



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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 стратегии повышения конкурентных преимуществ

предприятия, производящего корабельное вооружение

Исполнитель Трубанов Вадим Эдуардович

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель профессор кафедры ИТиСБ, доктор военных наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Байков Евгений Александрович

(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

(подпись)

Доктор технических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Бурлов Вячеслав Георгиевич

(фамилия, имя, отчество)

«___» 2025г.

Санкт-Петербург

2025

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение..... | 6 |
| Глава 1. Анализ теоретических аспектов разработки конкурентных стратегий предприятий применительно к условиям цифровизации экономики..... | 9 |
| 1.1. Теоретические подходы к определению «конкурентоспособность продукции» и ее связь с «конкурентоспособностью предприятия»..... | 9 |
| Глава 2 Анализ и диагностика деятельности АО «Ленинградский судостроительный завод „Пелла“»..... | 30 |
| 2.1. Краткая характеристика компании и ее основные технико-экономические показатели..... | 30 |
| 2.2. Оценка конкурентоспособности продукции и конкурентной стратегии предприятия | 37 |
| Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии АО «Пелла» и оценка их эффективности. | 44 |
| 3.1. Обоснование и содержание конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям цифровизации экономики..... | 44 |
| 3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по реализации избранной конкурентной стратегии | 52 |
| Заключение | 63 |
| Список использованной литературы..... | 66 |

Введение

В современных рыночных условиях разработка и реализация стратегии усиления конкурентных преимуществ становится обязательным элементом управления предприятием. Способность производителя полностью удовлетворять потребности целевой аудитории определяет долгосрочную успешность компании.

Особое значение в современных стратегиях конкурентной борьбы приобретает процесс цифровизации экономики. Информационные системы проникли во все сферы производства, делая внедрение цифровых технологий обязательным условием сохранения конкурентоспособности.

Актуальность исследования обусловлена: беспрецедентным проникновением цифровых технологий во все сферы экономики и необходимостью соответствия современным технологическим стандартам как обязательному условию конкурентного превосходства

Цель исследования: совершенствование бизнес-стратегии предприятия, производящего корабельное вооружение, основанной на достижении устойчивых конкурентных преимуществ.

Задачи исследования:

- 1) проанализировать теоретические положения конкурентоспособности продукции и предприятий, определить особенности их применения для организаций, выпускающих корабельное вооружение;
- 2) произвести анализ и диагностику деятельности АО «Пелла»;
- 3) оценить конкурентоспособность предприятия и его конкурентной стратегии;
- 4) обосновать содержание конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям цифровой экономики;

5) разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию бизнес-стратегии предприятия, основанной на достижении устойчивых конкурентных преимуществ;

6) оценить влияние предложенных рекомендаций на основные показатели экономической деятельности предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие АО «Пелла».

Предметная область: конкурентные преимущества предприятия, выпускающего корабельное вооружение с учетом цифровизации экономики.

Для проведения исследования был применен комплекс аналитических методов, включающий:

- PEST-анализ;
- SWOT-анализ;
- статистический и экономический анализ операционных данных;
- методы экстраполяции;
- метод экспертных оценок.

Такой методологический подход позволил обеспечить комплексность и достоверность проводимого исследования. Все методы применялись в соответствии с современными стандартами аналитической работы.

В первой главе исследования проведен всесторонний анализ теоретических аспектов конкурентного соперничества и конкурентоспособности предприятий. Рассмотрены основные типы конкурентного противостояния на рынке, включая ценовую и неценовую конкуренцию, стратегии лидерства и дифференциации. Особое внимание удалено современным подходам к формированию устойчивых конкурентных преимуществ в условиях цифровой экономики.

Во второй главе проведён анализ деятельности предприятия АО «Пелла» и анализ среды в которой она находится. Приведены разные способы проведения анализа и выявления необходимых факторов и характеристик.

Третья глава исследования представляет собой практико-ориентированную часть работы, посвященную разработке и обоснованию конкретных мер по реализации конкурентной стратегии предприятия. В рамках проведенного анализа был сформирован комплекс организационно-технических мероприятий, направленных на укрепление рыночных позиций компании. Каждое из предложенных решений сопровождается подробным описанием его содержания, необходимых ресурсов, сроков реализации и требуемых финансовых вложений. Особое внимание уделено технологическим аспектам модернизации производственных процессов с учетом современных тенденций цифровизации.

Глава 1. Анализ теоретических аспектов разработки конкурентных стратегий предприятий применительно к условиям цифровизации экономики

1.1. Теоретические подходы к определению «конкурентоспособность продукции» и ее связь с «конкурентоспособностью предприятия»

Стремительное развитие экономики, в начала XX века, дало большой толчок для развития таких наук как: маркетинг, менеджмент, микро- и макроэкономики.

За всю историю теория конкурентоспособности прошла несколько этапов развития, которые мы рассмотрим в дальнейшем. Условно их можно разделить на четыре основных этапа:

- До 1960-х годов (теория экономического развития И.Шумпетера) [17] в основном основывались на внутрифирменные факторы, такие как: производство, технологии, организация, персонал и т.п. Таким образом, внутренняя среда компании, на то время, была на первом месте для конкурентной стратегии;
- С 1960 – 1990 годов (теория отраслевых рынков). Акцент постепенно стал смещаться в сторону исследования влияние внешних факторов на процесс формирования конкурентных преимуществ. Так М. Портер доказывает, что фирма достигает конкурентного преимущества, когда выполняет такие стратегически важные виды деятельности как проектирование, производство, маркетинг и дистрибуцию своих продуктов с меньшими издержками или лучшим качеством, чем конкуренты;
- С 1990 – 2000 года (ресурсный подход, концепция ключевых компетенций). В качестве конкурентных преимуществ стали изучаться более глубинные внутрифирменные факторы – ресурсы и способности, которые в итоге превращаются в компетенции, а затем в конкурентные преимущества фирмы. Фирмы должна создавать трудно копируемые, уникальные ресурсы и компетенции;

- С 2000 – по настоящее время (концепция стратегических сетей и сетевых ценностей) Сетевой подход ориентирует компанию выстраивание долгосрочных взаимоотношений со своими партнёрами по бизнесу. Долгосрочные отношения с партнёрами, в том числе и с потребителями – более надёжный ресурс, позволяющий управлять устойчивостью спроса, всей деятельности компании и деятельности всех её партнёров, объединённых в партнёрскую сеть [2].

Самые главные факторы конкурентоспособности – высокое качество товаров, услуг, работ.

М. Портер в книге «Международная конкуренция» отмечает, что конкуренция — это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [6].

Существует несколько видов конкуренции на рынке, такие как: конкурентоспособность товара, сегмента, предприятие и конкурентоспособность нации. Мы будем больше акцентировать внимания на конкурентоспособности товара, сегмента и предприятия.

Конкуренция движет большой силой и большим стимулом для компаний, ведь необходимо создавать, разрабатывать и повышать уровень конкурентоспособности компаний для более выгодных рыночных отношений.

Предприятия, которые для целей стратегического анализа часто делятся на материальные (осозаемые) и нематериальные (неосозаемые) ресурсы.



Рисунок.1.1 Структура основных ресурсов предприятия.

Как представляется на рисунке 1.1, к материальным ресурсам относятся: физические, финансовые активы предприятия, а также персонал.

Неосязаемые активы – это обычно атрибуты предприятия, поддающиеся качественной оценке, например, интеллектуальные, новаторские и информационные ресурсы, репутация, корпоративная культура и прочие. К материальным активам относят: строения, механизмы, цеха, аппаратуру, сырье, запасы материалов и природные ресурсы, находящиеся в распоряжении компании.

Финансовые активы представляют собой совокупность финансовых средств и ценных бумаг, принадлежащих предприятию, включая деньги в кассе, депозиты, инвестиции в банках, страховые свидетельства, акции, облигации, а также доли в других фирмах.

Персонал – это штат сотрудников организации, рассматриваемый здесь как физическая составляющая трудовых ресурсов, без учета их качественных характеристик. Интеллектуальные ресурсы – это важный элемент трудового потенциала фирмы, включающий компетентность работников, их познания и умения, образовательный уровень, опыт работы, изобретательность, а такжеправленческие и предпринимательские таланты.

Инновационные ресурсы компании состоят из открытий, новинок, изобретений, уникальных технологий, производственных секретов (ноу-хай), патентов, лицензий и прав на интеллектуальную собственность. Информационные ресурсы – это сведения, хранящиеся в автоматизированных информационных системах, библиотеках, архивах, фондах, базах данных и на интернет-сайтах.

Ресурсы, ассоциирующиеся с репутацией предприятия, обычно находят отражение в его деловой репутации (goodwill), образе, бренде продукции, знаках обслуживания, торговых марках и наименованиях. Организационная культура, часто проявляющаяся как корпоративная культура, представляет собой систему общих ценностей, убеждений, обычаев, моделей поведения и символов, проверенных временем. С учетом изложенного выше с полным основанием можно считать, что к главным конкурентным преимуществам предприятия в наиболее общем случае могут быть отнесены следующие:

- достаточные физические активы;
- высокие и гибкие финансовые возможности;
- укомплектованность квалифицированным штатным персоналом основных производственных и других важных организационных структур;
- значительные интеллектуальные ресурсы;
- обширные информационные ресурсы;
- положительная деловая репутация, благоприятный имидж, наличие брендовой продукции, известных товарных или торговых марок;
- высокая организационная (корпоративная) культура.

Стратегическое направление развития компании является важной частью конкурентоспособности. Конкурентоспособность товара – это возможность продукта быть лучше по сравнению с аналогами. Основные факторы по которым строится конкурентоспособность: качества продукта, соответствие требованиям рынка, зависимость цена-качество и ожидание потребителей.

Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, подразделяют на две группы:

1. Жесткие параметры

Технические характеристики: свойства и функции, определяющие область применения товара, вид товара, категория товара.

Примеры: мощность, размер, вес, производительность.

Эргономические параметры: соответствие товара физиологическим, эргономическим, психологическим требованиям.

Примеры: удобство использования, безопасность, комфорт.

2. Мягкие параметры

Эстетические характеристики: внешний вид, цвет, дизайн, стиль.

Бренд и репутация: узнаваемость бренда, ассоциации, связанные с качеством и надежностью данного бренда.

Обслуживание и поддержка: уровень сервиса, доступность запчастей, гарантийные обязательства.

Эти параметры играют ключевую роль в формировании потребительского выбора и удовлетворенности от использования товара.

Немало важной частью является такой факт, как конкурентоспособность предприятия – это характеристика, отражающая уровень реального или потенциального удовлетворения определённой потребности спроса или товара, по сравнению с аналогичными предложениями на рынке. Определяется способностью предприятия противостоять конкуренции с другими аналогичными объектами в данной сфере деятельности.

Национальная конкурентоспособность – среднесрочная и дальносрочная перспектива развития экономического роста страны, при этом является конкурентоспособной среди других стран.

Конкурентоспособность зависит от множества факторов, которые затрагивают темы: исследования, работу персонала, логистику, брэндинг, капитал, квалификация работников и т.п.

Рассмотрим классификацию ценностей, которая принадлежит Р.А. Фатхутдинову [12].

Таблица 1.1 Классификация конкурентных преимуществ объектов

| Признак классификации | Виды преимуществ | Примеры преимуществ |
|---|----------------------------------|---|
| 1. Отношение к системе (организации, стране и т.п.) | Внешние (по отношению к системе) | Стабильная политическая система страны... |
| | Внутренние (в системе) | Квалифицированные кадры организации... |
| 2. Сфера возникновения преимуществ | Природно-климатические | Страна, богатая природными ресурсами... |
| | Политические | Устоявшиеся рыночные отношения в стране... |
| | Технологические | Высокий уровень автоматизации производства и управления... |
| | Культурные | Высокая организационная культура... |
| | Экономические | Наличие в организации отлаженной системы менеджмента... |
| 3. Содержание фактора преимущества | Качество товара (услуги и т.п.) | Красивый и современный дизайн... |
| | Цена товара | Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба ... |
| | Затраты у потребителя товара | Высокая ремонтопригодность товара ... |

Продолжение таблицы 1.1

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 4. Метод или средство получения преимущества | По наследству (объективно) | Природные ресурсы страны... |
| | Обучение | Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики ... |
| | Внедрение новшеств (инновации) | Внедрение новой технологии в области рекламы товара... |
| | Перемещение | Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми трудовыми ресурсами. |
| 5. Место реализации преимущества | Рабочее место | Научная организация труда ... |
| | Регион | Экология региона... |
| | Отрасль | Наличие отраслевого центра научно-технической информации... |
| | Страна | Наличие стратегических (на 15-20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом... |
| | Мировое сообщество | Интеграция и кооперирование... |
| 6. Время (продолжительность) реализации преимущества | Стратегические факторы преимущества | Экономическая политика, ориентированная на экспорт... |
| | Тактические факторы преимущества | Эффективная система мотивации труда ... |
| 7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества | Научно-технический | Освоение новых информационных технологий... |
| | Экологический | Улучшение экологии выпускаемых товаров... |
| | Социальный | Улучшение условий труда и отдыха... |
| | Экономический | Сокращение срока окупаемости инвестиций... |

В данном виде классификации идёт разделение внутренних и внешних факторов производства, за которые отвечают различные отделы. Классификация конкурентных преимуществ объектов по Р.А. Фатхутдинову включает несколько ключевых категорий, которые помогают анализировать и оценивать конкурентоспособность предприятий.

Конкурентоспособность можно поднять благодаря некоторым способам:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация).

Основываясь на базисные способы конкурентного преимущества, можно представить следующую схему (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 Тип конкурентного преимущества.

Для начала необходимо разобраться в понятиях. Низкие издержки — это сумма всех затрат бизнеса на производство и продажу продукта.

Она включает в себя не только траты на непосредственное производство (покупка сырья, оплата труда работников, продажа, хранение), но и утраченные выгоды (простой техники, незадействованные производственные площадки, производственный брак, пени, штрафы и пр.).

Главная цель разумного снижения издержек — снижение себестоимости, а не качества. Это позволяет оптимизировать бизнес-процессы, что помогает уменьшать себестоимость продукции и снижать

цены, повышать качество товаров и услуг, становиться более конкурентоспособным [16].

Дифференциация продукта — это маркетинговая стратегия, направленная на то, чтобы выделить товары или услуги компании на фоне конкурентов, подчеркнув их уникальные особенности и преимущества.

Существует два главных типа дифференциации продукта:

- Горизонтальная. Компании предлагают товары или услуги, которые удовлетворяют различные потребности одного и того же сегмента аудитории.
- Вертикальная. Бренды предлагают товары или услуги, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но для разных сегментов рынка.

Помимо этих двух видов, существует также смешанная дифференциация. Это использование как горизонтальной, так и вертикальной дифференциации для создания продукта, который уникален для определенного сегмента рынка [1].

Новые способы конкурировать с фирмами в одной нише – это то, что может привести к успеху. Одним из важнейших факторов производства это -создание «нового» продукта. Новизна может быть не только как продукт, но и технология, процесс.

Благодаря созданию новых технологий происходит процесс улучшения производства на различных этапах. Чья компания быстрее сможет адаптировать новую технологию, та и выйдет на новый сегмент рынка, на новый уровень. Что позволит в короткие сроки сделать «скачок» над конкурентами, и созданный разрыв между предприятиями будет уменьшаться на протяжение долго времени, ведь кто начал использовать инновационные технологии, того спрос на товар стал выше.

Вот несколько важный причин для составления нового конкурентного преимущества:

1. новые технологии;
2. актуализированные запросы покупателей;

3. появление нового сегмента отрасли;
4. изменение стоимости или компонентов производства (изменение соотношения стоимости рабочей силы в различных странах);
5. регулирование на уровне правительства (стандарты, охрана окружающей среды, торговые ограничения и др.).

Правильное применение инновационных технологий является большим гарантом создания эффекта масштаба. В процессе обновления большую роль играет информация, которая конкурентов не интересует или которая им недоступна либо доступна всем, но обработана по-новому.

Срок удержания конкурентного преимущества определяется несколькими ключевыми моментами. Во-первых, важно, на чём именно основано это преимущество - одни факторы вроде патентованных технологий или уникального позиционирования бренда могут обеспечивать лидерство годами, тогда как другие, такие как временные ценовые акции, быстро теряют свою эффективность. Во-вторых, существенную роль играет количество конкурентных преимуществ - компания с целым набором сильных сторон, будь то инновационный продукт, отлаженная логистика и лояльная клиентская база, имеет значительно больше шансов на долгосрочное доминирование на рынке. В-третьих, критически важна способность к постоянному развитию и адаптации, поскольку любые, даже самые мощные преимущества со временем обесцениваются без регулярной модернизации производства, обновления ассортимента и совершенствования бизнес-процессов. Таким образом, продолжительность конкурентного превосходства напрямую зависит от устойчивости его источников, их многообразия и способности компании к непрерывной эволюции в соответствии с меняющимися рыночными условиями.

Расширенная концепция соперничества, предложенная М. Портером, основывается на том, что способность компании реализовать своё конкурентное преимущество на основном рынке зависит не только от непосредственной конкуренции, но и от влияния таких конкурентных сил,

как потенциальные соперники, заменяющие товары, клиенты и поставщики. Первые две силы представляют собой прямую угрозу, тогда как последние две — косвенную, которая зависит от их способности устанавливать условия. Взаимодействие всех факторов в итоге определяет потенциал рентабельности рынка товара. Ясно, что ключевые силы, формирующие конкурентную среду, могут различаться в зависимости от конкретного рынка.

1.2 Разновидности конкурентных стратегий и механизм их формирования

Все участники рынка стремятся увеличить свою прибыль и расширить деятельность своих предприятий. Эти процессы приводят к конкуренции за выгодные позиции на рынке. Конкуренция в бизнесе заключается в создании благоприятных условий для сбыта и удовлетворении разнообразных потребностей клиентов. Характеристика, отражающая степень различия конкретного предприятия от его конкурентов, и называется конкурентоспособностью.

Каждая организация обладает рядом преимуществ, способствующих её успешному развитию и укреплению позиций на рынке. Конкурентное преимущество организации — это уникальная черта, которая обеспечивает ей превосходство над конкурентами. Эти преимущества тесно связаны с использованием различных ресурсов в процессе производства, сбыта и удовлетворения потребностей клиентов.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы:

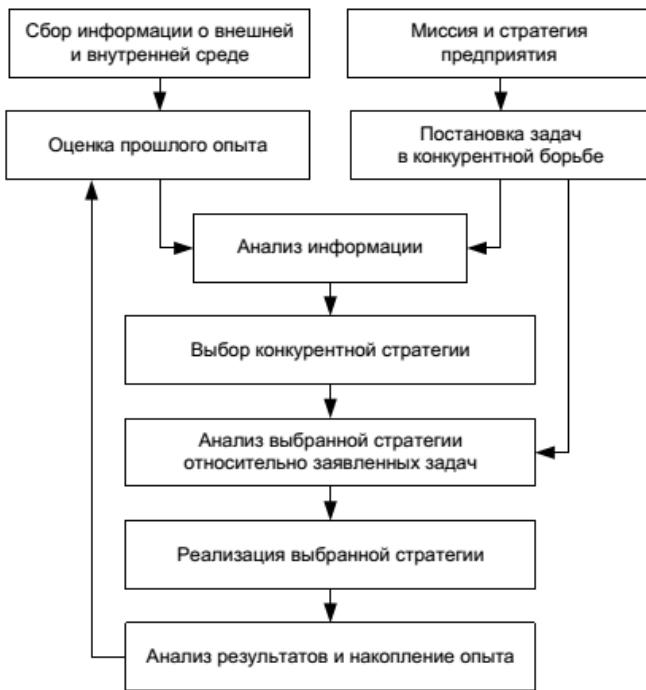


Рисунок 1.3 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии [1].

Успешная конкурентная стратегия зависит от многих факторов, вот основные из них: аналитический материал и квалифицированные аналитики (сегмента рынка, а также определённого товара), чёткие и понятные цели от руководства, адаптация к современным условиям рынка. Разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

- миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия;
- формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке;
- сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия;
- выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке;
- анализ выбранной стратегии;
- реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана;
- анализ результатов реализации стратегии;

- корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Каждый из этапов очень важен для итоговой стратегии, ведь при выборе невозможно отталкиваться только от некоторых этапов анализа. Анализ должен быть комплексным и полноценным, охватывая все ключевые аспекты: от изучения макроэкономических факторов и рыночных трендов до анализа конкурентной среды и внутренних возможностей компании.

Только так возможна корректная оценка рынка и выбор будущей конкурентной стратегии компании. Упущение любого из элементов может привести кискажённым выводам и, как следствие, к неэффективным управленческим решениям. Поэтому важно не только собрать достаточный объём данных, но и провести их всестороннюю интерпретацию, учитывая как текущее состояние бизнес-среды, так и потенциальные изменения в перспективе.

Лишь комплексный подход обеспечит устойчивое конкурентное преимущество и позволит компании уверенно развиваться в динамичных рыночных условиях.

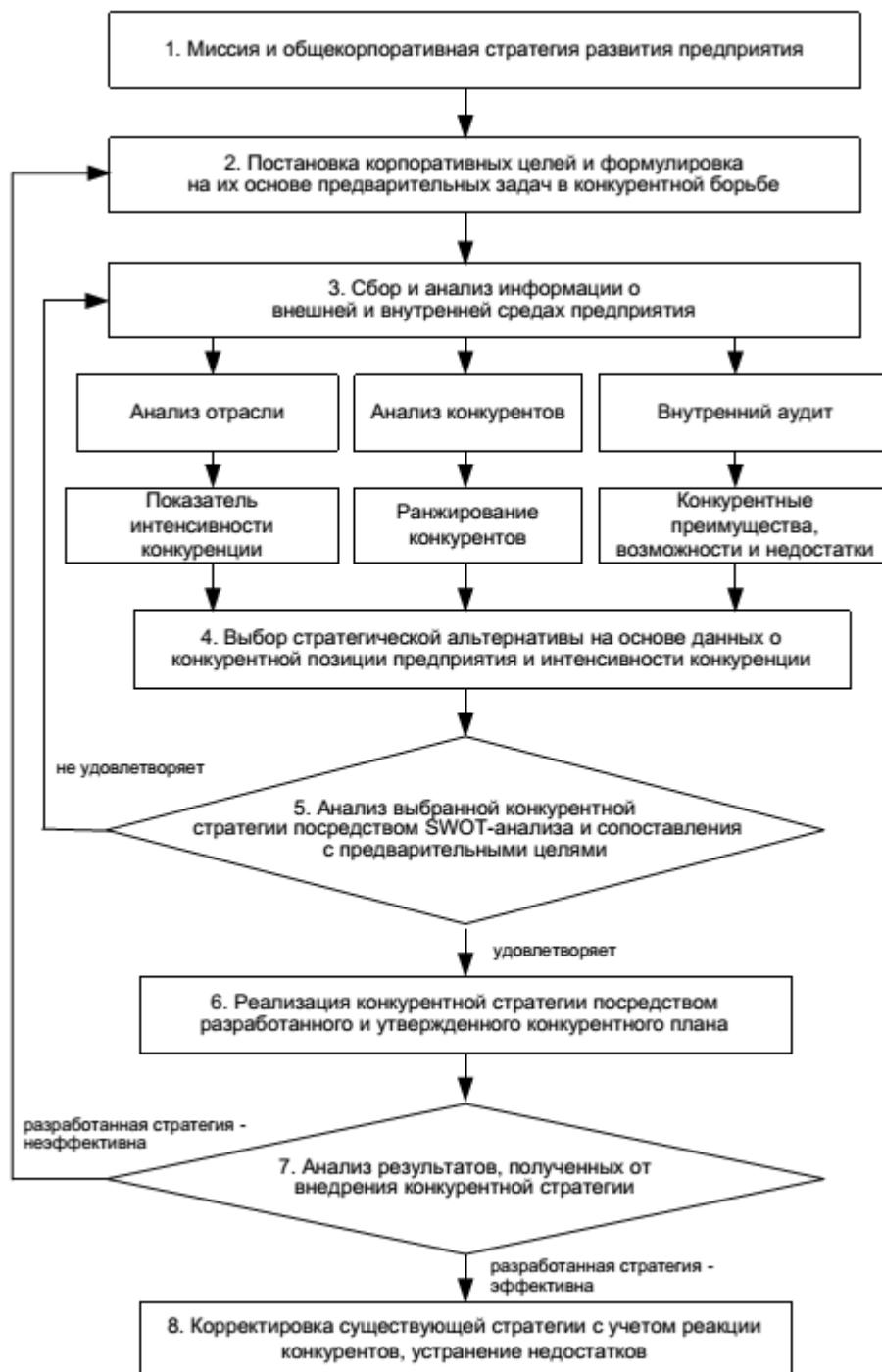


Рисунок 1.4 Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии [18]

Для удобства восприятия можно разделить все 8 этапов на 3 фазы:

- 1 Фаза подготовки (этап 1 и 2).
- 2 Фаза разработки (этап 3, 4 и 5).
- 3 Фаза реализации (этап 6,7 и 8).

Фаза подготовки осуществляется департаментом стратегического планирования и корпоративного развития или соответствующим

функциональным подразделением (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется на утверждение руководству и владельцам, которые определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития компании.

На данном этапе крайне важно определить тип конкурентной борьбы, будь то наступательная или оборонительная, а также выявить, кого следует вытеснить с рынка, а на кого можно оказать влияние для отвлечения его ресурсов от рынка «Х» и ослабления его позиций на ключевом рынке «У». Такой метод позволяет вести конкуренцию на глобальном уровне через локальные конфликты с отдельными конкурентами. Важно учитывать, что только иерархия стратегического планирования на уровне компании, включая общекорпоративную стратегию и конкурентную стратегию на рынке, обеспечивает эффективное ведение глобального соревнования. Этот подход стал особенно значимым в эпоху формирования глобального рынка, где границы между государствами фактически становятся невидимыми для капитала, товаров и рабочей силы. Следовательно, изменения на одном рынке могут влиять на другие и их участников.

На этапе разработки задачи, сформулированные руководством, передаются функциональному подразделению, ответственному за маркетинг и продажи. Аналитики данного подразделения анализируют рынок, включая интенсивность конкуренции и позицию компании. На основе этого анализа выбирается конкурентная стратегия, которая затем оценивается с точки зрения соответствия общим корпоративным задачам и возможностям предприятия. Как уже упоминалось, маркетинговая конкурентная стратегия определяется на основе внешних факторов (условия окружающей среды) и внутренних факторов (доступные ресурсы компании). Для получения четкой оценки внутренних возможностей предприятия и рыночной ситуации можно использовать SWOT-анализ.



Рисунок 1.5 Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии.

Если конкурентная стратегия удовлетворяет всем, то происходит этап реализации стратегии. Наступает этап 6, а именно реализация. Сложность заключается в том, что необходимо придерживаться поставленной цели, но и также уметь грамотно и вовремя реагировать на внешние факторы. Если же стратегия удалась, то её ещё раз утверждают и дополняют уже более актуальной информацией и актуальными данными. Стратегия отправляется на доработки, а в дальнейшем и снова на основной этап стратегического маркетинга.

Существуют несколько основных видов конкурентных стратегий, которые направлены на те или иные способы повышения товара или услуги на рынке. Поскольку рынок динамичен, мы можем только основываться на имеющихся данных, актуализировать информацию необходимо исходя из задач стратегии и поведения рынка.

В маркетинговых исследованиях представлено три типа конкуренции:

- функциональная (любая потребность может быть удовлетворена по-разному, продукты, которые обеспечивают это удовлетворение, - функциональные конкуренты.);

- видовая, которая появляется в связи с наличием товаров, которые предназначаются для удовлетворения одной потребности, но различаются по каким-либо существенным параметрам;
- предметная, возникающая вследствие того, что разными компаниями выпускаются практически идентичные продукты, которые отличаются незначительно.

Долгосрочная выгода, вот на что делают свой акцент большинство компаний в Российской Федерации.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок.

При анализе конкурентных преимуществ следует учитывать не только основные их виды, но и альтернативные подходы, включая стратегию оптимальных издержек и стратегию расфокусирования. Ключевым фактором при формировании конкурентной позиции компании выступает масштаб целевого рынка, что требует четкого определения - будет ли организация работать на массовом рынке или сосредоточится на узкой нише. Комбинация рыночного охвата с методами достижения конкурентных преимуществ существенно увеличивает стратегический арсенал компании.

При ориентации на массовый рынок стратегии минимизации затрат и продуктовой дифференциации трансформируются в стратегии лидерства по издержкам и дифференциации соответственно. В случае же фокусировки на нишевом сегменте эти же подходы приобретают характер специализированных стратегий фокусирования. Определяющим фактором при выборе конкурентной стратегии выступает стратегический потенциал организации, включая ее способность мобилизовать и наращивать ресурсную базу. Реализуемость выбранной стратегии напрямую зависит от внутренних

возможностей предприятия, его организационной структуры и имеющегося управленческого потенциала.

Подводя итог вышеизложенному, с полным основанием следует полагать, что в настоящее время большинством специалистов признаются в качестве базисных следующие конкурентные стратегии, которые расположены в порядке нумерации:

1. Стратегия низких издержек (лидерства по издержкам). Важна в следующих случаях:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- производимый в отрасли продукт стандартен;
- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;
- затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;
- существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

2. Стратегия дифференциации:

Варианты схем дифференциации включают: уникальные вкусовые качества, специфические характеристики, доставка мелких почтовых отправлений, поставка товара в течение 24 часов, большая ценность продукта за ту же цену, престиж и уникальность, высокое качество исполнения, технологическое лидерство, комплексное обслуживание, а также высокий имидж и репутация. Дифференциация привлекательна, так как:

- создает входные барьеры;
- сглаживает влияние силы покупателей;
- помогает избежать угрозы от товаров-субститутов.

3. Стратегия фокусирования: стратегия фокусирования (по Портеру, также известная как стратегия специализации) заключается в сосредоточении

на потребностях конкретного сегмента рынка или группы покупателей, что подразумевает целенаправленный отказ от попыток охватить весь рынок. В результате получаются две (комбинированные) базовые стратегии;

- стратегия фокусированного лидерства по издержкам;
- стратегия фокусированной дифференциации. Фокусирование целесообразно тогда, когда:

- сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;

Компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

4. Стратегия первопроходца или раннего выхода на рынок предполагает приобретение конкурентных преимуществ за счет создания принципиально новых товаров или технологий, удовлетворения существующих или неосознанных потребностей покупателей новым способом.

Эта стратегия может гарантировать значительное конкурентное преимущество, получение высокой прибыли и стремительный рост компании. Преимущество первопроходца возникает, когда кто-то занимает первую позицию в определенном бизнесе, на конкретной территории или на новом рынке. Новые рынки могут сформироваться благодаря созданию инновационных товаров, применению передовых технологий, адаптации существующих ресурсов в новой среде, возникновению новых потребностей, экологическим проблемам, а также разработке новых финансовых и управлеченческих инструментов. Еще одной альтернативой является продажа

новых технологий другим заинтересованным компаниям. Необходимые рыночные условия для реализации стратегии первопроходца:

- отсутствие аналогов продукции;
- наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки;
- наличие у инновационной фирмы значительных и эффективно действующих финансовых, производственных, научно-исследовательских, кадровых и интеллектуальных ресурсов.

Основные риски (опасности) при реализации данной стратегии:

- большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;
- опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами;
- неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;
- отсутствие каналов распределения новой продукции;
- конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки.

Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

5. Стратегия оптимальных издержек:

Стратегия направлена на то, чтобы предоставить покупателям «больше ценности» за их деньги. Это означает, что она ориентирована на снижение издержек при одновременном предложении качества, обслуживания, характеристик и привлекательности товара, которые немного превышают минимально приемлемые стандарты.

Основная стратегическая цель заключается в том, чтобы стать производителем с низкими издержками и выдающимися характеристиками, варьирующимися от хороших до превосходных. Затем, используя это преимущество по издержкам, компания может снижать цены по сравнению с аналогичными товарами конкурентов.

Эта стратегия привлекательна с точки зрения конкурентного маневрирования. Компания с оптимальными издержками может предлагать товары среднего класса по цене ниже средней или товары хорошего качества по средней цене.

6. Стратегия расфокусирования

Стратегия расфокусирования, или универсализации, нацелена на привлечение внимания к потребностям пока еще не охваченных сегментов рынка и покупателей. Она предполагает целенаправленное стремление к охвату всего рынка в будущем. Основная задача заключается в том, чтобы лучше удовлетворять потребности новых сегментов по сравнению с конкурентами, что позволяет достичь успеха в бизнесе. Эта стратегия может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию, что создает две дополнительные комбинированные базовые стратегии. Стратегия расфокусированного лидерства по издержкам;

- Стратегия расфокусированной дифференциации.

Одна из самых больших стратегических ошибок - стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как, по существу, указанные три основные базовые конкурентные стратегии являются альтернативными.

Таким образом любая бизнес-стратегия компании должна в первую очередь сосредоточиться на одном из ключевых направлений достижения конкурентного преимущества: лидерстве по издержкам, дифференциации, фокусировании или инновациях. Однако вполне возможно одновременно с основным направлением включать в бизнес-стратегию отдельные элементы других основных конкурентных стратегий. Несмотря на такой обширных выбор стратегий необходимо грамотно проанализировать рынок, но и свои возможности для дальнейшего успеха компании.

Глава 2 Анализ и диагностика деятельности АО «Ленинградский судостроительный завод „Пелла“»

2.1. Краткая характеристика компании и ее основные технико-экономические показатели.

История создания и развития:

В 1930-е годы XX столетия на Почтовой станции был основан завод автоприцепов Министерства лесной промышленности. После Великой Отечественной войны предприятие восстановили и переименовали в Ленинградский механический завод №4. В 1950 году перед заводом, который находился на левом берегу реки Невы, была поставлена задача организовать производство судов. В скором времени основными изделиями завода стали буксиры, быстроходные катера, лоцманские боты и другие маломерные суда. В 1957 году завод получил новое название - Ленинградский судомеханический завод. В 60-е годы началось развитие стеклопластикового судостроения. Первые образцы таких судов включали «Надежда» для рыболовной базы «Восток», гидрографические суда типа «Кайра», рабочие боты «Бекас» и легкие корпуса глубоководных аппаратов для океанских исследований. В 1965 году завод был передан в подчинение ЦНИИ технологии судостроения и вернулось «историческое» название «Пелла». С 70-х годов, при участии ЦНИИ ТС, началось освоение выпуска технологического оборудования для судостроительной отрасли, такого как окрасочные аппараты, трубогибочные станки и машины для термической резки металла. С 1992 года предприятие стало акционерным обществом открытого типа «Ленинградский судостроительный завод «Пелла», а с 21.06.1996 г. - открытым акционерным обществом. На сегодняшний день «Пелла» является акционерным предприятием, включающим 8 дочерних и зависимых обществ, и располагающим территорией в 33 га с активами, необходимыми для успешной деятельности.

Таблица 2.1 Хронология названия предприятия.

| Дата | Название |
|----------|--|
| 1950 год | Ленинградский механический завод №4. |
| 1957 год | Ленинградский судомеханический завод |
| 1965 год | Ленинградский судостроительный завод «Пелла» |
| 1992 год | Открытое акционерное общество «Ленинградский судостроительный завод „Пелла“» |
| 1998 год | Акционерное общество «Ленинградский судостроительный завод „Пелла“». |

Структура АО «Пелла» построена по принципу холдинга на основе головной фирмы, объединяющей вокруг себя ряд дочерних и зависимых предприятий, которые, будучи самостоятельными юридическими лицами, являются звеньями единой технологической цепи производственного процесса. В состав АО «Пелла» входит: машиностроение ООО «Пелла-Маш», стеклопластиковое судостроение ЗАО «Пелла-Фиорд», судовая отделка и окраска ООО «Рекорд-Строй», судостроение ООО «Интро-Пелла», судостроение «Pella Sietas GmbH», энергетика ООО «Промэнерго».

Структура управления и взаимодействия предприятий АО «Пелла» дает возможность, с одной стороны, использовать инициативу и предпринимчивость каждой фирмы для эффективной работы в рыночных условиях, а с другой стороны обеспечивает концентрацию ресурсов и согласованные действия для решения общей стратегической задачи.

Ленинградский судостроительный завод «Пелла» занимает лидирующее положение на российском рынке буксиростроения. Буксиры «Пелла» - буксиры нового поколения, успешно эксплуатируются во всех крупных российских портах. Высокое качество и современное техническое оснащение судов ПЕЛЛА оценили заказчики из Норвегии, Италии и многих других стран. Европейских, и российских судовладельцев привлекает сложившаяся за годы работы репутация ПЕЛЛЫ как обязательного и ответственного партнера. Все построенные верфью суда были сданы в строгом соответствии с оговоренными сроками. ПЕЛЛА известна также как верфь, предлагающая поставку буксиров в очень сжатые сроки: период от подписания контракта до сдаточных мероприятий не превышает 12-13 месяцев. [7]

Продукция:

Серийные буксиры мощностью 1000-5000 л.с. предназначены для буксировки барж по рекам и морям. Многофункциональные буксиры-эскорты способны выполнять разнообразные функции, включая спасательные операции, тушение пожаров и ликвидацию разливов нефти. Лоцманские катера эффективно решают задачи в любых условиях. Также предусмотрены спасательные шлюпки с возможностью свободного падения и тросового спуска, в комплектации с устройствами для спуска и оборудованием для навигации и датчиков судна.

Технологии:

Суда, построенные на основе компании «Пелла», объединяют современные инновации, высокий уровень автоматизации и централизованное управление, а также удобное размещение навигационного и палубного оборудования. Буксиры и лоцманские катера оснащаются продукцией ведущих мировых марок, таких как Caterpillar, Cummins, Rolls-Royce, Desmi, Furuno и Heinen&Nortman. Суда от ПЕЛЛА могут выполнять разнообразные функции в различных водоемах.

Классификация:

ПЕЛЛА имеет опыт работы как с российскими, так и зарубежными классификационными обществами:

- Lloyd Register (Великобритания)
- Det Norske Veritas (Норвегия)
- Российский Морской Регистр Судоходства

Поддержка:

Техническое сопровождение продукции осуществляется в соответствии с требованиями мировых стандартов. Ведущие специалисты ПЕЛЛЫ оказывают судовладельцу консультационную поддержку в течение всего периода эксплуатации судна.

Миссия компании:

«Пелла» обеспечивает высококачественную продукцию, строго соблюдает свои обязательства, внимательно относится к пожеланиям клиентов, предлагает выгодные контрактные условия и удобные финансовые схемы. Эти факторы составляют основу ее работы и способствуют успешному сотрудничеству с партнерами.



Рисунок 2.1 Судостроение – типы производимых судов

На сайте АО «Пелла» находится полный список судов, что они изготавливают с подробным описание, спецификацией и представленным изображениями проектов. В подробное описание входит: назначение судна, особенности, классификация и основные параметры (указаны параметры вооружения и бронезащиты только для военных заказов).

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Организация значится в реестре как среднее предприятие. Согласно законодательству РФ средиими являются организации с годовой выручкой до 2 млрд. руб. и численностью сотрудников до 250 человек (в легкой промышленности – до 1000 чел.).

Организация не имела налоговой задолженности по состоянию на 10.11.2024.

Бухгалтерский отчет АО «Пелла» в сравнение с 2022, 2023 и 2024 годах. [13]

| | АКТИВ | | | |
|--|-------|------------|------------|------------|
| I. ВНЕОБОРТОНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 277 842 | 174 081 | 90 829 |
| Основные средства | 1150 | 6 504 182 | 6 656 446 | 6 812 100 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 3 986 | 636 | 3 799 |
| Финансовые вложения | 1170 | 7 073 959 | 5 478 873 | 6 176 184 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 1 044 844 | 824 626 | 792 080 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 5 059 | 9 331 | 11 877 |
| Итого по разделу I | 1100 | 14 909 872 | 13 143 993 | 13 886 869 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 1210 | 35 171 210 | 33 981 974 | 36 231 982 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 4 198 817 | 4 064 566 | 3 969 702 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 10 489 126 | 11 758 435 | 10 993 263 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 885 166 | 817 311 | 670 467 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 774 617 | 310 734 | 869 947 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 16 722 | 70 381 | 65 563 |
| Итого по разделу II | 1200 | 51 535 658 | 51 003 401 | 52 800 924 |
| БАЛАНС | 1600 | 66 445 530 | 64 147 394 | 66 687 793 |

Рисунок 2.2 Годовой бухгалтерский отчёт активов АО «Пелла»

Исходя из данных отчёта мы видим, что за 3 года активы в среднем не изменились, кроме нематериальных активов. Нематериальные активы увеличились с 90829 до 277842 за 3 года, что является хорошим показателем. Для остальных показателей прогрессивного движения нету, что является не самым лучшим показателем для большой развивающейся компании.

Таблица 2.2 Финансово-экономические показатели, исходя из бухгалтерского отчёта активов АО «Пелла» (тыс. руб.).

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------|------------|-------------|------------|
| Выручка | 12 573 910 | 14 9905 441 | 16 554 255 |
| Себестоимость | 10 895 004 | 13 422 154 | 14 682 642 |
| Чистая прибыль | 653 891 | 781 720 | 803 571 |

Судя по отчёту и финансовых результатах за 2022-2024 год можно понять, что чистая прибыль увеличилась за последний год на 149 690 тыс. рублей.

Топ компаний в отрасли

Лучшие компании по выручке за 2024 в отрасли "Строительство кораблей, судов и лодок"

| Ленинградская область | Вся Россия | Выручка и динамика |
|-----------------------|--------------------|--------------------|
| 1 000 "Невский ССЗ" | 4 709 785 000 руб. | ↑+15% |
| 2 000 "СЗ "Отрадное" | 3 898 975 000 руб. | ↑+209% |
| 3 000 "Интро-Пелла" | 1 573 307 000 руб. | ↓-28% |
| 4 АО "Гесер" | 909 276 000 руб. | ↓-40% |
| 5 000 "Рекордстрой" | 764 361 000 руб. | ↑+60% |
| 6 ЗАО "Пелла-Фиорд" | 249 997 000 руб. | ↓-29% |
| 7 000 "Озерная Верфь" | 220 643 000 руб. | ↑+78% |
| 8 000 "Техногрупп" | 176 230 000 руб. | ↑+254% |
| 9 000 "Спэв" | 154 561 000 руб. | ↑+32% |

[Посмотреть весь топ >](#)

Рисунок 2.2 Топ компаний в отрасли по выручке за 2024 год [14]

АО «Пелла» имеет несколько дочерних компаний, которые занимают высокие места в рейтинге компаний по выручке и динамике на 2024 год. Но мы видим, что динамика имеет положительный фактор.

Ключевые финансовые показатели



Рисунок 2.3 Ключевые финансовые показатели за 2024 год ООО «ИнтроПелла». [15]

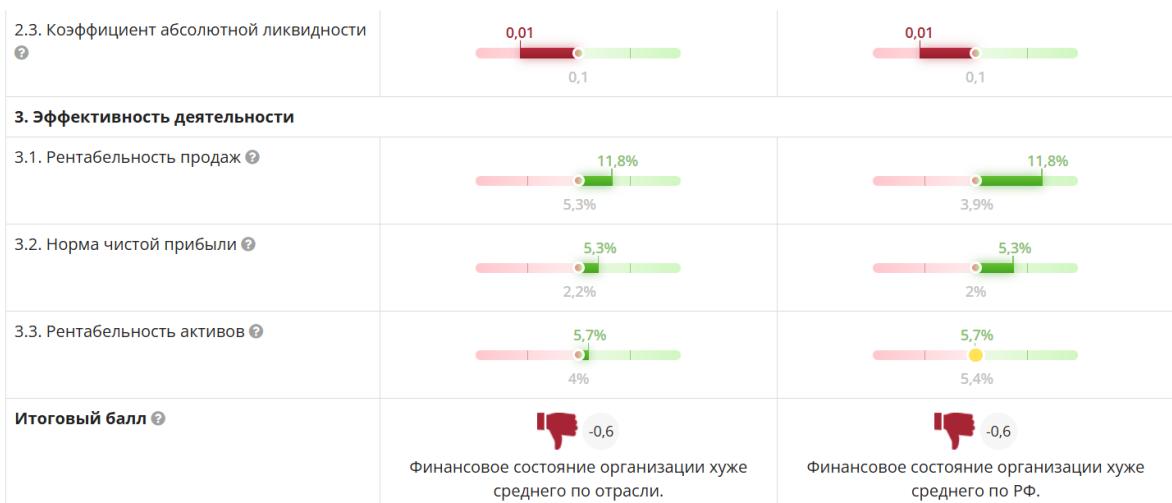


Рисунок 2.4 Ключевые финансовые показатели за 2024 год ООО «ИнтроПелла». [15]

Исходя из финансово – экономического анализа АО «Пелла» видно, что компания развивается, капитальное состояние растёт. Так как под АО «Пелла» находятся несколько зависимых дочерних компаний, то есть определённый сложность проанализировать полную картинку финансово – экономического состояния. Видно, что есть потребность рынка в товаре производимом компаний. Компания выпускает новые проекты и концерны.

Ориентируется не только на госзаказы, а также и на потребность рынка. Компания имеет множество ресурсов для дальнейшей работы и создания положительного экономического тренда.

2.2. Оценка конкурентоспособности продукции и конкурентной стратегии предприятия

Анализ конкурентоспособности продукции и конкурентной стратегии предприятия включает два основных направления: оценку макросреды и микросреды компании. Начнём анализ с макросреды, для этого воспользуемся PEST-анализом, который используется только для анализа макросреды. PEST-анализ включает в себя: политический, экономический, социально-культурный и технологический факторы.

Политический. На сегодняшний день бюджетное финансирование является одним из основных для АО «Пелла».

Госзакупки

В роли: [Поставщика](#)

[Заказчики \(4\)](#)

[Росморречфлот](#)

1 контракт на **15 080 000 000 руб.**

[Минобороны России](#)

1 контракт на **1 210 000 000 руб.**

[АО "Адмиралтейские Верфи"](#)

2 контракта на **315 758 675 руб.**

[ФГКУ в/Ч 55056](#)

5 контрактов на **188 658 530 руб.**

Организация АО "Пелла" являлась поставщиком в 9 государственных контрактах на сумму **9 254 417 204 руб.**

[Все 9 контрактов >](#)

Рисунок 2.5 Госзакупки у АО «Пелла».

В связи с развитием инфраструктуры портов нашей страны госзаказы растут. Современный порт уже невозможно представить без нескольких буксиров, которые могут помочь с маневрированием в портах. Также АО «Пелла» создаёт и военные корабли, что положительно влияет на финансирование от Министерство обороны России. Государственное регулирование участвует в создании здоровой конкурентной борьбы.

Экономический. Экономические позиции России упали за последние пару лет. Падение курса рубля на Мировом рынке внесли свои корректизы в АО «Пелла».

Конкуренты

Список конкурентов составляется в результате анализа участия компании в тендерах и гос. закупках.

Ближайшие конкуренты АО "Пелла":

[АО "Севмаш-Шельф"](#)

Выручка: **58 млн** + 24 млн

[АО "КВ"](#)

Выручка: **13 млн** - 268 млн

4 госконтракта на **10 886 245 руб.**

[ООО "Верфь Братьев Нобель"](#)

Выручка: **980 млн** + 311 млн

9 госконтрактов на **272 686 247 руб.**

[Все 4 конкурента >](#)

Рисунок 2.6 Конкуренты АО «Пелла».[15]

Проведём сравнительный анализ между данными предприятиями. Оценка будет происходить по следующим критериям: коэффициент автономности, обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент покрытия инвестиций, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, рентабельность продаж, норма чистой прибыли, рентабельность активов, итоговый бал. Сравнение будет происходить со средними значениями отраслевой промышленности, а также с АО «Севмаш-Шельф», ООО «Невский судостроительный судоремонтный завод», ООО «Верфь Братьев Нобель».

Таблица 2.2 Сравнительный анализ АО «Пелла» с конкурентами

| Показатели | с отраслевыми | с АО «Севмаш-Шельф» | ООО «Невский судостроительный судоремонтный завод», | с ООО «Верфь Братьев Нобель» |
|--|---|---|--|---|
| 1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) | 0,06 | 0,13 | 0,03 | 0,41 |
| 1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,05 | 0,2 | 0,01 | 0,2 |
| 1.3. Коэффициент покрытия инвестиций | 0,06 | 0,1 | 0,9 | 0,8 |
| 2.1. Коэффициент текущей ликвидности | 1,1 | 0,9 | 11,5 | 3 |
| 2.2. Коэффициент быстрой ликвидности | 1 | 0,8 | 9,7 | 2,2 |
| 2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,01 | 0,03 | 1,8 | 0,01 |
| 3.1. Рентабельность продаж | 11,8% | 157,3% | 3,3% | 0,1% |
| 3.2. Норма чистой прибыли | 5,3% | 295,3% | 13,8% | 0,4% |
| 3.3. Рентабельность активов | 5,7% | 28% | 3,3% | 0,2% |
| Итоговый балл | Финансовое состояние компании стабильно в средних значениях | Финансовое состояние компании в сильных убытках | Финансовое состояние компании в положительном тренде, но падает рентабельность | Финансовое состояние компании стабильно в средних значениях |

Исходя из анализа конкурентов видим, что у ближайших конкурентов всё по данным схоже, как и у АО «Пелла». АО «Пелла» выделяет активным ростом рентабельности продаж отсюда и нормой чистой прибыли среди своих конкурентов.

Социально-культурный. В отношении предприятия выделяется в следующих направлениях: отношение к труду и отдыху, отношение к качеству производимой продукции и социальное благосостояние. Участие в спонсорских мероприятиях, а также возможность для стажировки и практики студентам.

Технологический факторы. Суда, построенные на «ПЕЛЛЕ», сочетают в себе уникальные современные технологии, высокий уровень автоматизации и централизации управления и контроля, удобное расположение навигационного и палубного оборудования. Буксиры и лоцманские катера комплектуются оборудованием ведущих мировых производителей: Caterpillar, Cummins, Rolls-Royce, Desmi, Furuno, Heinen&Hornman и др. Суда «ПЕЛЛА» способны выполнять широкий спектр дополнительных функций в различных акваториях.

Таким образом анализирую макросреду благодаря PEST-анализу понимаем, что с политической точки АО «Пелла» неплохо финансируется большими госзакупками от лица Федерального агентства морского и речного транспорта (Росморречфлот) также Министерства обороны России и другими предприятиями. Со стороны экономики, благодаря анализу, можем сказать, что АО «Пелла» находится в среднем сегменте рынка, финансовое состояние компании стабильно. Социальная часть предприятия является активной, что привносит свои плоды. Технический фактор за счёт того, что АО «Пелла» есть несколько дочерних компаний, которые также развиваются в своих сферах, очень высок. Несмотря на все положительные показатели финансово – экономическое состояние можно увеличить благодаря развитию и внедрения новых технологий в систему производства.

Микросреду анализировать будем с помощью SWOT-анализа. Он включается в себя: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.

[13]

Таблица 2.3 SWOT-анализ АО «Пелла».

| Сильные стороны (S): | Слабые стороны (W): |
|--|---|
| <p>1. Одно из ведущих судостроительных компаний на уровне с верфями.</p> <p>2. Имеет дочерние компании.</p> <p>3. Высокое качество производимой продукции.</p> <p>4. Финансирование из федерального бюджета.</p> <p>5. Опытный персонал предприятия.</p> | <p>1. Недостаточное количество рекламы.</p> <p>2. Недостаточное количество мероприятий по поддержанию имиджа предприятия.</p> <p>3. Небольшое количество молодых сотрудников.</p> |
| Возможности (O): | Угрозы (T): |
| <p>1. Новые технологии производства.</p> <p>2. Появление молодого квалифицированного персонала.</p> <p>3. Предоставление дополнительных услуг предприятием.</p> | <p>1. Появление ноу-хау у конкурентов.</p> <p>2. Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных технологиях.</p> <p>3. Ухудшение экономической ситуации в РФ.</p> |

Благодаря анализу можем сказать, что сильных сторон больше, чем слабых. Это показывает, что рост компании будет ещё больше, чем сейчас. Главным плюсом является, что АО «Пелла» создаёт полностью продукт внутри АО не выходя за рамки и не работая с подрядчиками, всё это возможно, благодаря дочерним компаниям. Высокое качество продукции является гарантом АО «Пелла», но не только качество, но и скорость на уровне в топовыми верфями. Интересные проекты для государства – это одна из важной части экономической составляющей компании.

Отсутствие качественной рекламы, малое участие на форумах, малое освещение в прессе – это всё влияет далеко не в положительную сторону, что понижает конкурентоспособность среди остальных компаний. Отсюда узнаваемость компании не растёт, а соответственно отсутствует прирост новых кадров. Благодаря новым технологиям, создания ноу-хау АО «Пелла» имеет возможность стать монополистом в какой-либо сфере. Благодаря грамотному маркетингу произойдёт кадровое пополнение компании. Также необходимо обратить внимание на грамотное освещение и продажу в Интернете. Сейчас, согласно данным на 2024 год, больше 50% процентов россиян посещают сайты учреждений и предприятий в Интернете. Исходя из статистики, можно сделать вывод, что сайт это самое продающее, на что необходимо делать большой акцент при составление стратегии.

Угрозами для предприятия считаются как возникновение ноу-хау у конкурентов, так и ухудшающаяся экономическая ситуация в стране. Оба этих фактора оказывают негативное воздействие на спрос, экономическое состояние и само предприятие.

АО «Пелла» в основном использует конкурентную стратегию дифференциации, а также фокусирования. Поскольку основной упор производства идёт на буксиростроение. Помимо буксиров есть ещё много видов судов и кораблей, что может производить АО «Пелла».

Акционерное общество «Пелла» имеет большой вес на рынке судостроения и кораблестроения. Имеет большое количество госзаказов, что положительно складывается на компании. За последние пару лет активного роста АО не наблюдается, но и спада тоже нет. Из-за инфляции в стране, всё же можем сделать вывод, что у компании есть экономические потери, но исходя их цифр опираясь на российский рубль, кампания стабильна.

Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии АО «Пелла» и оценка их эффективности

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

Исходя из анализа благодаря SWOT и PEST анализу, также анализу выручки, себестоимости производства – эти факторы дали понять, что определённо выраженной конкурентной стратегии у предприятия нет, но прослеживается стратегия фокусирования. Для улучшения АО «Пелла», в свою очередь, предлагается использовать стратегию дифференциации. Стратегия дифференциации может включать в себя множество направлений и различных сфер деятельности компании.

Рассмотрим стратегию дифференциации по данным направлениям:

- дифференциация по товару и услугам;
- дифференциация по производственному процессу;
- дифференциация персонала.

АО «Пелла» имеет уникальную продукцию, конкурентоспособную большинству. Но с учётом быстрого развития компьютерных технологий, а соответственно и цифровизации экономики. Предлагается сделать свой акцент именно на компьютерных технологиях, благодаря которым, процессы привычные нам могут проходить куда быстрее, чем происходит это сейчас.

Для начала поймём, что под цифровизацией экономики понимается применение современных ИТ-решений во всех сферах хозяйственной деятельности, включая производство, логистику, торговлю и потребление товаров и услуг.

Вот несколько мероприятий, которые можно использовать в *стратегии дифференциации по товару и услугам*:

1. Установка IoT - датчиков на судах и кораблях.

2. Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта.

Для начала предлагаю понять, что такое IoT - это сеть физических устройств, подключенных к Интернету, которые собирают и обмениваются данными без участия человека. Технология Интернета вещей способна значительно усовершенствовать различные области жизни, способствуя формированию более комфортного, интеллектуального и защищённого мира. Технологическое совершенствование сделало возможным появление МЭМС — микроэлектромеханических систем (миниатюрное устройство, изготовленное методом микрообработки как из механических, так и из электрических компонентов).

Для пункта 1. установка IoT – датчиков на судах и кораблях. Разработка и создание датчиков IoT, которые будут внедрены в основные системы судна, такие как: двигатель, блоки ЭБУ, навигационные системы. Датчики будут собирать информация и отправлять на сервера Big Data. Что такое Big Data – это масштабные наборы информации, которые собирают и исследуют, используя особые программные и аппаратные средства. Благодаря технологиям обработки Big Data: облачное вычисление, искусственный интеллект, машинное обучение и распределённые вычисления. Мы можем отслеживать и проводить удалённую диагностику, также можем благодаря технологиям снизить затраты на содержание флота. Есть возможность продавать данные судовладельцам, как дополнительная услуга [10].

Для создания и грамотной настройки и последующей поддержке IoT технологии предлагаю нанять квалифицированного специалиста в данной сфере. Проанализировав рынок труда, в данной сфере специалисты запрашивают заработную плату от 100.000 рублей в месяц. Можно рассмотреть для найма сотрудника, который только закончил ВУЗ по специальностям цифровой экономики, заработка плата для начала такого сотрудника будет составлять 80.000 рублей в месяц. На создание технологии

потребуется примерно 5 месяцев. Таким образом затраты на IoT технологию обойдутся примерно в 750.000 рублей за первые полгода.

Для пункта 2. Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта. Благодаря технологиям Big Data, а именно работа с большими ресурсами данных, можно создать искусственный интеллект, который на основе запроса на сайте от клиента проектирует новое судно, сразу учитывая все информационные приборы и коммуникацию для них. На сайте также создаётся личный кабинет, что бы хранить историю запросов, а также возможность онлайн общения на сайте.

Запрос будет составляться благодаря конструктору на сайте компании, в сам конструктор будут входить технические вопросы, а также обобщающие, предполагаются такие вопросы как: предназначение судна, количество экипажа судна, количество пассажиров, предполагаемая опалубка, размеры судна, тип двигателя, мощность судна, необходимость в установке дополнительного оборудования, установка навигационных систем, установка систем слежения, установка систем анализа параметров судна. Вопросы предполагаются как с открытым ответом, так и с выбором, исходя из мощностей производства компании.

На основе ответов искусственный интеллект будет создавать реалистичный макет, также будет подбирать технические характеристики судна. Если покупатель не согласен, то он может тут же отредактировать данные, обратившись к искусственному интеллекту. Если предварительные данные о судне клиента устраивают, и он даёт своё согласие на работу в дальнейшем, то все данные и макету переходят дальше в отдел инженерии, где с новой информацией работают инженеры. На основе диалогового окна и личного кабинете происходит уточнение у клиентов сроков, бюджета, а также уточняющих вопросов касаемо новой разработки.

В основу искусственного интеллекта будет входить машинное обучение. Благодаря машинному обучению вычислительные системы приобретают способность самообучаться на основе поступающей

информации, что позволяет им прогрессировать и решать новые задачи. Таким образом первое время будет отведено на отладку корректной работы искусственного интеллекта.

В основу также ляжет нейросеть, которая представляет собой математическую модель, созданную по аналогии с нейронной структурой мозга. Их элементы — искусственные нейроны — совместно обрабатывают данные и принимают решения. Таким образом, нейросеть будет создавать, анализировать, а также предлагать новые решения.

Самая важная часть это дать ресурс, для понимания запроса от покупателя. NLP (Natural Language Processing) - раздел искусственного интеллекта, изучающий методы и технологии для машинного понимания и обработки человеческого языка в текстовом или речевом формате.

Алгоритмы машинного обучения представляют собой математические модели и методики, позволяющие компьютерным системам обучаться на данных. Эти инструменты дают возможность выявлять скрытые закономерности, определять ключевые характеристики информации и использовать полученные знания для прогнозирования или принятия решений.

Подключение больших массивов данных, для решения поставленных задач, а также само-обучению искусственного интеллекта. Big Data-анализ применяется для систематизации и исследования крупных данных, что помогает находить важные закономерности и создавать персонализированные обучающие программы. [9]

В основу данного новшества будет входить адаптация сайта под новые задачи, создание базы данных клиентов на сайте, создание и обучение искусственного интеллекта. Для адаптации сайта можно заказать разработку под ключ у компаний. Исходя из анализа рынка, предварительная стоимость адаптации сайта составит 150.000 рублей. Для создания искусственного интеллекта, обучение его и дальнейшей поддержки предлагаю нанять квалифицированного специалиста в данной сфере. Также данная система

ускоряет процесс создания. В среднем заработка плата специалиста по искусственному интеллекту составляет 120.000 рублей в месяц. На данный проект закладываются ориентировочные сроки в 3 месяца. Таким образом, за 3 месяца полная разработка обойдётся примерно в 645.000 рублей.

Таблица 3.1 Сумма затрат на мероприятия

| Мероприятие | Сумма затрат |
|--|----------------|
| 1. Установка IoT – датчиков на судах и кораблях | 750.000 рублей |
| 2. Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта | 645.000 рублей |

В таблице 3.1 представленные предположительные суммы на основе анализа рынка труда, а также производственных процессов.

Мероприятия по дифференциации по производственному процессу:

1. Анализ данных поставщиков.
2. Оптимизация логистики.
3. Использование IoT датчиков.

Говоря о пункте 1. анализ данных поставщиков. Можно сказать, что важную часть в заготовке по производству новых судов и оснащению их играют поставщики. Благодаря системе Big Data, можно корректно, а главное

быстро и качественно анализировать актуальные предложения на рынке. АО «Пелла» закупает металл для проката и производства, также электронную часть и часть приборов для установки. Благодаря подключения искусственного интеллекта, который опирается на Big Data можно ускорить процесс поставок, а также сократить затраты на закупку. Для подключения необходимо создать искусственный интеллект, который анализирует рынок выбранной сферы онлайн, ищет выгодные предложения исходя не только из цены, но и из логистических свойств, такие как удалённость.

Для создания искусственного интеллекта, его обучение и дальнейшую работу, предлагаю нанять специализированного, квалифицированного сотрудника. В среднем заработка плата специалиста по искусственному интеллекту составляет 120.000 рублей в месяц. На данный проект закладываются ориентировочные сроки в 2 месяца. Таким образом, за 2 месяца полная разработка обойдётся примерно в 525.000 рублей.

Говоря о пункте 2. Оптимизация логистики. То также инновация заключается в составление логистического плана при помощи искусственного интеллекта, который в свою очередь, будет планировать полностью логистику, оптимальную для компании, исходя из данных, что предоставляется ему отделом логистики. Таким образом, происходит экономия на логистике, что позволяет выделить бюджеты на что-либо другое. Логистика в создание и производстве – это одно из самых основных и затратных аспектов любой компании. Данную разработку можно создать за 1 месяц, благодаря специалисту, у которого заработка плата будет составлять примерно 120.000 рублей в месяц.

В пункте 3. Использование датчиков IoT. Это возможность установка датчиков, которые без участия человека, другими словами умное производство. Умное производство будет включать в себя технологии:

- Датчики на оборудовании (станки, краны, сварочные аппараты) для мониторинга износа, вибрации, температуры и других параметров.

- Предиктивная аналитика – прогнозирование поломок оборудования до их возникновения.

Всё это сократит простой оборудования, использование лишнего электричества, а также появится возможность делать технические обслуживания по необходимости, а не раз в квартал. Это позволит сократить затраты на процесс производства около 15 процентов от всего бюджета.

Для создания данной технологии необходимо оснастить основные станки датчиками IoT. Для этого необходимо создать датчики, создать программное обеспечение по аналитике данных. На создание, установку и отладку датчиков выделяется примерно 5 месяцев, на создание специализированного программного обеспечения выделяется примерно 1 месяц. Для создания датчиков предлагаю нанять специализированного сотрудника, который также в дальнейшем будет поддерживать и обслуживать новые датчики. Заработная плата в месяц будет составлять 150.000 рублей. Для создания программного обеспечения, можно обратиться в компании, стоимость услуг, составит 100.000 рублей. Итого за 5 месяцев будет потрачено 1.050.000 рублей.

Таблица 3.2 Сумма затрат на мероприятия

| Мероприятие | Сумма затрат |
|---|------------------|
| 1. Анализ данных поставщиков | 525.000 рублей |
| 2. Оптимизация логистики | 120.000 рублей |
| 3. Использование датчиков IoT на производстве | 1.050.000 рублей |

В таблице 3.2 представленные предположительные суммы на основе анализа рынка труда, а также производственных процессов.

Дифференциация персонала включает в себя повышение квалификации персонала, повышение их профессиональных навыков, а также переподготовку.

В условиях динамично меняющейся среды одним из ключевых конкурентных преимуществ компании может стать грамотно выстроенная система обучения и развития сотрудников. Первым шагом в этом направлении является повышение квалификации персонала. Основная цель данной инициативы — изменить подход сотрудников к производственным процессам и качеству выпускаемой продукции. Несмотря на высокий уровень профессионализма текущих кадров, внедрение новых технологий требует дополнительного обучения работников.

Таблица 3.3 Затраты на реализацию переподготовки и повышения квалификации.

| Название группы | Учебное заведение | Объём учебного плана | Количество человек | Цена за курс (руб.) | Сумма к оплате (руб.) |
|--|---|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| Повышение квалификации: Автоматизация Технологических процессов | Санкт-Петербургский государственный университет | 6 месяцев | 3 | 19 300 | 57 900 |
| Профессиональная переподготовка: Инженер-Исследователь в области судостроения судоремонта | Санкт-Петербургский государственный университет | 6 месяцев | 5 | 19 300 | 96 500 |
| Повышение квалификации: <u>Системное и интернет-программирование</u> | Санкт-Петербургский государственный университет | 6 месяцев | 5 | 19 300 | 96 500 |

Курсы по повышению квалификации и переподготовке кадров будут проходить на базе Санкт-Петербургского государственного университета.

Таблица 3.4 Затраты на реализацию мероприятий

| Направление | Мероприятие | Сроки реализации | Стоимость | Ожидаемый результат |
|--|---|------------------|-----------|--|
| дифференциации по товару и услугам | IoT – датчики на судах и кораблях | 5 месяцев | 750.000 | Приток новых клиентов |
| | Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта | 3 месяца | 645.000 | Улучшение процесса создания нового, приток новых клиентов |
| дифференциация по производственно му процессу | Анализ данных поставщиков | 2 месяца | 525.000 | Уменьшение затрат на поставщиков |
| | Оптимизация логистики | 1 месяц | 120.000 | Уменьшение затрат на логистику |
| | Использование датчиков IoT в производстве | 5 месяцев | 1.050.000 | Уменьшение затрат на производство |
| Дифференциация персонала | Повышение квалификации и переподготовка кадров | 6 месяцев | 250 900 | Пополнение новыми знаниями, улучшение процесса производства и создания |
| Сумма затрат на реализацию мероприятий составит: 3.340.000 | | | | |

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по реализации избранной конкурентной стратегии

Для анализа предложенных рекомендаций применим методом экстраполяции и экспертной оценки. Рассчитаем ключевые финансовые показатели методом экстраполяции, а затем сопоставим результаты до и после внедрения рекомендаций.

Начнём с того что, используя данные основных финансовых показателей за предыдущие годы спрогнозируем их на 2025 и 2026 год, благодаря расчётом по формулам методом экстраполяции. Данный метод основывается на имеющиеся данные и прогнозирует на будущее.

Таблица 3.5 Основные финансово-экономические показатели за 2022-2024 г.

| Показатель | Ед.изм | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|
| Выручка | тыс.руб. | 12573910 | 14990441 | 16554255 |
| Себестоимость | тыс.руб. | 10895004 | 13422154 | 14682642 |
| Чистая прибыль | тыс.руб. | 653891 | 781720 | 803571 |

Существует множество формул экстраполяции, но воспользуемся простейшей из них: $Y = a + bx$

Y – исследуемая величина;
 a – величина, обозначающая влияние основных факторов на доход;
 b – величина, характеризующая вспомогательные факторы, влияющие на доход;
 x – порядковый номер года.

Чтобы найти все значения уравнения составим систему:

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

n – количество лет.

$\sum x$ – сумма показателей.

$\sum x * y$ – сумма произведений порядкового номера года и выручки.

Таблица 3.6 Расчет показателей для экстраполяции

| Год | Порядковый номер года (x ₆) | Выручка (у) тыс.рублей | Квадрат порядкового номера года (x ²) | Произведение порядкового номера года и выручки (xy) |
|--------------------|--|---------------------------|--|---|
| 2022 | 1 | 12 573 910 | 1 | 12 573 910 |
| 2023 | 2 | 14 990 441 | 4 | 29 980 907 |
| 2024 | 3 | 16 554 255 | 9 | 49 662 807 |
| Сумма (Σ) | 6 | 44 118 607 | 14 | 264 711 642 |

Подставим значения в уравнение:

$$a*3+b*6=44\ 118\ 607$$

$$a*6+b*14=264\ 711\ 642$$

Следовательно, исходя из решения уравнения, получаем значение переменных: $a = -161\ 768\ 225$, $b = 88\ 237\ 214$

Подставим значения в линейную функцию:

$$Y = -161\ 768\ 225 + 88\ 237\ 214*x$$

Исходя из формулы, мы получаем, что в 2025 году выручка составит 18 180 631, а в 2026 году = 19 965 351 тыс.рублей.

Проведем сравнение выручки с исследуемой величиной для определения достоверности прогноза.

Благодаря полученным данным из формул мы можем провести экстраполяцию на 2025 и 2026 год соответственно.

Таблица 3.7 Спрогнозированные данные о выручке

| Год | Порядковый номер года (x ₆) | Выручка (у) тыс.рублей | Квадрат порядкового номера года (x ²) | Произведение порядкового номера года и выручки (xy) |
|--------------------|--|---------------------------|--|---|
| 2022 | 1 | 12 573 910 | 1 | 12 573 910 |
| 2023 | 2 | 14 990 441 | 4 | 29 980 907 |
| 2024 | 3 | 16 554 255 | 9 | 49 662 807 |
| 2025 | 4 | 18 180 631 | 16 | 72 722 524 |
| 2026 | 5 | 19 965 351 | 25 | 99 826 755 |
| Сумма (Σ) | 15 | 82 264 589 | 55 | 437 260 921 |

По прогнозам, выручка предприятия АО «Пелла» на 2025 год составит 18 180 631 тысяч рублей, на 2026 – 19 965 351 тысяч рублей. Рост выручки имеется, но не самые большие цифры, как для такой крупной компании. Теперь посчитаем значения остальных основных показателей, такие как себестоимость продукции и данные о прибыли.

Таблица 3.8 Спрогнозированные данные и себестоимости продукции

| Год | Порядковый номер года (x ₆) | Себестоимость продукции (у) тыс.рублей | Квадрат порядкового номера года (x ²) | Произведение порядкового номера года и выручки (xy) |
|--------------------|--|---|--|---|
| 2022 | 1 | 10 895 004 | 1 | 10 895 004 |
| 2023 | 2 | 13 422 154 | 4 | 26 844 308 |
| 2024 | 3 | 14 682 642 | 9 | 44 047 926 |
| 2025 | 4 | 16 862 580 | 16 | 67 450 320 |
| 2026 | 5 | 18 479 841 | 25 | 92 399 205 |
| Сумма (Σ) | 15 | 74 342 221 | 55 | 241 636 763 |

Благодаря расчету экстраполяции ожидаемая себестоимость выпускаемой продукции в целом на 2025 год будет составлять 16 862 580

тысяч рублей, на 2026 год – 18 479 841 *тысяч рублей*. Себестоимость будет расти теми же темпами скорее всего это обусловлено нынешней политикой по усовершенствованию и модернизации производства в целом.

Применяя ту же самую формулу экстраполяции составим таблицу прогноза прибыли предприятия АО «Пелла».

Таблица 3.9 Спрогнозированные данные о прибыли предприятия

| Год | Порядковый номер года (x ₆) | Прибыль (у) тыс.рублей | Квадрат порядкового номера года (x ²) | Произведение порядкового номера года и выручки (xy) |
|--------------------|---|------------------------|---|---|
| 2022 | 1 | 653891 | 1 | 653891 |
| 2023 | 2 | 781720 | 4 | 1 563 440 |
| 2024 | 3 | 803571 | 9 | 2 410 713 |
| 2025 | 4 | 901571 | 16 | 3 606 284 |
| 2026 | 5 | 991864 | 25 | 4 959 320 |
| Сумма (Σ) | 15 | 4 132 617 | 55 | 13 193 648 |

Прибыль предприятия АО «Пелла» в 2025 году составит 901 571 000 рублей, а в 2026 году составит 991 864 000 рублей. Исходя из данных таблиц, видим, что прибыль растёт, как у другие финансово-экономические показатели.

В целях улучшения и повышения эффективности предлагаемых мер из пункта 3.1 были привлечены несколько экспертов для оценки выдвинутых инициатив: главный инженер АО «Пелла», директор ООО «Пелла-Маш», директор ООО «Интро-Пелла», директор отдела продаж, директор отдела производства. Экспертам будут присвоены номера от 1 до 5 соответственно.

Оценками важности данных мероприятий будут выступать коэффициенты. По ним мы сможем определить значимость каждого из мероприятий. Вес каждого мероприятия будет оцениваться от 0 до 1.

Таблица 3.10 Экспертные оценки мероприятий

| Мероприятия | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 | Общее |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| IoT – датчики на судах и кораблях | 0,17 | 0,3 | 0,5 | 0,22 | 0,13 | 1,32 |
| Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта | 0,4 | 0,2 | 0,3 | 0,33 | 0,24 | 1,47 |
| Анализ данных поставщиков | 0,12 | 0,13 | 0,05 | 0,1 | 0,32 | 0,72 |
| Оптимизация логистики | 0,12 | 0,15 | 0,05 | 0,15 | 0,12 | 0,59 |
| Использование датчиков IoT в производстве | 0,19 | 0,22 | 0,1 | 0,2 | 0,19 | 0,90 |
| Повышение квалификации и переподготовка кадров | 0,12 | 0,3 | 0,15 | 0,15 | 0,2 | 0,65 |

По итогам суммирования экспертных оценок, мы видим, что персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта преобладает среди остальных.

Найдём степень согласованности экспертов для дальнейшего определения максимально точного прогноза основных финансово-экономических показателей. Для этого составим таблицу согласованности экспертов в которой будут указаны весовые коэффициенты, ранжирование мероприятий от экспертов и суммарное значение рангов.

Таблица 3.11 Согласованность экспертов

| Мероприятия | Коэффициенты | | | | | Ранги | | | | | Σ Рангов |
|---|--------------|------|------|------|------|-------|---|---|---|---|-----------------|
| IoT – датчики на судах и кораблях | 0,17 | 0,3 | 0,5 | 0,22 | 0,13 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 11 |
| Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта | 0,4 | 0,24 | 0,2 | 0,3 | 0,33 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 12 |
| Анализ данных поставщиков | 0,12 | 0,13 | 0,05 | 0,1 | 0,32 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| Оптимизация логистики | 0,12 | 0,15 | 0,05 | 0,15 | 0,12 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 |
| Использование датчиков IoT | 0,19 | 0,22 | 0,1 | 0,2 | 0,19 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Повышение квалификации и переподготовка кадров | 0,12 | 0,3 | 0,15 | 0,15 | 0,2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 17 |

Ранжирование проводилось по шкале от 1 до 6, где 1 присваивалось мероприятию, которое эксперт считал наиболее приоритетным. Таким образом, чем меньше суммарный ранг, тем выше значимость мероприятия. Поскольку в числе наиболее важных оказались персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта, это подтверждает корректность проведённых расчётов.

Для прогнозирования роста финансовых показателей будем использовать экспертные оценки потенциальной доходности предложенных мероприятий, выраженные в процентах.

Таблица 3.12 Оценки экспертов роста финансовых показателей

| Мероприятия | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 | Общее | Среднее |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|---------|
| IoT – датчики на судах и кораблях | 1,4% | 0,7% | 1,6% | 1,3% | 0,8% | 5,8% | 1,16% |
| Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта | 0,7% | 1,2% | 1,5% | 1,7% | 1,5% | 6,6% | 1,32% |
| Анализ данных поставщиков | 0,6% | 0,4% | 0,6% | 0,4% | 0,3% | 2,3% | 0,46% |
| Оптимизация логистики | 0,6% | 0,6% | 0,3% | 0,3% | 0,2% | 2% | 0,4% |
| Использование датчиков IoT в производстве | 0,5% | 1,3% | 0,9% | 0,6% | 0,8% | 4,1% | 0,82% |
| Повышение квалификации и переподготовка кадров | 0,2% | 0,1% | 0,2% | 0,2% | 0,2% | 0,9% | 0,18% |

Исходя из расчётов по каждому мероприятию процентных оценок роста финансовых показателей, можно сделать такие выводы:

- Использование IoT – датчиков на судах и кораблях – 1,16%
- Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта – 1,32%
- Анализ данных поставщиков – 0,46%
- Оптимизация логистики – 0,4%
- Использование датчиков IoT – 0,82%
- Повышение квалификации и переподготовка кадров – 0,18%

По оценке экспертов выручка предприятия возрастёт 5,34%

Чтобы оценить потенциальные финансовые результаты от внедрения предложенных мер, перемножим экстраполированные значения показателей на коэффициент эффективности, полученный из экспертных оценок.

Возьмём рассчитанную выручку за 2025 год – это 18 180 631 тысяч рублей и перемножим на коэффициент эффективности, получим – 19 521 476 тысяч рублей. Соответственно прирост к выручке за 2025 год составит – 1 340 845 тысяч рублей.

На основе данных, составим таблицу выручки, себестоимости и чистой прибыли с коэффициентом эффективности на 2025 и 2026 года.

Таблица 3.13 Выручка, себестоимость и чистая прибыль с учётом рекомендаций и без учёта рекомендаций

| ФЭП, тыс. руб. | 2025 без рек. | 2025 с рек. | 2026 без рек. | 2026 с рек. |
|-------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Выручка | 18 180 631 | 19 521 476 | 19 965 351 | 21 236 196 |
| Себестоимость | 16 862 580 | 18 522 580 | 18 479 841 | 20 139 841 |
| Прибыль | 901 571 | 998 896 | 991 864 | 1 096 355 |

По итогам таблица 3.12 можно сделать вывод, что финансово-экономическое состояние компании улучшится.

Ниже представлены диаграммы выручки, себестоимости и прибыли, с учётом рекомендаций.

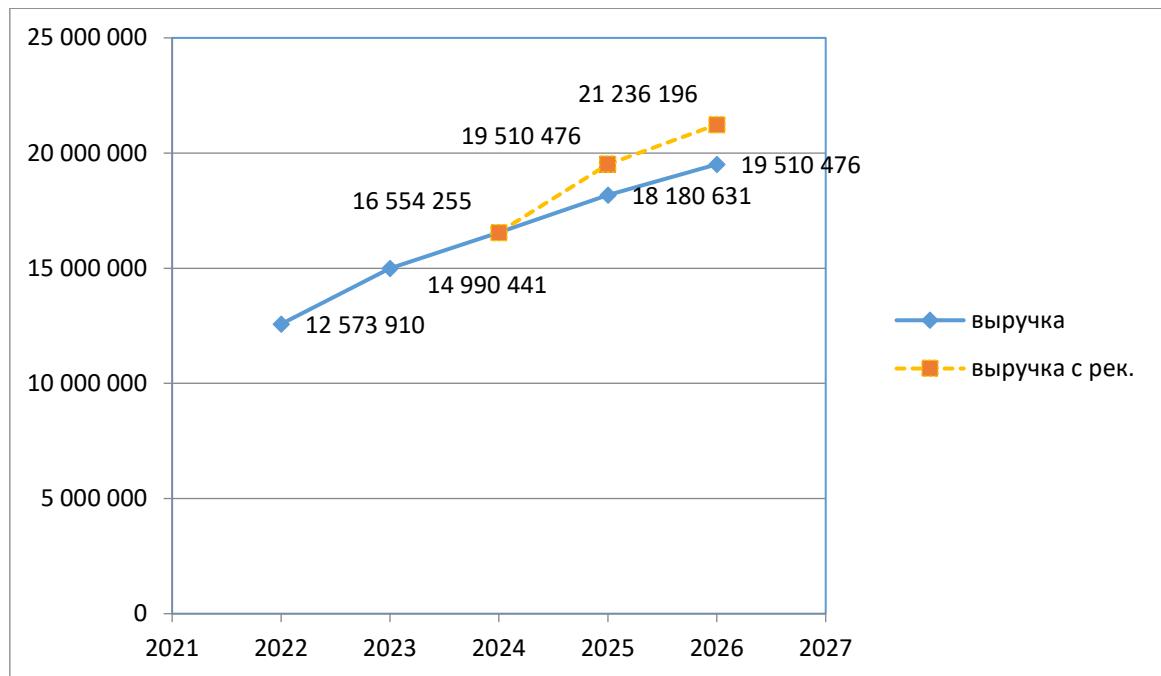


Рисунок 3.1 Динамика изменения выручки за 2022-2026

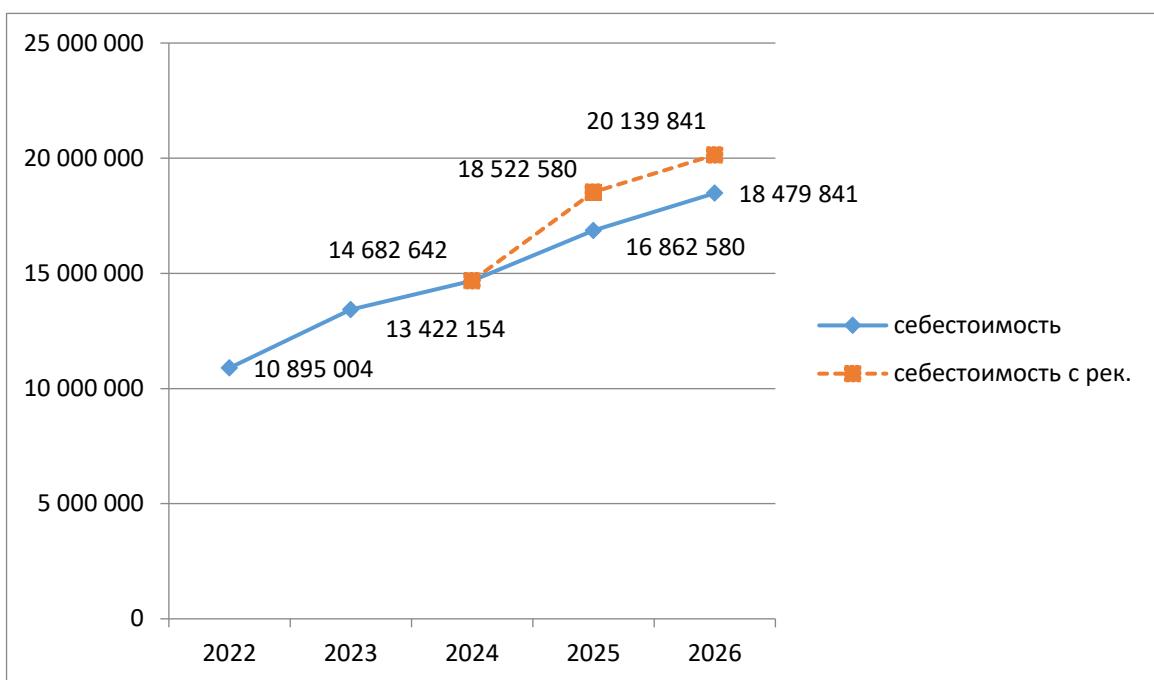


Рисунок 3.2 Динамика изменения себестоимости за 2022-2026

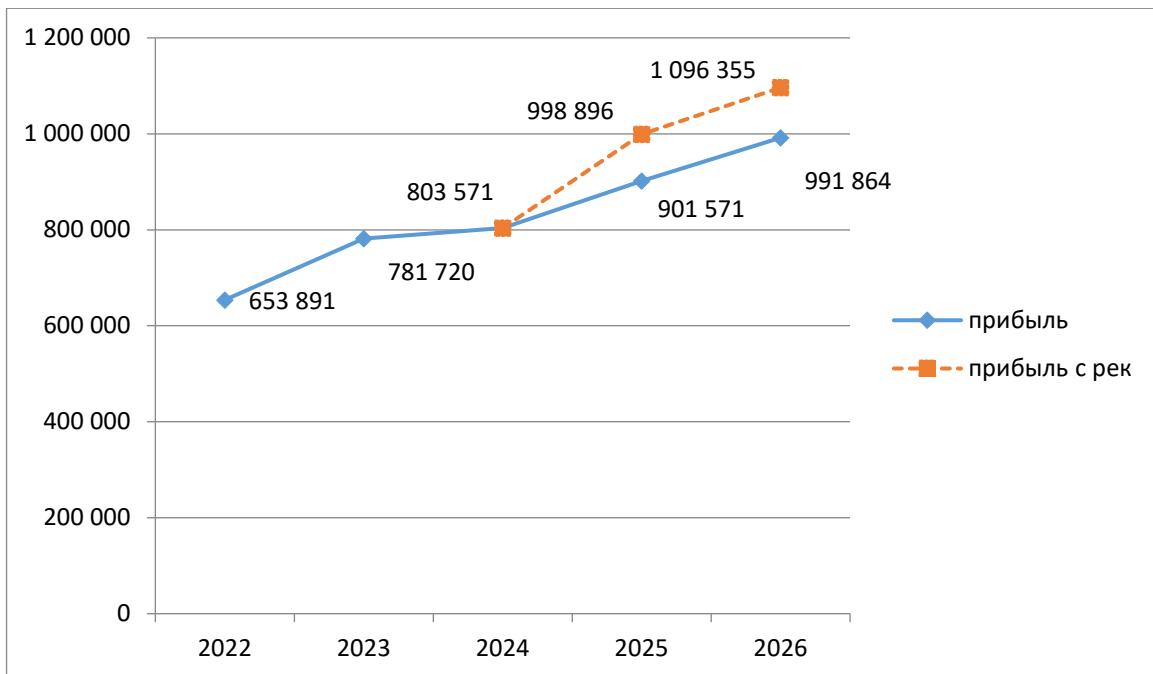


Рисунок 3.3 Динамика изменения прибыли за 2022-2026

Исходя из анализа данных, мы видим, что с учётом рекомендаций идёт значительный прирост выручки. Таким образом, можно сделать вывод, что рекомендации, которые были предложены, положительным образом повлияют на АО «Пелла». Выручка увеличится на 5,34%, что уже в 2025 году больше запланированного на 1 340 845 тысяч рублей. Внедрение предложенных мер также создаст дополнительные перспективы для дальнейшего развития и модернизации. Это позволит компании осваивать передовые технологии, поддерживая свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Заключение

В современных рыночных условиях для успешного развития АО «Пелла» необходимо ответственно подходить к стратегическому анализу как самого предприятия, так и его внешней среды. На основе полученных данных можно выбрать оптимальную конкурентную стратегию. Наиболее эффективными с финансовой точки зрения считаются две стратегии: дифференциация и лидерство в издержках. Они предполагают принципиально разные подходы к ведению бизнеса, поэтому перед принятием решения важно оценить все ключевые факторы.

Активное развитие цифровых технологий расширяет возможности компаний и трансформирует конкурентную среду, что делает стратегический анализ еще более значимым.

Качественно проведённый анализ помогает упростить выбор конкурентной стратегии и ускорить разработку плана конкурентной борьбы. По результатам исследования АО «Пелла» было установлено, что наиболее подходящей для предприятия является стратегия дифференциации с элементами фокусирования.

Проведенные PEST- и SWOT-анализы позволили выявить ключевые внешние факторы, действующие на производство, а также определить сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и потенциальные риски, которые следует использовать в своих интересах.

Результаты исследований показали, что компания обладает высокой компетенцией в области производства продукции, технологических процессов и формирования корпоративного имиджа. На основе этих данных были определены основные направления для реализации стратегии дифференциации – это дифференциация по производственному процессу и дифференциации по товарам и услугам.

Для улучшения стратегии предприятия в дифференциации по товарам и услугам были предложены следующие рекомендации:

- Использование IoT – датчиков на судах и кораблях – данная технология служит для быстродействия технического анализа двигателя, блока ЭБУ или навигационной системы. Своевременное техническое обслуживание по необходимости.

- Персонализированное проектирование судов по запросу с помощью искусственного интеллекта – новый помощник для создания и адаптации новых агрегатов, который будет советовать и предлагать новое в конструкционных решениях.

Для усовершенствования дифференциации по производственному процессу были предложены следующие технологии:

- Анализ данных поставщиков – анализ с помощью нейросетей Big Data, которые в свою очередь, оценивают рынок, ищут выгодные сделки на рынке.

- Оптимизация логистики – с помощью нейросетей Big Data будут просчитываться самые лучшие и оптимальные маршруты для логистики.

- Использование датчиков IoT – использование современных датчиков на производстве повысит ресурс станков, а также сможем уменьшить затраты на обслуживание производства.

Для усовершенствования дифференциация персонала было предложено следующее:

- Повышение квалификации и переподготовка кадров – необходимы для совершенствования опыта и навыков сотрудников, повышения общего уровня производства.

Воспользовавшись методом экстраполяции были спрогнозированы основные финансово-экономические характеристики производства в будущем.

В рамках исследования была поставлена задача разработать конкурентную стратегию, учитывающую тенденции цифровизации экономики и способствующую росту основных экономических показателей.

Достоверность и результативность предложенных решений была верифицирована через процедуру экспертной оценки.

По итогам исследования были рассчитано, что прирост выручки увеличится на 5,34%. Соответственно выручка за 2025 год возрастёт на 1 340 845 тысяч рублей, а на 2026 год уже на 1 397 574 тысяч рублей.

Согласно прогнозным данным, реализация стратегии дифференциации окажет благоприятное воздействие на развитие компании и укрепит её рыночные позиции. Это позволит предприятию сформировать устойчивые конкурентные преимущества.

Список использованной литературы

1. Алферова К.П. Виды конкурентных стратегий организации и их влияние на достижение устойчивой конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – URL:
<https://repo.ssau.ru/bitstream/sovremennaya-paradigma-i-mehanizmy-ekonomiceskogo-rosta/vidy-konkurentnyh-strategii-organizacii-i-ih-vliyanie-na-dostizhenie-ustoichivoi-konkurentosposobnosti81478/1/12-16.pdf> (дата обращения: 26.11.2024).
2. Байков Е.А., Евменов А.Д., Морщагина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – СПб.: СПбГИКиТ, 2015. – 150 с.
3. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 45–52.
4. Голивцева Н.Н. Стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие. – М.: [б.и.], [б.г.]. – 180 с.
5. Зюзина Н.Н., Степанова Л.Ю. Конкурентные стратегии: виды и особенности [Электронный ресурс] // CyberLeninka. – URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-strategii-vidy-i-osobennosti> (дата обращения: 05.12.2024).
6. Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, [год издания не указан].
7. Официальный сайт АО «Пелла» [Электронный ресурс]. – URL:
<http://www.pellaship.ru/contacts> (дата обращения: 07.02.2025).
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, [год издания не указан].
9. Сайт с данными об IoT [Электронный ресурс]. – URL:
<https://habr.com/ru/companies/otus/articles/549550/> (дата обращения: 17.03.2025).

10. Сайт с данными о Big Data [Электронный ресурс]. – URL:
<https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-big-data/> (дата обращения: 19.04.2025).
11. Снижаем издержки компании: на чем можно реально сэкономить [Электронный ресурс]. – URL:
<https://mcp.pf/services/news/detail/snizhaem-izderzhki-kompanii-na-chem-mozhno-realno-sekonomit/> (дата обращения: 31.05.2025).
12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. – М.: Эксмо, 2005.
13. Финансовый анализ АО «Пелла» [Электронный ресурс]. – URL:
<https://www.list-org.com/company/66896/report> (дата обращения: 08.02.2025).
14. Финансовый анализ АО «Пелла» [Электронный ресурс]. – URL:
<https://www.rusprofile.ru/id/572922> (дата обращения: 08.02.2025).
15. Финансовый анализ АО «Пелла» [Электронный ресурс]. – URL:
https://www.testfirm.ru/result/4706036207_ooo-intro-pella (дата обращения: 08.02.2025).
16. Что такое дифференциация продукта [Электронный ресурс]. – URL:
<https://blog.click.ru/glossary/differenciaciya-produkta/> (дата обращения: 23.11.2024).
17. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Экономическая мысль Запада. – [Место издания не указано]: [Издательство не указано], [год издания не указан].
18. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии [Электронный ресурс]. – URL:
<https://www.cfin.ru/press/practical/2006-06/07.shtml> (дата обращения: 05.12.2024).