

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Цифровой маркетинг

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Разработка digital-стратегии продвижения компании на примере ООО «Зубная аптека»</b>

УДК 339.138:004.738.5:005.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ92	Клинтух Е.П.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Плучевская Э.В.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ООД ШБИП	Сечин А.А.	к.т.н., доцент		

По разделу «Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель ОИЯ ШБИП	Миронова В.Е.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Павлова И.А.	к.э.н., доцент		

**Планируемые результаты освоения ООП**  
**27.04.05 Инноватика (Цифровой маркетинг)**

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способен выбрать (разработать) технологию осуществления (коммерциализации) результатов научного исследования (разработки)
ПК(У)-2	Способен организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива
ПК(У)-3	Способен произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта
ПК(У)-4	Способен найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности
ПК(У)-5	Способен разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
ПК(У)-6	Способен применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов
ПК(У)-7	Способен выбрать (или разработать) технологию осуществления научного эксперимента (исследования), оценить затраты и организовать его осуществление
ПК(У)-8	Способен выполнить анализ результатов научного эксперимента с использованием соответствующих методов и инструментов обработки
ПК(У)-9	Способен представить (опубликовать) результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке

ПК(У)-10	Способен критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
ПК(У)-11	Способен руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области
ПК(У)-12	Способен применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ПК(У)-13	Способность осуществлять разработку и реализацию стратегии продвижения проекта компании в цифровой среде на основе комплексного анализа рынка

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Цифровой маркетинг

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Павлова И.А.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>магистерской диссертации</b>
---------------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ92	Клинтух Екатерина Павловна

Тема работы:

<b>Разработка digital-стратегии продвижения компании на примере ООО «Зубная аптека»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№104-32/с от 14.04.2021

Срок сдачи студентом выполненной работы:	11.06.2021
--	------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	Объект исследования – стратегия продвижения товаров и услуг в цифровой среде. Предмет исследования – процесс разработки digital-стратегии продвижения компании ООО «Зубная аптека». Информационно-методическая база исследования: учебно-методические пособия, научная отечественная и зарубежная литература, журналы и периодические издания, отчетная и аналитическая документация предприятия, сайт предприятия и его конкурентов, материалы курсовых работ и отчетов по практике.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Исследование теоретических аспектов стратегического планирования, понятие цифровой трансформации и ее алгоритм,

	рассмотрение digital-стратегии как части маркетинговой стратегии компании, сравнительная характеристика применения методики стратегического планирования в международных компаниях, проведение обзорной диагностики деятельности компании ООО «Зубная аптека», анализ ее представления в медиа-пространстве, разработка алгоритма стратегии продвижения компании в цифровой среде с дальнейшим его применением для компании ООО «Зубная аптека», разработка рекомендаций для оптимизации деятельности компании в медиа-пространстве.
<b>Перечень графического материала</b>	Рисунки, таблицы
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Сечин Андрей Александрович
Раздел, выполненный на иностранном языке	Миронова Вероника Евгеньевна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Анализ применения методики стратегического планирования в практиках ведущих компаний мирового уровня	Analysis of the application of the strategic planning methodology in the practices of leading world-class companies

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	25.01.2021
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Плучевская Э.В.	к.э.н., доцент		25.01.2021

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ92	Клинтух Е.П.		25.01.2021

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 125 страниц, 11 рисунков, 8 таблиц, 66 источников литературы, 5 приложений.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, цифровая среда, воронка продаж, digital-стратегия, социальная сеть, медиа-план, контент.

**Объектом исследования** является стратегия продвижения товаров и услуг в цифровой среде.

**Предметом исследования** является процесс разработки digital-стратегии продвижения компании ООО «Зубная аптека».

**Цель работы** – разработка алгоритма стратегии продвижения компании в цифровой среде на примере ООО «Зубная аптека».

**В процессе исследования** производилось изучение теоретических основ стратегического планирования, обзорная диагностика деятельности компании «Зубная аптека» и анализ применения различных методик стратегического планирования в практиках международных компаний.

**В результате исследования** разработан алгоритм стратегического продвижения компании в цифровой среде, примененный в дальнейшем на примере digital-стратегии компании «Зубная аптека», также предложены рекомендации по оптимизации деятельности компании в медиа-пространстве.

**Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:** магистерская диссертация состоит из четырех частей: в первой рассмотрены теоретические и методологические основы digital-маркетинга. Во второй проведена подробная обзорная диагностика деятельности компании ООО «Зубная аптека». В третьей части представлена разработка digital-стратегии продвижения компании ООО «Зубная аптека» и предложены рекомендации для её дальнейшего развития в цифровой среде. В четвертой части описаны принципы социальной ответственности компании.

**Степень внедрения:** разработанная digital-стратегия продвижения компании ООО «Зубная аптека» утверждена директором компании для внедрения с 1.06.2021 года.

**Область применения:** маркетинговая стратегия компании ООО «Зубная аптека».

**Экономическая эффективность/значимость работы** заключается в возможности использования разработанной стратегии продвижения в цифровой среде в целях увеличения объема продаж в розничных магазинах «Зубная аптека» в г. Томск и г. Северск и в интернет-магазине «Зубная аптека».

**В будущем планируется** реализовать все шаги digital-стратегии продвижения, выполнить оценку их эффективности и оптимизировать по мере необходимости.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**Цифровизация** – внедрение современных цифровых технологий в различные сферы жизни и производства.

**Теория 4P** – маркетинговая теория, основанная на четырёх основных координатах маркетингового планирования: Product, Price, Place, Promotion.

**SWOT-анализ** – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

**Принцип SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound) – современный подход к постановке работающих целей, позволяющий на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

**Customer Journey Map** (карта пути клиента) – концепция описания и использования данных о том, какой путь проходят клиенты с момента самого первого контакта с компанией до состояния, когда они становятся лояльными покупателями.

В данной работе применены следующие сокращения:

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

ЦА – целевая аудитория.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	10
1 Теоретические основы digital-маркетинга .....	13
1.1 Теоретические и методологические аспекты стратегического планирования развития организации .....	13
1.2 Цифровая трансформация. Алгоритм стратегии цифровизации компании.....	23
1.3 Digital-стратегия как часть маркетинговой стратегии компании .....	29
2 Обзорная диагностика компании ООО «Зубная аптека».....	35
2.1 Организационная характеристика компании ООО «Зубная аптека» .....	35
2.2 Обзорная диагностика представления организации ООО «Зубная аптека» в цифровой среде .....	48
3 Разработка digital-стратегии продвижения компании.....	58
3.1 Анализ применения методики стратегического планирования в практиках ведущих компаний мирового уровня .....	58
3.2 Разработка алгоритма стратегического продвижения компании в цифровой среде .....	66
4 Социальная ответственность .....	84
Заключение .....	95
Список публикаций студента .....	99
Список использованных источников .....	100
Приложение А. SWOT-анализ.....	107
Приложение Б. Обзорная диагностика компаний .....	108
Приложение В. Customer Journey Map.....	112
Приложение Г. Медиа-план.....	115
Приложение Д. Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке .....	116

## **Введение**

Научно-технический прогресс в настоящее время приводит к распространению и динамичному развитию цифровой экономики. Информационная экономика при стремительном росте пользователей Интернета определяет новые требования к организациям в области формирования маркетинговых коммуникаций с потребителями. Современные потребители в свою очередь выводят их на качественно новый уровень, предъявляя высокие запросы.

Рынок требует модернизации традиционных приемов маркетинга в условиях постоянного развития интернет-технологий, обуславливая необходимость внедрения персонализированных digital маркетинговых коммуникаций для обеспечения максимальной связи с потребителем.

Актуальность работы определяется значимостью роли цифровых маркетинговых коммуникаций как одной из составляющих успешной деятельности компании и способа повышения лояльности потребителей к ней.

Без планирования действий и прогнозирования последствий невозможно добиться высоких результатов в современной стремительно меняющейся экономической обстановке. Поэтому важнейшей составной частью управления организацией становится именно стратегическое планирование.

Стратегический план должен обосновываться фактическими данными и обширными исследованиями. Планы следует разрабатывать таким образом, чтобы они оставались актуальными в течение длительных периодов времени, а также были гибкими для осуществления коррекции и модификации при необходимости [1].

На сегодняшний день наиболее эффективной и результативной зоной присутствия с точки зрения продвижения и позиционирования компании является цифровое пространство, поэтому каждая компания озабочена разработкой стратегии продвижения в цифровой среде для себя. В нынешних

темпах развития экономики планирование и прогнозирование действий компании в цифровом пространстве является особенно актуальным.

Несмотря на то, что компании работают в разных сферах и каждой нужно подбирать стратегию индивидуально, в интернет пространстве есть обязательные общие требования и условия, заложенные внешней средой, а также факторы, присутствующие в разных направлениях медиа-пространства. Исходя из этого, возникает задача разработать оптимальную модель стратегии, которую можно будет адаптировать под компанию любого профиля деятельности с учетом ее индивидуальных особенностей. Важно учитывать момент, что прежде чем начать реализацию digital-стратегии, нужно иметь действующий стратегический план самой компании и не противоречить ему.

Цель работы – разработка алгоритма стратегии продвижения компании в цифровой среде на примере ООО «Зубная аптека».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач, таких как:

1. Исследовать основные теоретические и методологические аспекты digital-маркетинга в России и за рубежом.

2. Проанализировать применение методик цифрового продвижения в практиках ведущих компаний мирового уровня и выявить ключевые преимущества и недостатки.

3. Разработать алгоритм стратегии продвижения компании в цифровой среде.

4. Применить алгоритм для разработки digital-стратегии продвижения компании ООО «Зубная аптека».

5. Предложить рекомендации для дальнейшего развития компании ООО «Зубная аптека» в медиа-пространстве.

Объектом исследования является стратегия продвижения товаров и услуг в цифровой среде.

Предметом исследования является процесс разработки digital-стратегии продвижения компании ООО «Зубная аптека».

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области стратегического планирования, цифрового маркетинга и алгоритмов цифровизации компании.

Информационную базу исследования составили материалы научно-практических конференций и семинаров, публикации в научных и периодических изданиях по теме исследования.

Для решения поставленных задач в работе использованы инструменты системного анализа, методы сравнений и аналогий, метод обобщений, сбор и систематизация информации.

Практическая новизна выражена в следующих результатах исследования:

- проведен анализ российских и зарубежных техник и инструментов стратегического планирования на примере нескольких компаний, выделены их достоинства и недостатки;
- выявлены основные особенности алгоритма разработки современной цифровой стратегии, выделены ключевые требования и условия;
- разработана оптимальная digital-стратегия, адаптируемая под любую компанию с учетом ее индивидуальных особенностей.

Практическая значимость состоит в том, что результаты разработок и предложенные рекомендации, полученные в итоге исследования, будут использованы для повышения эффективности деятельности компании ООО «Зубная аптека» в медиа-пространстве.

Научная новизна работы заключается в разработке методики стратегии продвижения компании в цифровой среде. Готовый алгоритм digital-стратегии может проецироваться на компанию любого профиля и приносить результаты по целям, поставленным компанией.

# **1 Теоретические основы digital-маркетинга**

## **1.1 Теоретические и методологические аспекты стратегического планирования развития организации**

Стратегическое планирование – вид управленческой деятельности предприятия. Его истоки относятся к 50-м годам XX века, когда в предпринимательской деятельности широко применялось перспективное планирование. Оно было значительным шагом вперед в науке управления, потому что предприниматели стали думать о будущем, связывая свою текущую деятельность с более масштабными задачами. Далее, в конце 1960-х годов перспективное планирование сменилось на стратегическое. Деятельность предприятия начинает включать в себя не только элементы внутренней среды, но и политические и социальные аспекты, конкурентную деятельность, потребительские запросы и другое.

Стратегическое планирование развивалось постепенно, создавались разные модели стратегического анализа, численные и формальные методики решения задач. Этот вид планирования обрел популярность в начале 1980-х, его стали расценивать как радикальное решение любых проблем компании [2].

Но с течением времени появилась ограниченность в применении формальных методов стратегического планирования. На это повлияли следующие факторы: усиление значения человеческого фактора в предпринимательстве; развитие концепции корпоративной культуры, противоречия в методах стратегического планирования и современного менеджмента; рост неопределенности деловой среды, уменьшение предсказуемости изменений.

В настоящее время смысл стратегического планирования обогатился за счет использования творческого подхода, и оно рассматривается как функция менеджмента. Планирование перестало быть универсальным средством успеха для всех, оно положило основу для грамотного функционирования

предприятия, где осуществляется вся система управленческих функций и объединяются усилия всего коллектива по достижению целей [3].

Возникает вопрос, в чем различие между стратегическим и обычным долгосрочным планом. Вначале отметим, что при стратегическом планировании основные параметры организации оцениваются с помощью SWOT-матрицы, далее по схеме проводится анализ изменения конкурентной позиции организации на рынке и выявляются перспективы.

Особенностью стратегического планирования является прежде всего отсутствие изначального утверждения о том, что будущее обязательно должно быть лучше прошлого. То есть одним из его отличий от долгосрочного является *направление планирования из будущего в настоящее*. Сначала организация определяет идеальное состояние, к которому она стремится, и уже после этого с помощью системного анализа определяются пути, средства и ресурсы, необходимые для достижения этого состояния.

Отсюда следует, что успех компании может быть связан исключительно с тем, насколько она сможет удачно приспособиться к окружающей среде (экономической, научно-технической, международной).

Важно отметить, что стратегический план обладает свойством многовариантности, так как он разработан для приспособления предприятия в стремительно меняющихся условиях. Следовательно, возникает еще одно отличие: *стратегическое планирование – функция направления развития предприятия* (стратегия – первостепенный ориентир составления плана, а долгосрочное планирование – функция времени) [4].

Объединяя вышесказанное, можно сказать, что стратегический план сфокусирован на управление изменениями для достижения поставленных целей внутри организации с учетом изменений внешней среды. На эту тему американский ученый Питер Друкер отметил, что стратегическое планирование – это не будущие решения, а влияние будущего на сегодняшние решения [5].

Весомый вклад в становление и развитие теоретических и методологических основ стратегического планирования внесли зарубежные ученые Дж. Куинн, Г. Минцберг, М. Портер, М. Мескон, А. Стрикленд, И. Ансофф, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, А. Чендлер, Д.Хиггинс и другие. В России основы были заложены в трудах Е.П. Голубкова, А.Д. Корниловой, В.И. Вернадского, Н.И. Андрусова, А.С. Фамицына и других.

Понятие «стратегическое планирование» каждый из ученых расшифровывал по-разному, рассмотрим некоторые из определений. Майкл Мескон считает, что «стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей» [6].

По Д.М. Хиггинсу «стратегическое планирование – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [7].

Авторитетные разработчики теории стратегического управления Д. Шендел и К. Хаттен рассматривали его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям» [8].

Дж. Пирс и Р. Робинсон говорят о стратегическом управлении как «о наборе решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» [9].

Среди отечественных исследователей Якимов А.В. считает, что «стратегическое планирование – это процесс оптимизации всех видов ресурсов, позволяющий организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ» [10].

Голубков Е.П. под стратегическим планированием понимает «процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях» [11].

Корнилова А.Д. определяет стратегическое планирование как «процесс выбора руководящей линии функционирования предприятия, направленной на достижение конечных целей деятельности» [12].

Белова Н.Е. говорит, что «стратегическое планирование – процесс формирования миссии, целей и алгоритма реализации стратегии развития компании, основанной на выявлении факторов влияния внешней и внутренней среды компании, и направленной на реализацию ее конкурентных преимуществ» [13].

Объединяя основные тонкости рассмотренных определений можно сказать, что стратегическое планирование – это процесс, направленный на формулирование образа желаемого состояния системы в длительной перспективе, определение пути и инструментов его достижения в зависимости от складывающихся условий функционирования данной системы.

В рамках процесса стратегического планирования Питер Лоранж отмечает 4 основных вида управленческой деятельности, а именно:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация и регулирование;
4. организационные изменения [14].

Под *эффективным распределением ресурсов* между различными сферами деятельности предприятия следует понимать грамотное использование материальных, трудовых, информационных, финансовых ресурсов и непрерывное снижение издержек производства.

*Адаптация к внешней среде* предполагает систему действий по приспособлению предприятия к изменению рыночных условий хозяйствования, использования его преимуществ и уменьшения угроз. Компаниям необходимо адаптироваться как к внешним благоприятным

возможностям, так и опасностям и стараться как можно грамотнее взаимодействовать с важными государственными структурами и с обществом в целом.

Для достижения стратегической цели, прописанной в стратегическом плане, необходима координация и регулирование действий всех участников внутри организации, а также согласование усилий структурных подразделений и исполнителей предприятия.

Функция внесения *организационных изменений* проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии – перераспределении ответственности, управленческих функций, создании мотивационной системы для достижения стратегических целей. При этом очень важно, чтобы действия были результатом стратегического предвидения, а не реакцией на единичную проблемную ситуацию [15].

Выполнение всех этих пунктов формирует правильное течение процесса стратегического планирования, достигая его максимальной эффективности.

Базовой моделью разработки стратегического плана считается модель Гарвардской школы бизнеса, разработанная Кеннетом Эндрюсом (рисунок 1). В её основе лежит знание о том, что процесс формирования стратегии опирается на базовые постулаты, которые в совокупности обеспечивают проектирование стратегии.

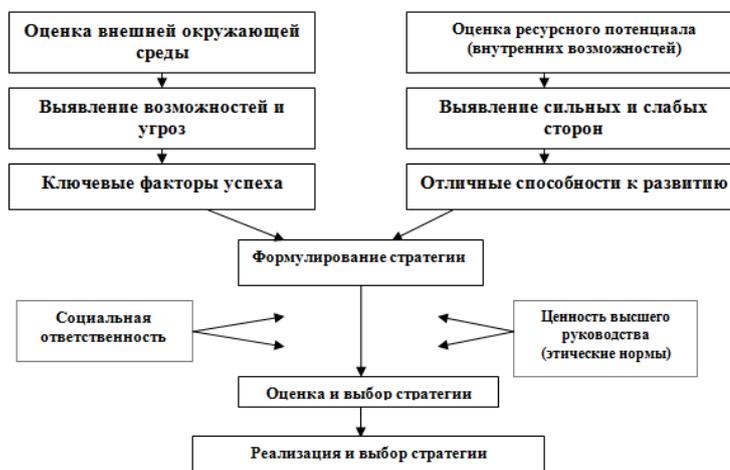


Рисунок 1 – Модель Гарвардской школы бизнеса

Согласно этой модели, процесс стратегического планирования представляет собой некоторую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию [16].

В отличие от модели Кеннета Эндрюса, в модели формирования стратегического плана Игоря Ансоффа (рисунок 2) вводится понятие целей вместо неявных ценностей высшего руководства. И. Ансофф описал весь процесс планирования в виде формализованной блок-схемы, которая подробно описывает список факторов, учитываемых в процессе принятия решений. Все они связаны друг с другом и расставлены в приоритетном порядке [17].

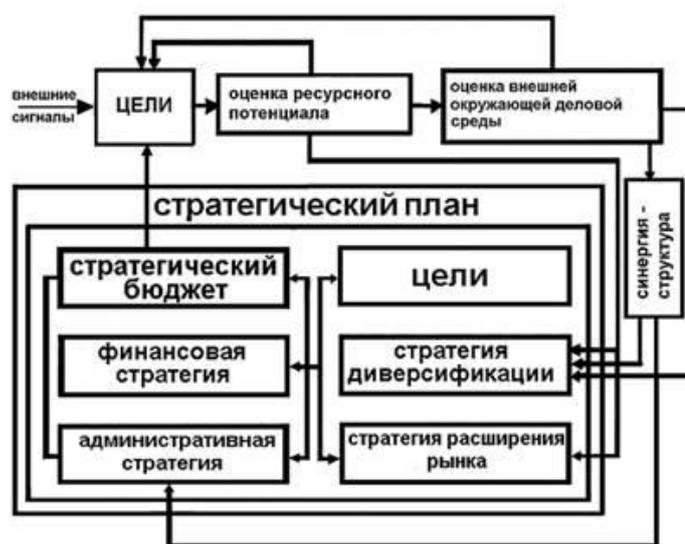


Рисунок 2 – Модель стратегического планирования И. Ансоффа

Исходя из разработанной схемы, процесс стратегического планирования начинается с определения первоначальных целей развития предприятия, которые зависят от внешней среды. Далее проводится анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды. Целью анализа является выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на рынки сбыта и диверсификации производства.

Далее рассмотрим последовательность процесса разработки стратегического плана. Процесс стратегического планирования определяет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных целей до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию планов) связью.

Разработка стратегического плана включает несколько этапов и осуществляется в следующей последовательности:

1. Анализ среды хозяйствования.
2. Формулировка целей бизнеса.
3. Стратегический анализ.
4. Процесс экономических расчетов.
5. Разработка программы действий и составление графика работ.
6. Формирование бюджета.
7. Мониторинг и корректировка плана [18].

На *первом* этапе, в ходе анализа среды хозяйствования компания проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Этот этап еще называется диагностическим и включает в себя:

- определение условий среды, выделение наиболее значимых из них;
- сбор и отслеживание информации об этих условиях;
- прогноз параметров внешней среды;
- оценка реального положения фирмы на рынке.

Экономический анализ среды включает пять аналитических блоков:

- анализ потребностей, потребителей, сегментации рынка;
- изучение конкурентов и их стратегий;
- исследование тенденций изменения внешней среды;
- оценку рыночных характеристик спроса и предложения;
- характеристику фирмы (оценку ее сильных и слабых сторон).

Анализ незаменим для представления о существующих внешних проблемах и внутренних возможностях и недостатках фирмы. Наличие внутренних сил для использования внешних возможностей и выявления внутренних слабых сторон бизнеса, усложняющих внешние проблемы, позволяет фирме в дальнейшем реально обосновывать свои будущие действия.

На *втором* этапе фирма устанавливает ориентиры своей деятельности. В ходе всех этапов планирования фирма обосновывает свои будущие цели разных уровней. Однако, существует вероятность, что разработчикам плана придется не раз возвращаться к их уточнению в ходе расчетов последующих этапов. В целом же все цели взаимосвязаны и подчинены целям самого высокого уровня – миссии бизнеса. Кроме того, на втором этапе планирования также производится определение сроков достижения целей.

На *третьем* этапе в ходе стратегического анализа фирма сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом, прорабатывается связь целей бизнеса и оценки среды хозяйствования. Разработка этого этапа происходит по трем направлениям:

1. оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;
2. определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;
3. определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

Посредством стратегического анализа определяются:

1. место фирмы в настоящее время на рынке;
2. будущее место фирмы на рынке, предполагаемое руководством;
3. необходимые действия для достижения предполагаемого в будущем места фирмы.

Далее выбирается вид стратегии, который во многом определяет круг типовых задач, программ и проектов, необходимых для достижения целей бизнеса.

На *четвертом* этапе планирования проводятся экономические расчеты и обоснование стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий:

- количественная оценка альтернатив;
- сравнение вариантов с позиции доходности и требуемых ресурсов;
- выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формулируется подробное описание.

На *пятом* этапе стратегического планирования разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий – это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса. На этапе происходит:

- анализ задач для достижения целей;
- установка очередности выполнения задач;
- определение времени для выполнения задач в графике очередности работ.

На *шестом* этапе планирования согласовывается бюджет. Этап включает стоимостную оценку плана и распределение ресурсов, в первую очередь финансовых. Бюджет стратегического плана в дальнейшем будет использоваться и как средство контроля за исполнением плановых показателей.

На *седьмом* этапе разработки стратегии, который не является стадией непосредственного планирования, определяются предпосылки для создания новых планов с учетом достижений фирмы по реализации планов и разрыва между плановыми показателями и фактическим их исполнением. Оценка и

контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении [19].

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически следуют один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически эта структура изображена на рисунке 3 [20].



Рисунок 3 – Структура стратегического управления

Анализ среды, описанный выше, считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу и для определения миссии и целей фирмы, и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь деградации. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и отражается в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей [21].

Таким образом, процессы стратегического планирования связаны с таким управлением организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации. Важнейшими элементами стратегического планирования являются анализ среды и выбор стратегии развития предприятия. Первый дает информативную базу для принятия дальнейших управленческих решений, а второй определяет путь развития предприятия. Стратегический план организации есть совокупность стратегий, разработанных менеджерами различных уровней организационной иерархии.

## **1.2 Цифровая трансформация. Алгоритм стратегии цифровизации компании**

Научно-технический прогресс в настоящее время приводит к распространению и динамичному развитию цифровой экономики. «Цифровая экономика – это глобальная сеть экономической и социальной деятельности, которая доступна через такие платформы как Интернет, мобильные и сенсорные сети» [22].

Информационная экономика при стремительном росте пользователей Интернета определяет новые требования к организациям в области формирования маркетинговых коммуникаций с потребителями. По данным

статистики глобального отчета Digital 2020 количество интернет-пользователей выросло на 7% по сравнению с 2019 годом и составляет сейчас 4,54 миллиарда человек (+298 млн новых пользователей с января 2019 года). В России количество интернет-пользователей составило 118 миллионов, это означает, что интернетом пользуются 81% россиян, из них 69% выходят в сеть ежедневно по данным ВЦИОМ за 2020 год [23].

Digital-трансформация – это осмысленный стратегический процесс изменения бизнеса в условиях постоянной модернизации цифровой экономики. Эффективность существующих моделей и бизнес-процессов снижается, перестают работать нынешние методы коммуникации из-за изменений в клиентском поведении и их модели потребления товаров и услуг.

На сегодняшний день каждая компания внедряет современные цифровые сервисы, начиная с социальных сетей и мониторинга, заканчивая цифровыми платформами. Драйвером этих нововведений выступает, в первую очередь, современный потребитель и его изменения в предпочтениях потребления. Существует шесть направлений цифровой трансформации: клиентоцентричность, инновации, коллаборации, люди, данные и ценности [24].

Журнал Forbes провел исследования, по данным которого на 2018 год 61% крупнейших мировых компаний инвестировали от 11% до 25% своих доходов в цифровую трансформацию. Россия тоже подстраивается под современные реалии и её активное развитие началось в 2017 году, когда по распоряжению Правительства РФ вступила в силу Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», разработанная в рамках реализации Стратегии развития информационного общества на 2017-2030 годы [25].

Программа направлена на создание условий для развития в России общества знаний, повышение благосостояния и качества жизни граждан путем повышения доступности и качества товаров и услуг, произведенных в цифровой экономике с использованием современных цифровых технологий, повышения степени информированности и цифровой грамотности, улучшения

доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами.

В Программе определены следующие цели:

– создание экосистемы цифровой экономики, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан;

– создание необходимых и достаточных условий институционального и инфраструктурного характера, устранение имеющихся препятствий и ограничений для создания и (или) развития высокотехнологических бизнесов и недопущение появления новых препятствий и ограничений как в традиционных отраслях экономики, так и в новых отраслях и высокотехнологичных рынках;

– повышение конкурентоспособности на глобальном рынке как отдельных отраслей экономики Российской Федерации, так и экономики в целом.

Программа определяет не только стратегический уровень управления развитием цифровой экономики (утверждение целей, планов и направлений работы), но также оперативный и тактический. На оперативном уровне управления формируются методологии планирования, координации, мониторинга и отчетности при реализации Программы, обеспечивается грамотное управление проектами, обеспечение ресурсами, координация деятельности федеральных и региональных органов власти, взаимодействие с представителями бизнеса, гражданского и научно-образовательного общества, формирование основных направлений исследований и разработок и т.д.

На тактическом уровне обеспечивается управление выполнением планов и реализацией проектов по цифровой трансформации органов власти, государственных учреждений, корпораций и фондов, исполнение проектов и масштабирование пилотных проектов и лучших практик, организация

исследований и экспертизы в области цифровой экономики, формирование нормативной базы компонентов образовательных программ, обеспечение ресурсами проектов и инициатив в области цифровой экономики и их финансирование и т.д.

В рамках Программы определены цели и задачи по пяти базовым направлениям развития цифровой экономики в России на период до 2024 года. По каждому из направлений развития Правительством утверждены ответственные организации и центры компетенций.

Благодаря успешно реализованной стратегии цифровой экономики, в России будет улучшено качество жизни населения страны, а также произойдет рост конкурентоспособности страны на мировой арене из-за положительного влияния на экономическое состояние государства [26].

Анализируемый вектор развития страны несомненно отражается на стратегическом развитии различных бизнесов. Компаниям приходится принимать цифровизацию экономики как необходимость и подстраиваться под новые ритмы жизни, главное понимать, как сделать это наиболее эффективно.

Для реализации стратегии цифровизации необходимо системное использование цифровых ресурсов, только тогда с ее помощью повысится конкурентоспособность компании, увеличится производительность труда и в целом произойдет экономический рост и развитие.

Алгоритм последовательного процесса разработки и реализации стратегии цифрового развития компании представлен на рисунке 4.

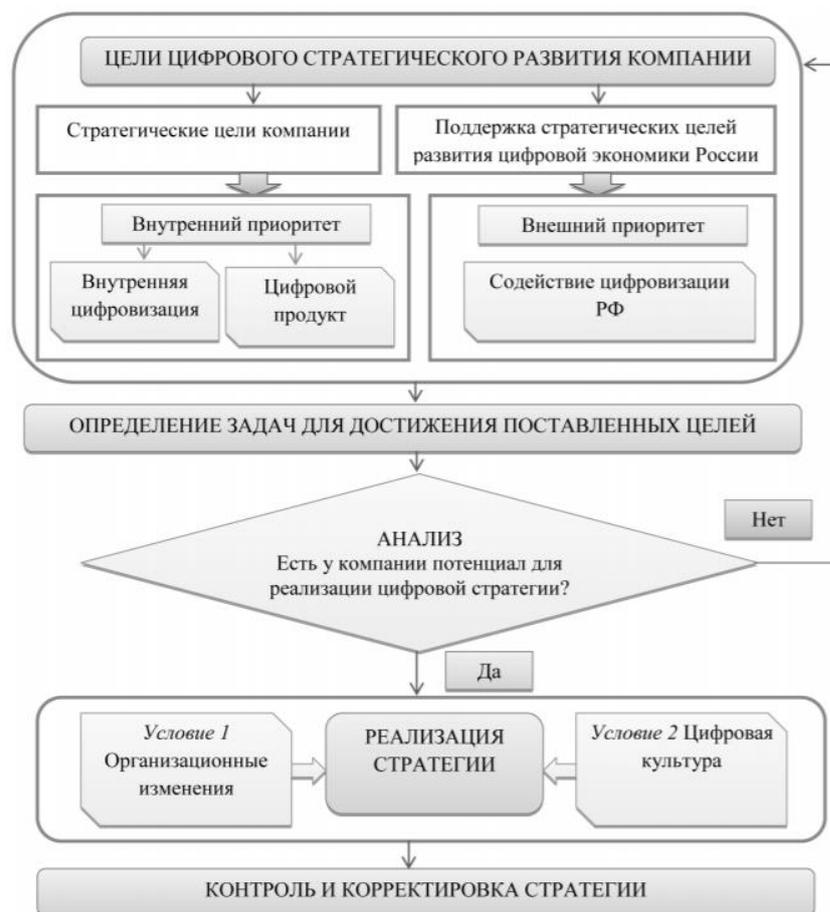


Рисунок 4 – Алгоритм разработки и реализации цифровой стратегии компании

Постановка целей является первым шагом в разработке цифровой стратегии. Далее при реализации стратегии на цифровое развитие компании влияют как внутренние, так и внешние приоритеты.

Под внешними подразумевается государственная поддержка субъектов бизнеса в области разработки и внедрения цифровых технологий путем их информационной (обучение, координация) и инвестиционной (специальные условия, финансовая поддержка) акселерации в случае соответствия разработок приоритетным целям стратегии цифровизации РФ [27].

Для реализации внутренних стратегических целей цифровизации компании выделено 2 основных направления: внутренняя цифровизация и создание цифрового продукта.

Под внутренней цифровизацией компании в данном случае понимается системный подход к использованию цифровых ресурсов для повышения

производительности труда, скорости принятия решений, то есть всему тому, что приводит к увеличению экономических показателей деятельности компании.

Под цифровым продуктом подразумевается результат труда, представленный в цифровом виде, которые удовлетворяет потребности, создавая ценность для клиента [28].

Формирование пакета задач для достижения стратегических целей компании – второй шаг алгоритма. Технология SMART позволяет формировать задачи таким образом, чтобы сохранялась возможность контроля степени их достижения, а также прослеживался общий процесс реализации стратегии.

Далее целесообразно провести анализ на предмет наличия у компании потенциала для успешной реализации поставленных целей. В случае положительного ответа следующим шагом алгоритма является непосредственно реализация цифровой стратегии. Ввиду разной специфики деятельности компаний в данном шаге невозможно разработать единую модель поведения, но можно придерживаться двух основных направлений изменений, это: проведение организационных изменений в компании и развитие цифровой культуры.

Организационные изменения будут зависеть от текущего состояния и потенциала компании, то есть будут проведены либо для последующей цифровой трансформации компании, либо изменения будут уже вызваны ею. Под развитием цифровой культуры понимают умение грамотно использовать современные информационные технологии.

Любой выполненный алгоритм нуждается в заключительном этапе контроля, выраженном в сравнении плановых и фактических показателей, и дальнейшей корректировке стратегии в случае необходимости [29].

Данный алгоритм трансформации при правильном использовании способствует росту показателей деятельности компании из любой отрасли, а

также способен привести к высокому уровню корпоративной культуры, управления рисками или созданию нового конкурентоспособного продукта.

### **1.3 Digital-стратегия как часть маркетинговой стратегии компании**

Рынок требует модернизации традиционных приемов маркетинга в условиях постоянного развития интернет-технологий, обуславливая необходимость внедрения персонализированных digital маркетинговых коммуникаций для обеспечения максимальной связи с потребителем.

По приведенной выше статистике очевидно, что 81% россиян, присутствующих в Интернете, заставляют бизнес подстраиваться под них. По данным АКАР (Ассоциация Коммуникационных Агентств России) за первое полугодие 2020 года суммарный объем рекламных бюджетов в средствах распространения рекламы составил свыше 315 млрд.руб., где 169-171 млрд. рублей – это объем рекламы в Интернете. То есть на рекламу в Интернете рекламодатели тратят около 54% бюджета рекламы всех медиа [30].

Рекламы в сети становится очень много, её стоимость продолжает расти, в то время как внимание пользователей к рекламируемым предложениям снижается и далеко не все инструменты показывают эффективность в привлечении потребителей. Поэтому, чтобы грамотно выстроить маркетинговые кампании, и чтобы воздействие через онлайн на клиентов дало свои плоды, требуется разработка digital-стратегии компании.

Маркетологи сегодня разделяют стратегию маркетинговых коммуникаций на offline- и online-среду. Online-среда предоставляет широкий спектр контактов с целевой аудиторией разного свойства. Отметим, что цифровая стратегия является частью коммуникационной. Но маркетинговая коммуникационная стратегия представляет собой комплексный план продвижения продукта, направленный на достижение долговременных целевых показателей с учетом существующих возможностей и угроз на рынке,

а также ограничений ресурсов и других рисков самой компании, а цифровая стратегия опирается в основном на способы продвижения с помощью инструментов интернет-маркетинга [31].

Особенность цифровой среды заключается в том, что с ее помощью можно наиболее точно сегментировать целевую аудиторию и отследить поведение пользователей, которое наиболее вероятно приведет к покупке.

Любой тип стратегии опирается на факты, экономические данные, исследования и анализ, на основе которых формулируются цели, подходы к решению и календарный план с бюджетом. Все эти знания целесообразно использовать при разработке digital-стратегии компании.

Обобщив, можно сказать, что digital-стратегия – это маркетинговый план, цель которого заключается в общем развитии и преобразовании бизнеса, популяризации продукта или бренда. Для реализации поставленных задач проводятся исследования рынка, аудитории, конкурентов, выявляются собственные конкурентные преимущества, отбираются подходящие цифровые каналы. Новейшие информационные технологии позволяют бизнесам успешно решать задачи продвижения продуктов или услуг на рынок, заставляя инструменты интернет-маркетинга работать на достижение поставленных целей [32].

Направление digital-стратегии стало одним из ключевых в вопросах развития и продвижения компаний благодаря значительным преимуществам.

Во-первых, расходы на коммуникации в интернете всегда меньше, чем расходы на привлечение целевой аудитории в offline формате. Даже при условии, что для осуществления контакта требуется участие сотрудника, то в любом случае экономится его время на письма, ответы на запросы, формирование заказов и заявок и прочее.

Во-вторых, преимуществом является доступность целевых групп, которые со временем отказываются от других источников информации, а также являются в большинстве случаев активной частью населения, которая привлекательна для рекламодателей.

Несомненно, привлекает скорость интернет-коммуникации. Например, запуская digital-акцию уже через несколько часов можно проследить ее предварительную результативность, в то время как на обычную рекламу первые отклики нужно ждать как минимум несколько дней.

Одно из самых важных преимуществ – это фиксация пользователей. Благодаря ему, можно изучить поведение и мотивы пользователей, что позволит точнее управлять рекламной кампанией, а также поможет сделать прогноз эффективности будущей рекламы и отрегулировать бюджет [33].

Изучив учения российского эксперта по цифровым исследованиям и digital-стратегии Федора Вирина, который считает digital-маркетинг не самостоятельной областью, а дополнительным инструментом традиционного маркетинга, возникает потребность рассмотреть digital-стратегию с позиции комплекса маркетинга 4P (product, price, place, promotion) [34].

**Product.** В digital-стратегии продуктом являются товары и услуги, которые распространяются, имея широкие возможности для кастомизации или разработки индивидуальных предложений для каждого клиента или сегмента. Кроме того, продуктом могут являться виртуальные товары или услуги: облачные сервисы, социальные сети, приложения и др.

**Price.** Цена в digital-стратегии потерпела минимальные трансформации по сравнению с традиционным маркетингом и стала наиболее открытым элементом для сравнения с ценой конкурентов, а также способствовала появлению электронных аукционов.

**Place.** В digital-стратегии для дистрибуции были сняты географические, языковые и все остальные границы. В настоящее время можно воспользоваться товарами из любой точки планеты, просто заказав их себе домой. Кроме того, появились новые каналы распространения товаров и услуг: сайты, интернет-магазины, сервисы потребителей и др.

**Promotion.** Digital-стратегия внесла в традиционную систему маркетинга существенные изменения, связанные с развитием новых коммуникационных каналов, таких как web-сайт, социальные сети, блоги,

электронная почта, баннерная реклама, а также уникальные инструменты работы с целевой аудиторией – контекстная реклама, таргетинг, поисковая оптимизация и др.

В Promotion входит все интерактивное взаимодействие с потребителем, включая digital-маркетинг. Часть этого взаимодействия находится в социальных медиа, и для работы в них существует ещё одна стратегия. Положение стратегии присутствия в социальных медиа относительно бизнес- и маркетинговых стратегий представлено на рисунке 5.

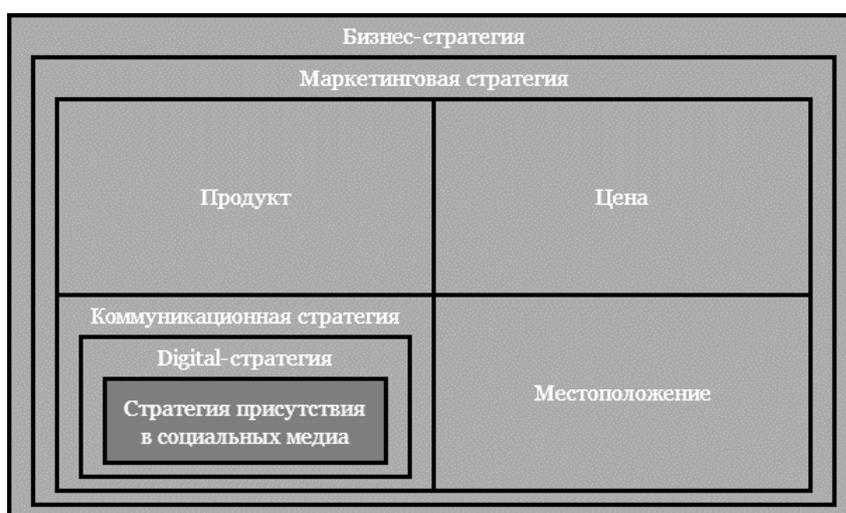


Рисунок 5 – Иерархия стратегий компании

Из данной иерархии следует, что стратегии не решают задачи бизнеса поодиночке, они все взаимосвязаны и следуют одна из другой. Работу маркетинга определяет стратегия. Далее она порождает бренд-стратегию, стратегию маркетинговых коммуникаций. Она в свою очередь порождает стратегию интегрированных маркетинговых коммуникаций, где уже формируется распределение на инструменты (связи с общественностью, реклама, директ-маркетинг), и уже после разрабатывается стратегия размещения через каналы связи (телевидение, пресса, радио, интернет) [35].

Как правило, разработка стратегии базируется на трех составляющих:

- маркетинговая база (изучение проектной ситуации, исследование рынка, конкурентов, клиентов и др.);

- креативная концепция (гипотеза о том, как наиболее эффективно и ярко донести образ до потребителей или реализовать цели digital-стратегии);
- медиа-планирование (создание долгосрочного плана коммуникаций или «дорожной карты» и краткосрочного, тактического плана) [36].

Чтобы разработка стратегии продвижения происходила последовательно, для начала компании нужно ответить на вопросы:

- Кто наша целевая аудитория?
- Чем товар или услуга может ее заинтересовать?
- Какой посыл должна нести реклама?
- Как выделяться на фоне конкурентов?
- Какой контент будет эффективен и какие площадки выбрать для его размещения?

Далее можно переходить непосредственно к разработке digital-стратегии. Ниже представлен алгоритм стратегии, разработанный в рамках написания магистерской диссертации. Более детально каждый этап расписан в 3 главе работы.

1. Сбор и анализ исходных данных о компании.
2. Постановка целей цифрового продвижения с учетом общих целевых показателей бизнес-стратегии.
3. Определение проблемных мест и точек воздействия.
4. Проработка тактики и подбор инструментов для достижения целей. Customer Journey Map.
5. Определение команды, бюджета и сроков.
6. Аналитика и оптимизация стратегии.

Исполнение данных последовательных этапов поможет компании более детально понять продукт, оценить конкурентоспособность и выбрать инструменты интернет-маркетинга, которые приведут к достижению поставленных целей. Чтобы поддерживать качественное присутствие в online-

среде, необходимо постоянно анализировать и оптимизировать маркетинговые коммуникации [37].

Наличие стратегии, выполненной по всем этапам и регулярное ее применение на практике, очевидно обеспечит компании преимущества в виде:

- четкого понимания необходимых действий для достижения поставленных целей, исключения споров внутри компании;
- увеличения эффективности инвестиций в продвижение в online-среде;
- рационального использования бюджета и высокого коэффициента возврата, особенно при интеграции с общей коммуникационной стратегией компании;
- улучшения клиентского опыта вместе с развитием дополнительной ценности предложений компании, приводящего к повышению лояльности потребителей;
- диверсификации каналов продаж, благодаря развитию online предложений от компании [38].

Благодаря развитию глобальных информационных технологий и выделению digital-стратегии в качестве практики использования всех аспектов стратегии традиционного маркетинга в сетевом пространстве, у компаний вне зависимости от их размеров и сферы деятельности появляются новые возможности как в области коммуникаций с клиентами, так и в вопросах продвижения продуктов и услуг.

Таким образом, информационные технологии стали незаменимым средством взаимодействия всех субъектов рынка, инструментом ведения бизнеса, применяемым для осуществления большинства бизнес процессов компаний. Это подтверждает значимость digital-стратегии для современного бизнеса.

## **2 Обзорная диагностика компании ООО «Зубная аптека»**

### **2.1 Организационная характеристика компании ООО «Зубная аптека»**

Первый частный Стоматологический Центр в городе Томске создан в 1991 году. В него входят три крупнейшие стоматологические клиники «МАДЖ», «М+ДСТАР», «МЕДСТАР-СЕРВИС», а также зуботехнический центр «МЕДСТАР-МАСТЕР», литейная лаборатория, центр компьютерной диагностики и Торгово-Образовательный Центр. Пациентами клиники является примерно 55 000 человек в год.

ООО «Медснаб» развивает такие направления, как:

- логистический центр обеспечения стоматологической продукцией, медицинскими материалами, инструментами клиник;
- розничная и оптовая торговля стоматологической продукцией, медицинскими материалами, инструментами, оборудованием, средствами профилактики для полости рта и др.;
- учебный центр реализации программ развития специалистов в области стоматологии, зуботехнических работ и других медицинских направлений [39].

Магазин медицинской одежды и медицинских товаров в Томске «Зубная аптека» является проектом сети стоматологических клиник «М+ДСТАР». Аптека имеет 4 филиала в разных частях города. Для удобства клиентов командой «М+ДСТАР» создан также интернет-магазин **medsnab.tomsk.ru**, где каждый может ознакомиться с каталогом и купить товары с возможностью бесплатной доставки по городу.

В магазине «Зубная аптека» представлен широкий ассортимент медицинской одежды (костюмы, халаты, шапочки и др.), медицинских инструментов (комплектующие в стоматологию, оборудование) и товаров для профилактики полости рта (зубные щетки, пасты, нити и др.).

## **Социальная значимость проекта «Зубная аптека»**

Магазин «Зубная аптека» как проект стоматологической сети клиник «М+ДСТАР» создан не просто ради удовлетворения потребностей клиентов в товарах, но и несет социальную значимость для города и его жителей, а именно обеспечивает:

- образование новых рабочих мест;
- увеличение налоговых поступлений и отчислений во внебюджетные фонды;
- обеспечение качественными и профессиональными средствами стоматологической гигиены жителей города Томска;
- информирование населения о правильности ухода за полостью рта, предотвращения наступления медицинских случаев;
- проведение обучающих мероприятий по правильному уходу за полостью рта как для стоматологов-специалистов, так и для населения;
- повышение качества стоматологических услуг и практических навыков стоматологов России, путем привлечения к практическим учебным мероприятиям специалистов международного уровня.

**Миссия** зубной аптеки – предотвратить лечение и сделать так, чтобы зубы наших клиентов не болели, благодаря правильно подобранному профессиональному уходу.

### **Ценности** зубной аптеки:

1. *Покупатель* – самое важное достояние. Мы гордимся тем, что наши покупатели выбирают нас и стремимся определять и удовлетворять их потребности.

2. *Сотрудники* – нет ничего более ценного в компании, чем люди, которые в ней работают. Мы приветствуем рост и профессионализм наших сотрудников, так как компания не может расти, если не растут люди, которые в ней работают.

3. *Честность* – мы честны и порядочны как во взаимоотношениях внутри компании, так и по отношению к нашим деловым партнерам.

4. *Бережливость* – каков бы ни был успех компании, мы должны думать о расходах. Компания имеет минимум издержек на единицу проданного товара.

5. *Ориентированность на результат* – успешность нашей работы заключается в стремлении качественно исполнять свои обязательства и достигать лучших результатов, что является критерием конкурентоспособности деятельности, двигателем развития компании.

6. *Новаторство* – мы стремимся к постоянному росту и развитию компании. Любая инициатива, исходящая от сотрудников, должна быть поддержана и услышана.

Репутацию компании в обществе можно отследить только в нескольких отзывах клиентов на сайте 2ГИС и комментариями в личных сообщениях и под публикациями в социальной сети Instagram. Компания оперативно дает обратную связь на похвалу и принимает соответствующие меры, если возникают проблемы. Некоторые опубликованные отзывы изображены на рисунке 6.

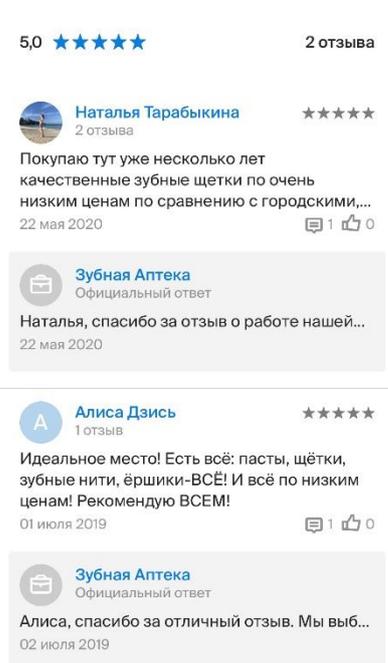


Рисунок 6 – Отзывы клиентов на сайте 2ГИС

## **Анализ стратегии и SWOT-анализ компании «Зубная аптека»**

В нынешних темпах развития экономики планирование и прогнозирование действий компании в цифровом пространстве позволяют каждой стратегической единице проводить полноценные рекламные кампании в сети, охватывать большое количество заинтересованных пользователей, независимо от места их нахождения, чтобы достичь успеха в своем бизнесе.

Анализ стратегического плана проводится, чтобы избежать противоречий с ним при внедрении стратегии продвижения компании (как стратегической единицы) в цифровой среде.

Проект «Зубная аптека» был создан стоматологическим центром «М+ДСТАР» с целью диверсификации своей деятельности. Задачами проекта является расширение рынка присутствия стоматологического центра «М+ДСТАР» и разработка концепции развития направления «Зубная аптека».

Изначально эти организации работают сообща и дополняют друг друга, то есть миссией работы зубной аптеки является не то, что они стремятся лечить зубы своим клиентам в клинике «М+ДСТАР», а то, что они хотят предотвратить лечение и сделать так, чтобы зубы их покупателей не болели, благодаря правильному уходу, который поможет подобрать и предоставить «Зубная аптека».

После разработки и внедрении стратегии проекта «Зубная аптека» в 2018 году, были достигнуты следующие результаты:

- Открытие специализированной «Зубной аптеки» (4 филиала);
- Запуск интернет-магазина (<http://medsnab.tomsk.ru/>) с возможностью доставки товаров по г. Томску;
- Заключение дистрибьюторских договоров на поставку средств стоматологической профилактики;
- Расширение зоны присутствия компании: Новосибирск, Барнаул, Кемерово, Новокузнецк, Междуреченск, Алтайский край, Санкт-Петербург, Тыва, Камчатка и другие города и районы Российской Федерации;

- Введение новых стоматологических услуг, направленных на профилактику полости рта и предотвращение стоматологических заболеваний с младенчества;
- Проведение 67 учебных мероприятий для профессионалов и потребителей с привлечением ведущих международных и отечественных специалистов;
- Увеличение объема продаж средств профилактики и гигиены полости рта на 63%;
- Приобретение 40% новых клиентов «Зубной аптеки» [40].

На данный момент стратегия развития компании «Зубная аптека» оптимизирована с учетом приобретенных преимуществ и изменившегося рынка.

Следует отметить, что ключевыми факторами успеха компании являются:

- База пациентов стоматологического центра «М+ДСТАР»;
- Эксклюзивные права представления сертифицированных средств профессиональной профилактики полости рта в Томской области;
- Обеспечение пациентов профессиональными, качественными и сертифицированными стоматологическими средствами гигиены, которые направлены на предотвращение заболеваний полости рта;
- Федеральный и международный уровни проведения учебных мероприятий на базе собственного образовательного центра для профессионалов и потребителей;
- Сложившийся имидж компании как заботливого и честного партнера с индивидуальным подходом к каждому пациенту.

### **SWOT-анализ**

Для более детальной проработки стратегии, далее проведем SWOT-анализ фирмы с целью поиска путей ее дальнейшего развития. В ходе анализа происходит сравнение внутренних сил и слабостей компании с

потенциальными возможностями и угрозами, данными внешним рынком. Исходя из полученной информации, делаются выводы и разрабатывается вектор развития бизнеса, чтобы в конечном итоге распределить ресурсы по самым важным сегментам.

Подробный SWOT-анализ представлен в Приложении А. Благодаря анализу сильных и слабых сторон, а также внешних благоприятных возможностей и потенциальных внешних угроз можно сделать выводы о дальнейшем направлении развития компании:

1. Разработать digital-стратегию, проводить систематические исследования рынка, потребительского спроса, удовлетворенности потребителей, конкурентной позиции.

2. Усилить действия по сохранению существующих и привлечению новых клиентов: ассортиментная политика, реклама.

3. Провести полную модернизацию сайта (обновить информационные блоки, обеспечить удобство интерфейса, сделать мобильную версию и т.д.).

4. Увеличить количество активных подписчиков в аккаунте Instagram, путем проведения конкурсов, интерактивов в stories и запуска таргетированной рекламы или обзоров блогеров.

5. Запустить ведение групп в VK и Facebook.

6. Обеспечить стабильность поставок у проверенной базы поставщиков.

7. Повысить квалификацию кадров: реализация программы обучения для сотрудников всех уровней.

Данные рекомендации помогут при дальнейшей разработке digital-стратегии продвижения компании «Зубная аптека» на рынке стоматологических товаров и услуг. Так как digital-стратегия – это долгосрочный, основанный на текущей рыночной ситуации и активности конкурентов, план представленности и маркетинговых активностей в

цифровой среде, значит в первую очередь стоит внедрить рекомендации, оптимизирующие активность компании в цифровом пространстве.

Концепция развития предполагает расширение рынка присутствия компании «М+ДСТАР», то есть работа над улучшением интернет-магазина и активность в социальных сетях прямым образом повлияет на увеличение потока клиентов и, следовательно, расширит рынок присутствия компании.

Одним из факторов успеха компании является высокий уровень проведения учебных мероприятий на базе собственного образовательного центра для профессионалов и потребителей. Чтобы укрепить позиции данного преимущества, необходимо также информировать своих потенциальных клиентов о будущих мероприятиях с помощью сайта или социальных сетей.

Для совместного продвижения стоматологического центра «М+ДСТАР» и магазина «Зубная аптека», необходима реклама стоматологических услуг, направленных на профилактику полости рта и предотвращение стоматологических заболеваний с младенчества и средств, которые помогут поддерживать эти услуги дольше. Следует продумать концепцию совместного продвижения для увеличения объемов продаж и привлечения большего числа новых клиентов.

Компании «Зубная аптека» важно следовать своей миссии и показать клиентам, что профилактика полости рта поможет предотвратить дорогостоящее лечение зубов. Чтобы подтверждать свои преимущества в сфере реализации эксклюзивных профессиональных стоматологических средств гигиены, также нужно постоянно транслировать эту миссию в массы, что наиболее успешно получается делать через цифровую среду.

#### **Анализ конкурентов компании «Зубная аптека»**

От того, какие компании станут прямыми и косвенными конкурентами компании, во многом зависит ее успех на рынке. Проведем анализ конкурентов с точки зрения их присутствия в цифровой среде для формирования правильной тактики работы с ними [41].

На основании конкурентного анализа можно также обратить внимание на свои сильные и слабые стороны, определить список основных каналов трафика в категории исследуемой компании, оценить ценовую политику конкурентов, найти интересные решения в интерфейсе конкурентов и т.д.

В таблице 1 представлен анализ ключевых конкурентов среди стоматологических магазинов города Томска и интернет-магазинов России.

Таблица 1 – Анализ конкурентов

Компания / Критерий	Зубная аптека	Элион+	МедСмарт	Сибмед	Сибирская медицинская компания
Специализация компании	Магазин стом. оборудования и расходных материалов	Стом. магазин	Магазин мед. техники и стом. оборудования	Магазин стом. оборудования и материалов	Интернет-магазин стом. оборудования и материалов
Товары и услуги	-проф. средства для ухода за полостью рта, -оборудование для стоматологий, -расходные материалы, -мед. одежда, -курсы для практикующих стоматологов от приглашенных спикеров.	-расходные материалы для стоматологий	-мед. техника, -стом. оборудование, -запасные части, -проф. монтаж, сервисное обслуживание и ремонт оборудования	-стом. инструменты	-стом. оборудование, -расходные материалы для стоматологий
Целевые сегменты	-люди, тщательно заботящиеся о состоянии зубов; -люди, которым необходим проф. уход по мед. показаниям; -владельцы стом. клиник и стом. кабинетов; -практикующие стоматологи, приезжающие на курсы повышения квалификации.	-владельцы стом. клиник и стом. кабинетов	-владельцы стом. клиник и стом. кабинетов	-владельцы стом. клиник и стом. кабинетов	-владельцы клиник разного профиля
Наличие сайта	+ <a href="http://medsnab.tomsk.ru">http://medsnab.tomsk.ru</a>	-	+ <a href="https://medsmart.pro">https://medsmart.pro</a>	+ <a href="http://sibmi.tomsk.ru">http://sibmi.tomsk.ru</a>	+ <a href="https://sibmedcomm.com">https://sibmedcomm.com</a>
Использование сайта в качестве интернет-магазина	+	-	-	-	+
Социальные сети	Instagram Facebook VK	-	-	-	-

Из таблицы анализа конкурентов видно, что компания «Зубная аптека» имеет гораздо больше целевых сегментов потребителей по сравнению со своими конкурентами, за счет разнообразия товаров и услуг. Стоматологические магазины г. Томск в основном предлагают комплектующие для стоматологий, инструменты и расходные материалы, такие товары как средства для профессиональной профилактики полости рта не представлены ни в одном специализированном магазине. Услуга по проведению курсов повышения квалификации для практикующих стоматологов также недоступна ни в одной компании, кроме выбранной.

Представление в цифровой среде есть не у всех компаний, сайт с описанием компании и каталогом товаров доступен у компаний-конкурентов «МедСмарт» и «Сибмед», но ни один из них не имеет возможности интернет-заказа и доставки.

Сайт «Сибирской медицинской компании» является крупным интернет-магазином с доставкой товаров по всей России и может конкурировать с «Зубной аптекой» по реализации стоматологического оборудования и расходных материалов. Компании следует обратить внимание на грамотное оформление сайта конкурентов, удобную навигацию и привлекательное меню и учесть это при оптимизации своего сайта.

Конкуренцию «Зубной аптеке» может составить также компания «МедСмарт», так как она предлагает услугу по профессиональному монтажу и сервисному обслуживанию стоматологического оборудования, которой нет у «Зубной аптеки».

Продукты для профессионального ухода за полостью рта жители Томска также могут приобрести в некоторых стоматологиях и крупных сетевых гипермаркетах, но самый широкий ассортимент средств и профессиональную консультацию предлагает только магазин «Зубная аптека».

Отметим также, что ни одна компания-конкурент не представлена в социальных сетях, то есть по данному критерию «Зубная аптека» занимает

лидирующую позицию среди конкурентов и должна сделать акцент на удержании этого состояния, путем грамотного ведения аккаунтов.

### **Целевая аудитория компании «Зубная аптека»**

Целевая аудитория компании представляет собой конкретную группу людей, на которую направлены все маркетинговые коммуникации бренда. В целевую аудиторию входят не только существующие покупатели продуктов компании, но также и потенциальные потребители, привлечь которых важно для завоевания стабильного положения в отрасли [42].

Целевую аудиторию компании «Зубная аптека» можно разделить на 3 основных сегмента.

1. Покупатели розничных товаров магазина, которые приобретают единичные товары для повседневных нужд (online и offline). Сюда входят:

- пациенты клиники «М+ДСТАР», которым врачи клиники советуют приобретать товары в зубной аптеке;
- люди, которые уделяют пристальное внимание здоровью своих зубов, чтобы сохранить их здоровыми как можно дольше;
- мамы, заботящиеся о здоровье детских зубов с раннего возраста;
- люди, которым необходима профессиональная профилактика ухода за полостью рта по медицинским показаниям;
- врачи/студенты, приобретающие медицинскую одежду для работы/учебы.

2. Владельцы клиник и стоматологических кабинетов, которые закупают расходные материалы для работы.

3. Практикующие стоматологи, которые приезжают на обучения для повышения квалификации.

Если рассматривать каждый сегмент с точки зрения необходимости (для потребителя) присутствия компании в цифровой среде, то можно отметить, что:

Для целевого сегмента покупателей розничных товаров (1) наиболее важно присутствие компании в цифровой среде. Пациенты клиники

«М+ДСТАР» после совета врача обязательно зайдут в социальные сети или на сайт для ознакомления с продукцией, сравнения цен и выбора подходящего товара. То же самое относится и к людям, которые уделяют пристальное внимание здоровью зубов и используют исключительно профессиональный уход за полостью рта.

Целевой сегмент мамочек, которые заботятся о здоровье ребенка наиболее легко и важно расположить к себе в социальных сетях. Мамочки обычно хотят лучшего для своего ребенка и информация о детских щетках, пастах и необходимости их правильного выбора, которую компания публикует в Instagram, может оказаться интересной этому сегменту и подтолкнет их к покупке.

Публикации современных коллекций медицинской одежды также заинтересуют студентов и практикующих врачей, которые находятся в поисках стильной одежды для учебы и работы.

Контент компании в социальных сетях не так важен для второго сегмента «владельцев клиник», так как они скорее всего сами понимают, что именно им нужно приобрести и не нуждаются в информационных постах, публикуемых, например, в Instagram. Однако, для данного сегмента очень важна информативность сайта, возможность ознакомиться с каталогом и увидеть прайс-лист на представленные товары. К таким клиентам нужен персональный подход и правильная работа менеджера, контакт которого они должны без труда найти на сайте.

Для сегмента практикующих врачей (3), желающих повысить квалификацию у приглашенных на семинары спикеров, актуальны будут анонсы и описание ближайших обучений, опубликованные во всех социальных сетях компании. Для постоянных слушателей следует также ввести индивидуальное информирование о предстоящих мероприятиях на базе медицинского центра, путем рассылок по электронной почте или в мессенджерах.

Становится очевидна важность присутствия компании в цифровой среде. Сайт и социальные сети в настоящее время становятся не просто формальностью, а огромным информационным пространством, помогающим привлечь сотни новых клиентов и повысить узнаваемость бренда.

Далее остановим свое внимание на самом крупном и, соответственно, прибыльном сегменте целевой аудитории (по данным отчета продаж «Зубной аптеки»), а именно группе людей, которые уделяют пристальное внимание здоровью своих зубов, чтобы сохранить их здоровыми как можно дольше, назовем их «Люди, заинтересованные в здоровье зубов».

### Персонализация

На данном этапе подробно рассмотрим выбранную целевую аудиторию, а конкретно «Люди, заинтересованные в здоровье зубов». Составим «ромашку», в которой будут отражены факторы, помогающие понять образ жизни и различные привычки данного круга людей (рисунок 7).



Рисунок 7 – Персонализация

На основе полученных результатов составим портрет потребителя, который в дальнейшем поможет компании ориентироваться в клиентах.

### **Портрет потребителя**

Наиболее мотивированным в приобретении продукции «Зубная аптека» является сегмент «Люди, заинтересованные в здоровье зубов». Эти люди готовы тратить значительную сумму на профессиональный уход за полостью рта, так как понимают, что вложения в уход будут оправданы тем, что не придется тратить гораздо большие деньги на лечение или протезирование зубов, которые не спасти.

По результатам анализа составлен портрет потребителя, отражающий основные характеристики людей, на которых компания будет ориентироваться при поиске новых клиентов. Рассмотрим подробнее:

- Возраст – 20-50 лет;
- Пол – женский/мужской;
- Гео – Томск;
- Социальный статус (профессия, должность) – представители данного типажа скорее всего имеют определенный статус в обществе, работают на приличной должности или обучаются в университете. Им нужно выглядеть хорошо в обществе, а красивая улыбка всегда играет роль при общении с уважаемыми людьми, которые изначально «судят по обложке».

- Семейный статус – в отношениях, замужем/женат;
- Доход – выше среднего (от 40 000 руб.);
- Интересы/хобби – здоровье, спорт, бизнес, образование, семья, социальная жизнь.

- Место, где «бывают» – проводят время на работе/учебе, по утрам или вечерам занимаются спортом в фитнес-клубах или спортивных площадках, посещают городские мероприятия (выставки, фестивали, театральные постановки и др.), по выходным с семьей/друзьями можно встретить их в кино, кафе, парках, спортивных стадионах. Ведут страничку в

Instagram, следят за известными личностями, читают новостные форумы и доверяют профессиональным блогам по здоровью и спорту.

– Что хотят «по жизни», что важно, что ценно – людям данного типажа важно чувствовать себя уверенно, иметь запас денежных средств для полного обеспечения своего комфорта. Они ценят свое положение в обществе, заботятся о своем здоровье и следят за внешним видом. Стараются поддерживать себя в хорошей форме, одеваться стильно и получать удовольствие от жизни.

– Чего боятся «по жизни», какой жизни не хотят – боятся зарабатывать мало и не иметь статуса в обществе, ограничивая себя в чем-либо; не хотят выглядеть плохо, потерять хорошую фигуру и здоровье; не хотят тратить деньги на лечение, поэтому вкладываются в здоровье заранее.

– Что хотят от продукта/услуги – ожидают индивидуального подхода; профессиональной консультации и помощи в подборе средств; готовы платить деньги за заботу о своем здоровье, поэтому хотят получать только самое лучшее; не любят ждать, хотят «все и сразу».

– Какого продукта/услуги НЕ хотят – будут искать другое, если не получат профессиональных ответов на свои вопросы; если столкнутся с неуважительным отношением к себе или задержкой в отклике; если не будет в наличии многих позиций, за которыми они пришли и придется долго ждать.

## **2.2 Обзорная диагностика представления организации ООО «Зубная аптека» в цифровой среде**

Информационные технологии охватывают все сферы нашей жизни, включая маркетинговую деятельность компании. Стремительное развитие мобильных устройств и свободный доступ к интернету из любой точки мира являются главными факторами влияния на формирование маркетинговых тенденций будущего. Комплекс инструментов, используемых в интернет-маркетинге, прежде всего помогают привлекать новых клиентов и удерживать

внимание постоянных, а также решают десятки важных для компании задач, таких как:

- рост осведомленности о товарах и услугах компании;
- привлечение целевой аудитории на сайт компании;
- повышение лояльности у существующих клиентов;
- рекламно-информационная поддержка выхода новых продуктов на рынок;
- увеличение продаж за счет синергетического эффекта;
- оптимизация рекламных затрат на привлечение клиентов;
- выбор каналов распространения информации с учетом особенностей целевой аудитории [43].

Благодаря особым преимуществам интернет-маркетинга, его отсутствие в современных организациях делает невозможным их развитие и существование в целом. Каждому клиенту сейчас важно наличие возможности оперативного получения информации о продукте или услуге без необходимости личного посещения компании, значит бизнес должен обязательно предоставлять такую возможность. Причем для самой компании использование инструментов интернет-маркетинга влечет очевидные преимущества в виде управления бизнес-процессами из любой точки, возможностью подбирать рекламу только для своей целевой аудитории (таргетинг), из чего следует экономия рекламного бюджета, а также простота анализа подробной статистики рекламного кабинета и отслеживание важных показателей и метрик [44].

В ходе исследования при написании магистерской диссертации мною была проведена обзорная диагностика представления компании «Зубная аптека» в цифровой среде, по ее итогам выявлено, что магазин имеет действующий сайт [medsnab.tomsk.ru](http://medsnab.tomsk.ru), который в то же время является интернет-магазином с возможностью онлайн-заказа. Также компания имеет страницы в социальных сетях VK, Facebook и Instagram. На сайте есть ссылки

на страницы в Twitter и Одноклассники, но они оказались неактивны. Более подробный анализ сайта и социальных сетей компании представлен в следующих разделах главы.

### **Социальные сети компании**

В ходе научно-исследовательской практики 2020 года, а также научно-производственной и преддипломной практик были подробно изучены страницы компании «Зубная аптека» в VK, Facebook и Instagram и предложены некоторые рекомендации по их модернизации, которые постепенно внедрялись руководством. Вначале рассмотрим, что из себя представляли социальные сети компании на начальном этапе анализа (май 18' – июль 20').

Группа **VK** называется «Медстар», что затрудняет ее поиск для человека, интересующегося именно ассортиментом магазина с названием «Зубная аптека». В группе 114 подписчиков и последняя запись выложена 30 апреля 2019 года, свидетельствуя о том, что такой маркетинговый канал коммуникации как социальная сеть VK не используется больше года. Последняя запись в **Facebook** опубликована в июне 2019 года, то есть данный канал тоже неактивен.

Страница в **Instagram** представляет собой активную страницу с 1150 подписчиками. Частота постов на момент июля 2020 года составляет 1 пост в 2 дня и 8-10 публикаций в неделю формата stories. Страница имеет статус бизнес-аккаунта в разделе «Здоровье/красота», что позволяет размещать рекламу и следить за статистикой. Аккаунт ведется, сохраняя единый стиль и оформление фотографий в ленте и имеет тематические блоки «Аксессуары, Зубные пасты, Зубные щетки, Мероприятия и др.» в закрепленных stories, также оформленные в одинаковом формате. В шапке профиля представлена ссылка на WhatsApp менеджера для записи на курсы и семинары для стоматологов и адрес основного филиала магазина.

В сентябре 2020 года был предоставлен отчет с рекомендациями по усовершенствованию ведения медиа-каналов компании, а именно предложено привлечение целевой аудитории на страницу в Instagram с помощью

популярных в то время конкурсов и интерактивов в stories с целью поднятия охватов и, соответственно, «раскрутки» страницы и призыва потенциальных клиентов к online-покупкам, актуальным во время пандемии коронавируса. Также был вариант привлечения сил на ведение групп VK и Facebook для разнообразия контента и привлечения целевой аудитории, предпочитающей данные социальные сети.

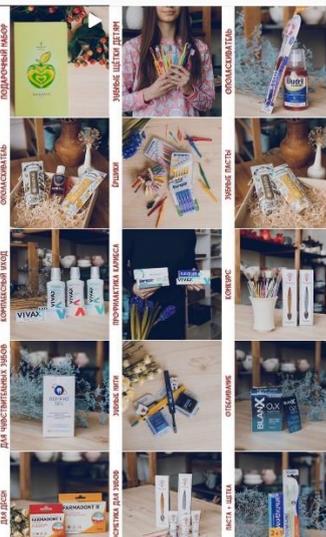
Для отслеживания результатов и дальнейшей работы над исследованием, повторный анализ социальных сетей компании был проведен в апреле-мае 2021 года. Ниже представлены его результаты.

Группа **VK** («Медстар») и группа в **Facebook** не возобновили свою деятельность, несмотря на предложенные рекомендации. На момент мая 2021 года данные социальные сети неактивны в течение двух лет.

Страница в **Instagram** представляет собой активную страницу с 1400 подписчиками, за 10 месяцев аудитория данной сети выросла на 300 человек. С первого взгляда стиль профиля не изменился, частота постов по-прежнему составляет 1 пост в 2 дня и 8-10 публикаций в неделю формата stories. Страница имеет статус бизнес-аккаунта в разделе «Здоровье/красота», что позволяет размещать рекламу и следить за статистикой. В шапке профиля представлена ссылка на WhatsApp менеджера для записи на курсы и семинары для стоматологов и адрес основного филиала магазина. Оформление фотографий осталось неизменным с июля 2020 года, тематика закрепленных stories также сохранилась.

Аккаунт создан в мае 2018 года, с этого момента стиль оформления и качество постов существенно изменились. Заметно внедрение контент-плана с четко обозначенной тематикой и планом размещения публикаций. В таблице 2 отображена подробная последовательность модернизации аккаунта @zubnaya.apteka.tomsk в течение трех лет (май 2018 – май 2021 гг.).

Таблица 2 – Последовательность изменения Instagram-аккаунта

Дата	Стиль аккаунта	Частота публикаций	Оформление ленты
Май 2018 г.	<p>Публикации демонстрируют продукцию магазина с кратким описанием полезных свойств товара (зубные пасты, щетки). Фото разноплановые, с каталога товаров от производителя.</p>	<p>Выложено 7 публикаций подряд без соблюдения какого-либо плана</p>	
Июль 2018 г. – Март 2020 г.	<p>Публикации в ленте демонстрируют либо товары магазина, либо новости о предстоящем событии (обучение, спонсорское мероприятие). Фотографии и видео сделаны в разном стиле, текстовые подписи отсутствуют, либо несут ознакомительный характер без привлечения внимания читателя.</p>	<p>7-12 публикаций в месяц без соблюдения контент-плана (может быть выложено 5 публикаций в день одной тематики, либо 5 публикаций за весь месяц)</p>	
Март 2020 г. – Июнь 2020 г.	<p>Публикации разделены на блоки по тематикам (детский уход за зубками, отбеливание, профилактика и др.), темы обозначены подписью слева на каждом фото. Все фото сделаны в хорошем качестве, прослеживается единый стиль обработки, лента выглядит разнообразно и интересно. Тексты постов написаны профессионально и призывают подписчиков к обратной связи (вопросы в конце, конкурсы).</p>	<p>Публикации выкладываются каждый день</p>	

## Продолжение таблицы 2

<p>Июнь 2020 г. – Май 2021 г.</p>	<p>Оформление публикаций сменилось фирменным логотипом с подписью «Зубная аптека» внизу фото и обрамляющей рамкой по бокам. Сохраняется единый стиль обработки фото и профессиональные тексты копирайтера о продукции магазина. Лента дополнилась информативными видео в формате IGTV на различные темы.</p>	<p>1 публикация в 2 дня</p>	
---------------------------------------	--	-----------------------------	---

По итогам анализа страницы компании в Instagram @zubnaya.apteka.tomsk, которая является основным медиа-пространством магазина «Зубная аптека», можно сделать вывод, что компания продолжает вести страницу в одинаковом формате с марта 2020 года. Заметно, что количество подписчиков растет очень медленно, это говорит о том, что возможности страницы в Instagram не используются в полной мере и канал не приносит достаточного количества новых клиентов из-за не информативности социальных сетей в том числе. Тем более в пандемию коронавируса, когда личные встречи поставили под угрозу здоровье людей, бизнесам стоило понять, какое огромное преимущество дает узнаваемость бренда в online-пространстве и грамотно выстроенный медиа-план.

Основные рекомендации по ведению страницы направлены на увеличение числа подписчиков и повышение их вовлеченности в блог, так как в настоящее время Instagram диктует новые правила, направленные не на количество, а на качество подписчиков. При ведении страницы в Instagram компании следует:

1. Использование конкурсов или розыгрышей в качестве инструмента продвижения (подписка, отметка в stories, комментарий).

2. Проведение интерактивов в stories для поднятия охватов (опросы да/нет, рубрика вопрос/ответ, викторины).

3. Настройка таргетированной рекламы.

4. Заказ рекламы у томских блогеров (оценка их целевой аудитории и выбор подходящего блогера под ЦА зубной аптеки).

Когда аудитория страницы начнет постепенно расти, нужно постоянно поддерживать актуальную информацию на странице, выкладывать информативные посты и привлекать подписчиков интересными stories, призывая клиентов прийти в магазин или произвести online-заказ.

### **Сайт компании**

Сайт компании «Зубная аптека» представляет собой интернет-магазин с полным каталогом товаров и возможностью online-заказа. Сайт содержит информацию о компании; тематические блоки с товарами, представленными в наличии в магазине и доступными к заказу online; подробное описание некоторых товаров. Также можно заполнить форму обратной связи/позвонить по номеру телефона и получить ответ на свой вопрос. На сайте доступна регистрация в личном кабинете с помощью ФИО, номера телефона и электронной почты для оформления заказа и доставки. На рисунке 8 представлена главная страница сайта <http://medsnab.tomsk.ru>.

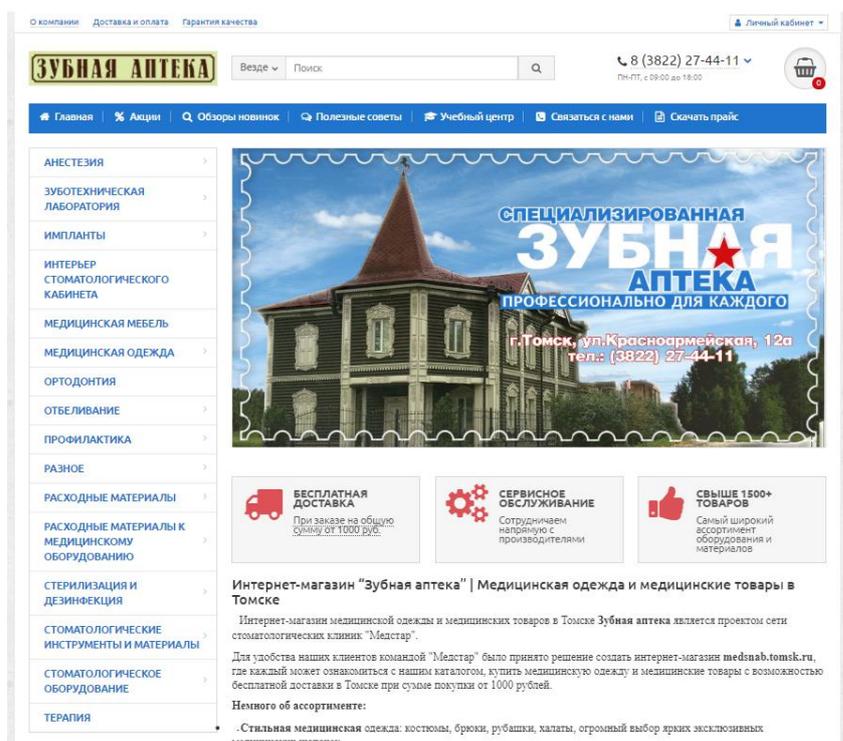


Рисунок 8 – Главная страница интернет-магазина «Зубная аптека»

При первом анализе сайта [medsnab.tomsk.ru](http://medsnab.tomsk.ru) в июле 2020 года сразу была очевидна необходимость его модернизации и исправления множества недочетов. Заметно отсутствие некоторых кликабельных тематических блоков («Учебный центр», «Акции и распродажи», «Как выбрать зубную пасту?»), что обязательно вызовет вопросы у посетителя сайта и вынудит выполнять лишние действия, чтобы узнать недостающую информацию.

Блок «Связаться с нами» оказался неактивен, так как после попытки задать вопрос в форме обратной связи, ответ не был получен, значит этот формат связи с компанией также требует доработки.

При повторном анализе сайта в апреле-мае 2021 года не прослеживаются существенные изменения. Руководство компании приняло во внимание только пополнение информацией нескольких тематических блоков («Полезные советы», «Обзоры новинок»), исключение неинформативных блоков («Как выбрать зубную пасту?») и обновление информации в некоторых уже существующих. Кликабельные блоки «Учебный центр» и «Акции» так и остались пустыми, что по-прежнему вынуждает посетителей сайта выполнять лишние действия для получения нужной информации.

Изменения коснулись блока «Связаться с нами», так как компания проработала возражения по данному формату связи и ответ на запрос покупателя был получен.

В целом, по итогам анализа можно предложить следующие **рекомендации**:

1. Создание мобильной версии сайта и мобильного приложения. На данный момент сайт открывается на смартфоне в неудобном формате, что отталкивает пользователей от покупки. Покупатели проводят большую часть своего времени в смартфонах, поэтому компания должна подстраиваться под клиента, делая их покупки проще.

2. Подробное заполнение раздела «Учебный центр». Этот блок сайта является одним из самых важных для повышения узнаваемости компании, так как именно с его помощью можно узнать об актуальных обучении, проводимых на базе центра «Зубная аптека». На данный момент раздел полностью пустой, но очевидно, что его заполнение и постоянное обновление необходимо.

3. Обновление раздела «Обзор новинок». За последний год информация в данном блоке не менялась, значит эти товары уже давно перестали быть новинками и скорее всего будут неинтересны пользователям сайта. То же самое относится к устаревшей информации в блоке «Полезные советы», так как покупатели обычно интересуются тонкостями из профессиональной сферы.

4. Оформление текста и картинок в едином стиле. Тексты на главной странице и внутри разделов сейчас выглядят достаточно беспорядочно и неаккуратно. Следует исправить размер шрифта, стиль текста, жирность, курсив, убрать лишний caps lock, а также проверить формат картинок внутри текста, так как многие из них не загружаются на компьютере клиента.

5. Оптимизация навигации внутри сайта. На данный момент сайт считается неудобным и нефункциональным. Например, разделы каталога с товарами следует расположить в отдельной вкладке, вместо растягивания его

сверху вниз в боковой части страницы. Футер сайта также не несет смысловой нагрузки, так как блоки внутри него либо повторяются, либо не кликабельны, либо просто пустые.

б. Обновление дизайна, выбор цветов. Следует привлечь современного профессионала по UX/UI для консультации по оформлению дизайна сайта и подбора комбинированных цветов страниц под единый стиль организации.

Подводя итог, можно сказать, что для компании должна быть очевидна необходимость модернизации сайта и повышение активности при ведении страницы в Instagram. Предоставленные мною рекомендации, помогут сделать это гораздо проще и быстрее. Чтобы произведенные обновления сделали сайт компании «Зубная аптека» информативнее и удобнее для посещения потенциальными покупателями, следует привлечь к этому специалистов, ответственных за наполнение тематических блоков (обновление и актуализация информации), также необходима работа программиста и профессионала по UX/UI дизайну. В профиле Instagram важно включение в медиа-план постов для дальнейшей настройки таргетированной рекламы и привлечение локальных блогеров для продвижения компании в цифровом пространстве.

### **3 Разработка digital-стратегии продвижения компании**

#### **3.1 Анализ применения методики стратегического планирования в практиках ведущих компаний мирового уровня**

Стратегическое планирование – один из ключевых инструментов устойчивого социально-экономического развития организации, используемый в мировой практике. Хотя формальное стратегическое планирование может иметь множество других характеристик, его основная концепция касается видения и направления деятельности организации. Эта точка зрения хорошо выражена в определении: «Стратегическое планирование – это систематические и формализованные усилия компании по определению основных целей, задач, политики и стратегии, а также по разработке подробных планов реализации политики и стратегии для достижения целей и основных задач компании» [45].

На самом деле, руководители большинства компаний критикуют процесс стратегического планирования как чрезмерно бюрократический, недостаточно проницательный и плохо приспособленный для сегодняшних быстро меняющихся рынков. Некоторые даже утверждают, что стратегическое планирование – это пережиток, который следует отнести в прошлое, и что организациям, стремящимся к процветанию в беспокойные времена, следует вместо этого инвестировать в рыночную аналитику.

В этом есть доля логики, но по статистике сейчас почти десятая часть публичных компаний исчезает каждый год – это четырехкратное увеличение смертности с 1965 года. Столкнувшись с трудностями, нет смысла вкладывать все свои средства в попытки подстроиться под меняющийся мир, гораздо важнее заранее подготовиться к возможному кризису. А достижение стратегической готовности требует структурированного мыслительного процесса для выявления потенциальных угроз, сбоев и возможностей – что и является стратегическим планированием.

Отсюда следует, что проблема большинства компаний не в стратегическом планировании, а в отсутствии эффективного процесса этого планирования. Хотя универсального подхода не существует, можно проследить, что компании, которые получают максимальную выгоду от своей деятельности по стратегическому планированию, имеют общие черты [46].

1. Они исследуют стратегию на разных временных горизонтах.

Важно думать о стратегии на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу. Большая часть провалов в процессах планирования возникает, если компания пытается решить все задачи с помощью единого процесса, хотя к ним требуются разные подходы и участие определенных людей.

2. Они постоянно заново изобретают стратегический диалог.

При стратегическом планировании важно следовать одному процессу, но не повторять его точь-в-точь, а обновлять разными вопросами, проясняя детали. Тогда стратегический диалог останется насыщенным, потому что участники будут иметь новые данные для анализа и принципиально разные идеи для обсуждения. Успех подхода во многом зависит от качества вопросов.

3. Они привлекают широкую группу заинтересованных сторон при разработке стратегии.

Как правило, организации, которые привлекают широкую группу внутренних и внешних заинтересованных сторон к разработке стратегии, дают лучшие результаты, чем те, которые оставляют стратегию в руках небольшой центральной команды. Стратегическая команда должна управлять процессом, устанавливать временные рамки, обучать команды методологии, обеспечивать неприкосновенность частной информации и в целом способствовать плодотворной работе команды.

4. Они инвестируют в реализацию и мониторинг [47].

После успешного процесса стратегического планирования также важно преобразовать стратегию в результаты и постоянно производить контроль. Внешняя среда слишком быстротечна и изменчива, поэтому компании следует

инвестировать не только в первоначальный этап разработки стратегии, но и постоянно поддерживать работу нескольких сфер [48].

На сегодняшний день отечественная практика стратегического планирования в компаниях менее эффективна по сравнению с некоторыми другими развитыми странами. В связи с этим в работе проведена обзорная диагностика нескольких зарубежных и крупных российских компаний и проанализирована их методология стратегического планирования, а также изучено, как стратегия компании реализуется в цифровой среде.

Положительные аспекты анализа будут заимствованы для разработки оптимальной digital-стратегии продвижения на примере компании «Зубная аптека».

Для анализа были выбраны 4 компании:

1. CVS-Pharmacy – сеть аптек в США.
2. Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, смартфонов, программного обеспечения.
3. СИБУР – нефтегазохимическая компания России.
4. Живая аптека – сеть аптек в Томской области.

Подробная сравнительная характеристика компаний представлена в таблице приложения Б. Далее сконцентрируем внимание на основных моментах, необходимых для дальнейшей разработки digital-стратегии.

Все компании представлены в социальной сети Instagram, но количество подписчиков на страницах компаний варьируется от пары тысяч до десятков миллионов человек. Можно заметить, что американские компании (CVS и Apple) не придерживаются единого стиля ведения страницы в Instagram в отличие от российских компаний (СИБУР и Живая аптека). Вообще контент компаний значительно отличается друг от друга, продающие посты присутствуют только у компании «Живая аптека», остальные страницы носят в основном информационный характер.

Активные страницы Facebook есть у всех компаний, кроме Живой аптеки, но публикации в этой социальной сети не представляют новой информации и в основном дублируют контент с Instagram и YouTube.

Более интересный и разнообразный контент представлен в официальных аккаунтах YouTube. У CVS-Pharmacy можно увидеть влог компании, социальные ролики, информационные ролики об актуальных проблемах и новостях. В аккаунте Apple представлены обзоры техники, конференции, официальные презентации обновленных устройств. У СИБУРа есть даже собственный сериал компании, а также различные вебинары, интервью с персоналом, информация о производстве, отчеты о вкладах и другое. «Живая аптека» не представлена в данной социальной сети.

Прослеживается активность людей в комментариях под видео и рост подписчиков у каждого аккаунта, что говорит о том, что YouTube – развивающаяся социальная сеть и компаниям следует обратить внимание на вложение сил и средств на продвижение аккаунта здесь.

Далее рассмотрим стратегии каждой из анализируемых компаний и сопоставим с их стратегиями, реализуемыми в цифровой среде.

1. *Стратегия CVS Pharmacy* направлена на гарантирование безопасности страны в сфере лекарственного обеспечения населения и лекарственной доступности во всех сегментах [49].

Основные направления стратегии:

- Развитие Minute Clinic (медицинские учреждения формата walk-in). Совместно с компанией Teladoc Inc разрабатывается приложение виртуального медицинского осмотра.
- Совершенствование работы отделений продаж для максимального удобства клиентов в процессе покупок.
- Открытие новых точек продаж.
- Повышение информативности корпоративного обучения [50].

Исходя из этого, цифровая стратегия компании должна быть направлена на доказательство того, что граждане могут доверить ей свое

здоровье. В социальных сетях (в основном YouTube) компания CVS затрагивает социально-значимые темы и предоставляет информацию, с помощью которой население страны будет заранее осведомлено о важных новостях из сферы здравоохранения, понимая, что CVS заботится об их безопасности.

Благодаря выбранной стратегии ведения социальных сетей, клиенты с уверенностью доверяют свое здоровье аптекам и клиникам бренда CVS Health, потому что в медиа-пространстве компания позиционирует себя как ответственная, готовая помочь и доступная каждому.

2. *Стратегия Apple* – побудить людей покупать не один продукт бренда, а целую экосистему его продуктов. Apple стремится быть не просто технологической компанией, а стать стилем жизни [51].

Основные направления стратегии:

– Уменьшение «надбавки за бренд», снижение цены на продукты ради расширения целевой аудитории (благодаря передовым технологиям Apple планирует привлекать как можно больше людей молодого возраста, чтобы сделать из них постоянных потребителей и удержать на всю жизнь).

– Создание дополненной реальности (AR), при которой шлем формирует визуальные изображения для зрения человека.

– Создание продуктов, которые синхронизируются с iPhone для создания прочной связи с технологичными новинками (это даст клиентам знакомые ощущения от новых продуктов и снизит финансовую нагрузку на компанию из-за перехода к новому продукту) [52].

Для грамотного сопоставления стратегии и ее проекции в цифровой среде, компания Apple транслирует в социальных сетях как техника бренда применяется в жизни обычных людей, что показывает близость к потребителю и понимание их потребностей. Через завоевание доверия клиентов в медиа-среде, компания реализует свою стратегию по созданию экосистемы продуктов их бренда у каждого человека.

Также благодаря информативному YouTube каналу с подробными обзорами техники, презентациями продуктов и новостей бренда, компания взаимодействует с потребителем, предоставляя ему уверенность в открытости и заинтересованности компании в завоевании лояльности клиентов.

3. *Долгосрочная стратегия развития СИБУРа* направлена на сохранение стабильного и устойчивого роста, а также на содействие переходу России от сырьевой к перерабатывающей модели экономики.

Основные направления стратегии:

- Ответственное ведение бизнеса (сокращение показателя LTIF на 5% среди сотрудников и подрядчиков, увеличение доли женщин в высшем управленческом корпусе в 2 раза).

- Охрана окружающей среды (утилизация не менее 50% образуемых отходов, сокращение загрязняющих веществ в сточных водах на 40%, сведение к минимуму попадания частиц пластика в окружающую среду).

- Общество и партнерство (создание общественного совета программы «Формула хороших дел», запуск в рамках программы проекта по направлению «Охрана окружающей среды», увеличение доли сотрудников в волонтерских проектах до 20%).

- «Устойчивый» продуктовый портфель (увеличение на 50% инвестиций в R&D-проекты, направленных на переработку полимерных отходов, настройка эффективной системы взаимодействия по вопросам устойчивого развития во всей цепочке поставок).

- Снижение климатического воздействия (снижение удельного показателя выбросов парниковых газов в сегменте Газопереработка на 5% и в сегменте Нефтехимия на 15%, увеличение доли «зеленой» электроэнергии в энергобалансе компании в 5 раз).

- Удовлетворение растущего внутреннего спроса на базовую нефтехимию и продукты дальнейшей переработки (импортозамещение).

– Укрепление долгосрочного доступа к сырью (расширение долгосрочного партнерства с российскими нефтегазовыми компаниями) [53].

Реализуя стратегию в социальных медиа, СИБУР открыто показывает процессы внутри производства, знакомит подписчиков с руководством и персоналом компании, призывает подписчиков к участию в интерактивах на странице, тем самым завоевывая доверие со стороны потенциальных клиентов, партнеров и будущих работников компании. Для репутации бренда и реализации их стратегии сохранения устойчивого роста важно быть честными и открытыми с людьми, в том числе и в социальных сетях.

4. *Стратегия сети «Живая аптека»* направлена на непрерывное обеспечение населения Томской области лекарственными препаратами и другими средствами, помогающими сохранить здоровье и красоту людей на долгое время.

Основные направления стратегии:

- Получение электронных рецептов.
- Увеличение объемов online-продаж, поставки в другие города.
- Открытие новых точек продаж.
- Повышение квалификации персонала [54].

С точки зрения реализации стратегии в медиа-пространстве, поведение компании «Живая аптека» в социальной среде направлено на визуализацию вклада компании в красоту и здоровье людей с помощью лекарственных препаратов и косметики, которую они продают. Клиенты узнают полезную информацию, советы профессиональных работников аптеки, новости аптечных брендов из официальных статей, транслируемых в социальных сетях аптеки, тем самым у клиентов складывается атмосфера доверия к бренду и появляется желание покупки в месте, где ему проведут подробную консультацию по его проблеме.

Благодаря развитию компании в социальных сетях, будет выполняться запрос на увеличение объемов online-продаж и, соответственно, в перспективе открытие новых точек аптеки.

По итогам сравнительного анализа, можно выделить достоинства и недостатки стратегических планов компаний разного профиля деятельности и оценить, каким образом они сопоставляют стратегию с ее цифровой проекцией. А также дать некоторые рекомендации компании «Зубная аптека», опираясь на положительный опыт предприятий мирового уровня.

Потребителям важно чувствовать себя в безопасности, компании «Зубная аптека» стоит обратить внимание на важность транслирования в социальных сетях своего вклада в здоровье и красоту людей, нужно выстроить позиционирование бренда, основанное на доверии потребителя к компании. Также важно участие компании в городских мероприятиях, благотворительных акциях и социальных мероприятиях для повышения узнаваемости бренда среди потенциальных покупателей.

Через медиа-среду компания способна транслировать, как её продукция применяется в жизни обычных людей, тем самым показывая свою близость к потребителю и понимание их потребностей. Зубной аптеке нужно добавить в медиа-план более жизненные посты и ролики с наглядным применением продукции или техники в жизни обычных людей, стоматологов или врачей. Это поможет доказать нужность этих товаров в быту и работе и, скорее всего, побудит потенциальных клиентов к покупке.

Для привлечения внимания и улучшения репутации «Зубная аптека» может применить тактику СИБУРа – показывать некоторые внутренние процессы компании, знакомить подписчиков с руководством и персоналом компании, призывать подписчиков к участию в интерактивах на странице и т.д. Внутренние процессы компании и живые диалоги с высшим руководством всегда будут интересны стороннему потребителю. Это показывает честность компании в отношении всего, что она делает и не боится транслировать в сеть.

Компании «Зубная аптека» и «Живая аптека» больше всего схожи по масштабам и рынку представления. Проанализировав Instagram обеих фирм, также можно заметить сходство по стилю ведения страницы. Заимствуя лучшее, «Зубная аптека» может усилить акцент потребителя на том, что в

магазине представлены лучшие средства для ухода за полостью рта. Важно убедить потенциального клиента в том, что для него будет проведена профессиональная консультация и подобраны правильные средства с учетом всех его пожеланий.

Для записи на мастер-класс клиентам тоже важно быть полностью осведомленными о спикере, тематике и пользе того или иного вебинара для него. Все это должно быть отражено в социальных сетях для привлечения целевой аудитории на проводимые мероприятия.

Эти и другие рекомендации объединяются для разработки единой оптимальной стратегии продвижения компании в цифровой среде, представленной в следующем пункте главы магистерской диссертации.

### **3.2 Разработка алгоритма стратегического продвижения компании в цифровой среде**

Под стратегией продвижения компании в цифровой среде понимается эффективное применение всех возможностей и инструментов digital-маркетинга в соответствии с общей стратегией развития бизнеса. То есть все разработанные стратегии должны дополнять друг друга и не противоречить общей стратегии компании. Использование digital-стратегии в организации должно быть четко спланировано, в ином случае даже самые сильные инструменты продвижения не смогут принести желаемый результат.

Задействование каждого из инструментов digital-стратегии компании для продвижения товара или услуги может быть эффективно только при соблюдении комплексного подхода. Отдача от отдельно взятых инструментов ниже, чем результативность комплекса, который позволяет использовать все возможности интернета и применять их совместно в соответствии с общей стратегией компании [55].

Невозможно разработать стратегию продвижения, которая будет актуальна долгие годы и идеально подойдет для каждой компании, так как

технологии развиваются с бешеной скоростью и делают шаги вперед в каждой сфере. Но можно создать оптимальную методику стратегии, которая будет адаптироваться под специфику бизнеса и подстраиваться под него с учетом особенностей. В рамках магистерской диссертации был разработан подробный алгоритм digital-стратегии продвижения компании, апробированный в дальнейшем на примере ООО «Зубная аптека».

Основой разработки стратегии digital-маркетинга является глубокое понимание структуры и целей бизнеса, а также характеристик потребителей его товара или услуги.

Исходя из общей схемы построения, digital-стратегия базируется на вопросах «Что?» и «Как?», а именно: что компания имеет на данный момент, чего хочет достичь и как (за счет каких действий и изменений) можно достичь этих целей [56].

Далее рассмотрим, какие основные этапы будет включать в себя digital-стратегия продвижения, адаптируемая под любую специфику бизнеса:

### **1. Сбор и анализ исходных данных**

Целью данного этапа является детальное изучение текущего состояния компании. В идеале нужно провести интервью с руководителем компании и отделом маркетинга. Сотрудники со стороны компании знают продукт более углубленно – это поможет расставить акценты на важных деталях при разработке стратегии.

Но также необходим и сторонний сбор информации, который включает мониторинг отзывов, чтение тематических форумов, изучение активности в социальных сетях – это поможет прояснить общую картину представления о компании.

На этапе анализа необходимо узнать:

- организационная характеристика (возраст, филиалы, организационная структура, объемы продаж, SWOT-анализ);
- миссия, цель, позиционирование;

- репутация (характеристика от сотрудников компании и сторонние отзывы);
- номенклатура товаров и услуг (преимущества в сравнении с конкурентами, сезонность спроса, товары-аналоги, внутренние процессы производства/закупок);
- основные конкуренты (сравнительная характеристика продуктов и услуг конкурентов, анализ представления конкурентов в медиа-пространстве, репутация);
- информация о клиентах (определение целевых сегментов, персонафикация, портрет потребителя);
- анализ продаж (путь клиента, используемые программы, основные возражения клиентов);
- маркетинговый обзор (диагностика социальных сетей/сайта, опыт применения инструментов привлечения трафика, результаты использования УТП и офферов).

## **2. Постановка целей цифрового продвижения с учетом общих целевых показателей бизнес-стратегии**

На данном этапе нужно определить целевые показатели цифрового маркетинга и продаж. Это может быть:

- количество (продаж, заявок, подписчиков, охватов и др.);
- проценты (конверсия сайта в заявки, конверсия заявок в продажи, изменение среднего чека и др.).

Цели определяются по каждому из ключевых продуктов/услуг компании, а также по сегментам клиентов. С точки зрения цифровой среды их можно уточнить, например, до количества целевых переходов на сайт по каждому из продуктов. А также спрогнозировать как можно достичь тех или иных цифр с учетом возможностей рынка, не забывая вносить необходимые коррективы в процессе достижения [57].

При постановке целей нужно придерживаться принципа SMART (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность во времени).

### **3. Определение проблемных мест и точек воздействия**

К этому моменту у разработчика стратегии уже есть представление о текущем состоянии компании (основные цифровые показатели, ресурсы, опыт) и о целевых показателях, достигаемых в результате внедрения цифровой стратегии. Следовательно, далее проводится анализ проблемных мест, возникающих на пути к достижению целей (низкая посещаемость сайта, упущение целевых сегментов, низкая конверсия и др.).

Создается список гипотез по ограничениям, превращающихся позже в ключевые точки воздействия, на которые будет влиять будущая digital-стратегия. В итоговом списке расставляются приоритеты наиболее подходящих гипотез с точки зрения «ресурсы / потенциал влияния на достижение целей».

### **4. Проработка тактики и подбор инструментов для достижения целей. Customer Journey Map**

Здесь следует еще раз изучить данные с предыдущих этапов и разбить потенциальных клиентов на комбинации «Продукт/Услуга + Целевая аудитория». Для каждой из приоритетных комбинаций определяются ключевые изменения и тактики реализации digital-стратегии.

Чтобы достичь определенную цель для конкретного сегмента целевой аудитории в продаже того или иного товара (услуги), прописываются подробные цепочки стратегии с формулировкой четкого контент-плана, проработкой аналитики и указанием применяемых digital-инструментов. 4 основные группы digital-инструментов представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Группы digital-инструментов

Для определения того, какие инструменты использовать в определенной ситуации нужно заранее знать, как ведёт себя потребитель, в какие моменты на него можно воздействовать и к чему приводит его каждый контакт с компанией.

Исходя из этого, digital-стратегия основывается на Customer Journey Map (карта пути клиента) и выстраивает все инструменты в единую логическую цепочку. Строить карту пути клиента нужно именно на этапе проработки тактики, когда есть полное описание продуктов компании и ЦА, цели, определена проблематика и осталось прописать детальный план действий, который как раз основывается на CJM [58].

В рамках карты можно проследить и проанализировать путь потенциального клиента, понять его запросы, каналы поиска информации, эмоции, удовлетворенность от взаимодействия с компанией и, в итоге, решить, как можно повлиять на его решения, на каких этапах начать работу и какие настройки инструментария будут уместны. Схематично иллюстрация CJM представлена на рисунке 10.

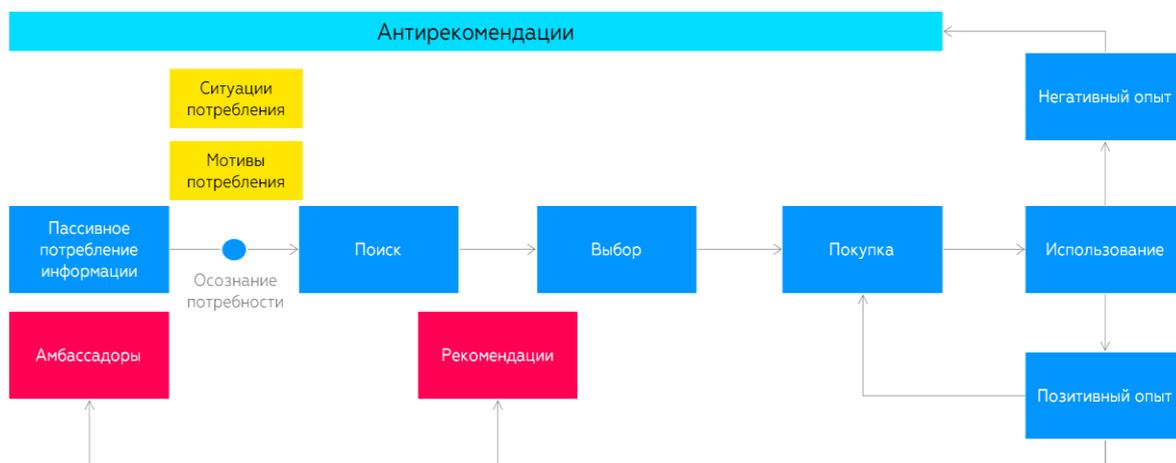


Рисунок 10 – Customer Journey Map

Ниже представлен подробный алгоритм составления Customer Journey Map с описанием каждого этапа [59]:

1. *Определить, для какого продукта/услуги и целевой аудитории строится CJM, сделать портрет покупателя.*

Карта пути для каждого сегмента будет отличаться. Работа с ЦА была проведена на этапе сбора и анализа исходных данных, поэтому здесь можно уточнить информацию, прописав ответы на конкретные вопросы: «Почему этот продукт будет интересен выбранному покупателю?», «Какие критерии продукта особенно важны покупателю, что побуждает его узнать подробную информацию?», «Какие проблемы есть у выбранного покупателя и как этот продукт может помочь их решить?». Нужно также прописать мысли, эмоции, страхи и ожидания потребителя, связанные с продуктом или компанией.

2. *Отметить точки и каналы взаимодействия с потребителем. Детально описать процесс выбора, принятия решения и покупки.*

Следует определить и обозначить точки пересечения клиента и компании. Эти точки контакта могут быть как offline (офис, магазин, курьер), так и online (сайт, приложение) в зависимости от канала взаимодействия.

Также нужно проследить все взаимодействия уже имеющихся клиентов с компанией в процессе выбора и покупки продукта. Данные можно взять из отдела продаж компании, анализа запросов в поиске (Wordstat),

опросов реальных клиентов и др. Эта информация в дальнейшем поможет при написании прогревающих материалов и составлении офферов.

### *3. Определить критические точки и барьеры потребителя.*

Необходимо обнаружить барьеры потребителя, возникающие при контакте с компанией и продумать пути их преодоления. Точки, где барьеров больше всего – критические. В них покупатель испытывает негативные эмоции, связанные с продуктом или компанией.

### *4. Разработать методы устранения барьеров.*

Определить конкретные действия для улучшения работы компании, чтобы создать положительный потребительский опыт, непрерывное и успешное взаимодействие покупателя с продуктом. Также нужно оценить затраты на снижение барьеров и выбрать наилучшие способы.

### *5. Продумать варианты дальнейшего успешного взаимодействия с пользователями.*

Провести анализ возражений и определить, какой информации не хватает в медиа-пространстве компании, какие изменения внести, чтобы минимизировать появление новых барьеров. Также нужно подумать за клиента и решить, как ему удобнее будет связаться с компанией и на стыке его предпочтений, возможностей компании и рыночной практики выбрать лучший набор видов конверсии, полей для заполнения, призывов к действию.

### *6. Зафиксировать CJM в формальном виде и повторять по необходимости.*

CJM нуждается в корректировке по ходу реализации, так как пути пользователей имеют свойство меняться ввиду экономических и социальных обстоятельств, нужно всегда быть готовым к изменению формата взаимодействия с потребителем. Важно следить за точками взаимодействия покупателя с компанией и не допускать возникновения новых барьеров.

## **5. Определение команды, бюджета и сроков**

Из названия этапа очевидно, что основные ресурсы, которые потребуются для реализации стратегии – это:

– *команда* – люди, разрабатывающие план конкретных действий и выполняющие их. В команду могут входить как внутренние сотрудники компании, так и внешние специалисты. Внутренние работники должны быть ответственны за контроль выполнения стратегии и распределение бюджета, а внешние подрядчики будут реализовать digital-стратегию за счет эффективного управления инструментарием.

– *бюджет* – затраты на аналитику, рекламу, платный трафик, SMM-специалистов, SEO и т.д.

– *время* – затраты времени руководителей и экспертов на разработку и реализацию стратегии.

Стоит отметить, что бюджет и сроки определяются ориентировочно, но это необходимо для дальнейшей правильной детализации тактики реализации.

## **6. Аналитика и оптимизация стратегии**

Для непосредственной реализации разработанной стратегии руководителю важно распределить блок задач по исполнителям, определить конкретные ключевые показатели для отслеживания (KPI), спланировать контрольные точки и приступать к работе.

Каждый месяц нужно оценивать тактические KPI и корректировать дальнейшее планирование. После окончания каждой рекламной компании необходимо анализировать ее эффективность и вносить коррективы для улучшения. То же самое относится к целям, которые нужно обновлять по мере достижения. Регулярный анализ данных позволит своевременно находить проблемы и точки роста, повышать эффективность digital-стратегии [60].

### **Разработка digital-стратегии компании «Зубная аптека»**

После разработки универсального алгоритма стратегии продвижения компании в интернет-пространстве, рассмотрим его реализацию на примере компании «Зубная аптека».

1. Подробная диагностика компании проведена во 2 главе диссертации. В таблице 3 тезисно представлена основная информация, необходимая для дальнейшей работы.

Таблица 3 – Обзорная диагностика компании «Зубная аптека»

<b>Данные о компании</b>	ООО «Зубная аптека», г. Томск, 4 филиала
<b>Миссия</b>	Предотвратить лечение и сделать так, чтобы зубы наших клиентов не болели, благодаря правильному профессиональному уходу
<b>Товары и услуги</b>	-профессиональные средства для ухода за полостью рта, -оборудование для стоматологий, -расходные материалы, -медицинская одежда, -курсы повышения квалификации и лекции для практикующих стоматологов.
<b>Конкуренты</b>	«МедСмарт» - главный конкурент среди компаний, продающих оборудование для стоматологий за счет услуги профессиональной установки и сервисного обслуживания. «Сибирская медицинская компания» - конкурент среди интернет-магазинов, имеющий грамотное оформление сайта, удобную навигацию и привлекательное меню. Специализированных магазинов с профессиональными средствами для ухода за полостью рта в г. Томск больше нет. Компаний, организующих курсы для стоматологов с приглашенными спикерами также нет.
<b>Целевая аудитория</b>	Сегменты: 1. Покупатели розничных товаров магазина, которые приобретают единичные товары для повседневных нужд: -пациенты клиники «М+ДСТАР», которым врачи клиники советуют приобретать товары в зубной аптеке; -люди, которые уделяют пристальное внимание здоровью своих зубов, чтобы сохранить их дольше; -мамы, заботящиеся о здоровье детских зубов с ранних лет; -люди, которым необходима профессиональная профилактика ухода за полостью рта по медицинским показаниям; -врачи/студенты, приобретающие медицинскую одежду для работы/учебы. 2. Владельцы клиник и стоматологических кабинетов, которые закупают расходные материалы для работы. 3. Практикующие стоматологи, которые приезжают на обучения для повышения квалификации.
<b>Сайт</b>	Выполняет функцию интернет-магазина с возможностью заказа и доставки товаров ( <a href="http://medsnab.tomsk.ru">http://medsnab.tomsk.ru</a> ). Содержит информацию о компании, тематические блоки с товарами из наличия и доступными для заказа, форму обратной связи для связи с компанией.
<b>Социальные сети</b>	Facebook и VK – не активны. Instagram – публичная страница (1400 подписчиков), единый стиль ведения профиля, посты 1 раз в 2 дня, контент в основном информационный (описание продуктов из каталога, анонсы будущих курсов).

2. Цели цифрового продвижения составлены по каждому из ключевых товаров/услуг и сегментов целевой аудитории компании и представлены списком ниже.

– Увеличение объема продаж профессиональных стоматологических средств для ухода за полостью рта на 15% за 3 месяца.

– Увеличение объема продаж стоматологических средств для детей на 10% за 3 месяца.

– Увеличение объема продаж расходных материалов и оборудования для стоматологий на 5% за 3 месяца.

– Увеличение объема продаж медицинской одежды на 20% в августе 2021 года.

– Увеличение количества заявок на курсы повышения квалификации и лекции для стоматологов на 20% (при наборе на новый курс).

– Увеличение конверсии сайта в заказы на 15% за 3 месяца.

– Увеличение количества подписчиков в Instagram на 1500+ человек за 3 месяца.

– Увеличение количества клиентов, пришедших после консультации врача в стоматологических клиниках города на 20% за 3 месяца.

3. Далее с учетом SWOT-анализа, анализа конкурентов, портрета потребителя, обзорной диагностики сайта и социальных сетей компании определены проблемные места, возникающие на пути достижения целей.

Основные проблемы:

– Низкая посещаемость и конверсия сайта в заказы (неактуальность информации, плохой юзабилити сайта).

– Отсутствие мобильной версии сайта или мобильного приложения.

– Нет отслеживания аналитики интернет-магазина.

– Нехватка активности подписчиков в профиле Instagram (лайки, комментарии, реакции в stories).

- Недостаток продвижения товаров и услуг компании в цифровом пространстве.
- Отсутствие партнерских отношений с компаниями и медийными личностями города.
- Отсутствие услуги по профессиональной установке и сервисному обслуживанию стоматологического оборудования.

Созданный список гипотез по ограничениям в процессе нововведений преобразуется в ключевые точки воздействия, на которые будет влиять реализация digital-стратегии.

4. На данном этапе потенциальные клиенты разбиваются на комбинации «Продукт/Услуга + Целевая аудитория». Разберем более подробно комбинацию «**Товары для профилактики и гигиены полости рта + Люди, заботящиеся о здоровье зубов**» для определения ключевых изменений и тактики действий. Customer Journey Map для выбранной комбинации составлен для разных каналов коммуникации (online и offline) и представлен в виде таблицы, где каждый столбец – этап воронки продаж (приложение В).

Тактические действия по продвижению компании для выбранной комбинации гипотетически должны привести к выполнению сразу нескольких поставленных целей, а именно приведут к увеличению:

1. Объема продаж профессиональных стоматологических средств для ухода за полостью рта на 15% за 3 месяца.
2. Конверсии сайта в заказы на 15% за 3 месяца.
3. Количества подписчиков в Instagram на 1500+ человек за 3 месяца.
4. Количества клиентов, пришедших после консультации врача в стоматологических клиниках города на 20% за 3 месяца.

Опираясь на карту клиента и предложенные способы продвижения компании с помощью digital-инструментов, составим тактическую цепочку стратегии для достижения целей, подходящих под выбранную комбинацию.

Вначале необходима *полная модернизация сайта* компании (настройка навигации, обновление устаревшей информации, дополнение недостающих разделов, заполнение карточек товаров, обновление дизайна, СТА-элементы для оформления заказа). На данном этапе также следует заняться созданием *мобильной версии* сайта или разработкой *приложения* интернет-магазина.

После введения обновленного сайта в работу необходимо подключение работы специалистов по настройке *SEO-оптимизации* сайта, настройке *ретаргетинга* для клиентов создавших корзину товаров, но не оформивших заказ и установке *счетчиков Яндекс.Метрика и Google.Analytics* (+настройке целей) для отслеживания аналитики сайта интернет-магазина.

Для социальной сети Instagram сначала составлен *медиа-план* с учетом специфики предпочтений выбранной целевой аудитории (приложение Г). В плане отражена тематика постов, включены рекламные интеграции с блогерами и запланировано несколько публикаций для настройки таргетированной рекламы.

Для повышения узнаваемости в медиа-пространстве будут работать инструменты *публикации экспертных статей* от лица компании в тематических блогах (Яндекс.Дзен, Стоматология.су, StomDevice) или *выступления на профессиональных конференциях/вебинарах*. Упоминание компании в качестве эксперта в своей области на популярных площадках приведет дополнительный трафик заинтересованных клиентов на сайт и в социальные сети.

Потребители гораздо больше доверяют медицинским специалистам, поэтому *заключение партнерских отношений со стоматологами* повысит узнаваемость компании среди жителей города. Здесь сработает как метод «сарафанного радио», так и более информативные способы, которые предполагают размещение визиток компании в стоматологических кабинетах специалистов или размещение рекламного баннера, транслирующего информацию о скидке/подарке для пациента по определенному промокоду, внутри клиники.

По-прежнему актуальным остается *введение программы лояльности* для покупателей. Этот инструмент применим как для offline-точки продаж, так и для продаж в интернет-магазине. Карта со скидкой будет выдаваться при покупке от 1000 руб. в розничном магазине или присылаться в электронном виде при покупке в интернет-магазине/подписке на Instagram компании. Привилегии будут также предусмотрены для клиентов, оставивших отзыв о компании в социальных сетях или на площадках 2ГИС или Flamp.

Для исключения барьера некомпетентного обслуживания посетителей магазина, необходима также *организация обучения для персонала* по общению с клиентами и тактике продаж. Это повысит уровень кадров, что отразится на обслуживании как в розничном магазине, так и в чате социальных сетей.

Побудить клиентов к покупке поможет запуск постоянной *акции «товар недели»*, предоставляющей скидку на определенный товар в течение недели. Информация об этом должна транслироваться в социальных сетях и в акционном блоке сайта компании, а также озвучиваться продавцом при работе в offline-магазине.

5. При подборе **команды** для разработки и реализации digital-стратегии продвижения ответственность будет распределена между внутренними работниками компании (сбор данных, целеполагание, связь с общей стратегией развития) и внешними подрядчиками (управление digital-инструментами).

Все тактические действия для достижения целей, связанных с комбинацией «Товары для профилактики и гигиены полости рта + Люди, заботящиеся о здоровье зубов» изначально прописаны на **3 месяца**. Поэтому **бюджет** необходимо распределить на такой же срок, учитывая, что стратегия будет реализовываться с июня по август 2021 года. Основные затраты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Примерные затраты на реализацию digital-стратегии

Мероприятия	Затраты, руб.		
	июнь	июль	август
Модернизация сайта + мобильная версия	50 000		
Услуги программиста по тех. поддержке сайта		20 000	20 000
SEO-оптимизация сайта		30 000	30 000
SMM-специалист		20 000	20 000
Реклама блогера в Instagram (3 чел./мес.)		20 000	20 000
Таргетированная реклама в Instagram (3-4 поста/мес.)		20 000	20 000
<b>Итого</b>	50 000	110 000	110 000
		<b>270 000</b>	

Следует отметить, что указаны примерные затраты на реализацию приоритетных предложенных тактических действий. Возможны отклонения от бюджета по мере достижения целей и оптимизация стратегии по ходу ее внедрения.

6. Основными KPI для контроля результативности внедрения digital-стратегии продвижения компании «Зубная аптека» определены:

- объём продаж в категории товаров профессиональных средств для ухода за полостью рта (тыс. руб.);
- конверсия сайта в заказы (%);
- количество подписчиков в Instagram (чел.);
- охваты постов и stories в Instagram;
- количество покупателей, использующих промокод блогера (чел.);
- количество покупателей, использующих промокод клиники или стоматолога (чел.)
- количество читателей статей в тематических блогах (чел.);
- количество отзывов на интернет-площадках (шт.).

Таким образом, внедрение разработанной digital-стратегии должно привести компанию «Зубная аптека» к достижению поставленных целей за 3 месяца.

## **Рекомендации**

Разработанная выше digital-стратегия детализирована для выполнения определенных целей, связанных с выбранным сегментом целевой аудитории и категорией товаров. Далее предложены рекомендации, которые помогут преодолеть основные проблемы компании и поспособствуют успешному достижению всех поставленных в стратегии целях.

Исходя из анализа стратегий ведущих компаний мирового уровня, считаю актуальным создание YouTube канала компании «Зубная аптека» совместно с клиникой «МЕДСТАР». Контент канала может содержать как информационные, так и развлекательные видео, включающие также рекламу продаваемой в аптеке продукции и услуг клиники. С помощью данного канала продвижения, компания сможет более конкретно доносить для клиента свою миссию, направленную на предотвращение заболеваний полости рта благодаря профессиональному уходу.

Для расширения присутствия компании в цифровой среде можно также возобновить ведение групп VK и Facebook.

Для повышения продаж медицинской одежды будет целесообразно запустить таргетированную рекламу в Instagram и контекстную рекламу в поисковых системах накануне начала нового учебного года для привлечения большего количества клиентов из сегмента аудитории студентов медицинских учреждений. Также рекомендую создать актуальные закрепленные stories в Instagram с фото представленной одежды на моделях.

При продвижении стоматологических товаров для детей нужно убедить родителей в необходимости ухода за зубами их детей. Контент-план для данной цели должен быть составлен с учетом интересов аудитории «родители». Блогеров для коллабораций также нужно выбирать исходя из наличия у них детей и имеющих соответствующую аудиторию.

При запуске нового учебного курса необходим пост в социальных сетях с полным анонсом мероприятия. Этот пост следует продвигать с помощью рекламы в Instagram, таргетированной на аудиторию стоматологов. После

каждого курса нужно собирать контактные данные участников для рассылки им e-mail при наборе на новое обучение.

Для повышения лояльности потребителей всегда помогает обратная связь от существующих клиентов. Актуальным будет предложение о предоставлении скидки/подарка на следующую покупку при написании отзыва о компании в Instagram (с подпиской и отметкой), 2ГИС или Flamp.

Продвижение сайта интернет-магазина с помощью использования небольших текстовых блоков принесет хорошие результаты. Блоки сайта с постоянно изменяющейся информацией (новости, форум, отзывы, презентация новинок) поисковики воспринимают как обновление контента и повышают рейтинг сайта. Повысить функциональность сайта можно также за счет опросов и голосования, форм отправки сообщений. Для поисковиков любой комментарий – обновление контента, исходя из этого можно получить целевой трафик.

Для увеличения объема продаж в категории расходных материалов и оборудования для стоматологий можно ввести доступность сервисного обслуживания стоматологического оборудования на базе ООО «Зубная аптека».

Немаловажно для ООО «Зубная аптека» и offline-продвижение сайта. Во-первых, можно создать след сайта интернет-магазина с помощью размещения URL-адреса на сувенирно-полиграфической продукции (визитки, календари, ручки и др.) и наружной рекламы (баннеры, плакаты, вывески и др.). Во-вторых, принимать участие в профессиональных событиях и вебинарах, привлекающих внимание к компании. В-третьих, использовать рекламу в СМИ (телевидение, радио, журналы). Это требует вложений, но дает хороший эффект.

Комплексная digital-стратегия продвижения и дополнительные рекомендации обеспечат компании ООО «Зубная аптека» правильную проекцию их стратегических целей на стратегию продвижения в цифровой среде, реализуя как коммерческие, так и социальные цели компании.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗНМ92	Клинтух Е.П.

<b>Школа</b>	<b>Инженерного предпринимательства</b>	<b>Отделение (НОЦ)</b>	
<b>Уровень образования</b>	<b>Магистратура</b>	<b>Направление/специальность</b>	27.04.05 Инноватика

**Тема ВКР:**

Разработка digital-стратегии продвижения компании на примере ООО «Зубная аптека»	
<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объект исследования – социальная безопасность рабочей зоны сотрудника отдела маркетинга компании ООО «Зубная аптека». Область применения – компания в целом и окружающая ее среда.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<b>1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</b> 1.1 Специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства. 1.2 Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.	Основные нормативные документы: – Конституция РФ; – Трудовой кодекс РФ; – Федеральный закон Российской Федерации от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»; – СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы».
<b>2. Производственная безопасность:</b> 2.1. Анализ выявленных вредных и опасных факторов. 2.2. Обоснование мероприятий по снижению воздействия.	Вредные факторы: – зрительное напряжение; – отсутствие или недостаток естественного света; – нервно-эмоциональные перегрузки; – отклонение показателей микроклимата в закрытом помещении; – превышение уровней шума и вибрации. Опасные факторы: – напряжение в электрической сети, замыкание.

<p><b>3. Экологическая безопасность:</b>  3.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.  3.2 Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.  3.3 Обоснование мероприятий по защите окружающей среды.</p>	<p>Влияние разработанной digital-стратегии продвижения компании на окружающую среду.  Область воздействия: жизненно важные интересы отдельного человека и населения в целом.</p>
<p><b>4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</b>  4.1 Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований.  4.2 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований.  4.3 Обоснование мероприятий по предотвращению ЧС и разработка порядка действия в случае возникновения ЧС.</p>	<p>– причины возникновения ЧС при работе за компьютером;  – порядок действий по предотвращению ЧС в офисе;  – возможные ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения: пожар, обрушение здания;  – наиболее типичная ЧС: пожар.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	15.02.2021
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ООД ШБИП	Сечин А.А.	к.т.н., доцент		15.02.2021

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ92	Клинтух Е.П.		15.02.2021

#### 4 Социальная ответственность

В выпускной квалификационной работе магистра представлена разработка digital-стратегии продвижения компании ООО «Зубная аптека» на рынке. Отдел маркетинга ведет свою деятельность с целью обеспечения информационного взаимодействия между компанией и внешней средой. В свою очередь, работа цифрового маркетолога связана непосредственно с привлечением покупателей с помощью активности компании в медиа-пространстве, что невозможно представить без правильной эксплуатации электрических приборов и предметов труда.

Объектом исследования является социальная безопасность рабочей зоны сотрудника отдела маркетинга ООО «Зубная аптека». Область применения – компания в целом и окружающая ее микро- и макросреда

Рабочее место – это часть пространства в офисе, в котором сотрудник осуществляет трудовую деятельность. Помещение, в котором находится рабочее место сотрудника маркетинга, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А): 10 м;
- ширина помещения (В): 8 м;
- высота помещения (Н): 3 м;
- число окон: 2 (размер 1,5\*2 м);
- число рабочих мест: 2.

Вид выполняемых работ: периодическая работа с персональным компьютером. В помещении имеются рабочие места, оснащенные компьютерами, также установлен один общий принтер.

Главными элементами рабочего места маркетолога являются письменный стол и кресло. Рабочий стол имеет пространство для ног высотой 700 мм, шириной – 600 мм, глубина на уровне колен – 450 мм и на уровне вытянутых ног – 700 мм.

Помещение характеризуется как объект с малым выделением пыли. Естественная вентиляция осуществляется при помощи окон и

вентиляционных каналов. Для обеспечения требуемых условий по микроклимату в офисе установлен кондиционер. Отопление осуществляется посредством системы центрального водяного отопления.

Рассмотрение социальной ответственности является важным для целей предупреждения негативных последствий в области здоровья человека и комфортного уровня окружающей среды. Возникающие в процессе работы предприятия опасности могут снизить производительность труда, принести вред здоровью человека, поэтому сознательное отношение работника предприятия к требованиям социальной безопасности носят актуальный характер.

## **1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности**

Согласно 197-ФЗ от 30.12.2001 генеральный директор ООО «Зубная аптека» 2 раза в месяц выплачивает заработную плату работникам, делает выплаты в Пенсионный фонд РФ, обеспечивает нормальную продолжительность рабочего времени, выходные, праздничные дни, оплачиваемые отпуска и режим отдыха на рабочем месте.

Работа в офисе относится ко второй категории тяжести труда – работы выполняются при оптимальных условиях внешней среды и при оптимальной величине физической, умственной и нервно-эмоциональной нагрузки.

В соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» рабочие места с персональными компьютерами по отношению к световым проемам располагаются так, чтобы естественный свет падал сбоку слева. Схемы размещения рабочих мест с персональными компьютерами учитывают расстояния между рабочими столами с мониторами: расстояние между боковыми поверхностями мониторов не менее 1,2 м, а расстояние между экраном монитора и задней стенкой другого

монитора не менее 2 м. Для ослабления влияния рассеянного рентгеновского излучения от монитора ПК используются защитные фильтры (экраны).

Быстрое и точное считывание информации с ПК обеспечивается при расположении плоскости экрана ниже уровня глаз пользователя, предпочтительно перпендикулярно к нормальной линии взгляда (нормальная линия взгляда 15 градусов вниз от горизонтали). Клавиатура располагается на поверхности стола на расстоянии 10-30 см от края, обращенного к пользователю.

Разумное ограничение рабочего времени лиц, работающих по трудовому договору, является важнейшей правовой гарантией права на отдых, закрепленного в ст. 37 Конституции Российской Федерации. Оптимальный режим труда и отдыха – важное условие поддержания высокой работоспособности человека. Под режимом труда понимают порядок чередования и продолжительность периодов труда и отдыха. При введении на определенное время в течение трудового дня физиологически обоснованных перерывов и их рациональном использовании, можно предотвратить наступление утомления. В офисе располагается удобная обеденная зона со всей необходимой техникой и общая зона, оборудованная удобными диванами и креслами.

ООО «Зубная аптека» при осуществлении своей деятельности признает приоритет жизни и здоровья работников и всех заинтересованных сторон по отношению к результатам профессиональной деятельности. Общество принимает обязательства по управлению производственными рисками, воздействующими на жизнь и здоровье работников, оборудование и имущество.

## **2. Производственная безопасность**

Устройства, с помощью которых осуществляется маркетинговое продвижение компании в медиа-пространстве, могут спровоцировать

появление вредных и опасных факторов производства. Исследование предприятия в данной работе проводилось исключительно с использованием персонального компьютера (ПК).

При выполнении работ на персональном компьютере (ПК) согласно «ГОСТ 12.0.003-2015 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» могут иметь место следующие факторы, представленные в таблице 5 [61].

Таблица 5 – Возможные опасные и вредные факторы

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015)	Этапы работ			Нормативные документы
	Разработка	Изготовление	Эксплуатация	
1. Зрительное напряжение	+	+	+	СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы»
2. Отсутствие или недостаток естественного света	+	+	+	СП 52.13330.2016 «Естественное и искусственное освещение». Актуализированная редакция СНиП 23-05-95
3. Монотонность трудового процесса, нервно-эмоциональные перегрузки			+	Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
4. Отклонение показателей микроклимата в закрытом помещении	+	+	+	СанПиН 2.2.4-548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений»
5. Превышение уровня шума		+	+	СанПиН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки»
6. Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека	+	+	+	ГОСТ 12.1.038-82 ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов.

1. *Зрительное напряжение.* Работа на ПК сопровождается постоянным и значительным напряжением функций зрительного анализатора. Одной из основных особенностей является иной принцип чтения информации,

чем при обычном чтении. Чтобы снизить зрительное напряжение нужно соблюдать визуальные параметры экрана (таблица 6) [62].

Таблица 6 – Допустимые визуальные параметры устройств отображения информации

Параметры	Допустимые значения
Яркость белого поля	Не менее 35 кд/ м <sup>2</sup>
Неравномерность яркости рабочего поля	Не более $\pm 20\%$
Контрастность (для монохромного режима)	3:1
Пространственная нестабильность изображения	Не более $2 \cdot 10L - 4L$ , где L – расстояние наблюдения

## 2. *Отсутствие или недостаток естественного света.*

Недостаточная освещенность рабочей зоны помещения, оборудованной ПК, также является одной из причин нарушения функционального состояния зрительного анализатора.

Искусственное освещение в помещениях для эксплуатации ПК должно осуществляться системой общего равномерного освещения. В случаях преимущественной работы с документами, следует применять системы комбинированного освещения (к общему освещению дополнительно устанавливаются светильники местного освещения, предназначенные для освещения зоны расположения документов). Окна в помещениях, где эксплуатируется вычислительная техника, преимущественно должны быть ориентированы на север и северо-восток. Оконные проемы должны быть оборудованы регулируемыми устройствами (жалюзи, занавеси, внешние козырьки и др.).

Предъявляются основные требования к соответствию уровня освещенности рабочих мест характеру выполняемой работы, достаточно равномерное распределение яркости на рабочих поверхностях и в окружающем пространстве, отсутствие резких теней, прямой и отраженной блескости. По СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» требования к освещению на рабочих местах, представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Требования к освещению на рабочих местах с ПК

Освещенность на рабочем столе	300-500 лк
Освещенность на экране ПК	не выше 300 лк
Блики на экране	не выше 40 кд/м <sup>2</sup>
Прямая блескость источника света	200 кд/м <sup>2</sup>
Отношение яркости между рабочими поверхностями	3:1-5:1
Отношение яркости между поверхностями стен и оборудования	10:1
Коэффициент пульсации	не более 5%.

3. *Нервно-эмоциональное напряжение* при работе на ПК возникает вследствие дефицита времени, большого объема и плотности информации, особенностей диалогового режима общения человека и ПК, ответственности за безошибочность информации. Продолжительная работа на дисплее, особенно в диалоговом режиме, может привести к нервно-эмоциональному перенапряжению, нарушению сна, ухудшению состояния, снижению концентрации внимания и работоспособности, хронической головной боли, повышенной возбудимости нервной системы, депрессии.

При работе в условиях повышенных нервно-эмоциональных и физических нагрузок гиповитаминозов, недостаток микроэлементов и минеральных веществ, ускоряет и обостряет восприимчивость к воздействию вредных факторов окружающей и производственной среды, нарушает обмен веществ, ведет к изнашиванию и старению организма. Поэтому при постоянной работе на ПК для повышения работоспособности и сохранения здоровья, к мерам безопасности относится защита организма с помощью витаминно-минеральных комплексов, которые рекомендуется применять всем операторам ПК.

К числу факторов, ухудшающих состояние здоровья пользователей компьютерной техники, относятся электромагнитное и электростатическое поля, акустический шум, изменение ионного состава воздуха и параметров микроклимата в помещении.

4. Для продуктивной деятельности на рабочем месте должны быть созданы оптимальные *микроклиматические условия*. Для человека одинаково

вредны переохлаждения, вызывающие простудные заболевания, и перегревы, ведущие к снижению работоспособности, тепловым ударам. Для избегания этих проблем, в рабочих помещениях должны поддерживаться определенные значения температуры воздуха, температуры поверхностей оборудования, относительной влажности и скорости движения воздуха. Величины оптимальных показателей микроклимата в офисе устанавливаются СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» и указаны в таблице 8 [63].

Таблица 8 – Оптимальные величины показателей микроклимата

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	Ia (до 139)	22-24	21-25	60-40	0,1
Теплый	Ia (до 139)	23-25	22-26	60-40	0,1

5. Еще одним вредным производственным фактором является шум. Шумы уровня 70-90 дБ при длительном воздействии приводят к заболеванию нервной системы, а более 100 дБ – к снижению слуха, вплоть до глухоты. Шум создает значительную нагрузку на нервную систему человека, оказывая на него психологическое воздействие. По СанПиН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки» для рабочих мест в конторских помещениях уровень звука должен быть равен 60 дБА [64].

6. *Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека.* Электрический ток используется в ООО «Зубная аптека», поскольку в деятельности организации широко используется электричество для питания компьютерной техники, которая является источником опасности.

Несоблюдение правил ГОСТ 12.1.038-82 ССБТ. «Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов» может привести к опасным последствиям [65]. Поражение электрическим током

может произойти при прикосновении к токоведущим частям, находящимся под напряжением, на которых остался заряд или появилось напряжение.

Электрический ток оказывает на человека термическое, электролитическое, биологическое и механическое воздействие. Действие электрического тока на человека приводит к травмам или гибели людей. Для переменного тока частотой 50 Гц допустимое значение напряжения прикосновения составляет 2 В, а силы тока – 0,3 мА, для тока частотой 400 Гц соответственно – 2 В и 0,4 мА; для постоянного тока – 8 В и 1 мА.

Меры защиты: оградительные устройства, устройства автоматического контроля и сигнализации, изолирующие устройства и покрытия, устройства защитного заземления и зануления, устройства автоматического отключения; предохранительные устройства.

### **3. Экологическая безопасность**

Целью разработки digital-стратегии продвижения ООО «Зубная аптека» на рынке является оптимизация работы медиа-каналов компании. Реализация стратегии предполагает постоянную работу с сайтом и социальными сетями компании, что приведет к увеличению времени работы с ПК.

В ходе выполнения практической части выпускной квалификационной работы при разработке данного исследования влияние на окружающую среду осуществляются из-за использования ПК.

При работе компьютер образует вокруг себя электростатическое поле, которое деионизирует окружающую среду, а при нагревании платы и корпус монитора испускают в воздух вредные вещества.

Мощность блока питания среднестатистического ПК составляет 400 Вт. Потребление электроэнергии компьютером чаще всего ниже и зависит от того, какие функции он выполняет, и насколько будет загружен процессор.

Ежемесячный расход электричества можно существенно сократить, грамотно выполняя настройки электроприбора. Например, отрегулировав яркость экрана компьютера или применяя энергосберегающий режим. Также после окончания срока использования компьютера его необходимо сдать в специальный центр на переработку, так как аккумуляторная батарея, используемая в ПК, содержит тяжелые металлы и агрессивные химикаты, которые загрязняют атмосферу при сжигании.

На переработку также сдаются батарейки из мелких электрических приборов, лампочки и неисправное медицинское и техническое оборудование.

При осуществлении основной деятельности ООО «Зубная аптека» обеспечивает утилизацию отходов и товаров с истекшим сроком годности, которые списываются с продажи в магазине.

#### **4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях**

При работе за компьютером в большей степени существует риск возникновения пожара. Причинами пожара на рабочем месте офисного работника могут быть:

- неисправность электросетей;
- токи короткого замыкания;
- небрежность сотрудника при работе с ПК;
- возгорание ПК вследствие перегрузки.

В связи с этим, согласно ГОСТу 12.1.004-91 «Пожарная безопасность. Общие требования», в офисе необходимо выполнять принятые нормы пожарной безопасности:

- запрещается одновременно подключать к сети количество потребителей, превышающих допустимую нагрузку, чтобы избежать перегрузки сети;
- следует проводить работы за компьютером только при исправном состоянии оборудования, электропроводки;

- иметь в прямом доступе средства для тушения пожара (огнетушитель);
- установить количество, размеры и соответствующее конструктивное исполнение эвакуационных путей и выходов;
- обеспечить возможность беспрепятственного доступа людей к эвакуационным выходам [66].

Избежать дополнительной пожарной опасности поможет также соблюдение соответствующих мер пожарной профилактики.

В инструкции ООО «Зубная аптека» установлены основные действия, необходимые при возникновении пожара. В офисе установлена система охранно-пожарной сигнализации, имеются в наличии порошковые огнетушители и план эвакуации, а также установлены таблички с указанием направлений к эвакуационному выходу. На рисунке 11 представлен план эвакуации при пожаре и других ЧС из помещений административно-торгового здания организации по адресу: г.Томск, ул. Красноармейская 12а.



Рисунок 11 – План эвакуации при пожаре и других ЧС

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что компания ООО «Зубная аптека» обеспечивает своих сотрудников необходимыми условиями для продуктивной и безопасной работы. Офисные помещения фирмы организованы в соответствии с нормами, рабочие места

также оборудованы всем необходимым оборудованием. Директор Общества осуществляет руководство фирмой согласно Трудовому кодексу РФ.

Производственная безопасность обеспечивается минимизацией воздействия вредных и опасных факторов на здоровье и нервно-эмоциональное состояние сотрудников. Экологическая безопасность для окружающей среды выражена в грамотной утилизации отходов в процессе осуществления деятельности фирмы. Разработанные инструкции по действиям при пожаре и других катастрофах, необходимы для обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях.

Далее рекомендованы следующие мероприятия по улучшению условий и безопасности труда:

1. Осуществление планирование мероприятий и выделение денежных средств на основании «Положения о планировании и разработке мероприятий по охране труда», планы должны быть конкретными, реально выполнимыми и обеспечены финансовыми средствами;

2. Организация ежегодного проведения медицинских осмотров работников в соответствии с «Порядком проведения обязательных медицинских осмотров».

Данные рекомендации позволят сохранить и улучшить показатели фирмы по статье социальной ответственности. Все документальные акты и нормы, представленные в данном разделе выпускной квалификационной работы, рекомендуют работодателю защищать жизнь и здоровье работников тремя способами: обеспечивать работникам высочайший уровень физического, психического и социального благополучия, предотвращать вред, который условия труда могли бы причинить их здоровью, и защищать их от соответствующих рисков.

## **Заключение**

Современный темп экономических изменений вынуждает организации принять, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению рисков, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей организации.

В то же время, стремительный рост пользователей Интернета определяет новые требования к организациям в области формирования маркетинговых коммуникаций с потребителями. Поэтому удержание конкурентной позиции компании становится невозможным без своевременной разработки и внедрения стратегии продвижения в Интернете.

Digital-стратегия раскладывает рекламную кампанию в Интернете на этапы, основанные на подробном пути потребителя. В центре стратегии определено поведение человека, на которое можно воздействовать правильно настроенными и вовремя подключенными digital-инструментами, которые работают, опираясь на элементы комплекса общего маркетинга 4P.

Целью данной магистерской диссертации была разработка алгоритма стратегии продвижения компании в цифровой среде и его применение на примере компании ООО «Зубная аптека». Для достижения поставленной цели были исследованы теоретические аспекты digital-маркетинга, выявлены ключевые преимущества и недостатки применения методики стратегического планирования в практике международных компаний, проведена подробная обзорная диагностика деятельности компании ООО «Зубная аптека», разработан алгоритм digital-стратегии продвижения компании и апробирован на примере ООО «Зубная аптека».

Для выполнения задач была изучена литература по стратегическому планированию в организации и разработке digital-стратегии продвижения, а

также проведен анализ эффективности инструментов, необходимых для цифрового продвижения.

Объединяя полученную в процессе обучения и изученную самостоятельно информацию, был разработан алгоритм создания digital-стратегии продвижения, адаптируемый под специфику деятельности любой компании с учетом ее индивидуальных особенностей.

Применяя разработанную стратегию на практике, следует обратить внимание на то, что каждый шаг является обязательным и только их комплексное выполнение принесет положительный результат с наибольшей вероятностью. Также важно, чтобы стратегия продвижения в цифровой среде отражала в себе общую стратегию развития компании на рынке и не противоречила ей.

Рассматривая применение алгоритма для компании ООО «Зубная аптека» на этапе анализа присутствия компании в медиа-пространстве было выявлено, что возможности продвижения в цифровой среде реализуются не в полной мере и нуждаются в оптимизации с помощью разработки и внедрения digital-стратегии продвижения.

В рамках стратегии была разработана комплексная цепочка тактических действий, которая по итогам внедрения позволит компании избавиться от выявленных проблем и достичь поставленных целей, получив увеличение: объема продаж профессиональных стоматологических средств для ухода за полостью рта на 15%; конверсии сайта в заказы на 15%; количества подписчиков в Instagram на 1500+ человек за 3 месяца; количества клиентов, пришедших после консультации врача в стоматологических клиниках города на 20%. Действия подразумевают мероприятия как в online, так и в offline среде и направлены на разные этапы воронки продаж.

До начала продвижения компания нуждается в полной модернизации сайта с учетом исправления выявленных проблем и внедрения предложенных рекомендаций, а также усиления юзабилити сайта путем создания его мобильной версии. Далее для попадания клиентов на этапы воронки

необходима настройка SEO-оптимизации, ретаргетинга и установка счетчиков Яндекс.Метрика и Google.Analytics для отслеживания статистики интернет-магазина. Дальнейшее движение клиента к этапу покупки зависит от информационной наполненности сайта и его функциональности.

Для социальной сети Instagram изначально необходимо составление медиа-плана с учетом специфики предпочтений выбранной целевой аудитории, информативность профиля должна вести потенциального клиента от этапа осведомленности до покупки. Настройка таргетированной рекламы в аккаунте и привлечение медийных личностей города для сотрудничества будут применены для увеличения подписчиков в профиле Instagram, что приведет к повышению узнаваемости бренда и получению новых клиентов. Для той же цели предложена идея публикации экспертных статей от лица компании в тематических блогах и участие в вебинарах на профессиональные темы.

Заключение партнерских отношений со стоматологами и стоматологическими клиниками (например, «Медстар») города на взаимовыгодных условиях тоже направлено на привлечение трафика как в offline, так и в online-магазины. Пациенты клиник являются скорее горячими клиентами, так как они приходят после рекомендации своего лечащего врача, который имеет для них авторитетное мнение, поэтому важно расположить к себе и завоевать лояльность такого покупателя.

Введение программы лояльности и организация обучения персонала по общению с клиентами и тактике продаж являются скорее дополнительными рекомендациями при реализации разработанной стратегии. Эти шаги способствуют преодолению некоторых возможных барьеров, возникающих на разных этапах работы с клиентом.

Стоит отметить, что предложенные рекомендации могут варьироваться исходя из поставленных стратегических целей цифрового продвижения, а также выбранной комбинации товара/услуги и целевой аудитории. Шаг

выбора комбинации существенно влияет на подбор используемых digital-инструментов и их применение.

В конечном итоге, digital-стратегия, разработанная по алгоритму, представленному в данной выпускной квалификационной работе, позволит компаниям любой сферы деятельности достигать поставленных целей, опираясь на цели основной стратегии развития компании. Благодаря внедрению digital-стратегии будет учитываться не только коммерческая составляющая цели существования компании, т.е. получение прибыли, но и реализовываться социальная цель компаний посредством транслирования их миссии в медиа-пространстве.

В случае ООО «Зубная аптека», компания через цифровую среду не только привлекает определенное количество потенциальных клиентов, которые в дальнейшем принесут прибыль, но и информирует население о необходимости профессионального ухода за полостью рта для минимизации проблем с зубами с течением времени. Рекомендации по итогам разработанной digital-стратегии одобрены руководством компании и будут постепенно запущены в работу.

## Список публикаций студента

1. Клинтух, Е.П. Влияние социальных сетей на психологическое состояние человека / Е. П. Клинтух, Э. В. Плучевская. – Текст: электронный // Вестник научных достижений. Психология и педагогика. – 2020. – №3. – С. 100-104. – URL: <https://www.vestind.ru/journals/psychology/releases/2020-3/articles?View&page=6> (дата обращения: 11.01.2021)

2. Клинтух, Е.П. Анализ эффективности использования digital-инструментов на рынке маркетинговых коммуникаций / Е.П. Клинтух, Э.В. Плучевская // Вестник научных достижений. Экономика и право. – 2021. – №1. – С. 78-83.

## Список использованных источников

1. Зайцева, Л. А. Система стратегического планирования на предприятии / Л. А. Зайцева // Вестник ИрГТУ. – 2017. – №2 (30). – С. 114-116.
2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 288 с. – ISBN 5-16-000027-5.
3. Руденко, М. Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина, Д. Н. Письменников. – Пермь: Стар. – 2014. – 96 с. – ISBN 978-5-7944-2309-9.
4. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р. И. Акмаева. – Москва: РУСАЙНС, 2017. – 252 с. – ISBN 978-5-4365-2055-1.
5. Друкер, П. Ф. Эффективное управление предприятием: экономические задачи и решения / П. Ф. Друкер. – Москва: Вильямс, 2008. – 212 с. – ISBN 978-5-8459-1413-2.
6. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2016. – 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.
7. Смирнов, Н. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Н. Н. Смирнов. – СПб.: Питер, 2002. – 123 с. – ISBN 5-94723-038-0.
8. Любанова, Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов вузов / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – Москва: ПРИОР, 2001. – 266 с. – ISBN 5-7990-0531-7.
9. Комарова, А. Г. Современный менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / А. Г. Комарова, Г. Г. Муфтиева. – Москва: Питер, 2004. – 431 с. – ISBN 5-469-00093-1.
10. Якимов, А. В. Теория и практика стратегического планирования / А. В. Якимов // Бизнес-журнал. – 2012. – №5. – С. 23.
11. Голубков, Е. П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 47.

12. Корнилова, А. Д. Стратегическое планирование развития материально-технической базы строительства региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Корнилова Анна Дмитриевна. – Санкт-Петербург, 2013. – 19 с.
13. Белова, Н. Е. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности инвестиционно-строительных компаний: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Белова Надежда Евгеньевна. – Санкт-Петербург, 2013. – 26 с.
14. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. для студентов, обучающихся по направлению менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Гардарики, 2002. – 292 с. – ISBN 5-8297-0021-2.
15. Волкова, Н. Ю. Реализация стратегического планирования в процессе управления современным предприятием / Н. Ю. Волкова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №5-7. – С. 56-60.
16. Cristensen, C. R. Business Policy: Text and Cases / C. R. Cristensen, K. R. Andrews, I. L. Bower. – Homewood: Irwin, 1960. – 234 p. – ISBN 978-0-347-8932-7.
17. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с. – ISBN 5-282-00652-9.
18. Уткина, Э. А. Стратегическое планирование: учебник / Э. А. Уткина. – Москва: ЭКСМОС, 2010. – 265 с. – ISBN 5-88124-007-3.
19. Колосов, В.Ю. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / В. Ю. Колосов, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №3. – С. 23-26.
20. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 254 с. – ISBN 978-5-16-006401-7.
21. Воробьев, А. Д. Методология стратегического менеджмента / А. Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. С. 127-130.
22. Авдокушин, Е. Ф. Мобильно-цифровые технологии как фактор формирования новой экономики / Е. Ф. Авдокушин // Вопросы новой экономики. – 2016. – № 2(38). – С. 4-14.

23. Сергеева, Ю. В. Вся статистика интернета на 2020 год – цифры и тренды в мире и в России / Ю. В. Сергеева. – Текст: электронный // WebCanape: сайт, 2020. – URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-2020-globalnaya-statistika-i-trendy/> (дата обращения: 15.12.2020).
24. Рыжков, В. Е. Что такое цифровая трансформация / В. Е. Рыжков. – Текст: электронный // KMDA, 2019. – URL: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation> (дата обращения: 10.12.2020).
25. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» №1632-р. от 28.07.2017. – Москва, 2017. – 180 с.
26. Бороздина, С. М. Основные тенденции трансформации маркетинговой концепции в условиях цифровой экономики: материалы Всероссийской научно-практической конференции «Цифровая экономика: технологии, управление, человеческий капитал» / С. М. Бороздина. – Москва: ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН», 2019. – 287 с. – ISBN 978-5-7028-0607-5.
27. Гнатышина, Е. В. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты / Е. В. Гнатышева, А. А. Саламатов // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. –2017. – № 8. – С. 19-24.
28. Digitization and digital transformation: the differences. – Текст: электронный // IScoop: сайт. – 2018. – URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата обращения: 14.10.2020).
29. Bughin, J. Why digital strategies fail / J. Bughin, T. Catlin, M. Hirt, P. Willmott. – Text: electronic // McKinsey&Company. – 2018. – №1. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail> (дата обращения: 05.03.2021).
30. Объем рекламы в средствах ее распространения в январе-сентябре 2020 года. – Текст: электронный // АКАР: официальный сайт. – 2004-2020. – URL: [https://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id9399](https://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id9399) (дата обращения: 10.12.2020).

31. Шталь, Т. В. Модель формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе его корпоративной стратегии / Т. В. Шталь. – Текст: электронный // Бизнес-информ. – 2019. – №12. – URL: [business-inform.net/pdf/2011/9\\_0/194\\_197.pdf](https://business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf) (дата обращения: 03.12.2020).

32. Что такое digital-стратегия и из чего она состоит. – Текст: электронный // Blondinka.ru: блог. – 2008-2020. – URL: [https://blondinka.ru/reading/blog/digital\\_strategy/](https://blondinka.ru/reading/blog/digital_strategy/) (дата обращения: 10.12.2020).

33. Красуля, А. К. Преимущества и недостатки продвижения услуг в социальных сетях как одного из инструментов рекламной кампании / А. К. Красуля, Т. Е. Одаренко. – Текст: электронный // Таврический научный обозреватель. – 2016. – №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-i-nedostatki-prodvizheniya-uslug-v-sotsialnyh-setyah-kak-odnogo-iz-instrumentov-reklamnoy-kampanii> (дата обращения: 13.03.2021).

34. Вирин, Ф. Ю. Интернет-маркетинг: полный сборник практических инструментов / Ф. Ю. Вирин. – Москва: Эксмо, 2010. – 160 с. – ISBN 978-5-699-42302-6.

35. Разработка digital-стратегии компании: про этапы, примеры и важность для бизнеса. – Текст: электронный // НИУ ВШЭ: официальный сайт. – 1993-2020. – URL: <https://marketing.hse.ru/news/402895159.html> (дата обращения: 10.12.2020).

36. Кравченко, Л. А. Маркетинговая стратегия предприятия: основные принципы и факторы формирования / Л. А. Кравченко, П. Д. Кузнецов. – Текст: электронный // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2017. – №1 (38). – С. 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-predpriyatiya-osnovnyye-printsipy-i-factory-formirovaniya> (дата обращения: 18.05.2021).

37. Разработка digital-стратегии. – Текст: электронный // iContext: сайт. – 2002-2020. – URL: [https://www.icontext.ru/digital\\_marketing\\_strategy/](https://www.icontext.ru/digital_marketing_strategy/) (дата обращения: 10.12.2020).

38. Разработка коммуникационной стратегии. – Текст: электронный // Comagency: сайт. – 2021. – URL: <http://comagency.ru/pages/razrabotka-kommunikacionnoj-strategii> (дата обращения: 10.04.2020).
39. ООО «Зубная аптека»: официальный сайт. – Томск. – Обновляется в течение суток. – URL: <http://medsnab.tomsk.ru> (дата обращения: 10.02.2021). – Текст: электронный.
40. Отчет по результатам стратегии развития компании ООО «Зубная аптека» от 01.02.2018. – Томск, 2018. – 18 с.
41. Селевич, Т.С. Маркетинговые исследования: конкурентный анализ: учебное пособие ТПУ / Т. С. Селевич, В. В. Еремин. – Томск: Изд-во ТПУ, 2009. – 205 с. – Текст: электронный. – URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2011/m25.pdf> (дата обращения: 25.12.2020).
42. Охват рынка в маркетинге: сайт. – Текст: электронный // PowerBranding.ru: сайт. – 2000-2017. – URL: <http://powerbranding.ru/segmentirovanie/ponyatie-celevogo-segmentirovaniya-v-marketinge/> (дата обращения: 16.03.2021).
43. Векшинский, А. А. Интернет-маркетинг как новое направление в современной концепции маркетинга взаимодействия / А. А. Векшицкий // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2017. – №2. – С. 103.
44. Смирнов, А. Г. Лидовое побоище. Маркетинговые инструменты для продвижения бизнеса в Интернете / А. Г. Смирнов, Ю. А. Суздаль. – СПб.: Весь, 2016. – С. 7. – ISBN 978-5-9573-2942-8.
45. Akers, M. Strategic planning at five world-class companies / M. Akers, G. Porter // Management Accounting. – 1995. – №77. – P. 24.
46. Kachaner, N. Four best practices for strategic planning / N. Kachaner, K. King, S. Stewart. – Text: electronic // Blog. BCG. – 2021. – Vol. 23. – P. 18-23.
47. Gluck, F. The Four Phases of Strategic Management / F. Gluck, S. Kaufman, A. Wallock // The Journal of Business Strategy. – 2018. – №21. – P. 5-9.
48. What is Strategic Analysis? // CFI Education. – 2007. – Vol. 12. – P. 123-126.

49. «CVS Health»: официальный сайт. – Вунсокет. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.cvshealth.com> (дата обращения: 10.04.2021). – Текст: электронный.

50. CVS: революция в сфере здравоохранения. – Текст: электронный // АртКапитал: сайт. – 2000-2021. – URL: <https://artcapital.trade/blog/detail/297> (дата обращения: 16.05.2021).

51. «Apple»: официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.apple.com> (дата обращения: 10.04.2021). – Текст: электронный.

52. Планы развития Apple: Как победить Google и Microsoft. – Текст: электронный // utmagazine: сайт. – 2017-2021. – URL: <https://utmagazine.ru/posts/20417-planu-razvitiya-apple-kak-pobedit-google-i-microsoft> (дата обращения: 16.05.2021).

53. ПАО «Сибур Холдинг»: официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.sibur.ru> (дата обращения: 10.04.2021). – Текст: электронный.

54. ООО «Живая аптека»: официальный сайт. – Томск. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://apteka.tomsk.ru> (дата обращения: 10.04.2021). – Текст: электронный.

55. Комплексная стратегия продвижения. – Текст: электронный // ООО «ИГД»: сайт. – 2000-2021. – URL: <https://promo.ingate.ru/publications/kompleksnaya-strategiya-prodvijeniya/> (дата обращения: 16.03.2021).

56. Стратегия digital-маркетинга: цели и этапы разработки. – Текст: электронный // ООО «Гербера Маркетинг»: сайт. – 2009-2020. – URL: <https://iq-adv.ru/blog/digital-strategiya-kak-my-ee-razrabatyvaem/> (дата обращения: 10.05.2021).

57. Всегда начинаем с анализа. – Текст: электронный // ООО «Гербера Маркетинг»: сайт. – 2009-2020. – URL: <https://iq-adv.ru/blog/vsegda-nachinaem-s-analiza/> (дата обращения: 10.05.2021).

58. Customer Journey Map: инструкция по применению. – Текст: электронный // Cossa: сайт. – 2015-2020. – URL: <https://www.cossa.ru/trends/240505/> (дата обращения: 11.05.2021).

59. Составляем Customer Journey Map: советы и инструменты. – Текст: электронный // Нетология-групп: сайт. – 2011-2021. – URL: <https://netology.ru/blog/sostavlyaem-cjm> (дата обращения: 11.05.2021).

60. Руководство по digital-стратегии. – Текст: электронный // Yagla: блог. – 2010-2021. – URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/rukovodstvo-po-digitalstrategii/> (дата обращения: 11.05.2021).

61. Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация: ГОСТ 12.0.003-2015 от 01.03.2017. – Москва, 2016. – 30 с.

62. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы: СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 от 03.06.2007. – Москва, 2016. – 43 с.

63. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений: СанПиН 2.2.4-548-96 от 01.10.1996. – Москва, 2009. – 55 с.

64. Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки: СанПиН 2.2.4/2.1.8.562-96 от 31.10.1996. – Москва, 2013. – 25 с.

65. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов: ГОСТ 12.1.038-82 ССБТ: от 30.07.1982. – Москва, 2007. – 48 с.

66. Пожарная безопасность. Общие требования: ГОСТ 12.1.004-91 от 14.06.1997. – Москва, 2015. – 42 с.

## Приложение А

(справочное)

### SWOT-анализ

Таблица А.1 – SWOT-анализ компании «Зубная аптека»

		<i><b>O</b></i>	<i><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></i>	<i><b>T</b></i>	<i><b>УГРОЗЫ</b></i>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рост уровня доходов населения</li> <li>– Выход на другие целевые сегменты потребителей</li> <li>– Развитие направления специализированной зубной аптеки</li> <li>– Расширение ассортимента товаров</li> <li>– Привлечение квалифицированных специалистов</li> <li>– Обучение кадров новым технологиям</li> <li>– Расширение клиентской базы</li> <li>– Индивидуальный подход к клиенту</li> <li>– Модернизация сайта</li> <li>– Расширение аудитории путем привлечения подписчиков в социальных сетях</li> <li>– Расширение круга партнеров</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рост издержек на доставку товаров</li> <li>– Ограничения, накладываемые поставщиками</li> <li>– Появление новых конкурентов</li> <li>– Низкая платежеспособность населения</li> <li>– Альтернатива выбора клиентами менее дорогих, известных средств гигиены</li> <li>– Рост уровня инфляции</li> <li>– Ухудшение социально-экономической ситуации в стране</li> </ul>
<i><b>S</b></i>	<i><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработать маркетинговую стратегию, проводить систематические исследования рынка, потребительского спроса, удовлетворенности потребителей, конкурентной позиции</li> <li>– Усилить действия по сохранению существующих и привлечению новых клиентов: ассортиментная политика, реклама</li> <li>– Провести полную модернизацию сайта (обновить информационные блоки, обеспечить удобство интерфейса, сделать мобильную версию, наладить обратную связь)</li> <li>– Увеличить количество активных подписчиков в аккаунте Instagram, путем проведения интерактивов в stories, конкурсов и таргетированной рекламы</li> <li>– Запустить ведение групп в VK и Facebook</li> <li>– Обеспечить стабильность поставок у проверенной базы поставщиков</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лояльность покупателей, сформированный бренд</li> <li>– Стабильная репутация</li> <li>– Наличие учебного центра реализации программ развития специалистов в области стоматологии, зуботехнических работ и других медицинских направлений</li> <li>– Широкий ассортимент сертифицированной продукции и дифференцированная ценовая политика</li> <li>– Выгодное расположение в городе</li> <li>– Актуальность аккаунта в Instagram</li> <li>– Возможность доставки по городу из online-магазина</li> </ul>				
<i><b>W</b></i>	<i><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повысить квалификацию кадров: реализация программы обучения для всех уровней сотрудников</li> <li>– Совершенствовать систему мотивации персонала: материальное стимулирование, корпоративная культура</li> <li>– Сотрудничество с властью</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Волатильность валютного рынка и, как следствие, большие издержки, в связи с поставкой импортных средств гигиены</li> <li>– Отсутствие маркетинговой стратегии</li> <li>– Устаревший сайт</li> </ul>				

**Приложение Б**  
(справочное)  
**Обзорная диагностика компаний**

Таблица Б.1 – Обзорная диагностика компаний

Компания	CVS Pharmacy	Apple	СИБУР	Живая аптека
Символика				
Расположение	США, Вунсокет, Род-Айленд	США, Калифорния	Россия, Москва	Россия, Томская область
Отрасль	Сеть аптек	Электроника Информационные технологии Разработка программного обеспечения	Нефтегазохимическая промышленность	Сеть аптек
Рынок представления	США	Международный	Международный	Томская область
Миссия	CVS – удобство, ценность и сервис	Оперативно внедрять инновации и предоставить профессионалам, преподавателям и студентам самые современные, удобные и отвечающие всем требованиям и потребностям клиентов компьютеры и гаджеты	Меняться самим и менять окружающий мир к лучшему	Помогать людям сохранить молодость, красоту и здоровье
Видение	Мы хотим, чтобы люди были здоровы, жили красиво и получали удовольствие от этого, потому что здоровье – это наше все	Мы верим, что существуем для того, чтобы делать хорошие продукты, и это не изменится. Мы постоянно фокусируемся на инновациях. Мы верим, что красота в простоте. Мы верим, что должны контролировать основные технологии, лежащие в основе наших продуктов, и участвуем лишь на тех рынках, где можем внести значительный вклад. Мы говорим «нет» тысячам проектов, чтобы сфокусироваться на тех нескольких самых важных и значимых. Мы стремимся к совершенству во всем и всегда готовы признать свою неправоту и измениться	Мы хотим сделать жизнь людей лучше, принимая вызовы меняющегося мира как движущую силу для развития	Мы хотим предоставлять нашим клиентам все самое лучшее для их внешней и внутренней красоты

<p><b>Ключевые преимущества</b></p>	<p>-крупнейшая аптечная сеть по количеству точек продаж (более 9600 магазинов);          -онлайн-магазин с доставкой по США;          -в некоторых магазинах CVS Pharmacy располагаются медицинские клиники MinuteClinic и центры по лечению диабета (более 1100), предоставляющие медицинские услуги;          -все магазины CVS могут получать электронные рецепты;          -широкий ассортимент рецептурных препаратов, а также патентованные лекарства, товары для красоты и косметика, услуги фотопечати и полуфабрикаты.</p>	<p>-крупная сеть розничных магазинов Apple Store (более 400 магазинов), реализующих продукцию Apple в разных странах;          -online-магазины Apple Store (online), iTunes Store и App Store с доставкой по миру;          -уникальная репутация бренда, сравнимая с культом, созданная благодаря инновационным технологиям и эстетичному дизайну, используемому в технике;          -лидер по скрытой рекламе (product placement) в фильмах;          -3 место в списке 500 лучших работодателей мира по версии журнала Forbes.</p>	<p>-применение на производстве передовых новаторских подходов и технологий, которые приносят пользу людям и сохраняют окружающую среду;          -нефтехимические производства обеспечены собственным сырьем, получаемым на основе побочных продуктов добычи углеводородов, приобретаемых у нефтегазовых компаний;          -вертикально-интегрированная бизнес-модель позволяет компании создавать высококонкурентную продукцию, которая используется в производстве потребительских товаров, автомобилей, строительстве, энергетике, а также в химической промышленности и других отраслях по всему миру;          -в компании введены экологические программы: по сокращению объема и улучшению качества сбросных сточных вод, по сокращению выбросов загрязняющих веществ и программа, направленная на организацию работы с отходами производства и потребления, недопущение загрязнения почв и грунтов;          -возможность online-заказа продукции на сайте.</p>	<p>-бесплатные профессиональные консультации по любым медицинским вопросам в розничных магазинах;          -интернет-магазин с доставкой по Томску или самовывоз из ближайшей аптеки;          -большой выбор лекарств, БАДов, профессиональной аптечной косметики, ортопедии и медицинской техники;          -возможен заказ редких препаратов;          -подробные информационные статьи на медицинские темы на сайте компании.</p>
<p><b>Представление в социальных сетях</b></p>	<p>Facebook (2,2 млн. подписчиков) – информация и периодичность постов идентична странице в Instagram          Instagram (203 тыс. подписчиков) – выкладка постов неперiodична; 0-2 stories каждый день; фото и видео в ленте не выдержаны в едином стиле (разные цвета, фото/видео, заимствованные</p>	<p>Facebook (13,7 млн. подписчиков) – страница не функционирует с декабря 2020 года          Instagram (25,4 млн. подписчиков) – посты 1 раз в 1-3 дня; 0-2 stories каждый день; в ленте нет продающих постов с описанием продукции, на фото (сделанных техникой Apple) представлены обычные люди или предметы, надписи под постами</p>	<p>Facebook (11,5 тыс. подписчиков) – на странице выкладывается 1-2 публикации в день, информация в постах идентична Instagram и видео с Youtube          Instagram (44,2 тыс. подписчиков) – посты каждый день; 0-2 stories каждый день; с 10.03.21 лента приобрела единый стиль оформления; посты написаны об актуальных новостях и событиях компании, о конкурсах внутри и вне компании, исторических заметках в</p>	<p>Instagram (2,6 тыс. подписчиков) – посты 1 раз в 2-3 дня; 3-5 stories в день; лента выполнена в едином стиле; посты в основном написаны об определенной продукции с ценами, либо предоставляют</p>

	фото), посты носят либо новостной характер, либо представляют информацию о продукции (акции, скидки, польза, рецепты), либо репост фото клиента; в шапке профиля – ссылки на другие страницы бренда в соц.сетях	затрагивают актуальные события или транслируют цитаты, значение которых поддерживает бренд	формате вопрос/ответ, также есть несколько видео и IGTV; актуальные stories оформлены беспорядочно; в шапке профиля – страница с ссылками на актуальные события и подробные рассказы о них	информацию об актуальных акциях аптеки; информативное и стилизованное наполнение актуальных stories; в шапке профиля – переход на сайт для покупок
	YouTube (15,8 тыс. подписчиков) – влог, социальные ролики, информационные ролики об актуальных проблемах и новостях	YouTube (13.8 млн. подписчиков) – обзоры техники, конференции, официальные презентации	YouTube (18,8 тыс. подписчиков) – вебинары, интервью с персоналом, информация о производстве, отчет о благотворительности, собственный сериал	
		VK (796 тыс. участников) – группа не активна, записи удалены	VK – нет общей группы для Sibur Holding, VK представлены только группы дочерних предприятий (СибурТюменьГаз, Сибур Томскнефтехим и др.). Эти группы в основном наполнены новостями с предприятия в городе, где оно находится	VK (213 участников) – в группе представлена та же информация, что и на странице в Instagram + встречаются публикации с опросами на разные темы, представлено больше видео-контента
<b>Стратегия</b>	Стратегия CVS Pharmacy направлена на гарантирование безопасности страны в сфере лекарственного обеспечения населения и лекарственной доступности во всех сегментах. Основные направления стратегии: -Развитие MinuteClinic (медицинские учреждения формата walk-in). Совместно с компанией Teladoc Inc разрабатывается приложение виртуального медицинского осмотра; -Совершенствование работы отделений продаж для максимального удобства клиентов в процессе покупок;	Стратегия Apple – побудить людей покупать не один продукт, а целую экосистему ее продуктов. Apple стремится быть не просто технологической компанией, а стать стилем жизни. Основные направления стратегии: -Уменьшение «надбавки за бренд», снижение цены на продукты ради расширения целевой аудитории (т.е. с помощью своих технологий Apple будет привлекать как можно больше людей, заинтересовывая их в молодом возрасте и удерживая в качестве постоянных потребителей на протяжении всей жизни); -Создание дополненной реальности (AR), при которой шлем формирует визуальные изображения для зрения человека;	Долгосрочная стратегия развития направлена на сохранение стабильного и устойчивого роста, а также на содействие переходу России от сырьевой к перерабатывающей модели экономики. Основные направления стратегии: -Ответственное ведение бизнеса (сокращение показателя LTIF на 5% среди сотрудников и подрядчиков, увеличение доли женщин в высшем управленческом корпусе). -Охрана окружающей среды (утилизация не менее 50% образуемых отходов, сокращение загрязняющих веществ в сточных водах на 40%). -Общество и партнерство (создание общественного совета программы «Формула хороших дел», запуск	Стратегия сети «Живая аптека» направлена на непрерывное обеспечение населения Томской области лекарственными препаратами и другими средствами, помогающими сохранить здоровье и красоту людей на долгое время. Основные направления стратегии: -Получение электронных рецептов; -Увеличение объемов online-продаж. Поставки в другие города; -Открытие новых точек продаж; -Повышение квалификации персонала.

	<p>-Открытие новых точек продаж;</p> <p>-Повышение информативности корпоративного обучения.</p>	<p>-Создание продуктов, которые синхронизируются с iPhone для создания «моста» между старым и новым, дающего клиентам знакомые ощущения от новых продуктов и снижая финансовую нагрузку на компанию при переходе от одного продукта к другому.</p>	<p>проектов по направлению «Охрана окружающей среды»).</p> <p>-«Устойчивый» продуктовый портфель (увеличение на 50% инвестиций в R&amp;D-проекты, направленных на переработку полимерных отходов и вовлечение возобновляемых источников сырья).</p> <p>-Снижение климатического воздействия (снижение удельного показателя выбросов парниковых газов).</p> <p>-Удовлетворение растущего внутреннего спроса на базовую нефтехимию и продукты дальнейшей переработки, в том числе за счёт импортозамещения.</p> <p>-Укрепление долгосрочного доступа к сырью (расширение партнерства с российскими нефтегазовыми компаниями).</p> <p>-Цифровизация.</p>	
<p><b>Сопоставление стратегии с ее цифровой проекцией</b></p>	<p>В социальных сетях (в основном YouTube) компания CVS затрагивает социально-значимые темы и предоставляет информацию, с помощью которой население страны может быть заранее осведомлено о важных новостях и, соответственно, люди будут чувствовать себя в безопасности благодаря CVS. Клиенты будут доверять свое здоровье аптекам и клиникам бренда CVS Health, потому что в медиа-пространстве компания позиционирует себя как ответственная, готовая помочь и доступная каждому.</p>	<p>Компания транслирует в социальных сетях как техника Apple применяется в жизни обычных людей, что показывает их близость к потребителю и понимание их потребностей. Через завоевание доверия клиентов в медиа-среде, компания реализует свою стратегию по созданию экосистемы продуктов их бренда у каждого человека.</p>	<p>В социальных медиа СИБУР открыто показывает процессы внутри производства, знакомит подписчиков с руководством и персоналом компании, призывает подписчиков к участию в интерактивах на странице, тем самым завоевывая доверие со стороны потенциальных клиентов, партнеров и будущих работников компании. Для репутации бренда и реализации их стратегии сохранения устойчивого роста важно быть честными и открытыми с людьми, в том числе и в социальных сетях.</p>	<p>Поведение компании «Живая аптека» в социальной среде направлено на визуализацию вклада компании в красоту и здоровье людей с помощью лекарственных препаратов и косметики, которую они продают. Клиенты узнают полезную информацию, советы профессиональных работников аптеки, новости аптечных брендов из официальных статей, транслируемых в социальных сетях аптеки, тем самым у клиентов складывается атмосфера доверия к бренду и появляется желание покупки в месте, где ему проведут подробную консультацию по его проблеме.</p>

## Приложение В

(справочное)

### Customer Journey Map

Таблица В.1 – Customer Journey Map для людей, заботящихся о здоровье зубов

Стадия	Возникновение потребности		Рассмотрение		Принятие решения		Получение товара/услуги		Формирование лояльности	
	online	offline	online	offline	online	offline	online	offline	online	offline
Потребность	научиться правильно ухаживать за полостью рта; получить консультацию по подбору средств; купить профессиональные средства для ухода за полостью рта, чтобы предотвратить проблемы с зубами в будущем	научиться правильно ухаживать за полостью рта; получить консультацию от специалиста по подбору средств; купить профессиональные средства для ухода за полостью рта, чтобы предотвратить проблемы с зубами в будущем	понятный интерфейс сайта с возможностью фильтрации товара; наличие мобильной версии или приложения; большой ассортимент для выбора; наличие профессиональных консультантов; известные бренды; соотношение цена-качество	удобство местоположения магазина; большой ассортимент для выбора; наличие профессиональных консультантов; известные бренды; соотношение цена-качество	срок и условия доставки; способы оплаты; наличие нужного товара на складе; понятный алгоритм оформления заказа; наличие акций; программа лояльности; возможность возврата	наличие нужного товара в магазине; профессиональная консультация продавца; наличие акций; программа лояльности; возможность возврата	доставка вовремя; вежливый курьер; товар надлежащего качества	профессиональная консультация; вежливое обращение персонала; товар надлежащего качества	повторить заказ; воспользоваться акцией; оставить отзыв	купить использованные товары снова или попробовать новинки; воспользоваться акцией
Мысли	В каких интернет-магазинах представлена профессиональная стоматологическая продукция?	В каких магазинах города представлена проф. стоматологическая продукция? Где мне проведут консультацию по подбору средств?	Как выбрать нужные товары на сайте? Есть ли к ним описание? Сколько денег я потрачу?	Какой из магазинов/ аптек выбрать? Сколько денег я потрачу?	Какие условия и срок доставки? Правильно ли я заполнил форму заказа? Можно ли вернуть товар? Есть ли скидка за какое-либо действие (подписка)?	Есть ли нужный товар в наличии? Можно ли поучаствовать в программе лояльности?	Во сколько придет курьер? Срок годности и качество товара будет в порядке?	Насколько вежливая и понятная будет консультация от продавца? Срок годности товара и инструкции будут в порядке?	Действует ли программа лояльности на повторный заказ? Какие есть новинки и акции?	Будет ли обслуживание профессиональным и вежливым снова? Какие есть новинки и акции?

Действия	Ищет информацию в интернете о магазинах со стоматологическими товарами с возможностью онлайн-заказа	Спрашивает знакомых об их опыте покупки стоматологических средств; Советуется со своим стоматологом	Анализирует результаты поиска; Изучает сайты интернет-магазинов; Изучает соц. сети магазинов; Читает отзывы о товарах; Сравнивает цены	Посещает магазины с целью изучения ассортимента; Консультируется с продавцами; Сравнивает цены	Добавляет выбранные товары в корзину; Заполняет форму и оформляет заказ; Подписывается на рассылку/ соц. сети компании	Получает подробную консультацию от продавца и выбирает товары	Забирает заказ у курьера; Оценивает качество товара, пробует его в эксплуатации	Совершает покупку в магазине; Проверяет качество товара; Присоединяется к программе лояльности (при наличии)	Совершает повторный заказ; Оставляет отзыв на товары на сайте/в соц. сетях компании; Делится ссылкой магазина с друзьями	Совершает повторную покупку в магазине; Рассказывает знакомым об опыте взаимодействия с компанией
Точки пересечения с компанией	Результаты поиска в интернете (Яндекс, Google), в картах (2ГИС), ссылки на соц. сети (VK, Facebook, Instagram)	Совет стоматолога или знакомых; Вывеска/рекламный баннер компании на улице	Интернет-магазины; Социальные сети (VK, Facebook, Instagram)	Посещение магазина; Общение с продавцом-консультантом	Интернет-магазины; Социальные сети (VK, Facebook, Instagram)	Посещение магазина; Общение с продавцом-консультантом	Работа сервиса доставки; Звонок и встреча с курьером компании; Брендированная упаковка товара	Посещение магазина; Общение с продавцом-консультантом; Подписка на социальные сети	Интернет-магазины; Социальные сети (VK, Facebook, Instagram); Личный отзыв о компании (сайт, соц. сети)	Посещение магазина; Общение с продавцом-консультантом; Личный отзыв о компании в обществе
Барьеры	Компания упоминается в поиске на последних строчках страницы; Социальные сети не активны (VK, Facebook)	Стоматологи рекомендуют конкурентов; Магазины расположены не на "проходных" улицах города	Неудобный по навигации сайт, нет фильтрации товаров; Отсутствие мобильной версии сайта и приложения; Плохое описание товаров в каталоге; Устаревшая информация на сайте; Цены выше конкурентов; Неинформативный Instagram	Магазин находится в неудобном месте (нет парковки, сложно добраться); Консультант не ориентируется в товарах; Цены выше конкурентов	Нет нужного товара на складе; Некомфортные условия доставки (долго, дорого); Непонятный способ оформления заказа и оплаты; Нет возможности возврата; Нет скидок	Нет нужного товара в наличии; Консультант некомпетентен; Нет программы лояльности	Доставка приехала позже заявленного; Курьер не вежливо общался; Упаковка товара нарушена	Консультант не провел подробную консультацию	Нет функции "оставить отзыв" на сайте; Отзывы в социальных сетях игнорируются; нет вкладки "история заказов" для повторения	Нет упоминания о новинках

Преодоление барьеров	Вывод сайта в ТОП поисковых запросов, настройка SEO-оптимизации Актуальное ведение социальных сетей	Сотрудничество с клиниками и стоматологами и города для повышения лояльности их пациентов к компании; Размещение рекламных баннеров в городе, яркая вывеска-указатель для филиалов	Оптимизация сайта, обновление устаревшей информации, Пополнение карточек товаров в каталоге; Создание мобильной версии сайта и запуск приложения; Проведение акций на "товар дня/недели"; Актуализация Instagram, разработка медиа-плана	Предоставление схемы проезда для покупателей в социальных сетях и на сайте компании; Проведение "экзамена" для продавцов-консультантов по знанию товаров и их свойств; Проведение акций на "товар дня/недели"	Оптимизация формы заполнения при оформлении заказа; Информирование покупателей о поступлении товара на склад (e-mail); Рассылка клиентам при остановке оплаты после добавления товаров в корзину (ретаргетинг)	Информирование потенциальных покупателей о поступлении товара в магазин (e-mail); Обучение персонала навыкам общения с клиентом и тактике продаж	Контроль курьеров; Организация системы штрафов для сборщиков заказа с товаром в ненадлежащем качестве	Организация обучения персонала магазина методам общения с потребителем	Оптимизация сайта (добавить функцию "оставить отзыв" и вкладку "история заказов"); Организация работы контент-менеджера Instagram по обратной связи клиентам	Наполнение профиля Instagram актуальными новостями (цены, отзывы, как добраться, представленные марки и др.)
Доп. возможности	Публикация экспертных статей от лица компании в тематических блогах; Контекстная реклама	Сотрудничество с клиникой "МЕДСТАР" для размещения рекламы, дающей право пациентам клиники на скидку по промокоду	Запуск таргетированной рекламы в Instagram; Заказ рекламы у блогеров (обзор магазина, совместный розыгрыш)		Введение программы лояльности в интернет-магазине (при покупке от 1000р.получается карту постоянного клиента), в Instagram (карту высылают в директ за подписку)	Введение программы лояльности для покупателей (при покупке от 1000 руб. в магазине выдается карта постоянного клиента с накопительной системой скидок)	Предоставление скидки на следующую покупку при возникновении проблемы с доставкой или качеством товара		Предоставление скидки / подарка за отзыв о компании в Instagram, 2ГИС, Flamp	

## Приложение Г

(справочное)

### Медиа-план

Таблица Г.1 – Медиа-план аккаунта компании «Зубная аптека» в Instagram

Дата	Тип контента	Тема	Действие
1.07.2021	Информационный (пост)	Виды зубных щеток	
2.07.2021	Продающий (реклама блогера)		Обзор продукции магазина от блогера «ox_tokareva» + совместный розыгрыш
3.07.2021	Информационный (пост)	Необходимость ирригатора для ухода за полостью рта	
5.07.2021	Развлекательный (пост)	Стереотипы про стоматологов	
7.07.2021	Информационный (пост)	Как подобрать зубную пасту	
9.07.2021	Продающий (пост)	Зубные пасты «Marvis»	Запуск рекламы, таргетированной на аудиторию людей, заботящихся о здоровье
11.07.2021	Информационный (пост)	Этапы проф. ухода за полостью рта	
12.07.2021	Продающий (реклама блогера)		Обзор продукции магазина от блогера «ilyeva_yulia» + совместный розыгрыш
13.07.2021	Информационный (пост)	Зубные пасты для детей (по возрастам)	
15.07.2021	Продающий (пост)	Зубные щетки «Biogeraig»	Запуск рекламы, таргетированной на аудиторию людей, заботящихся о здоровье
17.07.2021	Развлекательный (пост)	10 фактов о «Зубной аптеке»	
19.07.2021	Информационный (пост)	Капы для отбеливания зубов	
21.07.2021	Продающий (пост)	Розыгрыш набора «зубная паста+щетка»	Запуск таргетированной рекламы
23.07.2021	Информационный (пост)	Ополаскиватели для полости рта (польза)	
24.07.2021	Продающий (реклама блогера)		Обзор продукции магазина от блогера «maksimzhv» + совместный розыгрыш
25.07.2021	Информационный (пост)	Уход за винирами	
27.07.2021	Развлекательный (видео)	Как правильно чистить зубы	
29.07.2021	Информационный (пост)	Уход за ортодонтическими аппаратами	
31.07.2021	Продающий (пост)	Электрические щетки для детей «MEGA TEN»	Запуск рекламы, таргетированной на аудиторию женщин с детьми

**Приложение Д**  
(обязательное)  
**Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке**

**Analysis of the application of the strategic planning methodology in the  
practices of leading world-class companies**

Студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗНМ92	Клинтух Екатерина Павловна		

Консультант – руководитель ВКР

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ШИП	Плучевская Э.В.	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист отделения иностранных языков ШБИП

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Ст. преподаватель	Миронова В.Е.	к.ф.н.		

### **3.1 Analysis of the application of the strategic planning methodology in the practices of leading world-class companies**

The research within the master's dissertation is devoted to the development of a digital strategy for promoting the company «Dental Pharmacy» in the market. In the first chapter of the work, the theoretical foundations of digital marketing are described, then a detailed organizational characteristic of the company is carried out, company's target audience is found and the development strategy is analyzed. To develop a digital strategy, it was important to conduct a detailed overview of the presentation of the company «Dental Pharmacy» in the digital environment, this is done in the second chapter of the work. The third part is devoted directly to the development of a promotion strategy, for this purpose, a detailed analysis of the application of the strategic planning methodology in the practices of the world's leading companies is presented in this paragraph of the work.

Strategic planning is one of the key tools for sustainable socio-economic development of an organization used in world practice. It should be distinguished from tactical planning as strategic planning shows how the external environment affects the current and future state of the company, makes it possible to assess its strengths and weaknesses, opportunities and threats, analyze customer segments, competitors, markets and, as a result, determine a development strategy.

Strategic planning is a central anxiety of strategic management but not the whole top management job. Although formal strategic planning may have a great number of other characteristics, the basic concept deals with the perspective and direction of the organization. This view is expressed well in the following definition: «Strategic planning is the systematic and formalized force of a company to define the main company purposes, objectives, policies and strategies as well as to develop detailed plans for the implementation policies and strategies to achieve goals and basic company purposes».

As a matter of fact, leaders of most companies criticize the process of strategic planning as overbureaucratic, poorly promising, and inappropriate for

today's fast-changing markets. Some even argue that strategic planning is a relic that should be relegated to the past and that organizations seeking to thrive in troubled times should instead invest in market analytics and agility.

There is some logic in this, but according to statistics, almost one-tenth of public companies completely disappear each year – a quadruple increase in mortality since 1965. In view of difficulties, it does not make sense to put all your money in trying to adapt to a changing world, it is much more important to prepare in advance for a possible crisis. Achieving of strategic readiness takes a structured, organized thinking process to identify and examine potential threats, failures, and opportunities – which is what strategic planning is all about.

It follows that the problem for most companies is not strategic planning, but the lack of an effective process of planning. While there is no one-size-fits-all approach, it can be seen that companies benefiting most from their strategic planning activities share common features:

5. They explore strategy at certain time horizons.

It is essential to think about strategy for the long, medium and short term. Most of the failures in planning processes occur when a company tries to solve all problems through a single process, although they require different approaches and the participation of certain people.

6. They constantly reinvent and stimulate the strategic dialogue.

In strategic planning it is important to follow one process, but not to repeat it exactly; they should update it with different questions, clarifying the details. Then the strategic dialogue will remain interesting, because the participants will have new data for analysis and fundamentally different ideas for discussion. But the success of this approach largely depends on the quality of the questions. As a management consultant and writer Peter Drucker once said: «The most common source of mistakes in management decisions is the emphasis on finding the right answer rather than the right question».

7. They engage a broad group of stakeholders in the development of the strategy.

Typically, organizations that involve a broad group of internal and external stakeholders in their strategy development efforts achieve better results than organizations that leave strategy in the hands of a small main team. Strategy team should manage the process, set the time frame, coach teams on methodology, ensure the privacy of information, and generally contribute to the productive work of the team.

8. They invest in implementation and monitoring.

After a successful strategic planning process, it is also important to transform the strategy into results and constantly monitor. The external environment is too fleeting and changeable, so the company should invest not only in the initial stage of strategy development, but also constantly support the work of several areas.

Strategic planning offers the best way to adapt to a changing world in advance. It evolves through four successive phases:

Phase 1. Basic financial planning – searching for better operational control through meeting budgets.

Phase 2. Forecast-based planning – striving to more effective planning for growth by predicting the future based on the results of the previous year.

Phase 3. Externally oriented planning – achievement of quick response to markets and competition through strategic thinking.

Phase 4. Strategic management – management of all key resources to develop competitive advantages and focus on a successful future.

Evaluation and control over the implementation of the strategy is the logical final process carried out in strategic management. This process provides a stable feedback between the progress of the process of achieving goals and the immediate goals set for the organization.

Today the national practice of strategic planning in companies is less effective than in some other developed countries. In this regard, the work provides some general diagnostics of several foreign and large Russian companies and analyzes their methodology of strategic planning, as well as studies how the company's strategy is implemented in the digital environment.

The positive aspects of the analysis will be borrowed to develop an optimal digital promotion strategy using the example of the company "Dental Pharmacy".

4 companies were selected for the analysis:

1. CVS-Pharmacy – a chain of pharmacies in the United States.
2. Apple – American corporation, manufacturer of personal and tablet computers, smartphones, and software.
3. SIBUR – oil and gas chemical company in Russia.
4. Live Pharmacy – a chain of pharmacies in the Tomsk region.

A detailed comparative description of the companies is presented in application B. Next, we will focus on the main points necessary for the further development of a digital promotion strategy.

All companies are represented on the social network Instagram, but the number of subscribers on the company pages varies from a couple of thousand to tens of millions people. It can be noted that American companies (CVS and Apple) do not adhere to a single style of maintaining a page on Instagram, unlike Russian companies (SIBUR and Live Pharmacy). In general, the content of companies differs significantly from each other, selling of posts are present only in the company «Live Pharmacy», the other pages are mainly for informational purpose.

Facebook pages are active for all companies, except for the Live Pharmacy, but posts on this social network do not present new information and mostly duplicate content from Instagram and YouTube.

More interesting and varied content is available in the official YouTube accounts. At CVS-Pharmacy, you can see the company's vlog, social videos, and informational videos about current problems and news. The Apple account contains reviews of technology, conferences and official presentations of updated devices. SIBUR even has its own TV series of the company, as well as various webinars, interviews with staff, information about production, a report on donations to charity, etc. «Live Pharmacy» is not represented in this social network.

The activity of people in the comments under the video and the growth of subscribers for each account can be traced, which suggests that YouTube is a

developing social network and companies should pay attention to investing efforts and money to promote the account here.

Next, we will consider the strategies of each of the analyzed companies and compare them with their strategies implemented in the digital environment.

1. The **strategy of CVS Pharmacy** is aimed at ensuring the safety of the country in the field of drug supply to the population and drug availability in all segments.

The main directions of the strategy:

- Development of «Minute Clinic» (medical facilities of the walk-in format). A virtual medical examination application is being developed in partnership with Teladoc Inc.

- Improving the work of sales departments to maximize the convenience of customers in the shopping process.

- Opening of new points of sale.

- Increasing the informativeness of corporate training.

Based on this, the company's digital strategy should be aimed at proving that citizens can trust it with their health. On social networks (mainly YouTube), CVS touches on socially significant topics and provides information with the help of which the population of the country will be informed in advance of important news from the health sector, realizing that CVS cares for their safety.

Thanks to the chosen strategy of maintaining social networks, customers confidently entrust their health to pharmacies and clinics of the CVS Health brand, because in the media space the company positions are characterized by responsible attitude, readiness to help and accessibility to everyone.

2. **Apple's strategy** is to encourage people to buy not just one brand product, but an entire ecosystem of its products. Apple strives to be more than just a technology company, but to become a lifestyle.

The main directions of the strategy:

- Reducing the «brand premium», lowering the price of products in order to expand the target audience (with advanced technologies, Apple plans to attract as

many young people as possible to make them regular consumers and keep them for life).

- Creation of augmented reality (AR), in which the helmet forms visual images for human vision.

- Creation of products that sync with the iPhone to create a strong connection with technological innovations (this will give customers a familiar feeling of new products and, at the same time, reduce the financial burden on the company due to the transition to a new product).

For a competent comparison of the strategy and its projection in the digital environment, Apple broadcasts on social networks how the brand's technology is applied in the lives of ordinary people, which shows the proximity to the consumer and understanding of their needs. By gaining the trust of customers in the media environment, the company implements its strategy to create an ecosystem of their brand products for each person.

Also, thanks to an informative YouTube channel with detailed reviews of equipment, presentations of new products and brand news, the company interacts with the consumer, giving him confidence in the openness and interest of the company in achieving customer loyalty.

3. **SIBUR's long-term development strategy** is aimed at maintaining stable and sustainable growth, as well as facilitating Russia's transition from a raw material to a processing model of the economy.

The main directions of the strategy:

- Responsible business conduct (reduction of the LTIF index by 5% among employees and contractors, increase in the proportion of women in the top management by 2 times, adoption of the «Code of Business Ethics of the counterparty»).

- Environmental protection (utilization of at least 50% of generated waste, reduction of pollutants in wastewater by 40%, minimization of the ingress of plastic particles into the environment).

- Society and partnership (creation of a public council for the «Formula of Good Deeds» program, launching at least three long-term projects in the field of «Environmental Protection», increasing the share of employees in volunteer projects to 20%, training of 85% of employees in an educational course on sustainable development).
- «Sustainable» product portfolio (50% increase in investments in R&D projects aimed at recycling polymer waste and involving renewable sources of raw materials, setting up an effective system of interaction on sustainable development issues throughout the supply chain).
- Reduction of the climate impact (reduction of the specific indicator of greenhouse gas emissions in the «gas processing» segment by 5% and in the «petrochemicals» segment by 15%, increasing in the share of «green» electricity in the company's energy balance by 5 times).
- Meeting the growing domestic demand for basic petrochemicals and further refined products, including import substitution.
- Strengthening long-term access to raw materials (expanding long-term partnerships with major Russian oil and gas companies).
- Digitalization.

Implementing the strategy, SIBUR openly shows the processes inside the production in social media, introduces subscribers to the management and staff of the company, encourages subscribers to participate in interactivity on the page, thereby gaining the trust of potential customers, partners and future employees of the company. Being honest and open with people, including on social media, is essential to a brand's reputation and their strategy of sustainable growth.

4. The **strategy of the «Live Pharmacy»** network is aimed at continuously supply of the Tomsk region population with medicines and other means that help to preserve the health and beauty of people for a long time.

The main directions of the strategy:

- Receiving electronic prescriptions.

- Increase in the online sales, deliveries to other cities.
- Opening of new points of sale.
- Professional development of staff.

From the point of view of implementing the strategy in the media space, the behavior of the company «Live Pharmacy» in the social environment is aimed at visualizing the company's contribution to the beauty and health of people with the help of medicines and cosmetics that they sell. Customers learn useful information, advice from professional pharmacy workers, news of pharmacy brands from official articles broadcast on the pharmacy's social networks, thereby they create an atmosphere of trust in the brand and a desire to buy in a place where they will receive a detailed consultation on their problem.

Thanks to the company's development in social networks, the request for increasing the volume of online sales and, accordingly, in the future, opening of new pharmacy outlets will be fulfilled.

Based on the results of the comparative analysis from application B, it is possible to identify the advantages and disadvantages of the strategic plans of companies of different business profiles and evaluate how they compare the strategy with its digital projection. It is also necessary to give some recommendations to the company «Dental Pharmacy», based on the positive experience of world-class enterprises.

It is important for consumers to feel safe, the company «Dental Pharmacy» should pay attention to the importance of broadcasting their contribution to the health and beauty of people in social networks, it is necessary to build brand positioning based on the consumer's trust in the company. It is also important for the company to participate in city events, charity campaign and social activity to increase brand awareness among potential buyers.

Through the media environment, the company is able to broadcast how its products are used in the lives of ordinary people, thereby showing its proximity to the consumer and understanding of their needs. The «Dental pharmacy» needs to add more life-like posts and videos to the media plan with a visual application of

products or equipment in the lives of ordinary people, dentists or doctors. This will help to prove the necessity of these products in everyday life and work and, most likely, will encourage potential customers to buy.

To attract attention and improve its reputation, Dental Pharmacy can use SIBUR's tactics – show some of the company's internal processes, introduce subscribers to the company's management and staff, encourage subscribers to participate in interactions on the page, etc. Internal processes of the company and live dialogues with the top management will always be interesting to the consumers. This shows the company's honesty about everything it does and the fact that it is not afraid to broadcast on social networks.

The companies «Dental Pharmacy» and «Live Pharmacy» are the most similar in terms of scale and market representation. After analyzing the Instagram of both companies, you can also notice the similarity in the style of the page.

By borrowing the best, the «Dental Pharmacy» can strengthen the consumer's focus on the best specialized oral care cosmetics in the store. It is important to convince the potential client that a professional consultation will be carried out for him, that the right products will be selected, taking into account all his wishes.

To sign up for a master class, it is also important for clients to be fully aware of the speaker, the topic and the benefits of this or that webinar for him. All this should be reflected in social networks to attract the target audience to the events.

These and other recommendations are combined to develop a single optimal strategy for promoting the company in the digital environment, presented in this master's dissertation.