



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

Кафедра Информационных технологий и систем безопасности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Бакалавр)

На тему **Разработка бизнес-стратегии предприятия-производителя морских информационных систем, основанной на достижении конкурентных преимуществ**

Исполнитель **Уваров Никита Олегович**
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель **д.в.н., профессор**
(ученая степень, ученое звание)

Байков Евгений Александрович
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

**И. О. Заведующего
кафедрой ИТСБ**

(подпись)

д.т.н., профессор

(ученая степень, ученое звание)

Бурлов Вячеслав Георгиевич

(фамилия, имя, отчество)

«13» июня 2023 г.

Санкт-Петербург

2023 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Информационных технологий и систем безопасности

«УТВЕРЖДАЮ»

И. О. Заведующего кафедрой
ИТСБ

_____ / Бурлов В. Г./

«13» июня 2023 г.

Задание

на выпускную квалификационную работу

Студенту Уварову Никите Олеговичу

Тема «Разработка бизнес-стратегии предприятия-производителя морских информационных систем, основанной на достижении конкурентных преимуществ»

закреплена приказом ректора Университета от _____ года, № _____

- 1. Срок сдачи законченной работы 01.06.2023 года**
- 2. Перечень вопросов, подлежащих разработке (краткое содержание работы):**
 - Глава 1. Анализ теоретических основ стратегического управления предприятиями применительно к условиям цифровизации экономики
 - Глава 2. Анализ и диагностика деятельности ООО «МТ-ГРУПП»
 - Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию

бизнес-стратегии ООО «МТ-ГРУПП» и оценка их эффективности

3. Перечень материалов, предоставляемые к защите:

- пояснительная записка;
- иллюстративный материал.

4. Консультанты по работе:

Дата выдачи задания: 02.02.2023 года.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Доктор военных наук, профессор,

Байков Евгений Александрович

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество) (подпись)

Задание принял к исполнению 02.02.2023года.

Студент Уваров Н. О., КВ-Б19-2

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество) (подпись)

Реферат

Дипломная работа: 72 страницы, 5 рисунков, 21 таблица, 30 источников литературы.

Объект исследования: ООО «МТ-ГРУПП»

Предмет исследования: бизнес-стратегия ООО «МТ-ГРУПП»

Цель работы: совершенствование бизнес-стратегии предприятия ООО «МТ-ГРУПП», производящего морские информационные системы, основанной на достижении устойчивых конкурентных преимуществ.

В дипломной работе изложены рекомендации по улучшению бизнес-стратегии организации, занимающейся производством морских информационных систем, основанные на достижении устойчивых конкурентных преимуществ.

В рамках исследовательской работы было выявлено, что современные условия развития экономики требуют от предпринимателей постоянной адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Создание конкурентных преимуществ является одним из основных задач при разработке бизнес-стратегии предприятия. Изучены основные конкурентные стратегии, проведен их анализ, а также, на основе этого, автор обосновал в качестве наиболее приемлемой стратегию дифференциации для организации ООО «МТ-ГРУПП». В ходе исследования, автор выявил, что наиболее конкурентными направлениями стратегии будут являться: дифференциация имиджа, персонала и внедрение отдела маркетинга.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Анализ теоретических основ стратегического управления предприятиями применительно к условиям цифровизации экономики	6
1.1 Сущность и содержание стратегического управления предприятиями	6
1.2 Разновидности и особенности конкурентных стратегий предприятий в условиях цифровой экономики	18
1.3 Конкурентные преимущества, основанные на цифровых технологиях, как основной фактор формирования конкурентной стратегии предприятия	23
Глава 2. Анализ и диагностика деятельности ООО «МТ-ГРУПП»	30
2.1 Краткая характеристика компании и ее основные технико-экономические показатели	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «МТ-ГРУПП» ..	34
Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию бизнес- стратегии ООО «МТ-ГРУПП» и оценка их эффективности	43
3.1 Обоснование и содержание конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям цифровизации экономики	43
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по реализации выбранной конкурентной стратегии	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
Список использованных источников	71
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование — это процесс создания стратегии, которая поддерживает основную цель компании путем объединения отдельных проектов. Стратегическое планирование более широкое понятие, чем планирование проектов, и помогает компаниям определить направление своей работы на ближайшие 3-5 лет.

В современном мире корабельное вооружение играет ключевую роль в обеспечении безопасности морского транспорта и защите морских границ. Предприятия, занимающиеся производством корабельного вооружения, имеют большой потенциал для развития и прибыльности.

Однако, для успешного функционирования и конкурентоспособности на рынке, необходима эффективная бизнес-стратегия. В данной работе будет рассмотрена бизнес-стратегия предприятия, выпускающего корабельное вооружение, с учетом особенностей отрасли и требований рынка.

Целью работы является совершенствование бизнес-стратегии предприятия ООО «МТ-ГРУПП», производящего морские информационные системы, основанной на достижении устойчивых конкурентных преимуществ.

Цель исследования предопределила решение совокупности необходимых задач:

- проанализировать теоретические положения стратегического управления и определить особенности их применения для предприятий, выпускающих корабельное вооружение;
- определить конкурентные преимущества, основанные на цифровых технологиях и способствующие успешности бизнес-стратегии предприятия;
- произвести анализ и диагностику деятельности ООО «МТ-ГРУПП»;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании;
- обосновать содержание конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям цифровой экономики;

- разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию бизнес-стратегии предприятия, основанной на достижении устойчивых конкурентных преимуществ;
- оценить влияние предложенных рекомендаций на основные показатели экономической деятельности предприятия.

Объектом исследования является ООО «МТ-ГРУПП».

Предмет исследования – бизнес-стратегия ООО «МТ-ГРУПП».

Теоретическая значимость темы заключается в том, что позволяет изучить методы и инструменты разработки эффективной бизнес-стратегии, а также основные принципы формирования конкурентных преимуществ на рынке морских информационных систем. Эта тема также позволяет изучить способы определения целей и задач компании, анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, а также выбирать наиболее подходящие стратегические направления для достижения своих целей.

Практическая значимость заключается в возможности применения полученных знаний на практике при разработке бизнес-стратегии предприятия-производителя морских информационных систем. Данные знания можно использовать для выбора наиболее эффективных стратегических направлений, определения конкурентных преимуществ и разработки планов действий по их достижению. Кроме того, разработка бизнес-стратегии на основе устойчивых конкурентных преимуществ позволяет обеспечить долгосрочную устойчивость и прибыльность предприятия, что является главной целью любого бизнеса.

В первой главе рассматривается сущность и содержание стратегического управления предприятиями. Анализируются основные конкурентные стратегии, описываются их концепции и значимость в определенной конкурентной среде. Рассматривается конкурентная стратегия с возможным внедрением цифровых новшеств.

Во второй главе описывается краткая характеристика компании ООО «МТ-ГРУПП», ее экономическое состояние. Проводится анализ внешней и

внутренней среды предприятия и составляется SWOT-анализ, позволяющий акцентировать внимание на слабых и сильных сторонах организации.

В третьей главе обосновывается и анализируется предложенная конкурентная стратегия – стратегия дифференциации. Рекомендуемыми направлениями стратегии будут являться: дифференциация имиджа, персонала и внедрение отдела маркетинга. Оценивается эффективность предлагаемых мероприятий по реализации избранной стратегии.

Глава 1. Анализ теоретических основ стратегического управления предприятиями применительно к условиям цифровизации экономики

1.1 Сущность и содержание стратегического управления предприятиями

Цифровизация становится важнейшим фактором экономического, управленческого, социального и бизнес-развития государства. Уровень развития цифровой экономики отражает уровень конкурентоспособности на мировом рынке, и поэтому является приоритетной целью государственной политики.

Цифровая экономика создает новые возможности для предпринимательства, расширяет географию рынков и количество участников. Потребители получают доступ к рынкам на других континентах, что приводит к уменьшению роли торговых посредников и снижению издержек.

Развитие цифровой экономики ускоряет получение услуг, создает новые рабочие места и возможности для повышения конкурентоспособности предпринимателей в онлайн сфере. Одновременно с этим автоматизация и роботизация процессов повышают производительность труда.

В целом, развитие цифровой экономики позволяет обществу и его членам получить ряд выгод, включая снижение издержек, увеличение возможностей для предпринимательства и создание новых рабочих мест.

Стратегия предприятия – долгосрочный план действий, который определяет приоритетные направления использования имеющихся ресурсов и усилий предприятия для достижения его целей и миссии[14].

Управление современной компанией включает множество функций и подразделений, таких как снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, исследования и разработки. Стратегический выбор предполагает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, чтобы создать единое целое, отражающее текущую стратегию предприятия. Разработка стратегии является одним из этапов стратегического менеджмента и сочетает в себе детерминированный и стохастический подходы. Уровень

нестабильности среды, в которой действует компания, может влиять на преобладание одной или другой составляющей в стратегии.

Понятие стратегии можно трактовать более конкретным способом. Стратегия – это комбинация запланированных действий и быстрых решений для адаптации к новым возможностям и угрозам[7]. Она является необходимой как для всей компании в целом, так и для ее подразделений, таких как научные исследования, продажи, маркетинг, финансы и трудовые ресурсы. При формировании стратегии менеджеры реагируют на изменения на рынке, выявляют новые возможности и объединяют различные подходы, используемые в разных подразделениях компании.

В рамках разработки стратегии принято руководствоваться следующими характеристиками планирования:

- анализ показателей для измерения;
- изучение альтернативных вариантов решения задач;
- внесение корректировок из-за мобильности рынка;
- анализ рынка в режиме реального времени;
- разработка стратегии компании на ближайшие 2-5 лет.

Для успешной реализации необходимых характеристик следует придерживаться постоянного изучения рынка, возможных угроз, возможностей, альтернативных путей и мониторинга финансово-хозяйственных показателей предприятия[14].

Определить успешность реализации товаров или услуг возможно путем анализа рынка. Исследование проводится во время разработки идеи для бизнеса, а также, непосредственно во время работы бизнеса. Благодаря постоянной оценке реализации тех или иных товаров или услуг можно улучшить как финансовые показатели предприятия, так и нефинансовые, например, узнаваемость бренда, повысить имидж компании и т.д. Анализ рынка представляет под собой всевозможное изучение имеющихся факторов, которые могут оказать определенное влияние на эффективность работы предприятия, исследования проводятся в несколько этапов, в результате

которых, компания получает полное представление о рынке. В ходе проведения анализа компания получает объективные данные о:

- количестве потенциальных клиентов;
- уровне спроса;
- основных конкурентах;
- приоритетных методах реализации идеи.

В совокупности, анализ помогает спрогнозировать доходность бизнеса и выбрать наилучшую стратегию развития предприятия.

Существует две основные группы методов анализа рынка: качественные и количественные. Качественные методы позволяют получить информацию, которую невозможно выразить в цифрах, например, они позволяют выявить потребительское поведение. Количественные методы анализа, в свою очередь, представлены исследованиями, результаты которых выражаются в цифрах. Для проведения таких оценок обычно используют специальные инструменты, которые обеспечивают максимальную достоверность полученной информации, к наиболее применяемым практикам анализа рынка относятся:

- наблюдение;
- личный опыт;
- опросы;
- исследование социальных сетей и поисковых систем;
- формирование фокус-группы и взаимодействие с ней;
- экспертное мнение;
- бенчмаркинг.

После проведенного анализа результаты обрабатываются, и на их основе создается отчет, который используется для формирования стратегии развития и принятия управленческих решений. Для более наглядного изучения методов сбора данных ниже приведена таблица по каждому методу, где описаны порядок и результат его проведения.

Таблица 1.1 – Методы проведения анализа рынка

Метод анализа	Порядок проведения	Результат
Наблюдение	Оценивается поведение потенциальных клиентов и конкурентов	Получение информации о предпочтениях покупателей, об успешных компаниях, реализуемых аналогичную продукцию
Личный опыт	Выстраиваются предположения на основании мнения экспертов	Позволяет сформировать первичное представление о рынке
Опросы	Проводится анкетирование среди потенциальных клиентов традиционными методами (интернет, по телефону и т.д.)	Формирование мнения потенциальных потребителей, подсчет «теплых» клиентов
Исследование социальных сетей и поисковых систем	Сбор данных о потенциальных клиентах в количественном и качественном выражениях	Получение информации о потребностях рынка, выявление основных проблем, определение числа заинтересованных в приобретении продукции клиентов
Формирование фокус-группы и взаимодействие с ней	Презентация продукции среди потенциально заинтересованных людей, в ходе которой результаты получают в рамках проведения сессии «вопрос-ответ»	Определение основных потребностей и проблем рынка, оценка конкурентоспособности
Экспертное мнение	Построение анализа на основании мнения экспертов, изучающих рынок	Полное представление о рынке на основании мнения специалиста, занимающегося его регулярным мониторингом.
Бенчмаркинг	Анализ сильного конкурента и его клиентов на основании двустороннего договора	Выявление сильных и слабых сторон лидера рынка, оценка потребностей потенциальных клиентов

Необходимо также подстраиваться под современные реалии цифровизации, в наши дни актуален, успешен и часто применяем метод анализа рынка с использованием сети Интернет, обусловлено это тем, что большая часть информации находится в сети, а использование различных сервисов для сбора данных позволяет не только упростить проведение анализа, но также и получить максимум достоверной информации.

Говоря о стратегическом планировании, необходимо понимать, что данный комплекс мероприятий производится в соответствии с четкой декомпозицией этапов его проведения.

В первую очередь, при планировании стратегии, необходимо выявить главные цели оценки. Например, в случае необходимости анализа потенциальных клиентов, важно понять их поведение, потребности, личную заинтересованность и число потребителей.

Вторым этапом проведения стратегического планирования является исследование товаров или услуг. На данном этапе возможно сформировать представление о рынке, определить спрос на те или иные продукты или услуги, а также, оценить удовлетворенность покупателей спросом.

Немаловажным этапом также является и сегментация целевой аудитории. Компании необходимо определить, кто и с какой частотой будет покупать товары, а также, определить их покупательскую способность.

Не стоит забывать и о подробной оценке поведения потенциальных потребителей. Необходимо изучить, когда и при каких обстоятельствах клиенты готовы совершить покупку, а также факторы, которые влияют на выбор потребителя.

Заключительным и немаловажным этапом является выбор маркетинговой стратегии. На данном этапе, с учетом полученных ранее данных, необходимо сформировать стратегию, например, если компания планирует реализовать товары приоритетно для граждан зрелого возраста, то распространение через интернет будет малоэффективным.

Полученные данные в ходе проведенного анализа необходимо обработать и интерпретировать, для подобных целей используются доступные инструменты, такие как:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- Матрица БКГ;
- 5 сил Портера;
- SNW-анализ.

Проведение анализа макросреды организации производится на основе специального анализа. PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании[8].

Далее рассмотрим четыре ключевых направления, более всего влияющих на работу предприятия:

Политические факторы. К данному виду факторов относится политика - правовое окружение, затрагивающее ключевые изменения в правовом регулировании, и политическая ситуация в стране включает в себя оценку законодательной и правительственной сферы, таких как налоговая политика, правила и нормы, торговые договоренности и т.д. В рамках анализа рынка или государства, необходимо ответить на вопросы воздействия государства и права на организацию.

Экономические факторы. Производится анализ факторов экономической ситуации на действующем рынке: динамика развития экономики, изменение курса валюты, цены на фондовой бирже, текущий уровень безработицы; изменение уровня инфляции, динамика изменения уровня дохода населения РФ, тенденции банковской отрасли.

Анализ социальных факторов оценивает демографические характеристики целевой аудитории, такие как возраст, пол, доход и

образование, а также социальные тенденции, как культурные нормы и ценности.

Технологические факторы. Технологические факторы состоят из четырех параметров: изменения технологий, которые пользуются в рыночной среде. Влияние интернета на развитие рыночной среды и активность развития мобильных технологий. Уровень инновации, которые обеспечивают эффективную конкуренцию в рыночной сфере.

Результаты PEST – анализа представляются в форме матрицы, где основной составляющей являются факторы, присутствующие в микросреде.

PEST-анализ помогает компаниям понимать внешнюю среду, в которой они работают, и принимать решения о том, какие стратегии применять для достижения успеха на рынке. Он также может помочь определить потенциальные риски и возможности, которые могут повлиять на бизнес-процессы компании.

Далее по значимости выделяют силу воздействия этих факторов с присвоением баллов, рангов и иных единиц измерения. Заключительным этапом анализа внешней среды организации является проведение анализа на основании модели М. Портера. Модель описывает зависимость пяти сил конкуренции – чем сильнее давление сил на предприятие, тем меньше возможности у компаний производить изменение цен и повышение прибыли. [10]

Ниже, в виде таблицы, представлен вид модели профессора Портера.

Таблица 1.2 – Модель пяти сил конкуренции Портера

Название	Описание
Угроза новых конкурентов	оценка вероятности того, что новые игроки появятся на рынке и создадут конкуренцию для компании
Угроза замены	оценка вероятности того, что потребители могут заменить продукты компании на альтернативные
Власть поставщиков	оценка уровня влияния поставщиков на цены и качество товаров

Окончание таблицы 1.2

Власть покупателей	оценка уровня влияния покупателей на цены и качество товаров
Конкуренция между существующими игроками	конкуренция между существующими игроками – с оценкой уровня конкуренции между компаниями, которые уже находятся на рынке

Анализ этих пяти факторов помогает компаниям понять уровень конкуренции в отрасли и разработать стратегию, которая поможет им увеличить свою долю на рынке. Например, если уровень угрозы новых конкурентов высок, компания может разработать стратегию для увеличения барьеров к входу на рынок, таких как увеличение затрат на маркетинг и рекламу или разработка защищенных патентами продуктов.

Если уровень конкуренции между существующими игроками высок, компания может разработать стратегию для увеличения своей доли на рынке путем разработки более высококачественных продуктов или снижения цен.

Таким образом, пять сил Портера – это инструмент для анализа уровня конкуренции в отрасли, который помогает компаниям разработать эффективную стратегию для увеличения своей доли на рынке.

Анализ внутренней среды компании — это всеобъемлющая оценка предприятия или организации, которая отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

SNW – аббревиатура, которая отражает сильные, слабые и нейтральные стороны компании, где S – сильная сторона, N – нейтральная позиция, W – слабая сторона.

Данная методика оценки внутренней среды организации помогает определить конкурентоспособность организации и определить среднее рыночное состояние для определенной ситуации и фиксации нулевой точки конкуренции. С помощью методики можно выявить наиболее выгодные стороны организации и совершенствования позиционирования организации

на действующем рынке. Можно выделить следующие пять составляющих SNW-анализа:

Маркетинг. Состоит из следующих показателей: рыночная доля, конкурентоспособность предприятия, ассортимент и качество предлагаемых товаров и/или услуг, конъюктура рынка, реклама и позиционирование бренда или товара.

Анализ финансовой структуры предприятия. На основе данного показателя можно оценить эффективность стратегического планирования, позволяя акцентировать внимание на слабые внутренние стороны в организации и провести сравнение с предприятиями-конкурентами.

Анализ управленческих операций и бизнес-процессов.

Кадры, которые представлены такими показателями как: уровень квалификации работников, компетентность руководящего состава компании и работников.

Корпоративная культура – фактор, определяющий климат внутри организации и уровень интереса руководства к уровню производительности работы сотрудников.

Такой подход к оценке преследует следующие цели:

- определение сильных и слабых сторон;
- повышение конкурентоспособных сторон предприятия;
- анализ возможности ликвидации слабых сторон и преобразование их в сильные.

Ниже, в виде таблицы, представлен пример SNW-анализа:

Таблица 1.3 – SNW-анализ

Описание фактора	Качественная оценка		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
Внутренний фактор 1			
Внутренний фактор 2			

Окончание таблицы 1.3

Внутренний фактор 3			
Внутренний фактор n...			

Для оценки товаров или услуг предприятия можно составить матрицу БКГ, аббревиатура которой расшифровывается как «бостонская консалтинговая группа». Данный вид матрицы основан на формировании роста компании за счет получения прибыли на зрелых рынках для инвестирования в развивающиеся и привлекательные новые сегменты рынка.

Можно сказать, что матрица БКГ – это инструмент, который используется для анализа портфеля продуктов компании. Она была разработана Бостонским консультационной группой в 1970-х годах и широко используется в маркетинге и стратегическом управлении. Матрица БКГ помогает компаниям определить, какие продукты и услуги нужно развивать, а какие следует убрать из портфеля. Она основана на двух основных критериях – доли рынка и темпа роста продукта на рынке. Продукты и услуги разбиваются на 4 категории: звезды, денежные коровы, вопросительные знаки и собаки. Каждая категория имеет свои особенности и требует своего подхода к управлению.

Для построения матрицы необходимо произвести расчет трех показателей:

- относительная доля рынка товара организации;
- темп роста рынка;
- объем продаж, анализируемых товарных групп.

Таблица 1.4 – Матрица БКГ

Квадрат матрицы	Описание
Вопросительные знаки	Начальная точка для новых услуг. Высокий темп роста продаж. Требуется высоких инвестиций в поддержку и развитие. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде.

Окончание таблицы 1.4

Звезды	Лидер растущего рынка. Высокий темп роста продаж. Высокий уровень прибыли. Дальнейший рост требует значительных инвестиций
Денежные коровы	Низкая норма прибыли или убыточность. Ограничение возможности по росту продаж. Новая услуга, потерпевшая неудачу, или услуга падающего рынка.
Собаки	Лидер рынка. Высокий уровень прибыли. Дальнейший рост практически невозможен. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль.

В результате проведенного анализа по методике БКГ, для каждого товара в организации должна быть предложена стратегия развития в соответствии с теми положениями, которые заняли товары и/или услуги. Например, для товаров из группы «собака» необходимо произвести обновление или смену репозиционирования продукта, потому что группа лишает свободных денежных средств организацию и съедает свободные ресурсы. Или полное исключение данной группы товаров из портфеля.

В рамках разработки бизнес-стратегии актуально применение маркетингового инструмента по оценке сильных, слабых сторон, возможностей и угроз [13]. Для анализа перечисленных факторов используется SWOT-анализ. SWOT-анализ – метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании. SWOT-анализ нужен, чтобы оценить сильные и слабые стороны компании и определить перспективы развития и угрозы извне. Аббревиатура SWOT расшифровывается, как S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats.

Strengths или сильные стороны: внутренняя характеристика компании. Факторы, которые обеспечивают устойчивое положение и конкурентные преимущества на рынке. Переменные, за счет которых увеличивается товарооборот, то, что будете улучшать, укреплять, усиливать. К примеру, это

может быть: быстрая доставка, красивая и/или качественная упаковка продукции, демократичные цены, удобное месторасположение и т.д.

Weaknesses или слабые стороны: внутренняя характеристика компании. Слабые места компании. То, на что стоит обратить внимание и устранить или модифицировать. Моменты, которые могут привести к снижению объема продаж и потере конкурентоспособности.

Например: высокие цены, плохая маркетинговая кампания, недостаток собственных финансовых ресурсов, несформировавшийся имидж и т.д.

Opportunities или возможности: внешний фактор. Возможности – это события на рынке, в государстве, на которые компания не имеет прямого влияния, но они могут как-то положительно сказаться на ее развитии.

Например: инициативность работающих лиц, растущая потребность в услуге, введение дополнительных услуг и т.д.

Threats (угрозы): внешний фактор. Неблагоприятное развитие событий во вне, на которые компания повлиять не может, которые могут привести к проблемам для бизнеса.

Например: высокая конкуренция, низкий уровень инвестиций, долгий период окупаемости, экономический спад и т.д.

SWOT-анализ в рамках проведения маркетинговой кампании выглядит следующим образом:

Таблица 1.5 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

SWOT-анализ учитывает положительные и отрицательные факторы как внутри компании (то, на что повлиять можно), так и во внешнем мире (то, на что в компании повлиять нельзя). Это универсальный метод: с его помощью

можно проанализировать государственную экономическую политику или вероятность успеха школьной команды по волейболу.

1.2 Разновидности и особенности конкурентных стратегий предприятий в условиях цифровой экономики

Конкурентная стратегия – это устойчивая модель поведения и совокупность правил и приоритетов, которыми пользуется компания для достижения поставленных целей, миссии, а также, поддержания конкурентоспособности на рынке[19].

Существует большое разнообразие конкурентных стратегий, которые отличаются друг от друга в зависимости от долгосрочных приоритетов взаимодействия с другими участниками. К основным видам конкурентных стратегий можно отнести следующие:

- устранение конкурентов;
- оборонительная стратегия;
- обособление от конкурентов;
- сближение с конкурентами.

Как и любая другая стратегия, стратегия устранения конкурентов представляет собой план действий, который помогает компании достичь своих целей. В данном случае, цель заключается в устранении конкурентов на рынке, чтобы увеличить долю рынка, прибыль и/или другие показатели успеха. Такая стратегия может включать в себя различные методы, такие как снижение цен, улучшение качества продукта, инвестирование в маркетинг и рекламу, а также приобретение конкурентов. Однако, следует отметить, что компании, которые сосредотачиваются только на устранении конкурентов, могут упустить возможности для роста и развития, которые могут принести новые конкуренты или изменение условий рынка.

Оборонительная стратегия предприятия – это инструмент управления, который используется для защиты доли рынка от потенциальных конкурентов. Она может включать в себя два подхода: активный и

пассивный. Активные стратегии включают в себя увеличение маркетинговых и рекламных активностей, снижение цен и предоставление скидок. Пассивные стратегии фокусируются на разработке новых продуктов, расширении компании на новые рынки и восстановлении связи с прежними клиентами. Оборонительные стратегии могут включать в себя такие методы, как совместные предприятия, реорганизация, распродажа активов и ликвидация. Преимущества оборонительных стратегий включают увеличение маркетинга и рекламы, снижение рисков и повышение стоимости продуктов или услуг. Недостатки могут быть связаны с необходимостью учитывать разные целевые рынки и требования к инновациям.

Сосредоточенность исключительно на устранении конкурентов может привести к тому, что компания упустит возможности для роста. Однако защитная стратегия (стратегия обособления от конкурентов) может включать в себя улучшение маркетинга и снижение рисков. Она может включать в себя такие вещи, как повышение лояльности клиентов, улучшение обслуживания клиентов, повышение узнаваемости бренда, улучшение управления затратами и инвестиции в исследования и разработки. Сильная оборонительная стратегия может помочь бизнесу пережить изменения на рынке и оставаться конкурентоспособным в долгосрочной перспективе.

Однако, бывают ситуации, в которых отношения с конкурентами могут быть не менее важными, чем отношения с клиентами. Вместо того чтобы пытаться исключить конкурентов, стратегия сближения с ними может быть более эффективной в долгосрочной перспективе. Это может включать в себя улучшение маркетинга, уменьшение рисков, инвестирование в исследования и развитие новых продуктов и услуг.

В современной практике использования конкурентных стратегий наиболее часто встречаются стратегии, сформулированные Майклом Портером.

Майкл Портер – американский ученый, известный своими теориями в области экономики, бизнес-стратегии и социальных причин. Он является

основателем направления современной стратегии и одним из самых влиятельных мыслителей в мире в области менеджмента и конкурентоспособности. Портер является профессором Университета епископа Уильяма Лоуренса в Гарвардской школе бизнеса, и ему приписывают создание анализа пяти сил Портера, который играет важную роль в разработке современной бизнес-стратегии [23]. Его вклад в область экономики оказал значительное влияние как на теорию, так и на практику.

Цифровая экономика позволяет предприятиям использовать различные конкурентные стратегии для достижения успеха на рынке. К основным конкурентным стратегиям относятся:

- минимизация издержек;
- стратегия стоимости;
- дифференциация;
- концентрация;
- стратегия фокусирования.

Стратегия минимизации издержек. Данная бизнес-стратегия заключается в сокращении расходов на производство и продажу товаров. Она направлена на выпуск продукции по минимальной себестоимости, что делает конкуренцию с другими производителями невозможной. Компании могут снизить затраты, используя свои уникальные технологии производства, заключая договоры с поставщиками, получая доступ к сырью на выгодных условиях, уменьшая накладные расходы, нанимая дешевую рабочую силу и т.д. Эта стратегия работает, когда цена является главным критерием выбора для потребителей, а компания производит стандартизированный продукт широкого спроса, простой в изготовлении. Она может позволить компании захватить широкий рынок и привлечь большое количество потребителей в нескольких сегментах. Но есть риск использования сырья низкого качества и отставания от конкурентов. Компания должна уметь удерживать низкие цены в течение долгого времени и стать единственным лидером по цене, чтобы

выбор конкурентов был не в ее пользу. В противном случае, ценовые войны и демпинг могут уменьшить прибыль всех участников рынка.

Стратегия дифференциации. Основная цель компании - не экономия на производстве, а создание ценности своего продукта для потребителя через уникальный и полезный продукт высокого качества, отличающийся от того, что предлагают конкуренты. Конкурентная стратегия дифференциации позволяет продавать товар по цене выше среднерыночной, но потребители готовы ее платить из-за отсутствия аналогов на рынке. Успех стратегии дифференциации зависит от ноу-хау в производстве, неэластичности спроса, разных сегментов рынка и уровня платежеспособности. Преимущества стратегии – уменьшение чувствительности к цене и повышение рентабельности, что делает компанию менее чувствительной к повышению цен со стороны поставщиков. Риски – сужение круга потенциальных покупателей, изменение восприятия бренда из-за появления подделок и имитаций. В цифровой экономике это может быть достигнуто, например, за счет использования новых технологий или создания удобного и интуитивно понятного интерфейса.

Стратегия концентрации. Единственная цель данной стратегии – удовлетворить потребности ограниченной группы клиентов, которая может быть определена как ниша, сегмент или географический регион. Чтобы привлечь эту группу, компания может использовать либо низкие цены, то есть стратегию лидерства по издержкам, либо высокое качество продукции, то есть стратегию дифференциации. Компания, которая применяет эту стратегию, может использовать другие стратегии, чтобы ее реализовать. Применение стратегии концентрации имеет смысл, когда имеется небольшой сегмент клиентов с нестандартными потребностями, которые другие компании не могут удовлетворить. Эта стратегия позволяет компании удовлетворять потребности этого сегмента клиентов лучше, чем конкуренты. При этой стратегии компания не может освоить более широкие сегменты рынка или конкуренты не могут скопировать свойства ее продукта.

Преимущество стратегии концентрации заключается в том, что, если она успешно применяется, у компании не остается конкурентов в выбранном сегменте. Риски этой стратегии заключаются в ограниченном количестве потенциальных клиентов и зависимости от их интересов и потребностей.

Каждая из пяти конкурентных сил имеет разную значимость в различных отраслях и сферах. Конкурентные стратегии помогают компаниям создавать устойчивые модели поведения в конкурентной среде, что способствует увеличению и поддержанию конкурентоспособности бизнеса.

При выборе и разработке конкурентной стратегии необходимо анализировать уровень конкуренции, технологии, ресурсы и конкурентные преимущества компании. Чтобы получить устойчивое конкурентное преимущество, можно применять различные стратегии, такие как минимизация издержек, повышение ценности продукта для потребителей, поиск ниши или удовлетворение специфических потребностей узкого сегмента аудитории, которые не могут быть удовлетворены массовым производством.

Другая конкурентная стратегия – **стратегия стоимости**. В условиях цифровой экономики предприятия могут снизить издержки на производство и продвижение продукции, используя, например, онлайн-маркетинг и автоматизацию производственных процессов. Также доступность онлайн-рынков позволяет предприятиям продавать свою продукцию по более низкой цене, привлекая тем самым большее количество потребителей.

В заключение – **стратегия фокусирования**. Она заключается в узкой специализации на узкой нише рынка. В цифровой экономике такая стратегия может быть достигнута, например, за счет создания специализированных онлайн-магазинов или сервисов, которые удовлетворяют уникальные потребности определенной группы потребителей.

1.3 Конкурентные преимущества, основанные на цифровых технологиях, как основной фактор формирования конкурентной стратегии предприятия

Майкл Портер определил конкурентное преимущество как способность фирмы превосходить своих конкурентов. Конкурентное преимущество может возникать из различных источников, таких как низкая себестоимость производства, уникальные продукты или услуги, эффективный маркетинг или сильный имидж бренда. Для достижения устойчивого конкурентного преимущества фирмы должны постоянно совершенствовать свои стратегии и операции, чтобы соответствовать меняющимся потребностям своих клиентов и рынка. Различные стратегии конкуренции включают лидерство в затратах, дифференциацию и целенаправленность. Однако каждая стратегия имеет свои собственные риски и преимущества, и фирмы должны тщательно взвесить свои ресурсы и возможности, прежде чем выбирать стратегию. В конечном счете, поиск ниши или удовлетворение конкретных потребностей потребителей может стать ключом к успеху в современной конкурентной бизнес-среде.[19]

Несмотря на огромное количество факторов, влияющих на достижение конкурентного преимущества, их можно разделить на две большие группы:

- внутренние конкурентные преимущества;
- внешние конкурентные преимущества.

Внутренние конкурентные преимущества основаны на способности компании достигать минимальной себестоимости путем снижения производственных издержек. В то же время, качество продукции должно быть на уровне или выше среднего по отрасли. Если снижение себестоимости приводит к ухудшению качества продукции, то ее можно продавать только с существенным снижением цены и, следовательно, прибыли. В такой ситуации снижение себестоимости не приводит к получению конкурентного преимущества. Вместо этого, конкурентное

преимущество можно получить, достигнув высокой производительности при одновременном снижении издержек.

Низкий уровень затрат на производство позволяет компании поддерживать приемлемый уровень рентабельности, защищаться от конкурентов и изменений в рыночной ситуации, а также использовать снижение цен в качестве инструмента для захвата большей доли рынка. Кроме того, более высокая прибыль может быть вложена в развитие производства и улучшение качества продукции, что способствует достижению конкурентного преимущества.

Для достижения конкурентного преимущества компания может выбрать **внешние факторы**, исходя из потребностей клиентов, которые не удовлетворены другими производителями. Набор способов, применяемых компанией для достижения своей цели, зависит от выбранных факторов.

Сам продукт может обладать конкурентным преимуществом. Он может стоить дешевле аналогов, что приведет к тому, что большинство потребителей выберут его. Низкая цена может стать поводом для совершения спонтанной покупки.

Дифференциация также может способствовать достижению конкурентного преимущества. Продукт может иметь особые характеристики, которые делают его желанным для покупателя, несмотря на другие потребительские качества товара, такие как безопасность, надежность и удобство применения.

Раскрученность бренда, всплеск покупательского спроса в результате появления модной тенденции и другие факторы также могут привести к конкурентному преимуществу товара.

Компания может создать конкурентное преимущество своего товара, монополизировав часть рынка. В результате покупатель вынужден приобретать продукт, не имея других вариантов выбора.

Хотя такое положение не является типичным для рыночных отношений со свободной конкуренцией, практика показывает, что довольно большое

число компаний действует именно так, чтобы обеспечить конкурентное преимущество своей продукцией.

Для создания конкурентных преимуществ компании, необходимо придерживаться следующих этапов:

- сегментация;
- специализация;
- дифференциация;
- концентрация.

Сегментация. Когда говорят о сегменте рынка, имеют в виду группу потребителей, объединенных общим запросом. Критерии деления клиентов на группы могут варьироваться. В B2C-секторе это может быть возраст, пол, уровень доходов, место проживания, а также социально-демографические показатели, такие как специальность или хобби. В B2B-секторе деление происходит по месту корпоративного клиента в распределении товара: производитель, дилер, дистрибьютор, магазин или конечный пользователь. Численность работников компании является важным параметром, который помогает оценить объем проходящего через фирму товара. Дополнительными параметрами, помогающими маркетологам провести сегментацию, могут служить форма собственности, принадлежность к государственному или частному сектору, зарубежному бизнесу. Выбор конкретного сегмента и направление на него коммуникаций являются следующим этапом. Важно не просто навязывать свои товары и услуги, но убедиться, что они действительно нужны и будут востребованы покупателями.

Рекомендуется проводить сегментацию клиентов на основе специфических проблем, с которыми они сталкиваются. Несмотря на то, что в настоящее время нет дефицита товаров и услуг, не все предложения на рынке полностью удовлетворяют потребности потребителей. Это может касаться как сроков доставки товаров, так и продолжительности гарантии или отсрочки платежа. Клиенты всегда найдут что-то, чем они недовольны и

что они хотели бы изменить. Первым этапом является исследование имеющихся проблем, выявление пожеланий и жалоб потребителей. Для этого подходит анкетирование целевой аудитории. Одна из проблем выбирается, и на ее основе компания может достичь конкурентного преимущества. Например, если клиенты не удовлетворены сроками доставки товаров, фирма может анализировать и оптимизировать процесс подготовки технологической документации, чтобы сократить время доставки. Уменьшив срок доставки, предприятие получает конкурентное преимущество перед другими поставщиками. Для максимального охвата клиентов следует использовать все доступные средства коммуникации в сегменте рынка.

Опрос, проводимый в регионе, где компания функционирует, является особенно важным. Требования потребителей в каждом месте могут быть уникальными и зависеть от местных особенностей. Поэтому, если бизнес охватывает несколько удаленных регионов, информация, полученная в одном регионе, может быть неприменимой для другого. Главная цель сегментации – получить правдивые данные о потребностях потребителей.

Специализация. После первого этапа, нужно выбрать проблему, на решении которой следует сосредоточить усилия, чтобы создать конкурентное преимущество, превратив имеющиеся проблемы в работе с клиентами в свои достоинства.

Следует опираться на достаточность ресурсов, таких как деньги, время и люди, а также на весомость проблемы, которая является актуальной для большого количества потребителей. Кроме того, в любой сфере существуют четыре постоянные проблемы рынка: качество, цена, ассортимент и недостаточный профессионализм персонала, которые нужно учитывать при выборе проблемы для решения. Улучшение положения и достижение конкурентного преимущества позволит вам удовлетворить пожелания клиентов и повысить продажи.

Дифференциация. Чтобы сообщить клиентам о своем конкурентном преимуществе, необходимо провести рекламную кампанию, которая будет

подчеркивать отличительные черты вашей компании. Определите убедительную причину, по которой покупатели должны выбрать именно ваш продукт. Если ваше конкурентное преимущество – это быстрая доставка, то сообщите об этом в своих рекламных сообщениях. Вы можете использовать различные методы, чтобы донести свое сообщение до клиентов, но необходимо сохранять суть вашего рекламного сообщения. Важно помнить, что этап дифференциации может занять длительное время, поэтому необходимо следить за выполнением рекламной послышки и продолжать убеждать клиентов покупать ваш продукт.

Концентрация. После выбора проблемы, которая важна для значительной части клиентов, необходимо сконцентрироваться на ее решении, что является ключевым фактором успеха. Один из способов достижения цели – это издание приказа генерального директора, содержащего конкретную цель с четко определенным сроком выполнения. Задачу можно разбить на более мелкие и распределить между отделами, назначив ответственных за выполнение. Концентрация на проблеме должна продолжаться до следующего этапа сегментации, например, через год. Необходимо оценить изменения, произошедшие с сегментом, который был объектом внимания в прошлый раз, а также не упускать возможности определить новые проблемы, актуальные для потребителей. Поэтому следует рассмотреть все предложения, поступающие от клиентов, работников и партнеров, так как среди них может быть что-то, на основе чего можно создать новое конкурентное преимущество.

Впервые приступив к поиску конкурентных преимуществ, можно применять проверенную формулу:

«Конкурентное преимущество = Название товара + В чем наша компания лучше конкурентов? + Обоснование»

Существует множество конкурентных преимуществ, основанных на цифровых технологиях, которые могут быть использованы в качестве

основного фактора формирования конкурентной стратегии предприятия. Некоторые из таких преимуществ включают в себя:

Автоматизация процессов: цифровые технологии позволяют автоматизировать многие бизнес-процессы, что уменьшает затраты на ручную работу и повышает эффективность производства.

Улучшение качества продукции: цифровые технологии позволяют создавать более точные и качественные продукты, что может привести к увеличению доли рынка и укреплению имиджа компании.

Увеличение скорости производства: цифровые технологии позволяют ускорять процессы производства, что может привести к сокращению времени между заказом и поставкой товара, что является важным фактором конкуренции.

Улучшение обслуживания клиентов: цифровые технологии позволяют предоставлять своим клиентам более качественное и быстрое обслуживание, что повышает удовлетворенность клиентов и может привести к увеличению лояльности.

Анализ данных: цифровые технологии позволяют проводить анализ больших объемов данных, что помогает изучать потребности рынка и предоставлять продукты и услуги, соответствующие требованиям клиентов.

Все эти факторы могут служить основой для формирования конкурентной стратегии предприятия, которая будет учитывать сильные стороны компании и помогать ей получить конкурентное преимущество на рынке.

Используя проверенные временем подходы, возможно легко оптимизировать бизнес-процессы. При этом необходимо учитывать окупаемость затрат и соотношение их с ожидаемым эффектом. Важно знать, что эффект может проявиться как в ближайшем будущем, так и в далекой перспективе, но главное – его наличие. Оптимизация производственных процессов для создания конкурентного преимущества в условиях кризиса –

это лучший вариант, который обещает реальный эффект при минимальных затратах[21].

Таким образом, можно сказать, что один из ключевых аспектов анализа – это понимание того, как цифровые технологии влияют на различные аспекты деятельности предприятий, включая производственные процессы, маркетинг и продажи, логистику, финансы и управление персоналом. Например, цифровые технологии позволяют автоматизировать процессы, сократить время на выполнение задач, повысить точность и эффективность работы, а также улучшить качество продукции и услуг.

Анализ теоретических основ стратегического управления предприятиями в условиях цифровизации экономики заключается и помогает в оценке изменений, которые происходят в бизнес-окружении под воздействием цифровых технологий, а также в исследовании способов использования этих технологий для достижения конкурентных преимуществ.

В целом, анализ основ стратегического управления предприятиями в условиях цифровизации экономики позволяет определить ключевые факторы успеха в этом новом бизнес-окружении и разработать соответствующие стратегии для достижения конкурентных преимуществ.

Глава 2. Анализ и диагностика деятельности ООО «МТ-ГРУПП»

2.1 Краткая характеристика компании и ее основные технико-экономические показатели

ООО «МТ-ГРУПП» одна из лидирующих компаний на рынке поставок судового и промышленного оборудования в РФ, странах СНГ и Балтии.

Компания «Морская Техника» («МТ-Групп») за 25 лет деятельности из небольшой фирмы по поставкам судовых запчастей стала одной из крупнейших отечественных компаний, предоставляющих комплекс услуг для судостроительного сектора России и стран ближнего зарубежья. Компания быстро адаптировалась к стремительно меняющейся экономической и геополитической ситуации и остается активным участником рынка.

Созданная в 1997 году компания «Морская Техника» занималась исключительно поставками судовых запчастей. Спустя год было создано новое подразделение судовой радиоэлектроники, осуществляющее судовое радио- и навигационное снабжение флота. География работы компании расширялась, как следствие, появился отдел логистики, открылись представительства в различных городах, организованы новые направления — поставка оборудования для строящихся судов, монтаж и пусконаладка, сервисное обслуживание оборудования.

В 2011 году были созданы проектно-конструкторское бюро «Морская Техника» и подразделение модернизации флота, а в 2015 году начало работу собственное производство судового оборудования, которое выпускает линейку судовых дизель-генераторных установок, а также все типы судовых насосов. Продукция и услуги, предлагаемые компанией, успешно проходят сертификацию Российского классификационного общества и Российского морского регистра судоходства.

В 2021 году компания «Морская Техника» начала работать по складской программе, обеспечивая наличие на своих складах наиболее востребованных позиций оборудования и сменно-запасных частей. Это позволяет снизить сроки поставки и стоимость, что особенно важно для

действующего флота. Планирование складских запасов в компании ведется на год вперед.

Компания «Морская техника» выпускает следующие виды судового оборудования: двигатели, дизель-генераторы, судовые насосы, вакуумные системы, компрессоры, баллоны, палубное оборудование, рулевые машины, системы подготовки воды, системы переработки отходов, цепи, якоря, моечные машинки, переносные электронные уровнемеры, теплообменники и промышленное оборудование.

Деятельность судовой радиоэлектроники заключается в обеспечении связи и навигационной безопасности на морских судах. Системы радиоэлектронной связи и навигации являются неотъемлемой частью электронных систем управления судна, которые позволяют обмениваться данными между судном и другими кораблями, береговыми станциями и спутниками.

Судовая радиоэлектроника играет важную роль в обеспечении безопасности судоходства, так как позволяет своевременно получать информацию о состоянии погоды, движении других судов, препятствиях на пути и т.д. Это помогает капитанам и членам экипажа принимать правильные решения и избегать аварийных ситуаций.

Также судовая радиоэлектроника используется для связи с береговыми станциями, портовыми властями и другими судами, что позволяет управлять судном, координировать его движение и получать необходимые инструкции и рекомендации. Кроме того, системы радиоэлектронной связи на судах могут использоваться для обмена информацией с грузовладельцами, клиентами и другими заинтересованными сторонами.

Основными группами судовой электроники, которую производит ООО «МТ-ГРУПП» являются: судовые радиолокационные станции, средства радиолокации, компасы гироскопические, гидролокаторы, видеонаблюдение, компасы магнитные, регистраторы данных рейса, радиооборудование, компасы спутниковые на основе GPS и т.д.

Общие сведения о предприятии:

Таблица 2.1 – Общие сведения об «ООО МТ-ГРУПП»

Полное юридическое наименование	ООО «МТ-ГРУПП»
Основной вид деятельности	Строительство кораблей, судов и плавучих конструкций
Юридический адрес	Санкт-Петербург, Бумажная ул., д. 16, корпус 1 литер а, помещение 39н, офис 526
ИНН	7801477824
КПП	1089847336226
Вид деятельности по ОКВЭД	30.11
Дата регистрации	23.09.2014
Уставный капитал	20000 рублей
Руководитель	Мехтиев Абдул Гамлет Оглы
Количество учредителей	1
Численность персонала	208

Контактная информация о предприятии:

Таблица 2.2 – контактная информация об ООО «МТ-ГРУПП»

Индекс	190020
Фактический адрес	Санкт-Петербург, Бумажная ул., д. 16, корпус 1 литер а, помещение 39н, офис 526
Телефон	+7(812)3094646
Электронная почта	office@marinetec.com
Сайт	https://marinetec.com/

Для оценки экономической устойчивости предприятия ООО «МТ-ГРУПП» необходимо рассмотреть сложившуюся ситуацию на рынке. В качестве анализа финансового состояния необходимо рассмотреть финансово-экономические показатели предприятия, которые приведены ниже в виде таблицы за 2019-2021 отчетные периоды (расчеты представлены в тыс. руб.):

Таблица 2.3 – Финансово-экономические показатели ООО «МТ-ГРУПП»

Показатель	2019	2020	2021	Относительное отклонение	
				2021-2020	2020-2019
Финансовые вложения	1511870	1350050	1157850	-192200	-161820
Запасы	312217	399983	907610	507627	87766
Дебиторская задолженность	734574	1511980	1536510	24530	777406
Заемные средства	3311060	3012510	2463610	-548900	-298550
Кредиторская задолженность	548262	1862310	2066150	203840	1314048
Выручка	2593840	2969700	3667400	697700	375860
Коммерческие расходы	163119	140916	162603	21687	-22203
Управленческие расходы	117489	125471	221205	95734	7982
Прибыль от продаж	217315	386947	303060	-83887	169632
Чистая прибыль	216398	205224	123610	-81614	-11174

Сравнительный анализ состава и динамики баланса проводится для получения наиболее общего представления о качественных изменениях в структуре актива и пассива в динамике этих изменений.

По данным таблицы видно, что финансовые вложения в компанию сократились на 1611820 и 192200 в 2020 и 2021 годах соответственно.

Увеличение запасов может свидетельствовать о больших поступлениях товаров на предприятие, например, в 2020 году, по сравнению с 2019 количество запасов в денежной оценке изменилось на 87766 тыс. руб., а в 2020 году по сравнению с 2019 уже на 507627.

Дебиторская задолженность также имеет тенденцию к увеличению, данный показатель не является однозначным, интерпретировать его увеличение либо как увеличение продаж, либо о банкротстве части покупателей.

Заемные средства имеют тенденцию к снижению, что говорит о том, что компания постепенно снижает количество имеющихся задолженностей.

Увеличение выручки говорит о востребованности компании, а также, о увеличении объемов производства.

Проанализировав имеющиеся данные, можно сказать о том, что в последние отчетные периоды происходило снижение прибыли, что свидетельствует об отсутствии четко разработанной стратегии предприятия, также, на фоне финансовых показателей предприятия, целесообразно провести анализ стратегии и среды компании ООО «МТ-ГРУПП».

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «МТ-ГРУПП»

При анализе среды, рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду компании.

Обычно анализ внешней среды является первым шагом в стратегическом управлении, поскольку он предоставляет основу для определения миссии и целей компании, а также для разработки стратегий поведения, которые помогут ей выполнить миссию и достичь поставленных целей. Проведение анализа внешнего окружения предоставляет важную информацию.

Рынок корабельного вооружения хоть и является специфичным, однако, не является монопольным или олигопольным, он насчитывает множество фирм-производителей, конкурирующих между собой.

Организация ООО «МТ-ГРУПП» также участвует в государственных заказах, к основным заказчикам компании можно отнести ООО «РН-Бурение», ФКУ «Речводпуть», ПАО ССЗ «Вымпел», ООО «Балтийский завод – Судостроение» и т.д. В целом, организация ООО «МТ-ГРУПП» являлась поставщиком в 295 государственных контрактах на общую сумму 5 094 891 052 рубля.

Ближайшие конкуренты компании – такие же фирмы-производители, занимающиеся корабельным оборудованием, основные из которых: ООО «Компания Ладога», ООО «МСС», ООО «ЗДА».

Для наглядности масштабности конкуренции, ниже в виде таблицы продемонстрировано сравнение компаний в рамках заказов:

Таблица 2.4 – сравнение количества заказов компаний-конкурентов

Наименование компании	Выручка (млн. руб.)	Количество заказов	Сумма заказов (млн. руб.)
ООО «МТ-ГРУПП»	3700	295	5094,9
ООО «Компания Ладога»	322	383	580,3
ООО «МСС»	872	50	612,3
ООО «ЗДА»	-	148	500,2

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что компания ООО «МТ-ГРУПП» является крупным игроком на рынке корабельного вооружения, однако, по количеству заказов не является лидером, из таблицы видно разницу в 88 заказов, но несмотря на разницу в заказах, в таблице можно увидеть также и сумму выполненных заказов, где ООО «МТ-ГРУПП» является лидером с большим отрывом. Однако, несмотря на положительную разницу между ООО «МТ-ГРУПП» и компаниями-конкурентами,

необходимо регулярно следить за качеством своей продукции и оказываемых услуг.

Основными факторами риска во внешней среде являются:

- возрастающая конкуренция;
- демпинг цен на определенные товары;
- снижение покупательской способности клиентов;
- отток квалифицированных кадров.

Важнейшими рисками для предприятия являются производственные и финансовые. Оба вида рисков имеют важное стратегическое значение, поскольку их последствия оказывают значительное влияние на экономические и финансовые результаты деятельности предприятия, а также на его экономическую безопасность.

Производственные риски возникают под влиянием следующих факторов:

- снабженческих (несвоевременная, неполная, некачественная поставка сырья и материалов и иных материальных ценностей, неоптимальное обеспечение потребностей производственного процесса запасами);
- хозяйственных (некачественное оказание услуг, недобросовестное использование МЦ при оказании услуг);
- сбытовых (возникновение дебиторской задолженности, поиск дополнительных источников финансирования).

Риски, связанные с финансами, играют важную роль в экономической сфере, так как они напрямую влияют на прибыльность компании. В период экономического кризиса влияние финансовых рисков на результаты деятельности и уровень финансовой безопасности значительно возрастает.

Факторы внешней финансовой среды могут оказать непосредственное и не прямое влияние на финансовые риски компании.

Непрямые факторы включают уровень инфляции, девальвацию рубля, экономическую обстановку, инвестиционный климат в стране, политику государства налогообложения и другие факторы.

Непосредственные факторы включают конъюнктуру и прозрачность рынков, коммерческие связи с поставщиками, покупателями и финансовыми институтами, повышение тарифов на услуги, ошибочный выбор целевого сегмента и доходность инвестиционных проектов.

На данный момент, основными типами финансовых рисков для предприятий являются:

- риск снижения финансовой устойчивости, который играет ключевую роль в генерации угрозы банкротства предприятия;
- риск неплатежеспособности предприятия, который появляется из-за неравновесия между положительными и отрицательными денежными потоками предприятия во времени. Этот риск является наиболее опасным с финансовой точки зрения;
- инвестиционный риск, который связан с возможной потерей капитала и является одним из наиболее опасных финансовых рисков;
- инфляционный риск, который обесценивает реальную стоимость капитала и ожидаемых доходов от финансовых операций. Этот риск является постоянным и требует постоянного внимания в финансовом менеджменте.

В рамках анализа макросреды ООО «МТ-ГРУПП» был проведен PEST-анализ. На основе экспертного метода присваиваются качественные оценки, в виде баллов, где балльная оценка имеет градацию влияния 3, 5, 7 и 9, от слабого до высокого, соответственно.

Таблица 2.5 – PEST-анализ факторов макросреды ООО «МТ-ГРУПП»

Факторы	Знак влияния, +/-	Качественная оценка	Балльная оценка	Вес фактора	Важность фактора	Критический синтез
---------	-------------------	---------------------	-----------------	-------------	------------------	--------------------

Продолжение таблицы 2.5

Политический фактор						
Законодательство во внешней экономике	-	слабое	3	0,05	-0,15	Исполнение законов
Налоговое законодательство	-	существенное	5	0,1	-0,5	Уплата всех налогов и сборов,
Технологические факторы						
Связь	+	слабое	3	0,05	0,15	Совершенствование средств связи
Новая технология сбыта у конкурента	-	значительное	7	0,1	-0,7	Изучить возможности освоения новой технологии
Социальные факторы						
Активность потенциальных клиентов	+	значительное	7	0,1	0,7	Активная реклама услуг, позиционирование
Экономические факторы						
Уровень инфляции	-	существенное	5	0,2	-1	Экономное расходование средств
Уровень безработицы	-	слабое	3	0,1	-0,3	-

Окончание таблицы 2.5

Процентная ставка и курсы нац. валют	-	слабое	3	0,1	-0,3	Продажа услуг отечественным клиентам
Уровень цен на топливо и электричество	-	слабое	3	0,1	-0,3	Оптимизация расходов

Полученные оценки важности факторов макросреды предприятия ООО «МТ-ГРУПП» группируются, анализируются и откладываются по оси ординат, в результате чего, получается профиль внешней среды:

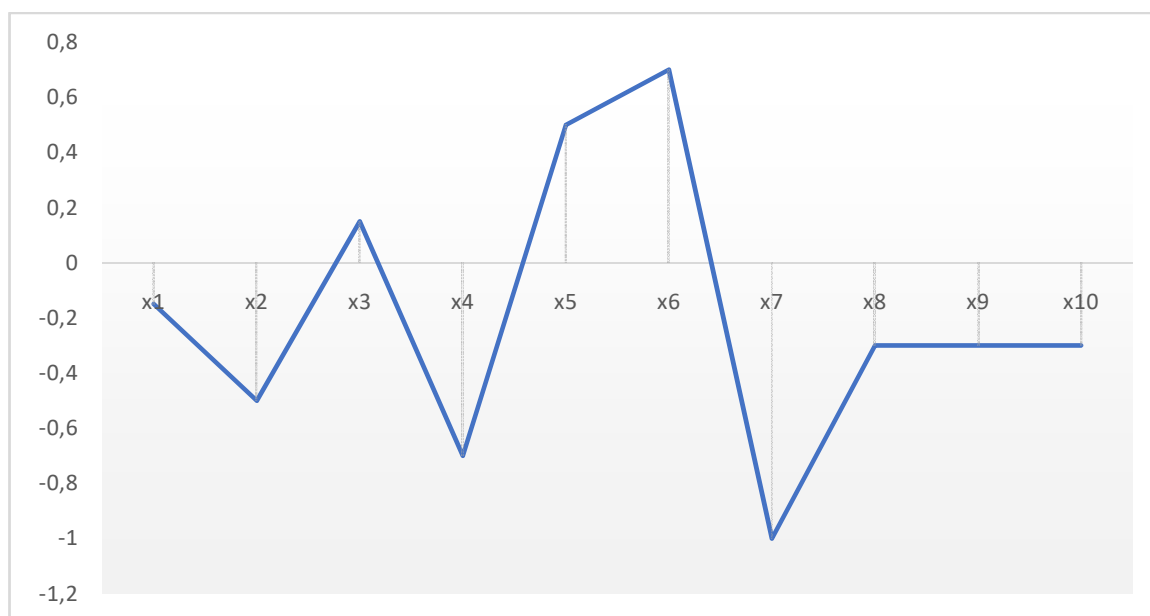


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды ООО «МТ-ГРУПП»

Для анализа внешней и внутренней среды компании необходимо провести SWOT-анализ, который позволит всесторонне изучить рыночную ситуацию, в которой действует предприятие, и оценить возможности и угрозы, с которыми оно может столкнуться. В рамках SWOT-анализа следует провести анализ деловой среды и рынка, чтобы получить полную картину ситуации.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ ООО «МТ-ГРУПП»

Сильные стороны 1. Операционно-производственная деятельность 2. Обслуживание 3. Квалификация персонала 4. Технологии	Слабые стороны 1. Система адаптации персонала 2. Программа лояльности клиентов 3. Отсутствие разработок новых материалов
Возможности 1. Развитие структуры 2. Совершенствование системы управления персоналом 3. Совершенствование системы управления маркетингом	Угрозы 1. Снижение кадрового персонала 2. Снижение выручки и чистой прибыли 3. Рост конкуренции

Предприятие имеет все необходимые условия для долгосрочного пребывания на рынке, так как технологии, используемые им, являются стандартными для данной отрасли и региона. Компания также обладает квалифицированными сотрудниками с высоким потенциалом обучаемости и ориентированными на качество работы и достижение целей.

Однако анализ также показал, что эффективность реализации маркетинговой стратегии компании незначительна из-за широкого ассортимента услуг, предлагаемых на рынке, и ограниченной широты доставки.

Также можно провести анализ внешней среды, используя модель Портера, которая включает в себя пять ключевых факторов, которые необходимо учитывать при разработке последующих стратегий. Каждый из этих факторов лучше изучать отдельно.

1. конкуренция в отрасли имеет место между пятью крупнейшими компаниями, которые соперничают за клиентов, используя такие методы, как более качественный сервис, ценовая политика и расширенная география работы. Каждая из компаний старается улучшить свою позицию на рынке, что приводит к увеличению конкуренции. Для этого они используют такие методы, как изменение ценовой политики, улучшение уровня обслуживания клиентов, особые методы заключения договоров и расширение географии

работы;

2. конкуренция может возрасти из-за угрозы появления заменителей продуктов. В данном случае, другие строительные материалы выступают в качестве заменителей. Они удовлетворяют ту же потребность в материалах, но обладают менее высоким качеством. Наличие множества потенциальных заменителей увеличивает конкуренцию на рынке;
3. риск появления крупных и серьезных конкурентов невелик для ООО "МТ-ГРУПП", так как вход на рынок требует значительных начальных вложений, особенно на приобретение оборудования для производства, а также потребуются крупные капиталовложения в будущем;
4. рыночная власть поставщиков. Если стоимость материалов для производства товаров увеличивается, предприятие, которое тратит около трети своих затрат на материалы, должно либо найти пути сокращения издержек на производство, либо повысить цены на свою продукцию. Это связано с тем, что предприятие полностью зависит от своих поставщиков материалов;
5. рыночная власть потребителей. Потребители услуг ООО «МТ-ГРУПП» – разные крупные предприятия, которые разделяются по целям покупки, доходам и структуре предпочтений.

Для успешной реализации стратегических изменений и проектов внедрения новых систем управления на предприятии, необходимо тщательно оценить все ресурсы и возможности, которыми предприятие располагает. Это позволит грамотно и полностью спланировать, и осуществить желаемые изменения.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «МТ-ГРУПП» ведет собственную финансовую деятельность на протяжении нескольких лет, является платежеспособным и стабильным предприятием.

Помимо небольшого количества молодых специалистов, у компании есть проблема с маркетинговыми коммуникациями. А именно недостаточное количество рекламы и мероприятий по поддержанию имиджа предприятия.

ООО «МТ-ГРУПП», как и любая компания, имеет ряд трудностей, которые необходимо решать не только по мере поступления, но и с долгосрочной перспективой. Занимать лидирующую позицию в отрасли и удовлетворять потребности в продуктах деятельности завода клиента – это именно то, к чему стремиться организация.

Проанализировав деятельность ООО «МТ-ГРУПП», можно сделать вывод, что у компании отсутствует определенная стратегия развития предприятия, что сказывается на некоторых недостатках в управлении деятельностью предприятия.

С целью совершенствования деятельности предприятия ООО «МТ-ГРУПП», необходимо провести ряд мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ и улучшения бизнес-стратегии в целом:

- повышение квалификации и профессионализма работников;
- создание маркетингового отдела;
- принятие участия в выставках.

Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию бизнес-стратегии ООО «МТ-ГРУПП» и оценка их эффективности

3.1 Обоснование и содержание конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям цифровизации экономики

Для совершенствования бизнес-стратегии предприятия ООО «МТ-ГРУПП» требуется составить стратегический план, состоящий из следующих разделов: общие стратегические цели, план действий по выбранной стратегии, а также проведение конкретных мероприятий в рамках повышения конкурентоспособности.

После проведения анализа была выбрана оптимальная стратегия развития предприятия – дифференциация. Для ее реализации нужно использовать четыре основных направления: дифференциацию персонала, улучшение организационной структуры, создание уникального имиджа и предложение дополнительных услуг, связанных с основной деятельностью предприятия.

Дифференциация персонала включает в себя повышение квалификации и профессионализма сотрудников. Улучшение организационной структуры предполагает создание отдела маркетинга.

Дифференциация имиджа подразумевает создание уникального имиджа организации, который будет выделять ее на фоне конкурентов.

Сервисная дифференциация, в свою очередь, предусматривает предложение дополнительных услуг, которые будут сопутствовать основной деятельности предприятия.

План совершенствования бизнес-стратегии можно представить следующим образом:

Дифференциация имиджа

- Участие в выставках военно-морской техники и гидроакустического оборудования
- Расширение участия в профессиональных конференциях

Совершенствование организационной структуры

- Создание отдела маркетинга
- Подготовка помещения и оснащение оборудованием
- Найм специалистов по маркетингу и рекламе

Дифференциация персонала

- Усовершенствование системы повышения квалификации сотрудников
- Прохождение курсов повышения квалификации

Сервисная дифференциация

- Совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию выпускаемой продукции

Рисунок 3.1 – План для совершенствования бизнес-стратегии ООО «МТ-ГРУПП»

В ходе анализа внутренней среды предприятия ООО «МТ-ГРУПП» выяснились слабые стороны, а также приоритетные стратегические задачи:

- мониторинг деятельности конкурентов и изменений потребностей рынка;
- повышение эффективности маркетинговой деятельности;
- повышение обучения персонала;
- оптимизация денежных потоков.

Наиболее серьезная проблема предприятия заключается в снижении прибыли, что видно из финансовой отчетности, представленной во второй главе работы. Для увеличения прибыльности и притока денежных средств необходимо осуществлять сокращение расходов. В условиях ухудшения

финансового положения на предприятии, снижение затрат является одним из самых эффективных способов стабилизации финансовой устойчивости.

В рамках улучшения благосостояния предприятия, следует руководствоваться планом, представленным на рисунке 3.1.

Стратегию дифференциации следует применять по следующим основным направлениям: дифференциация персонала, совершенствование организационной структуры, дифференциация имиджа.

Дифференциация имиджа включает в себя создание имиджа организации, с лучшей стороны отличающего его от конкурентов.

Имидж – это впечатление, которое производит компания на людей и которое остается в их сознании в виде определенных мыслей, суждений, представлений.

Задача имиджа – создать благоприятное впечатление на рынке, соответствующее позиционированию организации и повысить узнаваемость компании в любом ее проявлении.

Развитие имиджа организации — это первостепенная задача ее руководства. Ведь иначе никакие средства, вложенные в рекламу и продвижение, не окупятся.

Если предприятие активно занимается развитием и формированием имиджа, то решается сразу несколько важнейших задач:

- привлечение внимания целевой аудитории;
- расширение границ влияния на рынке;
- увеличение объема продаж и т.д.

Следовательно, необходимо вести работы по улучшению имиджа предприятия. В связи с этим, предлагаются следующие работы по улучшению имиджа завода:

- участие в одиннадцатом Международном Военно-морском салоне, который состоится в г. Санкт - Петербург с 21 по 26 июня 2023 года;
- участие в 21 Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных

вызовов», которая пройдет в г. Москве 24 мая 2023 года.

Затраты на улучшение имиджа предприятия составят 500000 рублей.

Они состоят из следующих пунктов:

- транспортировка и хранение опытных образцов продукции предприятия для участия в Военно-морском салоне - 316000 рублей;
- оплата командировочных расходов сотрудникам предприятия, представляющих продукцию завода в одиннадцатом Международном Военно-морском салоне – 94000 рублей;
- оплата командировочных расходов сотрудникам предприятия, принимающих участие в Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов» – 90000 рублей.

Также, в рамках развития имиджа предприятия в условиях развития цифровой экономики, целесообразным будет внедрение следующих рекомендаций:

- создание интерактивных веб-сайтов и мобильных приложений, которые увеличат удобство использования продукта компании;
- внедрение виртуальной (VR) или дополненной (AR) реальности для привлечения внимания к продукту. Например, создать виртуальный тур по вашему заводу или магазину, чтобы показать, производствопродуктов, или создать приложение, которое будет показывать, как продукт работает в реальном мире;
- использование социальных сетей для продвижения бренда. Сегодня все больше людей используют социальные сети, поэтому это отличный способ связи с целевой аудиторией и с уже существующими клиентами;
- анализ и использование данных, чтобы лучше понимать потребности и желания клиентов. Возможно использовать данные, например, из социальных сетей, чтобы определить, что клиенты ожидают от

продукта, и адаптировать его под эти потребности;

- внедрение технологий для улучшения производительности и сотрудничества между сотрудниками, что может повысить качество продукта или услуги. Например, внедрение CRM-систем в работу компании.

Совершенствование организационной структуры включает в себя создание отдела маркетинга и открытие вакансий для молодых специалистов по маркетингу, рекламе и PR - деятельности.

Создание отдела маркетинга необходимо организации, так как привлеченные специалисты – маркетологи будут заниматься проведением различных работ, направленных на выявление конкурентных преимуществ, на разработку стратегии и тактики продвижения товара.

Для создания маркетингового отдела необходимо нанять квалифицированного специалиста по маркетингу, который станет начальником отдела, также менеджера по рекламе и менеджера по PR-деятельности.

Когда специалисты будут найдены, необходимо предоставить им помещение, оснащенное всем необходимым оборудованием.

Затраты на создание отдела маркетинга составят 903 000 рублей за 6 месяцев. Они включают следующие пункты:

Оплата труда трех специалистов:

- начальник отдела маркетинга – 50000 рублей;
- менеджер по рекламе – 40000 рублей;
- менеджер по PR - деятельности – 40000 рублей.

Подготовка помещения к работе и закупка необходимого оборудования – 123000 рублей.

В рамках условий цифровой экономики целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- анализ данных: использовать инструменты анализа данных для понимания поведения клиентов/пользователей. Это поможет

определить наиболее эффективные каналы продвижения и улучшить клиентский опыт.

- ведение социальных сетей: создать аккаунты в социальных сетях и используйте их для коммуникации с аудиторией. Это поможет установить лояльность и получить обратную связь.
- контекстная реклама: использовать контекстную рекламу, чтобы привлечь новых клиентов и увеличить количество конверсий.
- email-маркетинг: использовать инструменты email-маркетинга для отправки персонализированных писем клиентам. Это поможет увеличить узнаваемость бренда и улучшить отношения с клиентами.
- видеомаркетинг: создать видеоконтент, который будет интересен аудитории. Это может быть видеообзор продукта, учебник или просто видеоролик, который поднимет настроение.
- использование мессенджеров: использовать мессенджеры, чтобы общаться с клиентами в реальном времени. Это поможет установить более личную связь и быстрее решать проблемы пользователей.
- автоматизация маркетинга: использовать инструменты автоматизации маркетинга для улучшения эффективности вашего отдела маркетинга. Например, автоматическая отправка email-рассылок, оптимизация контекстной рекламы и т.д.

Дифференциация персонала включает в себя повышение квалификации и профессионализма сотрудников. ООО "МТ-ГРУПП" должно уделять большое внимание продажам, поэтому рекомендуется разработать стандарты продаж для менеджеров. Однако, даже если персонал прошел обучение и установлены стандарты сервиса, это не гарантирует высокого качества обслуживания клиентов без программы контроля и обратной связи. Контроль является одной из основных функций менеджмента, поэтому он должен быть системным и объективным.

Для улучшения качества обслуживания в компании, необходимо создать центр ответственности системы сервис-менеджмента. Он будет

координировать работу следующих компонентов: стандартизация обслуживания, программа контроля, обучение персонала, система мотивации, корпоративная культура и PR сервиса.

Каждое направление в сфере сервисного бизнеса должно иметь свои формализованные стандарты качества обслуживания. Например, в розничной торговле сервис оценивается по критериям доброжелательности и компетентности консультации. Главной задачей при улучшении качества обслуживания является создание единых стандартов, исключающих двусмысленность толкования.

В рамках проведения дифференциации персонала целесообразно проводить мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала.

Первым мероприятием является повышение квалификации работников. Главной задачей данного мероприятия является изменение взгляда на производство продукции завода и его качество.

Существующий персонал обладает достаточным профессионализмом, однако, качество производимой продукции у конкурентов выше. Для повышения качества производимой продукции следует провести дополнительное обучение работников, которое будет происходить в течение 4 месяцев. Затраты на повышение квалификации сотрудников продемонстрированы ниже в таблице 3.1:

Таблица 3.1 – Затраты на повышение квалификации сотрудников

Название группы	Учебное заведение	Объем учебного плана	Кол-во человек	Цена за курс (руб.)	Сумма к оплате (руб.)
Проектирование цифровых электронных схем	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	118 часов	3	15000	45000

Окончание таблицы 3.1

Приборы и методы контроля качества и диагностики	ЮФУ ГОУ ВПО Таганрогский Технологический институт	72 часа	3	24400	73200
Морская акустика и гидрофизика	ЮФУ ГОУ ВПО Таганрогский Технологический институт	72 часа	5	22000	110000
Стратегическое управление	Институт современных психотехнологий и гуманитарного образования	118 часов	2	8000	16000
Менеджмент	Высшая экономическая школа СПбГЭУ	80 часов	3	30000	90000
Сумма затрат:					334 200

Повышение квалификации сотрудников будет проходить удаленно в свободное от работы время, путем внедрения данных мероприятий возможно повысить экономические показатели компании, ее имидж, узнаваемость, а также профессионализм специалистов.

Повышение квалификации специалистов скажется положительно не только на процессе производства новой продукции, но и на всех процессах, происходящих в организации в целом.

Сервисная дифференциация включает в себя совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию выпускаемой продукции.

Исследования показывают, что в сфере послегарантийного обслуживания критериями эффективности деятельности предприятия являются скорость выполнения заказов на замену деталей, скорость выполнения ремонтных работ и техническая компетентность работников обслуживания.

Учитывая данную информацию, в целях совершенствования работ послегарантийного обслуживания выпускаемой продукции завода необходимо:

- производить в два раза больше запасных составных деталей для увеличения скорости выполнения заказов на их замену;
- выпускать технические описания, содержащие достаточное количество графических инструкций, снижающих число практических ошибок при установке и эксплуатации гидроакустической техники минимум на 15%;
- трудоустраивать только квалифицированных специалистов по техническому обслуживанию, которые имеют опыт работы в сфере сервисного обслуживания и отличаются коммуникабельностью;
- организовать группу специалистов по техническому обслуживанию для проведения обучения и консультаций клиентов в целях более эффективной и безопасной эксплуатации гидроакустической техники.

Затраты на совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию выпускаемой продукции составят 1 743 000 рублей. Они состоят из следующих пунктов:

- оплата труда специалистов, привлеченных для производства большего количества запасных составных деталей (заработная плата за месяц: техник – 35 000 рублей) за 6 месяцев –195 000 рублей;
- приобретение материалов для производства запасных составных деталей – 800000 рублей;
- переоформление новых технических описаний специалистом по конструкторской документации (заработная плата за месяц: инженер по конструкторской документации – 32000 рублей) за 6 месяцев - 192000 рублей.
- выпуск новых технических описаний - 148000 рублей;
- трудоустройство квалифицированного специалиста по техническому

обслуживанию и оплата его труда (заработная плата за месяц: инженер отдела технического обслуживания – 38 000 рублей) за 6 месяцев – 228 000 рублей;

- организация группы из 3 технических консультантов для проведения обучения и консультаций клиентов, и оплата их труда (заработная плата за месяц составляет 30 000 рублей) за 6 месяцев – 180 000 рублей.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по реализации выбранной конкурентной стратегии

Оценку эффективности предложенных мероприятий следует проводить до их реализации. Решения должны осуществляться, исходя из прогноза о полученных результатах. Для этого можно использовать метод экстраполяции в качестве инструмента прогнозирования для оценки выручки.

Таблица 3.2 – Динамика выручки ООО «МТ-ГРУПП» 2019-2021

№	Год	Выручка, тыс. руб.
1	2019	2 593 840
2	2020	2 969 700
3	2021	3 667 400

Далее прогнозируется выручка ООО «МТ-ГРУПП» на 2022-2023. Базовым инструментом прогнозирования параметров является схема экстраполяции. Сущность экстраполяции заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и переносе их на будущее.

Экстраполяция требует построения графика временного динамического ряда. Возможность использования метода экстраполяции обеспечивается двумя факторами: общие условия, которые определяют тенденцию развития в прошлом, не имеют серьезных изменений в будущем; тенденция развития явления характеризуется тем или иным аналитическим уравнением.

Кривая дохода компании по годам близка к линейной зависимости, которая выражается уравнением прямой.

Расчет уравнения происходит по формуле 3.1:

$$\hat{y} = a + bx \quad (3.1)$$

где \hat{y} - объем товарооборота (спрос); x - номер года; a - параметр, характеризующий влияние основных факторов на доход; b - параметр, который характеризует влияние вспомогательных факторов на доход.

Для того чтобы найти значения параметров уравнения прямой, необходимо составить и решить систему уравнений по формуле 3.2:

$$\begin{cases} an + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases} \quad (3.2)$$

Для решения данной системы уравнений необходимо провести вспомогательные расчеты, которые заносятся в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет параметров уравнения прямой

Номер года, (x)	Объем выручки, тыс. руб. (y)	x^2	$X*y$, (тыс. руб.)
1	2 493 840	1	2 493 840
2	2 969 700	4	5 939 400
3	3 667 400	9	11 002 200
6	9 130 940	14	19 435 440

Из формулы для расчета параметров прямой получим:

$$\begin{cases} 3a + 6b = 9130940 \\ 6a + 14b = 19435440 \end{cases}$$

Откуда $a = 1\,870\,087$ тыс. руб., $b = 586780$ тыс. руб.

Зная значение параметров, составим уравнение тренда - уравнение прямой ряда динамики, которое характеризует изменение объема выручки предприятия в будущем:

$$\hat{y} = 1870087 + 586780x$$

На основании уравнения можно выполнить расчеты тренда, т.е. определить выровненные значения выручки в будущем, а именно в 2022 и 2023 годах.

$$\widehat{y}_{2022} = 1870087 + 586780 \cdot 4 = 4\,217\,207$$

$$\widehat{y}_{2023} = 1870087 + 586780 \cdot 5 = 4\,803\,987$$

Для составления прогноза необходимо построить график тенденции изменения выручки (тыс. руб.) в прошлых годах (рис. 3.1):

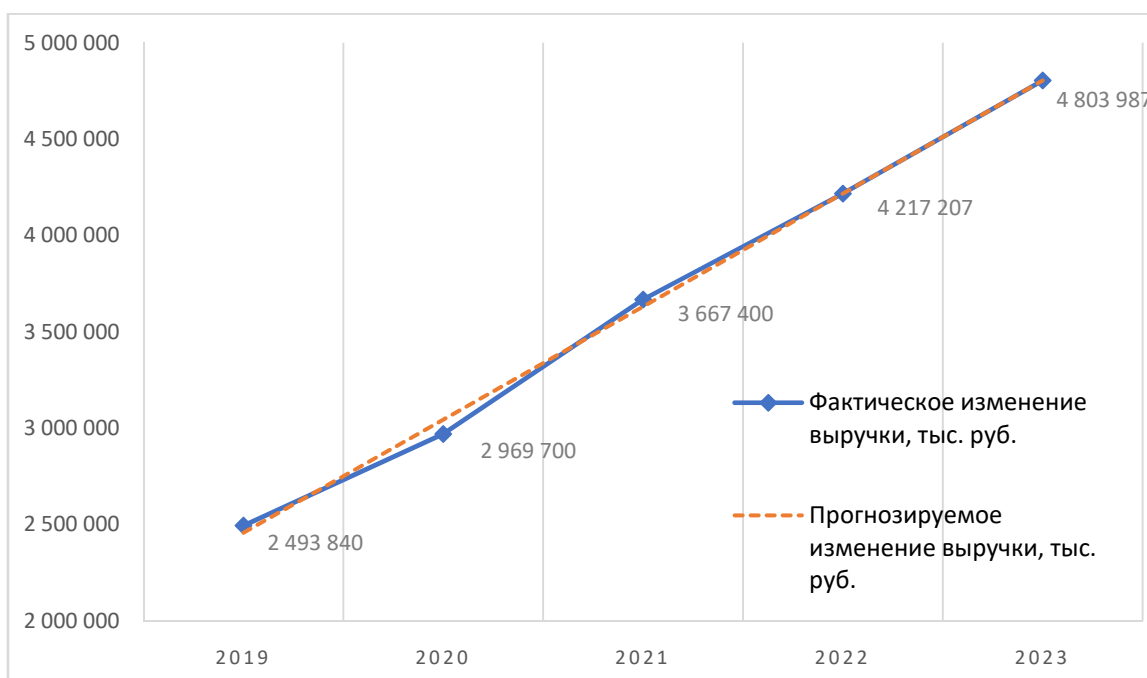


Рисунок 3.2 – Тенденция изменения выручки предприятия

На рисунках 3.2, 3.3 и 3.4 можно видеть несколько кривых, которые описывают фактическое, прогнозируемое и прогнозируемое (на рис. 3.4) изменения. Данный метод визуализации используется автором для отслеживания благосостояния компании. В конкретном случае сравнивается показатель выручки. Прогнозируемое изменение высчитывается на основании имеющихся данных по предыдущим отчетным периодам.

На данном рисунке видно, как изменяется действительный показатель выручки предприятия в 2019, 2020 и 2021 гг. в зависимости от показателей выручки предприятия вычисленных по уравнению тренда для 2019 – 2023 гг.

На рисунке наблюдается положительная тенденция, вычисленная с помощью уравнения тренда, однако, в 2020 году наблюдается небольшое расхождение с линией, что может говорить о том, что в данном отчетном периоде у предприятия возникали некоторые трудности. В 2021 году можно видеть превышение фактической выручки над прогнозируемой.

Аналогично, а именно на основе формулы 3.2 проведём экстраполяцию себестоимости и сведем в таблицу 3.4.

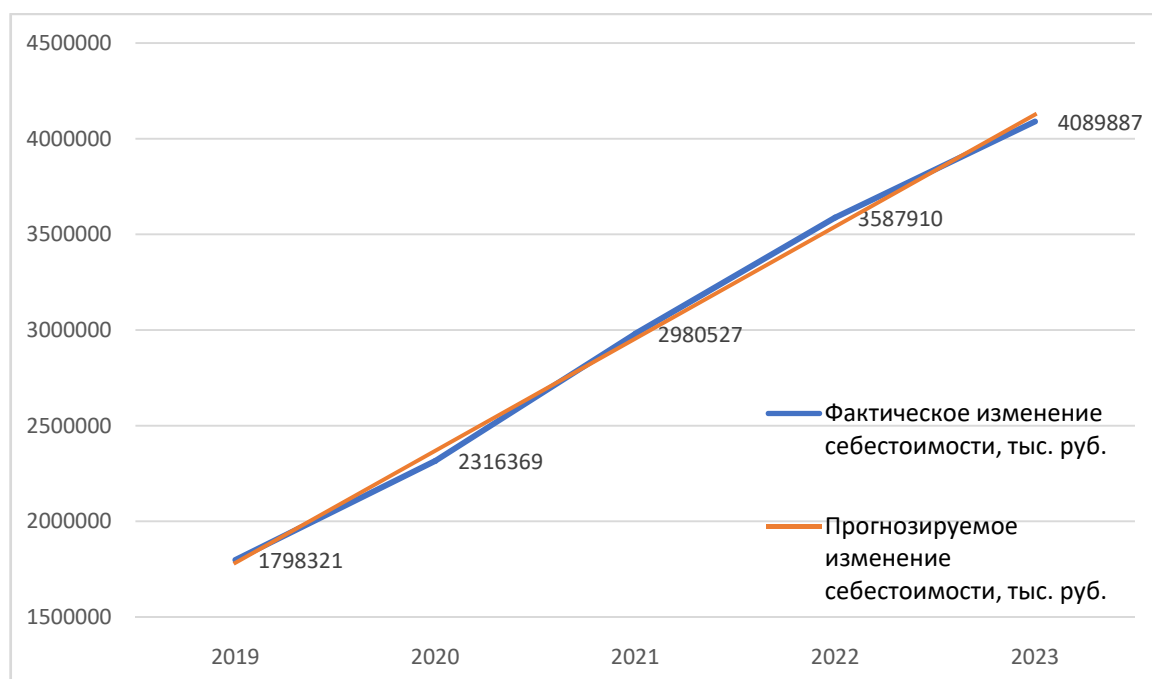


Рисунок 3.3 – Тенденция изменения себестоимости

По рис.3.3 видно, что тенденция изменения себестоимости продукции положительна.

В 2019 году себестоимость составила 1798321тыс.руб. и, тем самым, примерно составила ожидаемый показатель себестоимости на 45957,5тыс.руб. В 2020 году себестоимость составила 2316369тыс.руб. и была выше ожидаемой. В 2021 году себестоимость составила 2980527тыс.руб., и оказалась тем самым ниже ожидаемой.

Таблица 3.4 – Экстраполяция себестоимости ООО «МТ-ГРУПП»

Год	Порядковый номер года (x)	Себестоимость (y) тыс.руб.	Квадрат порядкового номера года (x ²)	Произведение порядкового номера года и себестоимости (xy) тыс.руб.
2019	1	1 798 321	1	1 798 321
2020	2	2 316 369	4	4 632 738
2021	3	2 980 527	9	8 941 581
2022	4	3 587 910	16	14 351 640
2023	5	4 089 887	25	20 449 435
Сумма:	15	14 773 014	55	50 173 715

В практике прогнозирования экономических явлений перед экспертами часто становится задача оценить приоритетность развития тех или иных направлений секторов рынка, видов деятельности, оценить степень значимости для покупателей тех или иных параметров товара.

Таблица 3.5 – Экспертная оценка мероприятий

№	Направление	Экспертная оценка значимости параметров				Сумма
		1	2	3	4	
1	Усовершенствование системы повышения квалификации и профессионализма работников	0,13	0,16	0,11	0,13	0,53
2	Создание отдела маркетинга	0,35	0,27	0,49	0,35	1,46
3	Улучшение имиджа предприятия	0,05	0,07	0,03	0,05	0,2
4	Совершенствование работ послегарантийного обслуживания	0,47	0,50	0,37	0,47	1,81
5	Сумма:	1	1	1	1	4

На основании таблицы 3.5 можно сделать вывод, что эксперты в целом сошлись во мнениях и самыми прибыльными мероприятиями считают:

совершенствование работ послегарантийного обслуживания, создание отдела маркетинга и повышение квалификации и профессионализма работников. Автор согласен с мнением опрошенных экспертов и считает необходимым представить оценку согласованности мнений экспертов.

Для проведения оценки согласованности мнений необходимо воспользоваться формулами для расчета представленными ниже. Первый этап – ввод в столбец 2 таблицы 3.6 экспертные оценки. Далее автор производит ранжирование оценок каждого i -го эксперта, вносится в столбец 3 таблицы 3.7 и выражается значением R_{ij} .

Следующий шаг включает расчет суммы рангов при помощи формулы 3.3. Эти данные заносятся в столбец 4 таблицы 3.7.

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad (3.3)$$

где: R_{ij} -натуральное значение ряда; $S_j = 40$.

Для заполнения столбца 5 необходимо произвести расчет величины, обратной сумме рангов при помощи формулы 3.4:

$$\frac{1}{S_j} \quad (3.4)$$

Расчет среднего значения суммы рангов по формуле 3.5:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^m S_j}{m} \quad (3.5)$$

где: m - количество оцениваемых направлений; j - номер направления.

$$\bar{S} = 40/4=10$$

Для расчета квадрата отклонения суммы рангов по j -му направлению от среднего значения суммы рангов, необходимо воспользоваться формулой:

$d_j = S_j - \bar{S}$ и результат возвести в квадрат d_j^2 . Полученные значения занести в 6 столбец таблицы 3.6.

Далее автор производит расчет коэффициента конкордации. В рассматриваемом примере имеются равные ранги, данные одним экспертом, поэтому для расчета коэффициента конкордации воспользуемся формулой 3.6.

$$W = \frac{12 * \sum_{j=1}^m d_j^2}{n^2 * (m^3 - m)} \quad (3.6)$$

где: n – количество экспертов; m – количество параметров; d_j^2 – квадрат отклонения суммы рангов по j-му направлению от среднего значения рангов.

Таблица 3.6 – Оценка согласованности мнений экспертов

№	Экспертная оценка значимости параметров (коэффициенты весомости)				Экспертные оценки значимости параметров (ранги) R _{ij}				Сумма рангов в S _j	1/S _j	Квадрат отклонения суммы рангов, d _j ²
1	2				3				4	5	6
1	0,13	0,16	0,11	0,13	3	3	3	3	12	0,08	4
2	0,35	0,27	0,49	0,35	2	2	1	2	7	0,143	9
3	0,05	0,07	0,03	0,05	4	4	4	4	16	0,063	36
4	0,47	0,50	0,37	0,47	1	1	2	1	5	0,2	25
Сумма:	1	1	1	1	10	10	10	10	40	0,486	74

$$W = \frac{12 * 74}{4^2 * (4^3 - 4)} = \frac{888}{960} = 0,925$$

Коэффициент согласованности равен 0,925, что показывает высокий уровень согласованности мнений экспертов.

Далее необходимо провести анализ значимости предложенных мероприятий, результаты которого представлены в таблице 3.7 Для анализа значимости параметра, следует воспользоваться формулой 3.7.

$$\overline{K}_{весj} = \frac{1/s_j}{\sum 1/s_j} \quad (3.7)$$

Таблица 3.7 – Интерпретированная оценка мероприятий

№	Направление	
1	Усовершенствование системы повышения квалификации и профессионализма работников	0,13
2	Создание отдела маркетинга	0,37
3	Улучшение имиджа предприятия	0,05
4	Совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию	0,45
Сумма:		1

В рамках проведения экспертной оценки мероприятий было задействовано четверо экспертов ООО «МТ-ГРУПП», а именно: эксперт №1 – генеральный директор, эксперт №2 – заместитель генерального директора по экономике и финансам, эксперт №3 – главный бухгалтер, эксперт №4 – начальник управления по работе с персоналом. На основании таблиц 3.5 и 3.6 можно сделать вывод, что эксперты в целом сошлись во мнениях и самыми прибыльными мероприятиями считают: совершенствование работ послегарантийного обслуживания, создание отдела маркетинга и повышение квалификации и профессионализма работников. Автор согласен с мнением опрошенных экспертов и считает необходимым представить оценку согласованности мнений экспертов.

Из проведенного анализа следует, что эксперты выделили наиболее доходные мероприятия, такие как улучшение работ послегарантийного обслуживания (45%) и создание маркетингового отдела (37%). Наименее прибыльными же оказались усовершенствование системы повышения квалификации и профессионализма работников (13%) и улучшение имиджа предприятия (5%).

Экспертные оценки могут быть индивидуальными или коллективными. Индивидуальные оценки базируются на мнениях экспертов-специалистов и

используют такие методы, как интервью, аналитический метод и метод написания сценария.

Метод интервью предполагает беседу между прогнозистом и экспертом по системе "вопрос-ответ", где прогнозист задает вопросы относительно перспектив развития объекта прогнозирования.

Аналитический метод заключается в самостоятельном анализе тенденций и оценке состояния и путей развития объекта прогнозирования экспертом. Метод написания сценария может быть как индивидуальным, так и коллективным и использует математико-статистический инструментарий для обработки результатов опроса экспертов.

В данном случае рассматривается метод индивидуальной экспертной оценки, который показал, что планируемый прирост выручки составит 10% согласно таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Прогнозируемое увеличение выручки после реализации предлагаемых рекомендаций, %

Направление	Э №1	Э №2	Э №3	Э №4	Средневзвешенное значение
Усовершенствование системы повышения квалификации и профессионализма работников	2%	2%	1%	2%	2%
Создание отдела маркетинга	3%	2%	4%	3%	3%
Улучшение имиджа предприятия	1%	2%	2%	1%	2%
Совершенствование работ послегарантийного обслуживания	4%	5%	3%	4%	4%
В целом по мероприятиям	10%	11%	10%	10%	10%

$$\text{Э.} = (\text{Пв.} - \text{Зр.}) - \text{Врп.} \quad (3.8)$$

где, Э. – экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий, тыс. рублей,

Пв. – планируемый показатель выручки после внедрения разработанных мероприятий, тыс. рублей,

Зр. – затраты на внедрение разработанных мероприятий, тыс. рублей,

Врп. – выручка за последний период до внедрения разработанных мероприятий, тыс. рублей.

В рамках проанализированных проблем предприятия ООО «МТ-ГРУПП» автором предлагаются следующие мероприятия для повышения конкурентоспособности и улучшения стратегии предприятия:

Таблица 3.9 – Предлагаемые мероприятия

№	Мероприятие	Затраты, (руб.)	Сроки реализации	Ответственное лицо	Ожидаемый результат
1	Усовершенствование системы повышения квалификации и профессионализма работников	334 200	Июль 2023 г.- Октябрь 2023 г.	Начальник управления по работе с персоналом	Повышение качества производимой продукции
2	Создание отдела маркетинга	903 000	Июль 2023 г.	Директор	Привлечение большего числа рекламодателей, получение прибыли
3	Совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию	1 743 000	Июль 2023 г.- Октябрь 2023 г.	Начальник управления по работе с персоналом и Начальник производственно - технического отдела	Повышение качества послегарантийного обслуживания

Окончание таблицы 3.9

4	Улучшение имиджа предприятия	500 000	Июль 2023 г. - Декабрь 2023 г.	PR-специалист	Привлечение внимания целевой аудитории и увеличение объемов продаж
5	Сумма затрат:	3 480 200рублей			

Проведенный анализ показал, что самыми затратными являются работы по послегарантийному обслуживанию (мероприятие №3), требующие 1 743 000рублей, в то время как прохождение курсов повышения квалификации персонала (мероприятие №1) является наименее затратным и требует 334 200рублей. Кроме того, существуют мероприятия, не требующие дополнительных финансовых вложений. Общая стоимость всех необходимых мероприятий по улучшению стратегии управления ООО "МТ-ГРУПП" в течение 2023 года составляет 3 480 200рублей.

Далее определим экономический эффект в виде роста выручки, при затратах на предложенные мероприятия, которые равны 3 480 200рублей, при прогнозируемой выручке за 2023 год 4 803 987 тыс. руб.

$$\text{Э.} = (\text{Пв.} - \text{Зр.}) - \text{Врп.} \quad (3.3)$$

где, Э. – экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий, тыс. рублей,

Пв. – планируемый показатель выручки после внедрения разработанных мероприятий, тыс. рублей,

Зр. – затраты на внедрение разработанных мероприятий, тыс. рублей,

Врп. – выручка за последний период до внедрения разработанных мероприятий, тыс. рублей.

Необходимо определить планируемый показатель выручки после внедрения разработанных мероприятий при планируемом росте выручки от реализации 10%.

$$\text{Пв.} = (\text{Врп.} + (\text{Врп.} * (\text{Прв.} / 100))) = 4\,803\,987 + (4\,803\,987 * (10/100)) = 5\,284\,385,7$$

где, Прв. - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий, %.

Далее определим прибыль после внедрения разработанных мероприятий по формуле 3.4:

$$\text{Пр.} = \text{Врп.} - \text{Зтр.} \quad (3.4)$$

где, Пр. - прибыль предприятия после внедрения разработанных мероприятий тыс.руб.,

Зтр. - затраты предприятия, тыс. руб.

$$\text{Пр.} = \text{Врп.} - \text{Зтр.} = 5\,284\,385,7 - 4\,008\,089,26 = 1\,276\,296,44$$

$$\text{Э} = (\text{Пв.} - \text{Зр.}) - \text{Врп.} = (5\,284\,385,7 - 3\,480,2) - 4\,803\,987 = 476\,918,5$$

Таким образом, опираясь на формулу 3.4 экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий составит 476 918,5 тыс. рублей.

Из проведенных расчётов можно сказать, что экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий в виде роста выручки положительный. Затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли.

Для наглядности, увеличение роста выручки отражены ниже в виде рисунка:

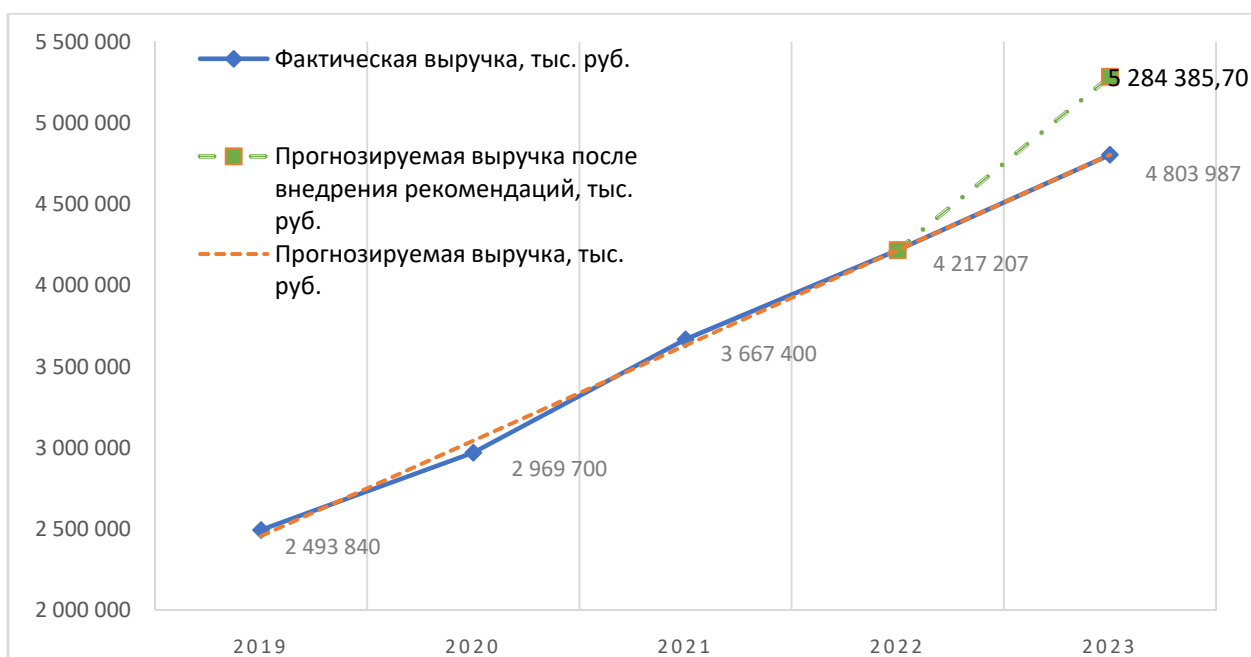


Рисунок 3.4 – Прогнозируемые финансово-экономические показатели ООО «МТ-ГРУПП»

Таким образом, видно, что с учетом реализованных рекомендаций выручка организации увеличится на практически на 10% или 476 918,5 тыс. рублей.

Следует отметить, что помимо экономического эффекта, мероприятия будут иметь организационный и социальный эффекты, которые отражены в таблице ниже.

Таблица 3.10 – Социальный и организационный эффекты предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Организационный эффект	Социальный эффект
Прохождение курсов повышения квалификации работников	Повышение конкурентоспособности, улучшение качества продукции	Улучшение работоспособности в коллективе, удовлетворение потребности заказчика в качественном товаре
Создание отдела маркетинга	Эффективная работа внутри предприятия	Привлечение квалифицированных специалистов, улучшение работы предприятия

Окончание таблицы 3.10

Улучшение имиджа предприятия	Улучшение репутации, повышение эффективности работы предприятия, увеличение прибыли предприятия	Участие в новых проектах, привлечение новых партнеров и создание хорошей репутации предприятия
Совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию	Повышение репутации, увеличение прибыли предприятия	Удовлетворение потребности заказчика в послегарантийном обслуживании продукта
Открытие вакансий для молодых специалистов по маркетингу, рекламе и PR - деятельности	Повышение эффективности работы предприятия на современном рынке	Омоложение коллектива, увеличение социальной активности, получение нового опыта

В этой главе были предложены действия для улучшения конкурентоспособности предприятия, улучшения имиджа, послегарантийного обслуживания, а также повышения квалификации и профессионализма сотрудников для повышения качества продукции.

Улучшение квалификации специалистов окажет положительное влияние на все процессы в организации.

Создание отдела маркетинга позволит выявить конкурентные преимущества и разработать стратегию продвижения товара.

Улучшение послегарантийного обслуживания улучшит качество обслуживания и увеличит спрос на продукцию.

Улучшение имиджа приведет к привлечению внимания целевой аудитории и увеличит объемы продаж.

В данной главе автором был разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, была проведена экспертная оценка каждого мероприятия, а также рассчитана оценка согласованности мнений экспертов. После, была произведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий, путем расчёта экономической эффективности внедряемых мероприятий. Выручка, с учетом проведения

предложенных мероприятий, увеличится на 10%, что в денежном эквиваленте составляет 476 918,5 тыс. рублей. Соответственно, выручка с учетом предлагаемых мероприятий в 2023 году составит 5 284 385,7тыс. рублей.

Важность исследования имеет также организационный и социальный эффекты.

Таким образом, предложенные мероприятия должны принести успех предприятию, улучшить качество выпускаемой продукции, привлечь новых потребителей, а также укрепить позицию организации по отношению к конкурентам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия проявляется в способности конкурировать на рынке с другими производителями и поставщиками, которые предлагают аналогичную продукцию или услуги. Это зависит как от удовлетворенности потребностей потребителей, так и от эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности компании.

Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы, что обуславливает необходимость формирования производственного потенциала и повышения конкурентоспособности компании в период развития рыночной экономики.

Для достижения конкурентных преимуществ существует множество способов, среди которых основными являются лидерство в издержках (себестоимости продукции), дифференциация продукции, фокусирование (концентрация) и ранний выход на рынок.

Разработка бизнес-стратегии для предприятия-производителя морских информационных систем, основанной на достижении устойчивых конкурентных преимуществ, является ключевым фактором успеха компании. Такая стратегия позволит предприятию преодолеть трудности в современном рыночном окружении и обеспечить стабильный рост продаж и прибыли.

Основными элементами успешной бизнес-стратегии должны быть:

- четкое определение целей и задач, которые необходимо достичь, чтобы выйти на лидирующие позиции на рынке;
- анализ конкурентной среды для определения уникальных преимуществ, которые могут выделить вашу компанию на фоне других игроков на рынке;
- определение целевой аудитории, потребностей которой нужно удовлетворить;
- выбор эффективных инструментов маркетинга и продвижения продукции;
- регулярное изменение стратегии, чтобы она соответствовала

изменяющимся условиям рынка и новым технологиям.

Таким образом, устойчивые конкурентные преимущества могут быть достигнуты только путем разработки и реализации четкой и эффективной бизнес-стратегии. Это поможет предприятию выйти на новый уровень и гарантировать стабильный успех в долгосрочной перспективе.

Анализ внешней и внутренней среды организации показал, что ООО «МТ-ГРУПП» является крупным промышленным предприятием города Санкт-Петербург, специализирующимся, главным образом, на судовом оборудовании и радиоэлектронике.

В ходе исследования были даны следующие рекомендации, придерживаясь которых, можно успешно повысить экономические и неэкономические показатели организации:

дифференциация персонала, совершенствование организационной структуры, дифференциация имиджа и сервисная дифференциация.

Дифференциация персонала включает в себя повышение квалификации и профессионализма сотрудников. Улучшение организационной структуры предполагает создание отдела маркетинга. Затраты на создание отдела маркетинга составят 903000 рублей за 6 месяцев.

Совершенствование организационной структуры – это процесс изменения или модификации существующей структуры организации с целью повышения ее эффективности и эффективности ее деятельности. Целью такого совершенствования может быть улучшение коммуникаций, ускорение принятия решений, повышение качества продукции или услуг, снижение издержек или увеличение производительности.

Дифференциация имиджа включает в себя создание имиджа организации, с лучшей стороны отличающего его от конкурентов.

Если предприятие активно занимается развитием и формированием имиджа, то решается сразу несколько важнейших задач:

- привлечение внимания целевой аудитории;
- расширение границ влияния на рынке;

- увеличение объема продаж и т.д.

Следовательно, для ООО «МТ-ГРУПП» необходимо вести работы по улучшению имиджа предприятия. В связи с этим, автор предлагаются следующие работы по улучшению имиджа завода:

- участие в одиннадцатом Международном Военно-морском салоне, который состоится в г. Санкт - Петербург с 21 по 26 июня 2023 года;
- участие в 21 Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов», которая пройдет в г. Москве 24 мая 2023 года.

Затраты на улучшение имиджа предприятия составят 500000 рублей.

Сервисная дифференциация включает в себя совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию выпускаемой продукции. Затраты на совершенствование работ по послегарантийному обслуживанию выпускаемой продукции составят 1 743 000 рублей.

С целью реализации конкурентной стратегии и улучшения бизнес-стратегии, автор предложил провести ряд мероприятий:

- повышение квалификации и профессионализма работников;
- создание отдела маркетинга;
- принятие участия в выставках;
- послегарантийное обслуживание выпускаемой продукции.

Затраты на проведение всех мероприятий составили 3 480 200 рублей.

Автором проведен анализ значимости направлений стратегического развития предприятия при помощи расчета коэффициентов весомости каждого из мероприятий. Результат показал, что наиболее прибыльными мероприятиями являются:

- совершенствование работ послегарантийного обслуживания (45%);
- создание отдела маркетинга (37%).

Исследования также показывают, что в сфере послегарантийного обслуживания критериями эффективности деятельности предприятия

являются скорость выполнения заказов на замену деталей, скорость выполнения ремонтных работ и техническая компетентность работников обслуживания.

Автором также проведена оценка эффективности предложенных мероприятий, спрогнозирована возможная выручка предприятия при осуществлении мероприятий. С учетом реализованных рекомендаций выручка организации увеличится на 10% и составит 5 284 385,7 тыс. руб.

Список использованных источников

1. Агафонов А. Сетевой маркетинг. – 110с. Омега-Л, 2021.
2. Андреев В.Д., Боков М.А. Теория и практика стратегического планирования / Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2019.
3. Андреева, Н. Н. Формы современного прямого маркетинга и их классификация / Н. Н. Андреева // Маркетинговые коммуникации. -2018. - № 4.
4. Байков Е.А. Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его перспективного развития, СПбГПУ, 2012.
5. Байков Е.А. Стратегическое управление предприятиями в условиях нестабильности. Стратегии. Планы. Дорожные карты: Монография. Saarbrucken (Deutschland): LAPLAMBERTAcademicPublishing, 2014.
6. Байков Е.А., Евменов А.Д., Морщагина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Санкт-Петербург,– СПб.: СПбГИКиТ, 2015.
7. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. № 5. С. 63-71.
8. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: МГИУ, 2007.
9. Воронов А. А. Конкурентоспособность промышленной продукции / А. А. Воронов // Стандарты и качество - 2012 - N5 - С. 59-65.
10. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации; Высшая школа, 2012.
11. Горфинкель В.Я. Швандар В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
12. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2000.
13. Ефимова С.А. Маркетинговое планирование. М.: Изд-во «АльфаПресс», 2020.
14. Зуб А.Т. Теория менеджмента, - СПб: Питер, 2020.
15. Зуб А.Т. Управление проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, - Москва: Издательство Юрайт, 2019.

16. Киселица Е.П., Хазипова Г.А. Формирование лояльности клиентов как фактор обеспечения его конкурентоспособности // Экономические отношения, 2019.
17. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012.
18. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Эксмо, 2010.
19. Максимцев М.М., Горфинкель В.Я.. Менеджмент малого бизнеса. М.: Вузовский учебник. - 269 с., 2007
20. ООО «МТ-ГРУПП», официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <https://marinetec.com/about/> (дата обращения: 08.04.2023)
21. Пасмурцева Н.Н. Теоретико-методические аспекты стратегического анализа на предприятии. Уральский государственный университет путей сообщения, г. Екатеринбург, 2015.
22. Печаткин В.В., Вильданова Л.М. Уровень цифровизации видов экономической деятельности как фактор их конкурентоспособности в условиях пандемии // Вопросы инновационной экономики, 2021.
23. Портер М. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Портер,_Майкл_Юджин (дата обращения: 09.04.2023).
24. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rulit.me/books/konkurentnaya-strategiya-metodika-analiza-otraslej-i-konkurentov-read-440454-1.html> (дата обращения: 09.04.2023).
25. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс]. URL: https://fictionbook.ru/author/mayikl_porter/mejdunarodnaya_konkurenciya_konkurentnyi/read_online.html (дата обращения: 09.04.2023).
26. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова В.А. Быков. - М.: Юнити-Дана. 2015.

27. Фомченкова Л. В., Дли М. И. Конкурентный потенциал - основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. 2005. Том 6. № 1. С. 66-71.
28. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В. В. Царев, А. А. Кантарович - М.: Изд-во Юнити-Дана. 2014.
29. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019.
30. Яркина, Н. Н. Экономика предприятия (организации) / Н. Н. Яркина. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2020.

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Российский государственный
гидрометеорологический университет

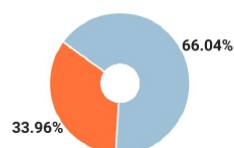
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Уваров Никита Олегович
**Самоцитирование
рассчитано для:** Уваров Никита Олегович
Название работы: ВКР_Уваров Н.О._КВ-Б19-2
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ 33.96%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 66.04%
ЦИТИРОВАНИЯ 0%
САМОЦИТИРОВАНИЯ 0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 02.06.2023



Структура документа: Проверенные разделы: основная часть с.3-69

Модули поиска: ИПС Адилет; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс*; Сводная коллекция РГБ; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); СМИ России и СНГ; Модуль поиска "РГГМУ"; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Байков Евгений Александрович

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.