

ВЫСШЕЕ УЧИЛИЩЕ СТРАХОВАНИЯ И ФИНАНСОВ - СОФИЯ

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**МАРГИНАЛИЗАЦИЯ СЕТЕЙ ПРОДАЖ И ИХ
УЯЗВИМОСТЬ К ФИНАНСОВОМУ И ИМИДЖЕВОМУ
КРИЗИСУ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ
OMNICHANNEL**

**для присуждения ученой степени доктора экономических наук по
докторской программе „Финансы и страхование“ по
профессиональному направлению 3. 8. Экономика**

д-р Норберт Жичински

СОФИЯ

2021 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ТЕМЫ..... | 2 |
| 2. ЦЕЛЬ РАБОТЫ..... | 5 |
| 3. ОБЪЕКТ И СФЕРА РАБОТЫ. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ..... | 6 |
| 4. СТРУКТУРА И ОБЛАСТЬ ДИССЕРТАЦИИ..... | 7 |
| 5. ОПИСАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ..... | 10 |
| 6. ВКЛАД ИССЛЕДОВАНИЙ В РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ..... | 26 |
| 7. НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ..... | 32 |

1. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ТЕМЫ

Развитие торговли как одной из основных областей человеческой деятельности неразрывно связано с развитием цивилизации, в то время как рост значимости торговых сетей, имевший место в XIX и XX веках, дал им возможность занять лидирующее положение, позволяя навязывать производителям что и по какой цене они от них будут получать. Розничная торговля, которая находится в конце канала дистрибуции данного продукта или услуги, состоит в том, чтобы позволить сторонам транзакции иметь эквивалентный обмен, где транзакции в этом случае касаются диапазона, предлагаемого потребителям в относительно небольших количествах.

Развитие новых технологий, наблюдаемое с начала XXI века, приводящее к изменениям в поведении потребителей в контексте влияния на их выбор, и, в частности, к появлению интернета и новых каналов онлайн-продаж, привело к значительному укреплению позиции клиентов, которые благодаря своему выбору начали решать, какое предприятие преуспеет. Этот прогрессивный процесс обретения независимости от потребителей вызвал необходимость адаптировать структуру розничной торговли к их индивидуальным потребностям, благодаря чему современные коммерческие предприятия начали работать в условиях постоянного давления реструктуризации, вызванного воздействием на них новых технологий. Распределенные организации с централизованным управлением, которые, несомненно, являются сетями продаж, из-за сложности происходящих в них процессов и зачастую сложной структуры собственности, были вынуждены внедрять инновационные решения, обеспечивающие их конкурентоспособность, в том числе интегрированные многоуровневые ИТ-системы. Появление и развитие электронной коммерции позволило потребителям совершать покупки не только на национальном, но и на глобальном рынке, что усилило конкурентное

давление предприятий. Электронные покупки перестали быть достоянием только молодежи, потому что в результате старения общества и распространения современных технологий и Интернета все больше людей, независимо от возраста, используют предложение интернет-магазинов в сочетании с предложением традиционных стационарных магазинов.

Таким образом, конкурентоспособность отдельных розничных сетей все больше зависит от их готовности внедрять и интегрировать новые решения, отвечающие меняющимся потребностям и требованиям клиентов в глобальной информационной экономике, среди которых важную роль играет прозрачная интеграция всех доступных каналов продаж, основанная на интегрированной ИТ-системе, также называемой Omnichannel. С появлением новых технологий и распространением Интернета и различных инновационных приложений потенциальный клиент получил доступ к практически неограниченному источнику информации о компании и бренде, а также снятию барьеров на пути распространения негативных мнений о продуктах, услугах, жалобах, доходах, а также скорости и своевременности обработки заказов, которые увеличили риск кризиса на коммерческих предприятиях. Это, в свою очередь, переросло в необходимость создания соответствующих антикризисных структур, специфической иммунной системы, которая, с одной стороны, отвечает за постоянный мониторинг информации, появляющейся в сети, и за обеспечение надлежащего времени отклика на обнаруженные негативные факторы, а с другой - создает позицию конкретного бренда в сети с использованием современных инструментов, таких как онлайн-кампании, социальные сети, модерлируемые группы, влиятельные лица или многоканальные программы лояльности. Мероприятия, проводимые в рамках этой стратегии, также направлены на укрепление доверия к бренду и его репутации, которые носят упреждающий и антикризисный характер, поскольку кризис часто связан с быстрой потерей доверия, а его надлежащая

реализация сочетает положительный опыт покупок в интернет-магазине и онлайн-магазине и приводит к эффекту синергии. Высокая изменчивость в среде современных предприятий увеличивает риск неблагоприятных кризисов, возникающих в результате внезапных и непредвиденных изменений в социальной, экономической, природной, правовой или технологической среде. Профилактические и подготовительные действия, осуществляемые в периоды стабилизации, позволяют лучше подготовить организацию к кризисной ситуации, поэтому их следует проводить постоянно. Кризис как естественное, быстрое и неизбежное явление представляет серьезную угрозу для функционирования организации и вызывает изменения, необходимые для дальнейшего существования, внедрение которых, в должный образ подготовленных организациях значительно облегчается. Кризис является переходным состоянием, часто связанным с фундаментальным изменением условий функционирования организации, и несмотря на то, что он обычно оказывает негативный эффект, опыт показывает, что возникновение таких внезапных событий приводит к разрушению существующего порядка вещей, но также может стать фактором развития, дать импульс позитивным изменениям.

Риск появления кризиса особенно высок в случае предприятий, работающих в так называемых маргинальных отраслях, и предприятия, работающие в таких отраслях, должны быть сознательно и постоянно готовы к кризисным ситуациям. Проведенные исследования показывают, что к маргинальным отраслям можно включить строительную отрасль, девелопмент, энергетическую, фармакологическую, финансовую отрасли, FMCG, отрасль общественного питания, автомобильную, топливную, пищевую, горнодобывающую, транспортную промышленности, а также мясоперерабатывающую промышленность. С другой стороны, розничные сети, которые могут работать во всех отраслях, характеризуются особой межотраслевой маргинализацией из-за их естественной ориентации на

розничного покупателя и прямого контакта с ним. В эпоху оцифровки и доступа к глобальному Интернету каждый клиент, использующий услуги или продукты данной компании, может легко, например, обнародовать негативное мнение и вызвать нежелательное и негативное поведение среди других потребителей, и отсроченная реакция компании на появление таких невыгодных ситуаций может привести к серьезным потерям имиджа и, как следствие, к финансовым проблемам.

2. ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Целью данной работы был анализ и оценка проблемы маргинализации распределенных розничных сетей как особого типа предприятий, характеризующихся межотраслевой маргинализацией, что делает их особенно уязвимыми в кризисной ситуации. Кроме того, был проведен анализ возможностей таких организаций для реализации многоканальной стратегии, то есть методов интеграции традиционных и электронных каналов продаж в единую, многоканальную и прозрачную систему обслуживания клиентов. В контексте антикризисной политики реализация стратегии этого типа является упреждающим и превентивным действием, которое позволяет получить и поддерживать конкурентную позицию на основе использования современных технологий в ответ на быстрые изменения в технологической среде, формирующей поведение и ожидания потребителей, и приводит к синергетическому эффекту.

При обосновании выбора исследовательской задачи и последующей подготовке к проведению исследования были приняты следующие научные гипотезы, которые нашли подтверждение в диссертации:

Гипотеза 1. Рассредоточенные коммерческие сети как особый тип предприятий, характеризующийся межотраслевой зависимостью, являются особенно уязвимыми в кризисной ситуации.

Гипотеза 2. Внедрение стратегии omnichannel можно рассматривать как упреждающее и превентивное действие, позволяющее получить и сохранить конкурентную позицию.

Ограничения исследования. В диссертации предпринята попытка проанализировать и оценить проблему зависимости рассредоточенных торговых сетей как особого типа предприятий, характеризующихся межотраслевой зависимостью, а также проанализирована возможность реализации такими организациями стратегии omnichannel. Из-за прозрачности представленного исследования анализ касался предприятий, работающих в Польше, но его расширение и подтверждение в международном контексте представляется важным.

3. ОБЪЕКТ И СФЕРА РАБОТЫ. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Предмет исследования, проведенного для целей данной работы, включал теоретические и практические аспекты функционирования распределенных сетей продаж в контексте их маргинализации и способы реализации стратегии omnichannel.

Для решения проблемы исследования были использованы теоретические и эмпирические методы исследования, в том числе наблюдения и научного метода САПІ. Был проведен поиск информации в польской и зарубежной литературе по предмету и нормативным актам, действующим в этом отношении. Ценным источником информации также были научные статьи, опубликованные в научных журналах, и материалы, доступные в Интернете. В процессе данной работы автор также использовал мнения и предложения опытных экспертов в области PR и архитекторов ИТ-систем.

Это исследование является своего рода обобщением, а также продолжением исследования, проведенного в течение более 10 лет с участием автора, посвященный антикризисному управлению, с проблемой маргинализации промышленности, представленной им в последнем

выпуске, который состоялся в 2017 году. Субъективная область исследования была создана субъектами, выбранными на основе списка 500 крупнейших польских предприятий, опубликованного „Rzeczpospolita”. Анкета была подготовлена таким образом, чтобы можно было определить фактический уровень вовлеченности в антикризисное управление, а респондентами были люди, ответственные за имиджевую сферу на своих предприятиях, с самой большой группой, выполняющей управленческие функции. В исследовательской пробе были представители всех воеводств с преобладанием Мазовецкого воеводства, так-как около 40% предприятий из списка имеют в этом воеводстве главный. С учетом вида деятельности наибольшее количество было производственных компаний, затем шли сервисные, коммерческие и смешанные предприятия. Однако из-за уровня занятости доминировали крупные предприятия, и только 10% субъектов были отнесены к группе средних предприятий. Для целей данного исследования среди опрошенных были те, которые имеют сеть продаж и те, которые продают через интернет-магазин, после чего проводился сравнительный анализ в контексте факторов, влияющих на маргинализацию. Однако в процессе анализа реализации интегрированной многоканальной стратегии было проведено исследование с использованием метода научных наблюдений на группе польских предприятий, эксплуатирующих распределенные многоканальные торговые сети, а затем был определен и представлен путь реализации этой стратегии с учетом передового опыта, ведущего к синергетическому эффекту.

4. СТРУКТУРА И ОБЛАСТЬ ДИССЕРТАЦИИ

Структура данной работы и ее объем определялись целью и концепцией представления анализируемого содержания, принятой автором, а с методологической точки зрения работа носит теоретический и исследовательский характер. В первом разделе представлено развитие

торговли на протяжении всей истории, от античности до наших дней, с особым акцентом на инновационные технологические решения в области поддержки комплексных многоканальных продаж. Во втором разделе была описана характеристика маргинальных отраслей с акцентом на исследования, которые указывают на межотраслевую маргинализацию сети продаж, а также из этого следующую их особую подверженность на возникновение кризисных ситуаций. Третий раздел представляет собой подробное изложение результатов исследования о необходимом объеме внедрения интегрированной ИТ-системы в распределенной сети продаж для реализации поддержки стратегии omnichannel в распределенных сетях продаж.

Структура диссертации:

Введение

1. Сущность и значение распределенных продаж
 - 1.1 Торговля, продажи, retail - введение
 - 1.2 Этапы развития розничной торговли
 - 1.3 Розничная торговля в Польше
 - 1.4 Инновации в розничной торговле – Omnichannel
2. Проблематика Omnichannel в контексте маргинализации сети продаж
 - 2.1 Восприимчивость сети продаж к кризису
 - 2.2 Проблематика маргинализации в контексте сети продаж
 - 2.2.1 Маргинализация промышленности
 - 2.2.2 Имиджевый кризис
 - 2.2.3 Crisis manual как элемент антикризисного управления
 - 2.2.4 Антикризисный штаб как поддержка процессов управления
 - 2.2.5 Тренинги в области антикризисной коммуникации как элемент поддержки управления
 - 2.2.6 Антикризисная структура
 - 2.2.7 PR ячейка и антикризисные мероприятия

- 2.2.8 Пресс-секретарь как элемент PR ячейки в компании
- 2.2.9 Коммуникационный менеджер как элемент поддержки антикризисных процессов
- 3. ИТ поддержка торговой сети для повышения экономической эффективности продаж Omnichannel
 - 3.1 Структура исследуемого предприятия
 - 3.2 Архитектура и случаи использования интерфейса, поддерживающего межканальную интеграцию
 - 3.2.1 Статус сервиса
 - 3.2.2 Суммарное состояние складов
 - 3.2.3 Детальное состояние складов в магазинах
 - 3.2.4 Товарная картотека
 - 3.2.5 Создание нового заказа
 - 3.2.6 Подтверждение существующего заказа
 - 3.2.7 Отмена заказа
 - 3.2.8 Получение актуальной информации о заказе
 - 3.2.9 Получение данных клиента
 - 3.2.10 Регистрация нового клиента
 - 3.2.11 Модификация данных клиента
 - 3.2.12 Автоматическое уведомление об изменении статуса заказа
 - 3.2.13 Коды ошибок
 - 3.2.14 Статусы заказов
 - 3.2.15 Ограничения
 - 3.3 Обработка заказов с интернет-канала в центральном офисе
 - 3.3.1 Выполнение заказов клиентов с интернет-канала
 - 3.3.2 Обработка возвратов и обменов в центральном офисе
 - 3.3.3 Управление доступностью товаров для осуществления заказов через интернет-канал
 - 3.3.4 Центральная координация перемещения недостающего товара в

магазин, выполняющий заказ с интернет-канала

3.3.5 Обслуживание перевозчиков

3.4 Обработка онлайн-заказов в стационарном магазине

3.4.1 Получение клиентом онлайн-заказа в стационарном магазине

3.4.2 Подтверждение или отклонение заказа на выдачу в стационарном магазине

3.4.3 Осуществление заказа на выдачу с интернет-канала в стационарном магазине

3.4.4 Возврат товара, приобретенного на интернет-канале в стационарном магазине

3.4.5 Создание онлайн-заказа в стационарном магазине

3.4.6 Уведомления

Выводы

Библиография

Список таблиц

Список рисунков

5. ОПИСАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Эта работа состоит из введения, трех основных глав и заключения.

Первый раздел — это презентация развития торговли на протяжении всей истории от античности до наших дней — это введение в проблемы обеспечения функционирования предприятий розничной торговли в условиях возникновения информационной экономики.

Слово торговля используется как обозначение для операций обмена товарами, в то время как понятие договора купли-продажи регулируется Гражданским кодексом и означает обязательство продавца передать право собственности покупателю и предоставить ему конкретную вещь в обмен на фиксированную цену. За прошедшие годы форма торговли претерпела

постепенные изменения, которые были вызваны различными стимулами и условиями. Розничная торговля, из-за ее тесной связи с потребностями и ожиданиями отдельных клиентов, изменилась в таком темпе и направлении, как местные и глобальные условия жизни. Появление универмагов в XVII веке ознаменовало начало фазы развития розничной торговли. Очередное важное изменение принесло появление в начале XX века крупных торговых площадей, а развитие интернет-технологий и онлайн-продаж, наблюдавшееся в начале XXI века, вызвало революцию на розничном рынке в беспрецедентных масштабах.

Движущей силой развития цивилизации и, следовательно, торговли были новые изобретения и открытия, которые являются прорывом для человечества, такие как эффективные методы полевого полива или все более совершенные инструменты. Это позволило поселенцам получать доход, превышающий их собственные необходимые потребности, и, следовательно, полученные излишки можно было обменять на другие товары, а прогрессирующая специализация труда и развитие общества привели к появлению городских центров и профессии торговца, который занимался обменом и продажей товаров. Использование серебра и золота, а также введение денег в качестве средства обмена стали значительным улучшением коммерческих сделок. Первые стандарты и правила, регулирующие вопросы торговли и направленные на улучшение защиты интересов как продавца, так и покупателя, относятся к XVIII веку до нашей эры. Честное умножение богатства через торговлю также находит похвалу как в Ветхом, так и в Новом Заветах. Коммерческая деятельность начала искать обоснования полученной прибыли из-за ее социальной полезности в контексте импорта, хранения и транспортировки товаров, что улучшило их доступность в местах, в которых эти товары были дефицитными. Сегодня торговля определяет деятельность, связанную с обменом товарами и услугами, в частности покупку и продажу товаров, в то время как розничная

торговля касается продажи небольших количеств товаров непосредственно потребителям, и поэтому расположена в конце канала распределения, что позволяет сторонам сделки эквивалентный обмен. Благодаря этому предложение товаров и услуг, созданное и предоставляемое производителем, представляется потенциальным потребителям при создании благоприятных условий для их покупки.

Торговые предприятия имеют различные размеры и сферу деятельности: от местных независимых торговых точек, в которых право собственности сосредоточено в руках отдельных лиц, одновременно отвечающих за управление, продажи, покупки, маркетинг и другие области, до крупных коммерческих сетей, состоящих из множества связанных торговых точек с часто очень сложной структурой собственности, где большинство решений принимается главным центром принятия решений. В случае географически распределенных многоотраслевых коммерческих предприятий одним из ключевых аспектов, влияющих на прибыльность, является доступ к надежной и актуальной информации о функционировании как сети продаж в целом, так и отдельных национальных и региональных центров, а также каждого отдельного торгового пункта, который может дополнительно являться отдельным объектом. Автономный локальный розничный магазин может легко получить информацию, необходимую для эффективной бизнес-деятельности, в то время как доступ к информации, необходимой для эффективного управления всей рассредоточенной структурой многоотраслевого предприятия, значительно затруднен. Распределенные централизованные розничные сети являются узнаваемым и распространенным элементом современного торгового ландшафта. На развитие этого сегмента особенно повлияли социально-демографические изменения, в частности увеличение мобильности и увеличение продолжительности рабочего дня с ростом числа работающих женщин, увеличение частоты покупок с одновременным их количественным

сокращением и прогрессирующее старение населения. В таких распределенных организациях из-за сложности процессов, происходящих в них, и часто из-за сложной структуры собственности представляется разумным реализовать интегрированные многоуровневые ИТ-системы, поддерживающие управление.

В рыночной экономике поведение и ожидания покупателей, особенно в случае розничной торговли, оказывают ключевое влияние на действия, предпринимаемые поставщиками, а способность адаптировать предложение к их меняющимся потребностям может определять успех или неудачу торговой компании. Особенно важным фактором в этом контексте является повышение осведомленности потребителей, что в значительной степени может быть связано с появлением и распространением новых технологий, обеспечивающих моментальный и легкий доступ к информации об отдельных продуктах, а также возможность быстро проверять цены у конкурентов или даже быстро консультироваться о них с другими пользователями. Другим важным фактором является конкурентная среда, которая во многом определяет способ ведения бизнеса, а сильная конкуренция может существенно помешать не только дальнейшему развитию, но даже сохранению текущей позиции предприятия на рынке. Чем выше интенсивность конкуренции, тем больше возрастает необходимость принятия мер, благодаря чему товары, доступные в предложении конкретной торговой компании, будут выбраны покупателями более охотно, чем у конкурентов. Экономические условия связаны с динамикой экономического развития, особенно с ростом спроса на товары и услуги наряду с увеличением благосостояния общества и прогрессивным процессом либерализации экономики, что уменьшает препятствия, связанные с выходом новых субъектов на рынок, и создает лучшие условия для осуществления предпринимательских предприятий. Правовые условия регулируют принципы ведения бизнеса или объем защиты участников

рынка. Последним, но не менее важным фактором, влияющим на развитие торговли, является технологическая среда и, в частности, новые информационные технологии, которые существенно влияют на экономическую и финансовую эффективность логистических и торговых процессов коммерческих предприятий и в результате становятся незаменимым фактором, определяющим дальнейшее развитие. Интегрированные многоуровневые ИТ-системы облегчают управление распределенной сетью продаж и повышают эффективность продаж, логистические процессы и даже базовые складские операции. Кроме того, внедрение этого типа решений улучшает отношения с клиентами, облегчает общение и увеличивает влияние торговой компании на создание потребностей и процесс принятия ими решений, облегчая адаптацию предложения продукта к конкретным индивидуальным потребностям. Использование современных технологий в сочетании с преимуществами традиционных покупок, такими как возможность дотронуться, почувствовать запах, примерить товар перед покупкой, воспользоваться услугами профессионального консультанта или, как правило, сразу получить товар, может стать источником конкурентного преимущества.

В Польше можно легко наблюдать корреляцию между развитием retail за последние несколько десятилетий и огромной волной различных типов изменений, источником которых были политические преобразования после 1989 года, а также технический прогресс и глобализация. В настоящее время развитие этого сектора в основных рамках соответствует тенденциям, преобладающим в других развитых странах. Таким образом, вступление в структуры ЕС стало для многих польских предприятий началом борьбы за выживание на высококонкурентном рынке, зачастую проигрываемой, но, с другой стороны, открывающей новые перспективы для польских предпринимателей. Например, польская швейная и обувная промышленность столкнулась со огромным количеством трудностей,

однако после вступления в ЕС удалось настолько эффективно побороть кризис в этой отрасли, что теперь это не только один из ключевых секторов экономики, но даже сильный конкурент для иностранных концернов. О зрелом рынке в Польше можно говорить с 2006 года, и его характерными чертами были развитие собственных брендов и деятельность, направленная на развитие соответствующего имиджа.

На форму сектора Retail, несомненно, влияет развитие современных технологий. До недавнего времени это влияние ограничивалось улучшением процессов логистики и продаж, однако распространение этого типа технологий, и, в частности, глобального Интернета, также начало формировать поведение и ожидания потребителей. Покупатели получили возможность не только быстро сравнить цены, но и проверить мнения других потребителей о товарах, качестве обслуживания в конкретном магазине или политике сети продаж, например, в сфере обработки возвратов и жалоб. Кроме того, важным фактором стало косвенное влияние Интернета на формирование потребностей потребителей, которые, ища в Интернете информацию о конкретных продуктах и услугах, наталкивались на предложение других продуктов, относящихся к тем, которые искали часто только методом поиска и предпочтениями других пользователей. Связанное с этим понятие виртуального сообщества, используется взаимозаменяемо с интернет-сообществом, сообществом online или e-сообществом, определяет группу людей, заинтересованных в определенной теме и общающихся друг с другом в киберпространстве. Таким образом, умелое использование технологических инноваций обеспечивает двустороннюю связь между продавцом и покупателем, а возможность узнать о потребительских ощущениях, связанных с обслуживанием, и мнениях о приобретенных товарах - это чрезвычайно ценный ориентир, позволяющий выявить потенциальные воспалительные очаги и быстро реагировать на них, а также это дополнительно улучшает сетевую связь с поставщиками, указывая

потребности потребителей и продукты хорошо и плохо полученные ими. Современные предприятия работают в условиях постоянного давления реструктуризации в результате воздействия на них новых технологий и восприятия информации как основной экономической категории, а знаний как стратегического ресурса, определяющего их конкурентное положение и выживание, и именно новые технологии становятся основой экономического развития. Электронная коммерция (ang. eCommerce), которую можно определить как обработку бизнес-данных и коммерческие транзакции через публичные и частные сети, особенно важна в современной коммерческой деятельности. ECommerce - это процесс покупки и продажи, поддерживаемый электронными устройствами, использующий новые технологии, в частности информационно-коммуникационные сети, в качестве медиа обмена, которые включают в себя операции типа бизнес к бизнесу (B2B), бизнес к потребителю (B2C) и потребитель к потребителю (C2C). Многоканальные продажи происходят, когда данная компания одновременно использует два или более каналов продаж для распространения своих продуктов и услуг, при этом сделку по продаже можно заключить в каждом из этих каналов. Внедрение инновационных ИТ-решений может существенно повлиять на оптимизацию, интеграцию и автоматизацию процессов, происходящих на коммерческом предприятии, что улучшает финансовый результат и повышает эффективность работы, в частности, благодаря значительной автоматизации и интеграции процессов, происходящих на коммерческих предприятиях, что приводит к снижению ошибок и обеспечению унификации предложения во всей сети продаж. В этом контексте также важна роль интегрированных систем в процессе оптимизации затрат предприятия и рационализации занятости. Однако эти аспекты в настоящее время представляются менее важными, чем влияние внедрения таких систем на создание новых возможностей для удовлетворения потребностей клиентов и, следовательно, на открытие

новых возможностей продажи товаров и услуг, предлагаемых с учетом растущей роли клиента, его преимуществ и удовлетворенности покупателями. Такие преимущества обеспечиваются прозрачной многоканальной интеграцией (omnichannel), которая открывает новые возможности для торгового предприятия по продаже товаров и услуг, что приводит к укреплению его позиций на рынке и потенциальному увеличению оборота и прибыли. Сочетание процессов, происходящих в стационарных магазинах и в Интернете, является приоритетом для многих торговых сетей, поскольку позволяет получить дополнительные экономические эффекты, в частности финансовые. Присутствие в Интернете связано не только с открытием интернет-магазина и возможностью совершения покупок в Интернете, но и служит более широкой стратегией укрепления доверия и восприятия бренда. Еще до появления и распространения Интернета у потребителей была возможность ознакомиться с определенной маркой или продуктом контролируемым компанией образом и неконтролируемым. Компания имела влияние на рекламу в СМИ, стимулирующую покупки, однако не имела влияния на мнение других потребителей о себе, в то время как число таких лиц было относительно небольшим и географически ограниченным. С появлением новых технологий и распространением Интернета и различных инновационных приложений потенциальный клиент получил доступ к практически неограниченному источнику информации о бренде или продукте, в частности к мнениям других покупателей, благодаря которым возросла вероятность возникновения имиджевого кризиса в результате практически неограниченного распространения негативных мнений в отношении предлагаемых продуктов, качества обслуживания, жалоб, возвратов, скорости и своевременности обработки заказов и т. д. Таким образом, независимо от отрасли увеличилась маргинализация сети продаж, которая вызвала создание соответствующих антикризисных структур, специфической иммунной системы, которая не только постоянно

отслеживает информацию, появляющуюся в сети, и способна быстро реагировать на негативные факторы, но также имеет задачу построения в сети конкретной позиции определенного бренда с использованием современных инструментов, таких как онлайн-кампании, социальные сети, модерлируемые группы, инфлюенсеры или многоканальные программы лояльности. Поэтому стратегия Omnichannel заключается не только в открытии и запуске интернет-магазина в качестве дополнения к стационарным продажам, но и в стратегии создания имиджа бренда. Его реализация основана главным образом на синергии положительного опыта, связанного с покупками в стационарном магазине и в Интернете, а проводимые мероприятия направлены на укрепление доверия к бренду и его репутации.

Второй раздел представляет понятие маргинализации и характеризует торговые сети как особенно маргинальные предприятия в свете проведенных исследований, показывающих их маргинальность между отраслями, и, таким образом, их особую подверженность на возникновение кризисных ситуаций.

При управлении предприятием необходимо учитывать создание и последующее эффективное использование системы, обеспечивающей непрерывность его функционирования. Для достижения этой цели необходимо идентифицировать и определить отдельные области риска, а также дополнительные процессы оценки, целью которых является понимание и прогнозирование потенциальных угроз и областей, особенно уязвимых к кризисам. Современные организации, работающие в условиях высокой изменчивости окружающей среды, в значительной степени подвержены возникновению проблемных ситуаций, среди которых особое место занимают кризисные ситуации, вызванные непредвиденным изменением социальной, экономической, природной, правовой или технологической среды, которые обычно оказывают на нее

неблагоприятное воздействие. Предприятия, работающие в условиях рыночной экономики, должны постоянно отслеживать изменения, происходящие в их среде и бизнес-среде и, в случае необходимости, предпринимать соответствующие адаптационные действия, потому что, если сигналы о необходимости такой адаптации организацией будут незамеченными или проигнорированы, то обычно возникает кризис, который, заставит их отреагировать в любом случае. Поэтому антикризисное управление должно осуществляться на постоянной основе, так как превентивные и подготовительные действия, выполняемые в периоды стабилизации, позволяют лучше подготовить организацию к выполнению спасательных операций и, таким образом, минимизировать потенциальные потери. Кризис, несмотря на его негативные последствия, обычно является временным состоянием, одновременно заставляет проводить корректирующие действия и поиск новых решений инновационного характера, которые могут привести к положительным эффектам.

Одним из типов кризиса является имиджевый кризис, который особенно уязвим для сетей продаж, работающих по формуле Omnichannel, поскольку существует не только физический прямой контакт с конечным клиентом, но и такой клиент с помощью различных типов инструментов, доступных в Интернете, может сравнительно легко влиять на восприятие компании другими участниками рынка, становясь тем самым важным элементом построения ее имиджа. Изображение создается сигналами, полученными и обработанными в сознании человека, в то время как наиболее долговечными и наиболее сложными для изменения в этом контексте являются чувства и ассоциации, возникающие в результате субъективных мнений, созданных на основе собственного и зарубежного опыта, доступ к которым благодаря развитию интернет-технологий практически неограничен и не подлежит контролю компании. Имидж

состоит из всего, что потребители думают о данной компании или бренде, набора их субъективных впечатлений и опыта, которые не обязательно отражают реальность. В этом контексте конкретное изображение формируется как реакция на серию раздражителей, передаваемых клиентам и акционерам данного предприятия, и может относиться как к визуальным аспектам, составляющим визуальную идентификацию, такой как logo, конкретные цвета, дизайн интерьера и подобранный внешний вид веб-сайта или сам предлагаемый продукт и его упаковка, так и не визуальных, таких как непосредственные мнения других потребителей, положительные или отрицательные отзывы или мнения о персонале и качестве обслуживания. Тот факт, что имидж является сильно субъективным понятием, чрезвычайно важен, потому что это означает, что на образ можно повлиять и изменить его в пользу или в ущерб организации, используя тот факт, что общественное мнение может формироваться относительно свободно. Хороший имидж формирует доверие к организации и уменьшает субъективное чувство риска, связанного с выбором потребителем определенного продукта, увеличивая шансы компании на продажу. Стоит отметить, что кризисы вписываются в деятельность организации и представляют собой естественное явление в жизненном цикле предприятий. Многоканальные сбытовые компании оказываются особенно уязвимыми к кризису, поскольку их географически распределенная структура, часто основанная на различных формах собственности, препятствует прямому и эффективному контролю каждой торговой точки. В этом контексте сложно реализовать, в частности, обеспечение унификации предложения во всей сети продаж, включая канал онлайн-продаж, необходимость тесного соотнесения коммерческого предложения с текущими маркетинговыми и имиджевыми мероприятиями, осуществляемыми центральным офисом, повышения скорости и качества обслуживания и обеспечения последовательной ценовой политики в каждом канале продаж для

повышения удовлетворенности клиентов. Кроме того, реализация стратегии Omnichannel на коммерческом предприятии требует интеграции стационарных продаж с каналом онлайн-продаж и обеспечивает внесение изменений в способ обработки заказов таким образом, чтобы покупатель, независимо от места покупки, получал товары в оговоренное время и место, а также имел возможность вернуть или обменять их в любом пункте. Клиент, получающий товары в стационарном магазине, приобретенные на интернет-канале, имеет возможность сравнить свою покупную цену с текущей ценой в этом магазине, также в контексте активных рекламных акций или правил подачи жалоб, и может относительно легко влиять на решения о покупке других потенциальных клиентов, публикуя обзоры о качестве товара или услуги. В частности, длительная и несоответствующая с согласованными сроками реализация заказов, отсутствие товаров, которые должны быть доставлены в заранее определенное место и время, низкое качество или короткие сроки годности товаров, приготовленных к выдаче, противоречивые рекламные акции и цены на отдельных цифровых каналах и в стационарных магазинах или проблемы, связанные с возвратом или обменом, часто возникающие из-за недостаточной межканальной интеграции, могут привести к ухудшению восприятия имиджа конкретной коммерческой сети и привести к увеличению числа возвратов или даже к массовому отказу от покупок, угрожающих ее функционированию.

Подавляющая отрасль определяется как отрасль, в которой риск кризиса настолько высок, что его следует включить в стандартную управленческую деятельность. Используемое в этом контексте слово маргинализация указывает на особенно хлопотное и трудное местоположение предприятий, работающих в такой отрасли. В связи с тем, что в этой группе предприятий наблюдается повышенный риск возникновения кризисных ситуаций, им следует знать об этом и, в частности, готовиться к проблемам с имиджем. В маргинальных отраслях

находятся предприятия, которые касаются областей, в которых с другой стороны находятся индивидуальные клиенты, каждый из которых может по-разному получать услуги, предоставляемые данным субъектом хозяйствования. В этих отраслях также увеличивается вероятность ошибок, аварий или других проблем. Почти каждое предприятие должно учитывать тот факт, что его деятельность связана с функционированием в рамках отрасли, в том числе тех, которые характеризуются высокой маргинальностью. Следовательно, тот факт, что данная компания работает в отрасли, называемой маргинальной, оказывает влияние на действия, предпринимаемые субъектами хозяйствования в этом аспекте. Проведенные исследования показывают, что можно разделить отрасли на более маргинальные и, следовательно, более подверженные кризису и менее восприимчивые. Исходя из этого, можно указать, что маргинальные отрасли, то есть отрасли с повышенным риском кризиса, включают в себя строительство, девелопмент, энергетику, фармакологию, финансы, FMCG, гастрономию, автомобильную, топливную, мясоперерабатывающую, пищевую, транспортную и горнодобывающую отрасли. В то время как к группе отраслей, которые могут быть отнесены к группе с низким уровнем риска, можно включить, среди прочего, авиацию, металлургию, мебельную, телекоммуникационную отрасли, public relations, IT, химическую и страховую отрасли. В этом контексте розничная торговля, рассматриваемая как межотраслевая, несомненно характеризуется повышенной маргинализацией из-за естественной ориентации для этого вида деятельности на розничных покупателей и, следовательно, прямого контакта с ними, однако розничную торговлю, в частности обширные торговые сети, мы находим практически в каждой отрасли. Данное исследование является продолжением исследования кризисного управления, проводимого автором в течение более 10 лет. Для целей данного исследования среди изучаемых предприятий были выявлены те,

которые имеют сеть продаж и имеют интернет-магазин, а затем проведен сравнительный анализ в контексте факторов, влияющих на маргинализацию. В оставшейся части этой работы представлен анализ результатов исследования в контексте переменных, которые влияют на эффект подготовки предприятия к кризисным ситуациям. Проведенное исследование показывает, что процент субъектов, работающих в так называемых маргинальных отраслях в торговых сетях, могут быть несколько выше (67,3%), чем для предприятий, не имеющих торговой сети (59,8%). Кроме того, предприятия, которые ведут торговлю через Интернет, чаще можно классифицировать как маргинальные отрасли (69,1%), чем те, которые не ведут такую торговлю (60,9%). Проведенный анализ также указывает на потенциально больший процент предприятий, которые имеют адекватные антикризисные структуры и работающие в торговых сетях (64,4%), при этом относительно большой процент предприятий, имеющих в своем составе антикризисные структуры, ведет продажи на интернет-канале. В ходе исследования были также проанализированы и другие аспекты. Наличие в структурах предприятия должности пресс-секретаря или менеджера по коммуникациям в случае сетевых предприятий встречается незначительно чаще по сравнению с несетевыми предприятиями. Что касается наличия специализированной PR-ячейки в случае не сетевых компаний, то 38,1% опрошенной группы заявили о наличии в своих структурах такого отдела, значение которого можно сравнить с предприятиями, которые имеют как торговую сеть, так и PR-ячейку. В этом случае процент таких предприятий составляет 50%, а критерий хи-квадрат равен 3,899; $p = 0,048$ и подтверждает статистическую значимость различия на этих уровнях между этими группами. Включение сети продаж в группу маргинальных отраслей независимо от того, в какой отрасли эта сеть работает, главным образом связано с тем, что они особенно подвержены контакту с потребителем не только через личные, но и через

удаленные каналы продаж, из которых каждый может получать услуги, предоставляемые данным субъектом хозяйствования, по-разному. Рассматривая структуру распределенных торговых сетей, можно заметить множество внутренних связей и зависимостей, где вероятность ошибок, аварий или проблем в использовании произведенных товаров увеличивается из-за масштаба и области деятельности. Другими условиями, которые влияют на восприятие торговых сетей как особенно маргинальных, являются интенсивные изменения в потребностях клиентов, необходимость реагирования на изменения в тенденциях и моде, развитие информационных технологий, влияющих на процессы общения с клиентами, и, наконец, необходимость интеграции традиционных продаж с онлайн-продажами, ожидаемых потребителями. Приведенные результаты исследований показывают, что сетевые компании, похоже, немного лучше осведомлены о подверженности кризису в результате их маргинальности и, следовательно, чаще создают соответствующие формальные структуры для предотвращения и управления кризисами. В этом контексте особенно важна ИТ-поддержка, которая облегчает удаленное управление и обеспечивает прозрачную интеграцию всех каналов продаж, сохраняя при этом требуемый уровень качества обслуживания клиентов независимо от местоположения.

Третий раздел представляет эффект эмпирических исследований, проводимых на рынке для реализации многоканальных стратегий в распределенных торговых сетях. Он предоставляет подробное представление результатов исследований о необходимом объеме внедрения интегрированной ИТ-системы в распределенной сети продаж для обеспечения базовой поддержки этой стратегии.

Для целей, представленных в данной работе анализ способа имплементации интегрированной стратегии omnichannel проводился методом научного наблюдения, исследования на группе польских

предприятий, использующих распределенные торговые сети и одновременно обслуживающих продажи с интернет-канала. На этой основе определено и представлено предложение по внедрению метода многоканальной интеграции с учетом лучших практик, встреченных в ходе исследований. Поддержка многоканальной службы продаж в стационарных магазинах позволяет регистрировать и выполнять онлайн-заказы непосредственно через стационарные магазины, что дополнительно положительно влияет на скорость и эргономичность таких заказов и способствует сокращению поставок между точками. Процессы, связанные с возвратами, обментами и жалобами клиентов относительно онлайн-продаж, осуществляются под контролем центрального офиса непосредственно в торговых залах, что обеспечивает прямой контакт между клиентом и сотрудниками и может оказать положительное влияние на формирование их лояльности за счет повышения уровня удовлетворенности. Также возможность генерировать накладные для курьеров непосредственно из места обработки интернет-заказа облегчает процесс доставки заказанного товара, а возможность проведения оплаты интернет-магазина через стационарный магазин вместе с обслуживанием индивидуальных форм оплаты может положительно повлиять на чувство безопасности покупателей. Введение в этом контексте подарочных карт, которые рассматриваются как отдельное средство платежа и могут использоваться для платежей, собираемых при выполнении заказов во всех каналах продаж, потенциально увеличивает прибыльность, особенно потому, что возврат в стационарных магазинах в основном основан на этом способе оплаты. В условиях особой подверженности к возникновению кризисной ситуации разрозненных торговых сетей как предприятий маргинальных, представляется особенно важным обеспечить надлежащую поддержку со стороны специализированной ИТ-системы, обеспечивающей интеграцию и центральную координацию всех каналов продаж при сохранении полной

целостности данных, что означает, что их фактическое состояние будет соответствовать требуемому и ожидаемому получателем, и их неизменность в моменты времени и пространства будет гарантирована.

Подготовка и предоставление соответствующего интерфейса в форме сетевого сервиса делает центральную ИТ-систему ERP независимой от выбора клиента в контексте интернет-магазинов и мобильных приложений, обеспечивая относительно простую и быструю интеграцию. Для распределенной системы использование сервисов или сетевых услуг, понимаемых как модульные, самоописываемые и независимые приложения, доступные через Интернет, являются хорошим решением, поскольку они устраняют многие проблемы, связанные с совместимостью. Имплементация структуры такого интерфейса, дающего возможность интеграции любого интернет-магазина или мобильного приложения и, следовательно, поддержку дополнительных каналов продаж в интегрированной многоуровневой ИТ-системе может быть реализована в архитектуре REST (ang. Representational State Transfer) с использованием запросов и ответов в формате JSON (ang. JavaScript Object Notation). Такое решение подразумевает передовой опыт в процессе создания распределенных приложений и не зависит от базовых протоколов. Его преимуществом является возможность использования открытых стандартов, что облегчает отделение имплементации клиента от имплементации сервиса. Поэтому REST представляет собой набор определенных правил, касающихся метода кодирования и шаблона для архитектуры системы, который облегчает способ обработки запросов. API (ang. Application Programming Interface), выполняемый таким образом, работает в модели клиент-сервер и имеет структуру, основанную на ресурсах, к которым можно обращаться в формате JSON (ang. JavaScript Object Notation), который является легким форматом обмена данными, легкий в написании и чтении для людей, а также генерации и обработке машинами.

6. ВКЛАД ИССЛЕДОВАНИЙ В РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

Проведенные исследования проблемы позволили, по мнению автора, углубить знания об условиях, влияющих на особую кризисную уязвимость торговых сетей, что, в свою очередь, позволило провести новую классификацию этого типа организации как межотраслевых маргинальных предприятий. При такой идентифицированной межотраслевой уязвимости к возникновению кризисных ситуаций в такого типа организациях их маргинальность подразумевает необходимость конкретной организационной и технической подготовки, а также проведения систематических упреждающих действий. В этом контексте представленное предложение имплементации стратегии omnichannel, дающее возможность прозрачной интеграции продаж, проводимых по разным каналам в исследованных торговых сетях, является необходимым для обеспечения их функционирования в условиях развивающегося информационного общества с практически неограниченным доступом к интернет-ресурсам и, следовательно, конкурентным коммерческим предложениям и мнениям других потребителей относительно данного бренда, компании или продукта.

Возникновение кризисной ситуации является реальной проверкой подготовки антикризисной структуры предприятия, поскольку ее ход проверяет степень готовности и дает возможность оценить, позволяют ли внедренные процедуры и антикризисная структура и в какой степени уменьшить или полностью устранить негативные последствия кризиса. Анализируя общее определение кризиса, и в частности его образ и финансовый аспект, можно заметить некоторую взаимосвязь, поскольку как имиджевый кризис может привести к финансовым проблемам, вызванным потерей репутации и доверия потребителей, и в результате их отказа от принятия решений о покупке, так и финансовый кризис может привести к продолжительному и тяжело контролируемому имиджевому кризису. Стоит отметить, что кризисы являются естественным явлением в жизненном цикле

предприятий и вписываются в их деятельность. Коммерческие сети, как особый тип распределенных предприятий, особенно уязвимы к возникновению таких нежелательных ситуаций, поскольку их географическое рассредоточение и структура, часто основанная на различных формах собственности, препятствуют прямому контролю каждой торговой точки, что в сочетании с распространением интернет-технологий позволяет недовольным клиентам охватить широкую аудиторию и вызвать у них негативное поведение, в том числе решение отказаться от покупки. В этом контексте представляется особенно проблематичным обеспечить полное соответствие коммерческого предложения в каждой торговой точке с маркетинговой деятельностью центрального офиса, а также ее унификации по всем доступным каналам. Реализация интегрированной транспарентной стратегии omnichannel ведет к нивелированию переходного барьера между отдельными каналами, например, от стационарного канала продаж к каналу онлайн-продаж, и созданию новой многоканальной службы продаж и использованию эффекта синергии. Изменения в способах обработки заказов, позволяющие проверять состояние их исполнения в любом канале продаж, независимо от того, где была совершена покупка, а также позволяющие получать или возвращать товары в месте и времени, выбранном клиентом, требуют, чтобы разрозненные торговые предприятия внедрили соответствующее ИТ-решение для обеспечения согласованности данных в разных каналах и глобального управления продажами. Отсутствие межканальной координации и связанные с этим проблемы в контексте доставки и возврата товаров, а также несогласованные рекламные акции и цены в отдельных каналах продаж могут привести к ухудшению восприятия имиджа торговой сети, распространению негативных мнений по этому поводу, увеличению числа жалоб и, как следствие, потере доверия клиентов и нередко к отказу от покупок.

Проведенное исследование указывает на более высокий процент организаций имеющих торговые сети, которые могут быть классифицированы как маргинальные отрасли, чем компании, которые не имеют торговых сетей, что указывает на особую уязвимость торговых сетей к риску возникновения кризисных ситуаций независимо от отрасли, в которой они функционируют. Проведенный анализ также показывает, что потенциально больший процент сетевых торговых предприятий имеют соответствующие антикризисные структуры, при этом относительно большой процент предприятий с антикризисными структурами появляется на торгах через интернет-канал. Также наличие в структурах предприятия должности пресс-секретаря или менеджера по коммуникациям в случае сетевых предприятий бывает незначительно чаще, по сравнению с несетевыми. Что касается наличия специализированного PR-подразделения на предприятиях не имеющих торговой сети, то 38,1% исследуемой группы заявили о существовании такого отдела в своих структурах, значение которой можно сравнить с предприятиями, которые имеют как торговую сеть, так и PR-ячейку, процент которой равен 50%, а критерий хи-квадрат равен 3,899; $p = 0,048$ подтверждает статистическую значимость различия на таких уровнях между этими группами. Приведенные выше результаты анализа могут указывать на то, что сетевые торговые компании, по-видимому, немного лучше осведомлены о подверженности кризису в результате их маргинализации и, таким образом, чаще создают соответствующие формальные структуры для предотвращения и управления кризисами. Таким образом, существуют признаки, указывающие на межотраслевое угнетение таких предприятий, но для детальной проверки этого вопроса требуются дополнительные углубленные исследования. В контексте их повышенной подверженности кризисам особенно важной является соответствующая ИТ-поддержка, которая служит для обеспечения требуемого качества обслуживания клиентов

независимо от местоположения и позволяет эффективно контролировать все каналы продаж при сохранении целостности данных и процедур. Таким образом, правильная ИТ-система является неотъемлемым элементом антикризисной структуры, а правильно подготовленная и внедренная стратегия omnichannel позволяет использовать синергию положительного опыта, связанного с покупками в стационарном магазине и в Интернете, для укрепления доверия к бренду и его репутации.

Представленные результаты исследований и выявленные проблемы с решениями четко указывают на то, что для того, чтобы компания, осуществляющая распределенные продажи, функционировала без серьезных проблем и опасений и не теряла клиентов, а наоборот их приобретала, ей следует интегрировать каналы продаж в рамках имплементации стратегии omnichannel поддерживаемой правильно внедренной ИТ-системой. Учитывая длительное время исследований и относительно большую исследовательскую выборку, ясно видно, что каждое предприятие, даже если оно имеет устойчивую позицию на рынке, должно постоянно следить за тенденциями рынка и действиями конкурентов, а его антикризисная структура должна постоянно модифицироваться. Из-за того, что клиенты становятся все более осведомленными и разборчивыми, отказ их от определенной марки может привести к серьезным последствиям, включая резкое падение доходов. Следует еще раз подчеркнуть, что при межотраслевой маргинализации торговых сетей их особая восприимчивость к возникновению и распространению кризисных ситуаций испытывает острую необходимость в правильной и разумной организационной и технической подготовке к внезапным и неожиданным событиям и проведении упреждающих действий. Представленное предложение имплементации интегрированной стратегии omnichannel, основанной на тщательно внедренной ИТ-поддержке, которая возникает из анализа возможностей транспарентной

интеграции продаж, проводимой по различным каналам на исследуемых предприятиях, может быть подходящим способом функционирования распределенных коммерческих сетей в условиях развивающегося информационного общества, поскольку преобладание современных технологий, социальных сетей и развитие потребительской осведомленности людей, которые ищут решения в интернете не позволяют предприятиям совершать даже малейшие ошибки в сфере public relations, продаж и маркетинга. В этой ситуации после проведения исследований и анализа можно сделать вывод о том, что основная цель работы, которая заключалась в анализе и оценке проблемы маргинализации распределенных коммерческих сетей как особого типа предприятий, характеризующихся межотраслевой маргинализацией, вместе с тем сильно подверженных к возникновению кризисной ситуации, была достигнута. Предмет исследования, проведенного для целей данной работы, который представлял собой теоретические и практические аспекты функционирования распределенных сетей продаж в контексте их маргинализации, а также способа имплементации стратегии omnichannel, был четко и полностью показан на основе результатов, полученных в ходе исследования. Используемые теоретические и эмпирические методы исследования, включая научные наблюдения и метод САТІ, дали возможность получить надежные результаты, благодаря которым можно с высокой вероятностью утверждать, что исследование четко и без каких-либо искажений показывает положение предприятий, работающих на рынке.

7. НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ

Монографии

1. *Opresyjność sieci sprzedaży w kontekście wdrażania strategii omnichannel*, Oficyna Wydawnicza PRz, Жешув 2019, 200 страниц.
2. *Zarządzanie kryzysem wizerunkowym z perspektywy agencji public relations. Analizy, tendencje i uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza PRz, Жешув 2019. Соавтор D. Tworzydło. P. Szuba, 122 страниц.

Научные статьи

1. *An increase of the region's competitiveness through effective tourist product management: an example using the thematic trail*, HSS, 1/2020, стр. 41-48, Соавтор A. Nizioł.
2. *Leading Approaches to Increasing the Efficiency of the Inventory Process in the Retail Network*. [w:] Strielkowski, W., Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics, **Springer Nature Switzerland AG**, 2019, стр. 233-243, Соавтор T. Olejarz.
3. *Profile of public relations practitioners in Poland - based on research results*, Central European Journal of Communication, Vol. 29, Issue 3(24)/2019, стр. 361-377, (**SCOPUS**). Соавтор D. Tworzydło, P. Szuba.
4. *IT Support for the Goods Reallocation Process in Textiles - Based Fashion Retail*, FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe, Issue 6 (138)/2019, стр. 15-19, (**список А согласно Министерства науки и высшего образования, SCOPUS**). Соавтор A. Gazda, J. Woźniak.
5. *Marketing environment and marketing management of universities in Ukraine: national and regional dominants*, Innovative Marketing, т. 15(1), 2019, стр. 1-12, (**SCOPUS**). Соавтор Y. Petrunia, V. Chentsov, V. Petrunia.
6. *Oppressive industry in the context of managing an image crisis*, Humanities and Social Sciences, Факультет менеджмента Жешовского

- политехнического университета HSS 26 (1/2019), стр. 101-108, Соавтор D. Tworzydło.
7. *Influencerzy jako wsparcie dla kampanii public relations*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Vol. 29, Issue 3/2019, стр. 131-150, Соавтор D. Tworzydło, M. Wajda.
 8. *Sfery zadaniowe public relations w firmach przemysłowych – analiza wyników badań*, Naukowy. Przegląd Dziennikarski 2/2018 (26), стр. 39-63, Соавтор D. Tworzydło, P. Szuba.
 9. *Monitoring the process of anodising of VW70U pistons using the control chart*, Metalurgija, 57 № 4 Ноябрь 2018, стр. 349-352, (список А согласно Министерства науки и высшего образования, индексировано, SCOPUS). Соавтор A. Gazda, A. Pacana.
 10. *Logistics management in crisis situations*, e-Journal VFU, Issue 11 – 2018, стр. 1-13, ISSN 1313-7514, Соавтор T. Olejarz, I. Britchenko.
 11. *Strategy of expanding the range of goods based on the prices of competitors in the retail network*, CLC 2018: Carpathian Logistics Congress - Congress Proceedings TANGER Ltd., Keltickova 62, 710 00 Острава, Чехия, ЕС, ISBN 978-80-87294-88-8 (**Web of Science**). Соавтор T. Olejarz.
 12. *Support the logistics process through information system*, [w:] CLC 2017: Carpathian Logistics Congress - Congress Proceedings, Martin Straka (ред), 2017, TANGER Ltd., Острава, ISBN 978-80-87294-80-2, стр. 288-293. (**Web of Science**). Соавтор A. Gazda, T. Olejarz.
 13. *An improvement of inter-branch communication in the process of explaining the discrepancies in deliveries*. The 5th European Interdisciplinary Forum 2017 (EIF 2017), Вильнюс 2017, стр. 141-148 (**Web of Science**). Соавтор G. Ostasz, T. Olejarz.
 14. *Wsparcie analizy FoodCost przez zintegrowany system Zarządzania*, Modern Management Review, 2017, vol. 22 (XXII), № 24 (4), стр. 183-193. Соавтор A. Nizioł.

15. *Military economic branches in the logistic military system - historical approach*, [w:] CLC 2016: Carpathian Logistics Congress - Congress Proceedings / Feliks Jerzy (ред.), 2016, TANGER Ltd., Острава, ISBN 978-80-87294-76-5, стр. 663-668. (**Web of Science**). Соавтор A. Gazda, T. Olejarz.
16. *Wsparcie procesu zamawiania przez nowoczesny system informatyczny*, Журнал Logistyka 6/2015, стр. 357-363. Соавтор T. Olejarz.
17. *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, т. 6, № 3, стр. 236-247, Соавтор R. Zajkowski.
18. *Analiza wybranych aspektów planowania wizerunkowych działań strategicznych i operacyjnych w kontekście polskich firm*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2014, т. 48, № 1, стр. 183-192, Соавтор D. Tworzydło.
19. *Nowoczesna i skuteczna strategia promocji samorządu przy użyciu Macierz Celów Wizerunkowych oraz technologii QR-Kod*, [w:] *Innowacje i komunikowanie w samorządzie – trendy i perspektywy*, Newline, 2012. Соавтор D. Tworzydło.
20. *Problemy rozwoju franczyzy bankowej w Europie na tle sytuacji w Polsce*, Научные тетради студентов и аспирантов экономического факультета Университета им. Марии Кюри-Склодовской в Люблине, Университет Марии Кюри-Склодовской в Люблине, Люблин 2010, стр. 159-169.
21. *Pomiar efektów w procesie komunikacji samorządu z otoczeniem rynkowym*, [w:] Tworzydło D., Kuca P., *Relacje z mediami w samorządach. Teoria i praktyka*, Newline, 2010, стр. 42-44.
22. *Metoda sferyczna i płaszczyznowa obliczania luki wizerunkowej*, [w:] Tworzydło D., Chmielewski Z., *Public relations w czasach mp3 oraz Internetu*, Высшая школа информатики и управления, Жешув 2008, стр. 287-249, Соавтор D. Tworzydło.

23. *Kryzys w relacjach z kooperantami zagranicznymi – metody zapobiegania*, реферат был опубликован в материалах после конгресса, издательство VI Конгресса Public Relations, Жешув 2007.