с горизонтом планирования 3-10 лет, а также для того, чтобы просчитать потенциальные угрозы и возможности для организации. Далее более детально рассмотрим конкретные факторы, составляющие аспекты PEST -анализа.

1. Политические факторы: Изменения в законодательстве могут влиять на бизнес, включая налоговую политику, правила занятости, экологические стандарты и т. д. Нестабильность или изменения в политической обстановке могут повлиять на инвестиции, репутацию компании и т. д. Торговые

соглашения, тарифы, войны и другие геополитические события могут оказать воздействие на бизнес в зависимости от его международного присутствия.

2. Экономические факторы: Инфляция может повлиять на цены на товары и услуги, а также на покупательную способность потребителей. Высокий уровень безработицы может снизить спрос на товары и услуги. Уровень доходов населения определяет его способность и готовность потреблять.

3. Социальные факторы: Тенденции в демографии, такие как увеличение числа пожилого населения или изменения в структуре семей, могут влиять на потребительский спрос. Изменения в предпочтениях потребителей, включая моду, вкусы, предпочтения по здоровому образу жизни и т. д. Уровень образования, ценности и культурные особенности влияют на поведение потребителей и их потребности.

4. Технологические факторы: Новые технологии могут изменить способы производства, маркетинга и распределения товаров и услуг. Развитие инфраструктуры, такой как телекоммуникационные сети и транспортные системы, может создать новые возможности для бизнеса. Влияние интернета на потребительское поведение, маркетинг и распределение товаров и услуг.

Проведение PEST-анализа позволяет оценить влияние внешних факторов на бизнес или рынок. Изучение каждой из сфер PEST анализа помогает более глубоко понять окружающую среду и адаптироваться к переменам. В конечном итоге, адекватный анализ позволяет более эффективно управлять рисками и находить возможности для роста и развития бизнеса.

Еще одним важным инструментом анализа различных стратегий является матрица И. Ансоффа, которая демонстрирует возможные ветви направления применения основных компетенций и стратегий (таблица 3). Матрица Ансоффа — это инструмент стратегического анализа, который используется для определения стратегических направлений развития компании на основе комбинации существующих и новых продуктов и рынков. Она состоит из четырех стратегий: рыночной пенетрации, развития рынка, разработки продукта и диверсификации [16].

Матрица включает в себя 4 альтернативы для развития организации, а именно:

- Проникновение на рынок
- Освоение рынка
- Разработка продукта
- Диверсификация

Таблица 3 – Матрица Ансоффа

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

1. Развитие рынка (Market Penetration):

- Эта стратегия заключается в том, чтобы продвигать существующие продукты на существующих рынках.
- Компания может использовать такие методы, как увеличение рекламы, улучшение качества продуктов, снижение цен или увеличение доли рынка за счет укрепления отношений с клиентами.
- Цель - увеличить долю рынка без изменения самого продукта.

2. Развитие продукта (Product Development):

- Здесь компания стремится развивать новые продукты для существующих рынков.
- Это может включать в себя исследование и разработку новых версий продуктов, дополнительные функции или улучшенные характеристики.
- Цель - удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов и увеличить долю рынка за счет предложения новых или улучшенных продуктов.

3. Развитие рынков (Market Development):

- Компания ищет новые рынки для своих существующих продуктов.
- Это может включать в себя попытки входа на новые географические рынки, сегментирование существующих рынков или нахождение новых применений для продуктов.
- Цель - расширить географический охват или обратить внимание на новые сегменты рынка.

4. Диверсификация (Diversification):

- Эта стратегия предполагает разработку новых продуктов для новых рынков.
- Компания может идти по пути горизонтальной диверсификации (связанные продукты для новых рынков), вертикальной диверсификации (новые продукты для смежных рынков) или конгломератной диверсификации (новые продукты для совершенно новых рынков).
- Цель - минимизировать риски и зависимость от одного рынка или продукта путем расширения деятельности компании на новые направления и контекста конкретной компании.

Однако, на практике, когда предстоит реализовать ту или иную стратегию в рамках развития собственной организации, перед руководителями возникает ряд сложных проблем, а именно не понимают с чего нужно начать выбор стратегии, какая стратегия будет наиболее эффективной в рамках заданного курса развития компании, а также что конкретно необходимо для наиболее корректного выбора стратегии развития организации.

Тем не менее, матрица Ансоффа была и остается одним из наиболее эффективных инструментов при выборе дальнейшей стратегии развития организации.

Таким образом, рассмотренные методики позволяют проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, указать потенциальные угрозы и возможности, провести ситуационный анализ компании, оценить конкурентную позицию организации, определить долю рынка и др. На основе полученной

информации разрабатывается стратегия организации. Стратегическая оценка потенциальных угроз предприятия состоит из определенных целевых установок, конкретных мероприятий по обеспечению экономической безопасности. Внешние и внутренние факторы риска существуют на всех уровнях управленческих решений [17].

Однако именно для стратегических решений количество и значимость внешних факторов риска выше, чем для оперативных или тактических. Одной из самых важных задач для современного предприятия становится задача выявления, идентификации и купирования потенциальных угроз, что предполагает комплекс действий: от постановки целей, задач, мониторинга структурных элементов экономической безопасности до разработки вариативного инструментария обеспечения экономической безопасности предприятия и корректировки стратегии развития бизнеса.

2 Общая характеристика организации ООО Умный Ритейл

2.1 Анализ финансовой устойчивости и платёжеспособности ООО Умный Ритейл

ООО «Умный Ритейл» — это компания, специализирующаяся на разработке и внедрении инновационных решений в сфере розничной торговли. Её основной целью является оптимизация процессов продаж, увеличение эффективности работы торговых точек и улучшение взаимодействия с клиентами. В частности, в дальнейшем описании, мы будем рассматривать сеть доставки Самокат как одну из градообразующих звеньев организации ООО «Умный Ритейл».

Самокат является российским сервисом доставки продуктов питания и бытовых товаров для дома из дарксторов. Самокат был основан в Санкт-Петербурге в 2017 году. Данный сервис доставки является одним из самых крупнейших в Европе и США.

Сильный прирост компания ощутила на фоне пандемии COVID-19, рынок доставки продуктов тогда поднялся за счет ковидных ограничений. Уже к маю 2020 года Самокат обогнал «Пятерочка Доставка», став первым по числу доставок в стране. На фоне бурного роста компании в апреле 2020 года совместное предприятие Mail.ru Group (позднее — VK) и Сбера выкупило 75,6% «Самоката» у финансовых инвесторов проекта. При поддержке крупных технологических партнёров в 2020—2021 годах «Самокат» начал работать в 39 новых городах России и увеличил число дарксторов до тысячи.

«Самокат» использует сеть дарксторов площадью 180—220 м² в густонаселённых районах. Средний радиус зоны доставки даркстора составляет около 1,5 км, что позволяет доставлять заказы в течение 15—30 минут (в зависимости от зоны доставки). Заказ, сделанный пользователем в приложении для iOS или Android, комплектуют товароведы в дарксторе. Курьеры доставляют заказы пешком или на велосипедах, чтобы избежать пробок. С 2022 года «Самокат» развивает формат доставки продуктов большими упаковками по

более низким ценам «Выгодно» из больших дарксторов площадью 450 м² в Москве и Петербурге.

«Самокат» конкурирует с форматом магазина у дома и предлагает базовый набор продуктов: бакалея, хлеб, овощи, мясо, снеки, бытовая химия, товары для дома, детей и животных. На 2022 год компания предлагала более 800 товаров под собственными торговыми марками, в т.ч. товары с дополнительными свойствами: из альтернативной муки или без глютена. На СТМ приходится около 20% выручки. В 2022 году «Самокат» вместе с Ассоциацией Альтернативных Пищевых Продуктов в рамках конкурса «Стартап-полки» расширил ассортимент вегетарианских продуктов альтернативным мясом, рыбой и выпечкой без компонентов животного происхождения.

В стандартных дарксторах представлено около 2,5 тысяч товарных позиций (SKU), ассортимент которых может отличаться на 30—40% за счёт товаров местных производителей, в больших — около 1000 SKU.

Технологическая платформа «Самоката» автоматизирует работу на уровне даркстора, доставки, помогает в прогнозировании объёма заказов. Программа отслеживает товарные остатки и сроки годности в дарксторах и помогает товароведом комплектовать заказы, алгоритмы рассчитывают количество заказов на неделю вперёд в каждом районе присутствия с учётом поведения пользователей и внешних факторов (погоды или дорожных работ), система контроля курьеров помогает управлять распределённой сетью доставки [18].

Теперь рассмотрим более детально финансовую стабильность компании. Вот основные преимущества компании с точки зрения финансовой стабильности:

- Долгое время работы

Компания зарегистрирована 7 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам

- Большой уставный капитал

Уставный капитал составляет 1,1 млн руб., это один из признаков повышенной надёжности компании. Это значительно больше

минимального уставного капитала, установленного законодательством для ООО (10 тыс. руб.).

- Имеются лицензии

Компанией получены несколько лицензий, что является признаком высокой надежности контрагента

- Правообладатель

По данным Роспатента, ООО Умный Ритейл обладает исключительными правами на несколько товарных знаков

- Не входит в реестр недобросовестных поставщиков

По данным ФАС, не входит в реестр недобросовестных поставщиков

Недостатки:

- Долги по исполнительным производствам: По данным ФССП, имеются долги по исполнительным производствам, остаток непогашенной задолженности: 62,9 тыс. руб. Информация актуальна на 24 апреля 2024 года [19].

Теперь проанализируем финансовую отчетность за 2022 год согласно данным Росстата.

1. Баланс на 2022 год (рисунок 2)

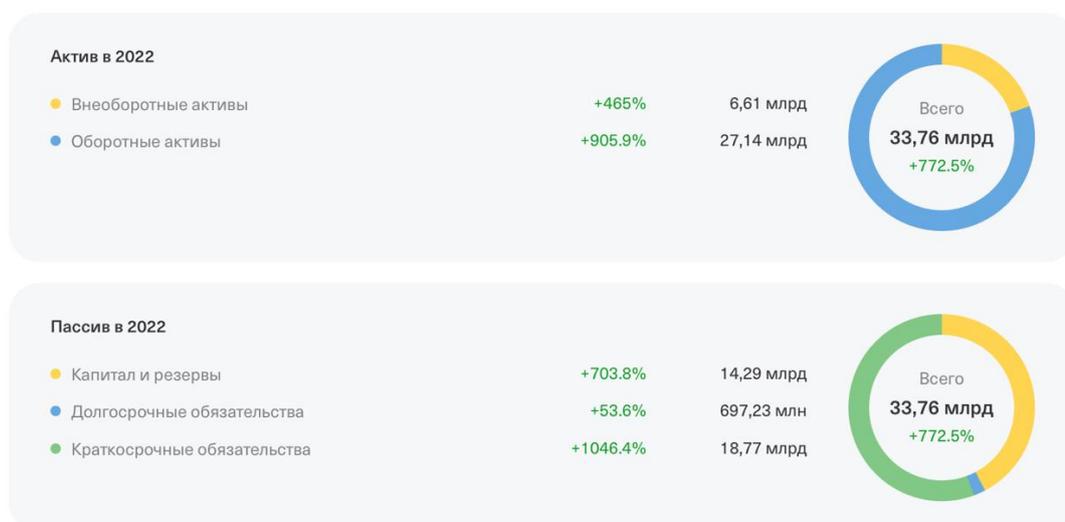


Рисунок 2 - Баланс за 2022 год [20]

Исходя из показателей рисунка, можно судить, что оборотные активы (активы, которые ожидается преобразовать в наличные средства или расходовать в течение одного бизнес-цикла, обычно в течение года) превышают внеоборотные (активы, которые предполагается использовать в течение длительного периода, обычно более года), а это может указывать на несколько вещей:

- **Высокая ликвидность:** это может означать, что у компании достаточно средств для покрытия текущих обязательств и расходов. Она может быстро обращать в наличные средства свои активы, что может быть полезно для оперативной деятельности и управления финансами.
- **Активная операционная деятельность:** Компания, чьи оборотные активы превышают внеоборотные, скорее всего, активно участвует в операционной деятельности, которая требует постоянного обновления и использования оборотных средств.
- **Маленькие внеоборотные активы:** это может также указывать на то, что компания может рассчитывать в основном на арендованные или временные активы, а не на крупные капиталовложения в оборудование или недвижимость.
- **Высокий уровень инвестиций:** Компания может активно инвестировать в краткосрочные активы, такие как запасы товаров или средства, чтобы обеспечить рост или расширение бизнеса.

В целом, наличие более высокого уровня оборотных активов по сравнению с внеоборотными может быть позитивным сигналом для инвесторов и кредиторов, поскольку это указывает на финансовую гибкость и способность компании эффективно управлять своими ресурсами. Однако следует также учитывать конкретную отраслевую ситуацию и стратегию компании при анализе таких показателей.

Также стоит обратить внимание на долю краткосрочных активов, немного превышающих капиталы и резервы компании, что может свидетельствовать о следующих возможных интерпретациях:

- **Необходимость обеспечения текущей ликвидности:** Компания могла временно столкнуться с недостатком ликвидных средств, чтобы покрыть текущие обязательства. Это может быть вызвано временными проблемами в управлении кредиторской задолженностью, непредвиденными расходами или низкой прибылью в отчетном периоде.
- **Недостаточное финансирование:** возможно, компания испытывает финансовые затруднения из-за недостаточного финансирования или увеличивающихся расходов. Это может потребовать привлечения дополнительных средств через заемные средства или эмиссию новых акций.
- **Неэффективное использование ресурсов:** Компания может неправильно распределять свои ресурсы или инвестировать в непродуктивные активы, что приводит к несоответствию между её обязательствами и капиталами.
- **Рост компании:** В случае активного расширения бизнеса или инвестиций в новые проекты или рынки компания может временно испытывать дисбаланс между своими краткосрочными обязательствами и капиталами, пока новые проекты не начнут приносить прибыль.

Данное соотношение не является критичным, однако, такое положение может быть неким признаком финансовых проблем у компании, поэтому особенно важно проанализировать финансовое состояние компании и ее стратегию на дальнейшее развитие.

2. Отчет о финансовых результатах (рисунок 3)

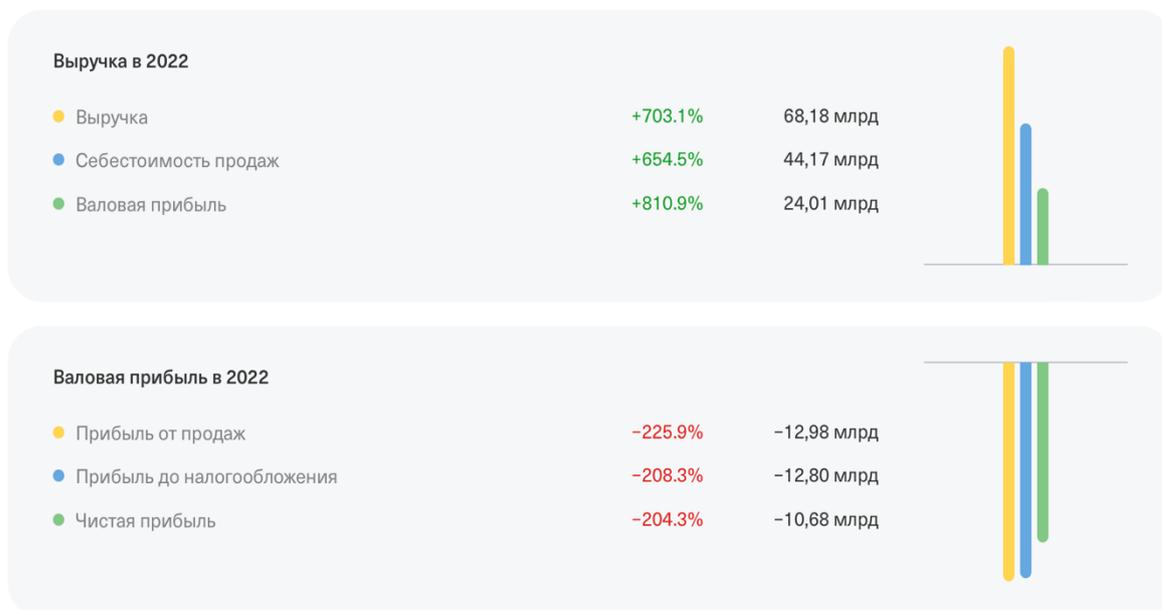


Рисунок 3 - Отчет о финансовых результатах [20]

3. Динамика финансовых средств с 2019-2022 года (рисунок 4 и рисунок 5)

	2019	2020	2022
Выручка	309 449 000	8 491 222 000	68 189 489 000
Себестоимость продаж	325 344 000	5 854 270 000	44 170 632 000
Валовая прибыль (убыток)	-15 895 000	2 636 952 000	24 018 857 000
Коммерческие расходы	665 875 000	6 621 920 000	37 007 267 000
Прибыль (убыток) от продаж	-681 770 000	-3 984 968 000	-12 988 410 000
Проценты к получению	-	13 000	143 747 000
Прочие доходы	31 894 000	219 797 000	3 906 890 000
Прочие расходы	174 338 000	389 409 000	3 648 668 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	-824 214 000	-4 154 567 000	-12 807 974 000

Рисунок 4 - Динамика финансовых средств [20]

Изменение отложенных налоговых обязательств	-6 762 000	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	138 431 000	-	-
Прочее	-1 581 000	-351 000	-4 000
корректировка за межотчетный период	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-694 126 000	-3 511 928 000	-10 687 660 000
Совокупный финансовый результат периода	-694 126 000	-3 511 928 000	-10 687 660 000
Налог на прибыль	-	642 990 000	2 120 318 000
Отложенный налог на прибыль	-	642 990 000	2 120 318 000
Проценты к уплате	-	-	221 533 000

Рисунок 5 - Динамика финансовых средств [20]

Из рисунка мы видим, что выручка компании растет, однако валовая прибыль идет на убыль. Данный фактор может означать следующие положения насчет состояния организации, а именно:

- Увеличение затрат: возможно, компания столкнулась с ростом операционных или производственных затрат, что приводит к сокращению прибыли, несмотря на увеличение выручки.
- Уменьшение маржи прибыли: Маржа прибыли — это разница между выручкой и всеми издержками. Если маржа снижается, даже при увеличении выручки, это может указывать на то, что компания либо снижает цены, чтобы привлечь больше клиентов, либо сталкивается с ростом затрат, который невозможно компенсировать повышением цен.
- Проблемы с управлением затратами: Компания может столкнуться с неэффективным управлением затратами, что приводит к увеличению расходов и снижению прибыли.
- Сильная конкуренция: если конкуренты начинают снижать цены или предлагать агрессивные скидки, компания может быть вынуждена следовать за этим, что может снизить маржу прибыли.

- Инвестиции в рост: иногда компании могут снижать прибыль в краткосрочной перспективе, инвестируя в расширение бизнеса, исследования и разработки или маркетинг, чтобы обеспечить будущий рост.

4. Отчет о движении денег (рисунок 6)

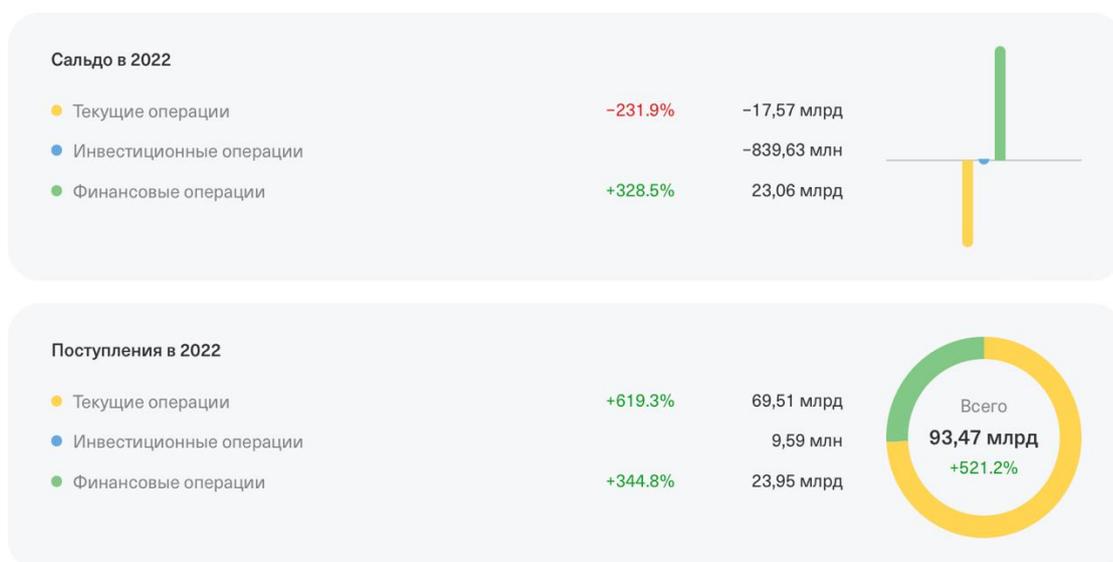


Рисунок 6 - Отчет о движении денег [20]

Из рисунка мы видим, что поступления от текущих операций больше нежели от финансовых, что безусловно является положительным фактором и вот основные причины почему:

- **Здоровая операционная деятельность:** Поступления от текущих операций отражают деньги, полученные от основной бизнес-деятельности компании, такие как продажи товаров или услуг. Если эти поступления больше, чем от финансовых операций (таких как кредиты, продажа акций и прочее), это указывает на то, что компания генерирует достаточно денежных средств из своей основной деятельности, чтобы покрыть свои финансовые обязательства без необходимости зависеть от заемных средств или других источников финансирования.
- **Финансовая устойчивость:** когда компания зависит от своей операционной деятельности для генерации денежных средств, это

часто считается более устойчивым подходом, чем зависимость от заемных средств или привлечения капитала извне. Это означает, что компания контролирует свои долгосрочные перспективы и более независима в финансовом отношении.

- Достаточные денежные средства для роста: когда поступления от текущих операций превышают финансовые операции, это также может означать, что компания имеет достаточно средств для финансирования своего роста, инвестирования в новые проекты, оборудование, исследования и разработки и т.д., что способствует дальнейшему развитию бизнеса

Таким образом, обычно считается, что высокие поступления от текущих операций в сравнении с финансовыми операциями указывают на финансовую стабильность и устойчивость компании. Также следует выделить определенные аспекты, исходя из финансового состояния компании, а именно в том, что доля заемного капитала очень высокая, эффективность вложений носит низкий характер. В противовес данным факторам, являющимися показателями финансовой устойчивости, стоит отметить, положительную динамику доходов, а именно их рост, компания эффективно взыскивает дебиторскую задолженность, а зависимость от кредиторов крайне низкая.

2.2 SWOT – анализ, PEST – анализ, матрица Ансоффа для организации ООО Умный Ритейл

Для демонстрации более детальной картины положения компании ООО Умный Ритейл среди ближайших конкурентов, а также направления развития текущей стратегии организации следует использовать следующие инструменты стратегического анализа: SWOT – анализ, PEST – анализ, модель Ансоффа.

Swot-анализ для компании ООО Умный Ритейл будет выглядеть следующим образом (таблица 4):

Таблица 4 - SWOT – анализ ООО «Умный Ритейл»

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<p>1. В мае 2020 года СП Mail.ru Group и Сбера выкупили доли финансовых инвесторов проекта «Самокат». Таким образом, на данный момент бывший самостоятельный стартап является частью больших организаций. Компания имеет «возможность использовать технологические и операционные наработки партнеров, а также интегрироваться с другими бизнесами совместной платформы». То есть сейчас кроме собственного приложения бренда потребители могут</p>	<p>1. Заявленные обещания бренда – всегда бесплатная доставка за 15 минут, а также свежесть и хороший внешний вид фруктов и овощей. Однако в интернете несложно найти множество плохих отзывов на сервис, которые как раз включают в себя нарушение данных обещаний. Яндекс.Лавка, например, предупреждает, что доставка может быть</p>	<p>1. «Самокат» представляет себя как экологичный бренд. Его вклад – это передвижение курьеров на транспорте, не вредящим окружающей среде, а также проведение мероприятий, посвященных экологии. Однако к тренду экологичности можно подойти куда более основательно. Примером может послужить Яндекс.Лавка, которая помогает клиентам разобраться с сортировкой мусора, а также делает упаковки собственной</p>	<p>1. «Самокат» был основан в 2018 году. На российском рынке это был первый сервис по доставке продуктов. Однако в настоящее время почти каждая крупная сеть имеет свой аналог данного сервиса. Таким образом, одна из угроз – это легкая имитация услуги.</p> <p>2. Некоторые клиенты сервисов доставок продуктов</p>

воспользоваться его услугами в мини-приложениях социальной сети Вконтакте и приложении доставки еды Delivery Club.	платной ночью и в час пик. 2. Несмотря на заявления «Самоката» о заботе о своих сотрудниках (отсутствие штрафов, совместный проект «Забота о курьере» с Ренессанс страхование), работники все еще плохо отзываются о работе в данной компании.	продукции перерабатываемыми . Также неплохим дополнением может стать функция выбора доставки продуктов без пакета. Если человек заказал только пару мелких позиций, курьеру необязательно использовать пластик.	жалуются на высокие цены на продукты в сравнении с оффлайн магазинами. Это кажется разумным, однако это все же является одним из сдерживающих факторов. Стоит помнить, что в России наблюдается быстрый рост инфляции, а также так как это страна, зависящая от экспорта нефти и газа, цены на продукты также могут резко расти в зависимости от ситуации на
2. Более того, сотрудничество с экосистемой Вконтакте позволило «Самокату» стать частью подписки VK Combo.	штрафов, совместный проект «Забота о курьере» с Ренессанс страхование), работники все еще плохо отзываются о работе в данной компании.	2. Еще одной возможностью, которую можно заметить у Яндекс.Лавки, является составление отдельной категории на каждый праздник (Хэллоуин, Пасха, Майские, День космонавтики) и проведение большого количества	России наблюдается быстрый рост инфляции, а также так как это страна, зависящая от экспорта нефти и газа, цены на продукты также могут резко расти в зависимости от ситуации на
3. Другим явным превосходством бренда является географическое покрытие. На данный момент компания управляет 722 дарксторами в 22 городах, что является крупнейшим	3. Также стоит отметить некачественную работу приложения. При входе в него оно может зависать, долго загружать	составление отдельной категории на каждый праздник (Хэллоуин, Пасха, Майские, День космонавтики) и проведение большого количества	зависящая от экспорта нефти и газа, цены на продукты также могут резко расти в зависимости от ситуации на

показателем в Европе и США.	в категории, очищать корзину,	различных ивентов (Вокруг света, Незабудни, 90-е в Лавке),	мировом рынке.
4. «Самокат» проводит множество коллабораций с большим количеством компаний. В первую очередь, разумеется, со своими партнерами (Aliexpress и Сбер). Но также и более узконаправленные проекты для своей ЦА как «Мамам нравится» совместно с «Союзмультфильм».	4. «Самокат» несвоевременно предупреждает об отсутствии товаров. Более того, данная проблема происходит везде: собственном приложении, мини-приложении Вконтакте, Delivery Club.	включающих в себя активность и вовлечение аудитории.	
	4. Сервис доставки «Самокат» работает только с 7:00 до 24:00, чем значительно проигрывает круглосуточным доставкам.	3. На данный момент «Самокат» ориентирован на быструю доставку моментальных желаний покупателей. Однако существует возможность расширяться до сервиса, который будут также использовать для еженедельных больших закупок. Для этого можно добавить функцию плановой доставки.	
		4. В «Самокате» также присутствует	

категория готовой еды, однако она не отличается разнообразием. При увеличении данной категории возможно осуществить доставку для юридических лиц.

Исходя из данной таблицы, нужно понимать, что для такой компании при большом количестве конкурентов, она должна иметь собственное уникальное предложение. У «Самоката» оно имеется – быстрая бесплатная доставка. Однако исходя из проведенного анализа оно не всегда соблюдается. Рекомендуется проработать лояльность своей рабочей силы, их обучению и хорошим условиям труда. Тогда, возможно, это приведет к росту положительных отзывов и более слаженной быстрой работе.

Что касается роста цен, компанией был проведен опрос, сколько люди готовы переплачивать за бренд. «Каждый второй респондент считает приемлемой наценку за бренд в 15-20% от стоимости товара... Согласно результатам нашего опроса, доверие к собственным торговым маркам ритейлеров растет. Больше половины респондентов (62%) регулярно покупают СТМ и считают, что они ничем не уступают в качестве по сравнению с другими товарам (58%)». Таким образом, разумным считается развивать свою собственную продукцию (в том числе готовую еду), которую затем можно будет

использовать для комплексных заказов юридических лиц. Также для привлечения аудитории и повышению эмпатии к бренду стоит следовать модным трендам (экологичность, челленджи в соц.сетях).

Для более расширенной оценки дальнейшего развития организации ООО Умный Ритейл требуется применить PEST-анализ, обильно демонстрирующий величину влияния внешних факторов на компанию (таблица 5)

Таблица 5 - PEST-анализ ООО «Умный Ритейл»

Факторы	Описание	Влияние на компанию
Политические	<ul style="list-style-type: none"> • Государственное регулирование e-commerce и доставки продуктов • Законодательные изменения в сфере труда и занятости • Политическая стабильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость соблюдения нормативных актов и получения соответствующих разрешений • Возможно увеличение затрат на оплату труда из-за новых регуляций. • Устойчивость бизнес-процессов.
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> • Состояние экономики и уровень инфляции. • Колебания валютных курсов • Уровень доходов населения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Влияние на покупательскую способность и спрос на услуги доставки • Влияние на себестоимость товаров и услуги из-за импортных товаров • Корректировка ценовой политики.

Социальные	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение потребительских предпочтений • Уровень урбанизации и плотность населения. • Демографические изменения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость адаптации ассортиментной политики под запросы потребителей. • Важность присутствия в крупных городах и развивающихся регионах • Адаптация маркетинговой стратегии.
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие IT-инфраструктуры и технологий автоматизации. • Использование мобильных приложений и онлайн-платформ. • Внедрение инноваций в логистике. 	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в IT-разработки и поддержание конкурентоспособности. • Улучшение пользовательского опыта и повышение лояльности клиентов. • Оптимизация логистических процессов и снижение затрат.

В целом, ООО Умный Ритейл должен ориентироваться на динамическое реагирование на внешние изменения, гибкость в бизнес-процессах и постоянное совершенствование технологий и клиентского сервиса для поддержания своей конкурентоспособности на рынке быстрой доставки.

Последним стратегическим инструментом, который мы используем для стратегического анализа организации будет матрица Ансоффа (таблица 6)

Таблица 6 – Матрица Ансоффа ООО «Умный Ритейл»

Матрица Ансоффа	Существующие рынки	Новые рынки
Существующие рынки	Проникновение на рынок	Расширение рынка
	Увеличение частоты покупок текущими клиентами через программы лояльности и акции. Повышение качества сервиса и скорости доставки для улучшения клиентского опыта. Активное продвижение через цифровые каналы маркетинга и социальные сети.	Географическое расширение в другие регионы и города. Открытие новых пунктов выдачи заказов. Вход на рынки соседних стран (СНГ).
Новые продукты	Разработка продукта	Диверсификация
	Введение новых категорий товаров, таких как электроника, одежда, товары для дома. Развитие дополнительных услуг, например, доставка готовых блюд. Интеграция с местными производителями и фермерами для предложения уникальных продуктов.	Запуск новых сервисов, таких как аренда самокатов или велосипедов. Создание платформы для доставки от партнеров, например, рестораны и магазины. Внедрение новых бизнес-моделей, таких как подписка на регулярные поставки продуктов.

Эти стратегии помогут компании ООО Умный Ритейл не только укрепить свои позиции на существующих рынках, но и найти новые возможности для роста и развития.

3 Выбор стратегий роста ООО «Умный Ритейл» исходя из потенциальных рисков и возможностей компании

3.1 Выбор стратегических альтернатив для ООО «Умный ритейл»

Опираясь на вышеизложенные факторы, непосредственно влияющие тем или иным образом на жизнедеятельность и конкурентоспособность компании ООО «Умный Ритейл», а также учитывая текущее финансовое положение организации, наиболее благоприятным выбором дальнейшего развития будет являться стратегии диверсификации и кооперации между другими организациями.

Выход на новые рынки будет сопряжен рядом высокорискованных факторов, а именно политических и социальных. Учитывая нынешние отношения с западными компаниями, американский сервис доставки продуктов Буук, от основателей ООО «Умный Ритейл», уже прекратил свое существование, компания была вынуждена подать на банкротство. Гендиректор компании Джеймс Уокер заявил, что компания изучила все возможные варианты реструктуризации Буук и продолжения деятельности, однако специальная военная операция в Украине и ограничения финансирования не позволили этого сделать [21].

Освоение азиатских рынков будет сопряжено со следующими рисками, а именно:

В Азии Самокату придется конкурировать с такими гигантами, как:

- Grab: крупнейший игрок Юго-Восточной Азии, предлагающий широкий спектр услуг, включая доставку.
- Gojek: индонезийский конкурент Grab, также с широким охватом услуг.
- Foodpanda: сервис доставки еды, присутствующий в нескольких азиатских странах.
- Deliveroo: международный сервис доставки еды, работающий в нескольких странах Азии.

Одной из последних новостей в области сервиса доставки на азиатском рынке является то, что крупнейшие игроки Grab и Gojek могут объединиться, тем самым еще сильнее монополизировав рынок, не оставляя конкурентам и шанса, чтобы занимать нишу доставки в этих регионах.

Также отсутствие опыта на азиатском рынке, включающий в себя необходимую адаптацию к местной специфике, потребительским привычкам и культурным особенностям создают крайне сложные первоначальные условия для успешного функционирования в данной рыночной структуре. Шансы Самоката на успех будут зависеть от способности компании эффективно адаптироваться к местным условиям, предложить конкурентные цены и услуги, а также выстроить грамотную маркетинговую стратегию. Опыт и технологии компании — это сильные козыри, но конкуренция будет серьезной. Для увеличения шансов на успех Самокату необходимо провести глубокий анализ рынка, установить партнерские отношения с местными игроками, адаптировать свои технологии и предложить уникальные преимущества для азиатских клиентов.

Также стоит отметить рынок онлайн-доставки среди СНГ стран, который также не будет благоприятным вариантом развития для компании ООО «Умный Ритейл». Несмотря на очевидные преимущества для компании, а именно культурная близость стран и логистические преимущества, стоит принимать тот факт, что рынки данных стран характеризуются крайне высокой экономической нестабильностью, низкой покупательной способностью и серьезными различиями в законодательстве. Для текущего финансового положения компании, данные недостатки рынка стран СНГ, будут существенно превалировать относительно потенциальных преимуществ.

Выход компании на данные рынки будет являться перспективным направлением, но исходя из материального состояния и внешнеполитической ситуации, данная ветвь развития для организации будет крайне рискованной и волатильной, поэтому в ближайшее время не стоит рассматривать

проникновение на новые рынки как один из вариантов стратегии дальнейшего развития.

В сложившихся экономическо-политических обстоятельствах, ООО «Умный Ритейл» следует придерживаться стратегии диверсифицированного роста и кооперации с другими компаниями. Диверсифицированный рост для компании ООО Умный Ритейл — это стратегия, направленная на расширение бизнеса за пределы своей основной ниши доставки продуктов питания, в новые сегменты рынка и направления. Так как эффективное освоение новых рынков в данный момент является крайне трудной задачей, то учитывая PEST-анализ, менеджменту компании наиболее логичным будет выбор стратегия развития новых продуктовых сегментов, попутно интегрируя их с экосистемой своих рыночных партнеров.

Также гарантированной стратегией на пути к эффективному развитию организации будет использование в своей работе ключевых механизмов стратегии «Проникновения на рынок», а именно повышение качества сервиса, свежести продовольственных продуктов и создание благоприятной атмосферы вокруг бренда компании, путем обратной связи с клиентской базой и проведением различного рода промо акций.

Еще одной ключевой стратегией в рамках повышения производительности и узнаваемости компании будет являться стратегия кооперации. Стратегия кооперации для ООО Умный Ритейл — это использование сотрудничества с другими компаниями для достижения взаимовыгодных целей и усиления своих конкурентных преимуществ. Данный вид стратегии имеет свои сложности и вот основные из них:

- Поиск надежных партнеров: важно выбрать партнеров с совпадающими целями, ценностями и компетенциями.
- Согласование условий сотрудничества: необходимо четко определить обязательства каждой стороны и механизмы контроля выполнения условий договора.

- Риск потери контроля: важно сохранить контроль над собственным бизнесом и не позволить партнерам диктовать свои условия.

Однако, несмотря на перечисленные трудности соблюдения данной стратегии, в 2024 году стратегия кооперации для ООО Умный Ритейл становится особенно выгодной, так как позволяет компании укрепить конкурентные позиции в условиях усиления конкуренции на рынке доставки, оптимизировать издержки и повысить эффективность в условиях нестабильной экономики, расширить ассортимент и удовлетворить растущий спрос на удобные и доступные услуги, а также использовать преимущества развивающихся технологий для оптимизации логистики и привлечения новых клиентов. Объединение ресурсов с другими компаниями позволит ООО Умный Ритейл создать сильные конкурентные преимущества и успешно развивать бизнес в условиях перемен.

Еще одним важным аспектом, влияющим на дальнейшее развитие компании является научно-технический прогресс, который необходимо интегрировать в свои бизнес-процессы для повышения. Именно поэтому целесообразно будет придерживаться стратегии технологической модернизации, способной улучшить эффективность бизнеса, снизить его затраты на определенные отделы организации, повысить конкурентоспособность и открыть новые возможности для роста.

Технологическая модернизация операционных процессов должна быть в сфере развития одних из наиболее приоритетных направлений, которое будет включаться в текущую стратегию компании ООО «Умный Ритейл». В этом направлении крайне сильно преуспел прямой конкурент ООО «Умный Ритейл», а именно Яндекс доставка.

«Яндекс» расширяет флот роботов-доставщиков, сообщила пресс-служба компании «Афише Daily»: компания выпустила партию из 50 моделей нового поколения и объявила, что в 2024 году их станет 260 — вдвое больше, чем сейчас. В данный момент основное количество роверов сосредоточено в Москве, в столице их около 100. Еще 20 в Иннополисе, 10 в Мурино Ленинградской области, 5 на «Розе Хутор» и Красной Поляне в Сочи.

Пока беспилотные устройства развозят заказы из «Яндекс Еды» и «Лавки», но компания планирует сдавать роботов в аренду бизнесам — крупным сетям супермаркетов, кофеен и ресторанов быстрого питания. «Мы работаем над тем, чтобы к 2025 году стоимость доставки роботами не превышала цену обычной доставки. Для этого коэффициент загрузки робота должен быть выше 80% — это 12–15 заказов в день», — сообщили в компании и добавили, что 15 роботов достаточно, чтобы покрыть нужды жилого района с населением в 5000 человек. В роверах теперь используется съемная батарея, замена которой занимает не больше минуты, — это значит, что он может работать почти непрерывно весь день [22].

Конечно, не стоит забывать и об очевидных минусах данной роботизации компании, а именно: стоимость разработки и внедрения, включающая разработку и запуск роботизированных систем, которые требуют значительных вложений со стороны инвесторов, также обслуживание и ремонт роботов, будет занимать еще одну расходную часть в бюджете компании, Также Роботы могут сталкиваться с трудностями при передвижении в сложных погодных условиях или на пересеченной местности, которые будут увеличивать время доставки товаров, еще текущие модели роботов имеют ограниченную грузоподъемность, что может ограничить их применение для крупных заказов. Не стоит забывать и об юридической стороне вопроса роботизации, так как введение роботов в общественное пространство требует адаптации законодательства и получения разрешений, а использование роботов может вызвать общественные дискуссии о замене человеческой рабочей силы и возможных социально-экономических последствиях. Еще для эффективной работы роботов могут потребоваться изменения в инфраструктуре городов, такие как создание специальных дорожек или зон для движения роботов.

Техническая модернизация, включая роботизацию, является важным шагом для развития онлайн-доставок в России. Несмотря на существующие недостатки, преимущества роботизированных систем доставки, такие как снижение затрат, повышение эффективности и улучшение качества

обслуживания, перевешивают их. Опыт Яндекс Доставки показывает, что интеграция роботов в логистические цепочки может существенно повысить конкурентоспособность компаний и улучшить клиентский сервис. Однако для успешного внедрения необходимо учитывать регуляторные аспекты, технические ограничения и потребности в адаптации городской инфраструктуры.

Также стоит отметить важность степени эффективности внедрения системы роботов-доставщиков в ООО «Умный Ритейл» (таблица 7)

Таблица 7 – Комплекс мероприятий по оценке эффективности внедрения в систему роботов-доставщиков в ООО «Умный Ритейл»

Категория	Показатель	Описание	Метрика измерения
Финансовая	Снижение затрат на персонал	Экономия на оплате труда курьеров.	% сокращения расходов на персонал.
	Экономия на топливе	Снижение расходов на топливо благодаря использованию электромобилей или других видов роботизированной доставки.	% сокращения расходов на топливо
	Первоначальные инвестиции	Затраты на закупку, разработку и внедрение роботизированных систем.	Общая сумма инвестиций
	Затраты на обслуживание	Стоимость технического	Ежегодные затраты на обслуживание

		обслуживания и ремонта роботов.	
Операционная я	Скорость доставки	Время, затраченное на доставку заказов.	Среднее время доставки
	Точность доставки	Количество доставок, выполненных без ошибок и задержек.	% точных доставок
	Время реакции на заказы	Время от поступления заказа до его отправки.	Среднее время реакции
	Автоматизация процессов	Уровень автоматизации процессов обработки заказов и логистики.	% автоматизированных процессов
Качество обслуживания я	Удовлетворенность клиентов	Уровень удовлетворенности и клиентов качеством и скоростью доставки.	Индекс удовлетворенности клиентов (NPS)
	Количество возвратов и жалоб	Число возвратов товаров и жалоб клиентов, связанных с доставкой.	% возвратов и жалоб

Техническая	Надежность роботов	Количество поломок и отказов в работе роботов.	Число отказов в месяц/год
	Проблемы с навигацией	Частота возникновения проблем с навигацией роботов в различных условиях.	Число навигационных проблем
	Время простоя	Время, в течение которого роботы не используются из-за технических проблем или обслуживания.	Число часов простоя
Регуляторная	Соответствие законодательству	Степень соответствия роботизированных систем требованиям местного законодательства.	% соответствия
	Разрешения и лицензии	Наличие необходимых разрешений и лицензий для использования роботов в городской среде.	Количество необходимых разрешений

Социальная	Влияние на занятость	Изменения в количестве рабочих мест для курьеров.	% изменения занятости
	Общественное восприятие	Уровень поддержки или противодействия внедрению роботов среди населения.	Индекс общественного восприятия

Анализ эффективности внедрения роботов-доставщиков в компанию ООО «Умный Ритейл» должен основываться на тщательном мониторинге указанных показателей. Такой подход позволит объективно оценить как положительные, так и отрицательные стороны модернизации, а также принять взвешенные решения для дальнейшего развития и улучшения сервиса доставки.

3.2 Выработка мероприятий для эффективного роста компании ООО «Умный Ритейл»

Учитывая вышеперечисленные стратегии, которые в том или ином подходе предлагались для наиболее эффективного развития ООО «Умный Ритейл», мы остановились на стратегиях диверсификации и кооперации компании. Теперь нам следует разработать комплекс мероприятий, необходимый для осуществления данных стратегий.

В первую очередь, если компания собирается идти по пути диверсифицированного роста, то безусловно, будет необходимо выполнить ряд определенных шагов для полноценной отдачи от данной стратегии. Так как стратегия диверсификации предполагает расширение продуктовой линейки, то компании необходимо будет:

1. Выбрать целевую аудиторию, для которой будет производиться расширение торгового ассортимента, чтобы исключить заведомо проигрышные и слабые позиции товаров в своей стратегии

2. Выбрать товарную категорию, учитывая вкусы своих потребителей, сезонность товара, его конкурентоспособность относительно оффлайн ритейлеров.

3. Также немало важным фактором в успешной реализации данной стратегии будет являться установление ценовой политики товара, именно на этом аспекте хочется наиболее сильно заострить внимание.

Для этого предлагаю построить органиграмму, согласно которой, будет ясна последовательность операций, необходимая для создания новой продуктовой линейки (рисунок 7)

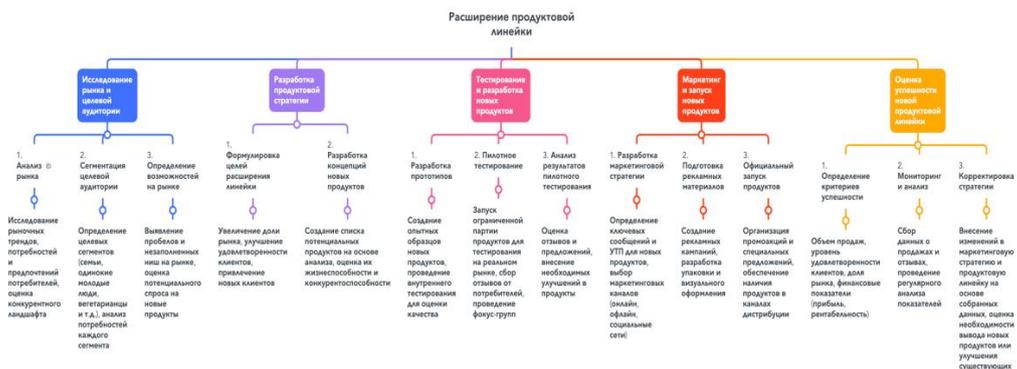


Рисунок 7 – Органиграмма по разработке продуктовой линейки

Следуя этой схеме, ООО «Умный Ритейл» сможет эффективно расширить свою продуктовую линейку, адаптируясь к потребностям рынка и оставаясь конкурентоспособным в условиях динамичного рынка.

Политика в области ценообразования будет являться ключевым показателем, влияющим на частоту продажи товара. Учитывать все необходимые факторы (себестоимость продукции, степень конкуренции, спрос и предложение, бренд и уникальность), влияющие на ценообразование в реальном времени, выполнять вручную данную задачу крайне неэффективно, поэтому ее вполне можно делегировать системе искусственного интеллекта, для

которой обработка всех нужных баз данных будет обычной математической задачей. Тем самым будет сокращаться штат, отвечающий за назначение цен на товары, вследствие чего нераспределенные средства пойдут на поддержание обеспечения программного обеспечения и обслуживания системы. Благодаря этой технологии, ежедневная переоценка товаров кратно сократится во времени, означая повышения эффективности работы данного отдела. Компания состоит в среде, в которой скорость принятия решения является фундаментальным показателем.

Данное технологическое решение поможет онлайн-ритейлеру приобрести необходимую скорость и гибкость для более упрощенного оперативного управления.

Кстати, не стоит забывать ключевую особенность компании, а именно скорость доставки товаров. Доставка за 15-30 минут является одним из решающих факторов, почему потребители выбирают именно этот сервис. В данной области сервиса, можно также предложить компании технологическое решение в виде автоматической консолидации заказов при помощи искусственного интеллекта. Суть решения заключается в том, чтобы система назначала заказы исходя из следующих факторов:

1. Оставшееся критическое время до отдачи заказа
2. Тяжесть и объем заказа, так как курьер обладает критическим набором сил, необходимых для доставки одного заказа
3. Скорость курьера. Рассчитывается исходя из количества отданных 15 и 30-минутных заказов в час.
4. Близость домов, в которых будут отданы заказы.

Для более детальной демонстрации, предлагаю вам посмотреть на дорожную карту по разработке и внедрению данной системы в бизнес-процесс организации (рисунок 8)



Рисунок 8 – Дорожная карта по внедрению ИИ в систему автоконсолидации заказов

Итого, учитывая данные факторы, система будет консолидировать горячие заказы и отдавать их наиболее быстрым курьерам, тем самым повышая эффективность работы сервиса, так как основными показателями, определяющими производительность того или иного ЦФЗ являются норма заказов в час, процент критических опозданий и количество отданных дальних 30-минутных заказов.

Как итог внедрения данной системы, мы получим следующие преимущества: улучшение клиентского опыта, так как будет своевременная и точная доставка заказов, повышающая лояльность клиентов и вероятность повторных заказов, снижение операционных затрат, ведь оптимизация маршрутов и более эффективно использование курьеров позволит снизить затраты на доставку, повышение конкурентоспособности, увеличение производительности за счет автоматизации рутинных задач, освобождающей ресурсы для других важных бизнес-процессов и повышающей общую производительность.

Также, еще одним предложением для увеличения скорости отдачи заказов будет являться постепенный переход от простых механических велосипедов к мощным электрическим скутерам и самокатам. Конечно, данная техническая модернизация требует определенных финансовых вложений и рисков, однако тогда компания сможет еще прочнее закрепить свои позиции на поприще

быстрой и бесплатной доставки, чем заполучит расположение новых потенциальных клиентов. Разумеется, что одномоментный переход на электрические транспортные средства крайне тяжело осуществить, поэтому мы также предлагаем постепенный этап модернизации, который будет заключаться в приобретении определенного процента электроскутеров на один ЦФЗ. Процент электрических транспортных средств будет рассчитываться на основе территориальных особенностей того или иного склада, чем больше количество дальних 30-минутных заказов на данной локации, тем выше этот процент.

Данная модернизация будет решать вопрос высокой текучки кадров, так как этот аспект является одним из наиболее болезненных в данной сфере бизнеса. Мы предлагаем внедрить программу поощрения самых эффективных курьеров, предоставляя им в пользование электрические транспортные средства.

Теперь следует обратить внимание на комплекс мероприятий по постепенной модернизации техники для курьеров ООО "Умный Ритейл" (рисунок 9):

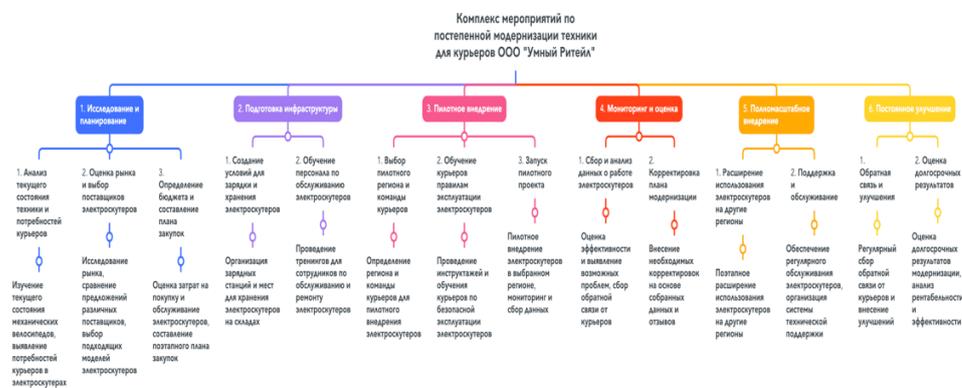


Рисунок 9 - Комплекс мероприятий по постепенной модернизации техники для курьеров ООО Умный Ритейл

Основными условиями критериями эффективности модернизации будут следующие аспекты: повышение производительности, а именно увеличение среднего количества доставок на курьера за смену, сокращение времени доставки заказов за счет использования более быстрого транспорта, снижение затрат на обслуживание и ремонт по сравнению с механическими велосипедами, повышение уровня удовлетворенности курьеров за счет улучшения условий

работы, уменьшение углеродного следа за счет использования электроскутеров вместо механических велосипедов.

Итак, мы уже имеем три конкретных технологических предложения, которые способны существенно улучшить работу компании, путем внедрения системы искусственного интеллекта и технического оснащения. Благодаря подробному изучению вышеперечисленных шагов, данные внедрения помогут компании разработать наиболее сбалансированную и прибыльную стратегию, тем самым укрепив свои рыночные позиции среди сервисов доставки.

Еще одной фундаментальной стратегией по развитию компании является стратегия кооперации. Суть стратегии кооперации заключается в прямом или косвенном взаимодействии с другими компаниями с целью получения взаимной выгоды. Основным конкурентом ООО «Умный Ритейл» является Яндекс Лавка, поэтому для обеспечения наибольшей конкурентоспособности организации следует вступать в экономические отношения с крупными корпорациями, способными оказать всю необходимую поддержку.

В данном случае такими союзными организациями выступают Сбербанк и VK. В социальной сети ВКонтакте появилось мини-приложение Самоката. Пользователи соцсети могут совершать покупки и продолжать общаться, играть или слушать музыку. Сервис работает почти в 30 городах России. Также СберЛогистика и Самокат запустили свою отдельную курьерскую службу по доставке посылок. Компании видят друг в друге отличных потенциальных партнеров, в связи с этим постоянно улучшаются условия и формат доставки товаров. Сильными преимуществами в данной союзе будут являться в первую очередь оптимизация логистических издержек, так как использование инфраструктуры СберЛогистики позволяет Самокату оптимизировать логистические расходы, снизить затраты на хранение и доставку [23].

Совместные маркетинговые кампании и программы лояльности повышают узнаваемость бренда Самокат, привлекают новых клиентов и увеличивают общий объем заказов. СберЛогистика имеет доступ к передовым технологиям в

области логистики, которые Самокат может использовать для оптимизации своей деятельности.

Основные перспективы в области дальнейшего взаимодействия будут заключаться в развитии новых форматов доставки, возможное внедрение роботов в сервис доставки. Также интеграция платформ "Самоката" и СберЛогистики для создания единой платформы, которая позволит клиентам заказывать любые товары с доставкой на дом. Совместные маркетинговые кампании с VK могут значительно увеличить видимость и привлекательность ООО Умный Ритейл среди пользователей социальной сети. Кроме того, сотрудничество с ВКонтакте позволит эффективно использовать таргетированную рекламу и аналитику поведения пользователей для привлечения новых клиентов. Сотрудничество с одной из крупнейших социальных сетей в России предоставляет ООО Умный Ритейл уникальные возможности для технологической интеграции. Это может включать в себя использование платформы ВКонтакте для продвижения услуг, интеграцию сервисов доставки непосредственно в интерфейс социальной сети, а также доступ к широкой аудитории пользователей. Совместные инвестиции в логистическую инфраструктуру могут помочь ООО "Умный Ритейл" улучшить качество и скорость доставки, что является ключевым фактором в конкуренции с Яндекс.Доставкой. Это может включать развитие складских помещений, оптимизацию маршрутов доставки и использование современных технологий для отслеживания посылок.

Еще одной потенциальной сферой развития отношений между компаниями будет разработка различного рода программ лояльности, премиум подписок на сервисы, дающие преимущества потребителю, находящемуся в одной экосистеме компаний. Для того чтобы противостоять такому технологически оснащенному монополисту как Яндекс и оставаться суверенным сервисом доставки, Самокату критически необходимо иметь крепкие и долгосрочные торговые отношения с крупными рыночными игроками в лице Сбера и VK.

Заключение

В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы.

Стратегический анализ и диагностика в организации являются основополагающими инструментами для разработки успешной и долговременной стратегии любой организации. Используя инструменты стратегического анализа, менеджеры компании могут детально изучить внешние и внутренние факторы среды, непосредственно влияющие на эффективность и производительность компании как на оперативном, так и на стратегическом уровне.

Тщательно проведенный стратегический анализ позволяет разработать, внедрить и оценить комплекс всех необходимых мер в той или иной области бизнес-процесса организации, тем самым повысив его конкурентоспособность и выживаемость в своей рыночной нише. Основные инструменты, позволяющие управленческим лицам осуществить эффективную оценку и анализ организации, являются SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа, которые так сильно помогли нам при взаимодействии внешними и внутренними факторами компании.

Проведенное исследование является ценным вкладом в понимание современного состояния и перспектив развития ООО «Умный Ритейл» и может быть использовано в качестве основы для разработки стратегических планов и программ развития.

Полученные в ходе работы знания и навыки будут использованы в будущей профессиональной деятельности для успешной реализации стратегических задач в условиях динамично развивающейся конкурентной среды.

Благодарности

Выражаю особую благодарность моему научному руководителю Сабанчиевой Динаре Хазраталиевне, к.э.н., доцент кафедры инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе за значимые замечания и важнейшие советы при оформлении данной работы. Также хочу выразить особую благодарность ООО «Умный Ритейл» за предоставленные отчеты, устав и прочие документы компании, которые помогли наиболее в полном и достоверном виде раскрыть сущность моей исследовательской работы.

Список использованной литературы

1. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 211 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия Методика анализа отраслей конкурентов. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 453 с.
3. Лубков, В.А. Объект и этапы стратегического анализа организации / В.А. Лубков // Российское предпринимательство. - 2013. - Том 14. - № 8. - С. 46-51.
4. 2. Шешукова, Е.А. Стратегический анализ: сущность, содержание, роль в стратегическом управлении / Е.А. Шешукова // Вестник экономики, права и социологии. - 2014. - № 2. - С. 32-38.
5. Ковалев В. А. Современный стратегический анализ. Учебник. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 288 с.
6. Правительство утвердило 42 стратегические инициативы развития России // Российская газета. - 2021. - 17 октября. - [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2021/10/17/pravitelstvo-utverdilo-42-strategicheskie-iniciativy-razvitiia-rossii.html> (дата обращения: 15.05.24).
7. Прудский В.Г., Магданов П.В. Концепция стратегического анализа // Вестник Пермского университета. - 2009. - №1. - С. 35-51.
8. Чернышева, Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) / Ю.Г. Чернышева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 250 с. - [Электронный ресурс] URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 12.05.24).
9. Основы менеджмента: понимание внутренней и внешней среды организации // Nauchniestati.ru. - [Электронный ресурс] URL: <https://nauchniestati.ru> (дата обращения: 13.05.24).
10. История развития концепций менеджмента // Основы менеджмента. - [Электронный ресурс] URL: <https://www.aup.ru> (дата обращения: 09.05.24).

11. Ушакова О.А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике // Вестник ОГУ. - 2014. - №6. - С. 239-243.
12. Петров, С.В. SWOT-анализ: основные элементы и правила составления / С.В. Петров // Современные методы стратегического анализа. - 2021. - № 2. - С. 45-52.
13. SWOT-анализ с примерами: что это и как составить / Блог eSputnik // eSputnik.com. - [Электронный ресурс] URL: <https://esputnik.com/blog/swot-analiz-s-primerami> (дата обращения: 10.05.2024).
14. Гладких, Я.Н. SWOT-анализ как элемент стратегического планирования организации / Я.Н. Гладких, М.С. Лебедева // Контентус. – 2017. - №5 (58). – С. 24-31.
15. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Менеджмент. / Пер. с англ. под ред. С.Б. Шапиро. – СПб.: Питер, 2019. - 1056 с.
16. Хейл, Ф.Э., Джексон, Б.Р. Менеджмент: создание и управление успешной компанией / Ф.Э. Хейл, Б.Р. Джексон. – 7-е издание. – СПб.: Питер, 2016. - 928 с.
17. Дэвид Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Дэвид, Ф. Р. Дэвид. — 16-е издание. — М.: Юнити-Дана, 2017. — 928 с.
18. Самокат (сервис доставки) [Электронный ресурс]: Википедия. Свободная энциклопедия. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Самокат_\(сервис_доставки\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Самокат_(сервис_доставки)) (дата обращения: 11.05.2024).
19. ООО «Умный Ритейл» [Электронный ресурс]. URL: <https://checko.ru/company/umny-riteyl-1177847261602> (дата обращения: 09.05.24).
20. Бухгалтерская отчетность ООО «Умный Ритейл» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tinkoff.ru/business/contractor/legal/1177847261602/financial-statements/> (дата обращения: 10.05.24).

21. Американский сервис доставки продуктов Вуук от основателей «Самоката» закроет бизнес [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/03/18/914159-buyk-zakroet-biznes> (дата обращения: 10.05.24).
22. Роботы // Афиша daily [Электронный ресурс]. URL: <https://daily.afisha.ru/infoporn/26490-robot-v-gorode-kak-rabotayut-yandeks-rovery-v-rossii-i-kakovo-im-prihoditsya-zimoy/> (дата обращения: 20.05.2024).
23. СберЛогистика и Самокат запустили курьерскую доставку по запросу в любое удобное для клиента время [Электронный ресурс]. URL: https://sberlogistics.ru/about/news/sbl_i_samokat (дата обращения: 15.05.24).