

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент Генеральный
директор

/Д.Б. Бачурин /

11 января 2019

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

/Н.Г. Деменкова/

2019 г.

Исследование и развитие конкурентных преимуществ

организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.11208.ВКР

Руководитель работы
д.э.н., профессор

/Н.В.Зяблицкая/

2019 г.

Автор работы
обучающийся группы ДО-391

/А.Г.Бурдюгова/

2019 г.

Нормоконтролер

/Н.В.Назарова/

2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Бурдюгова А.Г. Исследование и развитие конкурентных преимуществ организации.
-Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО– 391, 58 с.,
14 ил., 11 табл., библиогр. список – 72 наим.,
15 л. слайдов

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по формированию и дальнейшему развитию конкурентных преимуществ организации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- исследовать основные теоретические аспекты конкуренции и конкурентных преимуществ организации;
- проанализировать основные методики конкурентных преимуществ организации;
- проанализировать и выявить основные особенности конкурентных преимуществ организации;
- произвести оценку конкурентных преимуществ организации;
- выявить проблемы, возникающие в процессе оценки конкурентных преимуществ организации;
- разработать мероприятия для улучшения и дальнейшего развития конкурентных преимуществ у предприятия.

Объектом исследования, в соответствии с поставленными целями и решаемыми при этом задачами, будет являться организация ООО «Программы Искусственного Интеллекта».

Предметом исследования будут являться социально-экономические отношения, возникающие в организации в процессе формирования развития конкурентных преимуществ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Теоретические аспекты.....	7
1.2 Методики конкурентных преимуществ.....	9
1.3 Особенности конкурентных преимуществ.....	10
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «ПРОГРАММЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА»	12
2.1 Краткая характеристика ООО «Программы Искусственного Интеллекта»	12
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Программы Искусственного Интеллекта».....	16
2.3 Анализ конкурентных преимуществ ООО «Программы Искусственного Интеллекта».....	27
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ООО «ПРОГРАММЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА»	31
3.1 Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия.....	31
3.2 Реализация разработки конкурентной стратегии IT-компании ООО «Программы Искусственного Интеллекта».....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	51

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проблема конкурентоспособности носит универсальный, всемирный характер. В настоящее время она затрагивает множество стран мира, всех товаропроизводителей. В условиях нарастающего воздействия на национальные экономики научно-технической революции, распространения конкуренции на новые области общественно полезной деятельности и приобретения ею все более острого характера, конкурентоспособность стала всемирным явлением.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. В связи с этим, актуальность конкурентоспособности любой организации очевидна: для того, чтобы обеспечивать «выживаемость» организации в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое состояние, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи [6, с. 12].

Конкуренция - одна из главных черт рыночного хозяйства, которая обеспечивает творческую свободу организации, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Основа конкурентоспособной экономики - конкурентоспособная промышленность, это и будет являться основной целью любой организации - победа в конкурентной борьбе. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности организации, т.е. от того, насколько она лучше по сравнению с аналогами - другими фирмами.

В качестве средств конкурентной борьбы, для улучшения своих позиций на рынке, компании используют, например, качество изделий, цену, сервисное обслуживание, ассортимент, условия поставок и платежей, информацию через рекламу. В современных условиях предприятие должно найти ответы на вопросы: Кто покупает? Какое количество? Почему покупатель выбирает те или иные товары (услуги)? По какой цене? Товары (услуги) каких производителей он выбирает? Чем он при этом руководствуется? Эти вопросы играют важную роль в коммерческой деятельности каждой организации. Ответы на эти вопросы связаны с конкурентоспособностью.

Конкуренция – это цивилизованная и легализованная форма борьбы субъектов рынка, за наилучшие условия производства и сбыта своей продукции, с целью получения прибыли [1, с. 22].

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия [18, с. 125].

Таким образом, актуальность данной темы обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов для повышения

конкурентных преимуществ организации, а также управления ими на современном предприятии. В настоящее время отсутствует единая методология оценки уровня конкурентоспособности, что не позволяет своевременно оценить эффективность стратегического развития организации. В связи с этим требуется разработка мероприятий, которые бы позволили повысить и улучшить конкурентные преимущества организации. Выбор и актуальность темы диссертационного исследования основаны на объективной необходимости разработки механизмов повышения конкурентных преимуществ организаций путем формирования эффективной стратегии развития предприятий в современных рыночных условиях, что и определило выбор целей, задач, объекта и предмета исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по формированию и дальнейшему развитию конкурентных преимуществ организации.

Достижение цели позволит решить актуальную научную задачу создания методологии формирования стратегии развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности на конкурентном потребительском рынке.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

- исследовать основные теоретические аспекты конкуренции и конкурентных преимуществ организации;
- проанализировать основные методики конкурентных преимуществ организации;
- проанализировать и выявить основные особенности конкурентных преимуществ организации;
- произвести оценку конкурентных преимуществ организации;
- выявить проблемы, возникающие в процессе оценки конкурентных преимуществ организации;
- разработать мероприятия для улучшения и дальнейшего развития конкурентных преимуществ у предприятия.

Объектом исследования, в соответствии с поставленными целями и решаемыми при этом задачами, будет являться организация ООО «Программы Искусственного Интеллекта».

Предметом исследования будут являться социально-экономические отношения, возникающие в организации в процессе формирования развития конкурентных преимуществ.

Теоретическую и методическую основу исследования составили материалы и работы зарубежных и отечественных ученых в области стратегического планирования фирмы в современных условиях, управленческая оценка конкуренции организаций, основы менеджмента, бизнес-планирование организации.

Исследования базируется на общенаучной методологии, предусматривающей использование общих приемов познания (сравнение и аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция), а также использовании экономико-математических,

статистических и экспертных методов анализа, системы сбалансированных показателей, системы ключевых показателей эффективности деятельности.

Информационную основу исследования составили отчетные данные исследуемой организации, материалы научно-практических конференций, материалы периодических изданий и публикаций, а также результаты, полученные автором в ходе исследования.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в сохранении и преумножении конкурентных преимуществ, а, также в устойчивом развитии объекта исследования путём стратегического управления и планирования:

1) на основании анализа теоретических аспектов влияния эффективности стратегии развития предприятия выявлен механизм проведения глубокого и достоверного аналитического исследования конкурентных преимуществ;

2) разработана методика оценки влияния комплексного аналитического исследования конкурентных преимуществ организации;

3) разработана оптимальная политика аналитического исследования конкурентных преимуществ организации путём сквозной ВЭБ-аналитики.

Результаты выпускной квалификационной работы в частности, комплексное аналитическое исследование конкурентных преимуществ организации имеет теоретическую и практическую значимость.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретические аспекты

Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще в период докапиталистических формаций. Однако первые наиболее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только в середине XVIII века. Заслуга в этом принадлежит представителям классической политической экономии А. Смиту, Д. Рикардо. В последующие периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьева, Й. Шумпетера, П. Сраффы, М. Портера и др. [2, с. 122].

Конкуренция – широко известная фундаментальная экономическая категория. Тем не менее, сам термин "конкуренция" часто понимается экономистами в различных смыслах [34, с. 56].

Этимологически слово "конкуренция" восходит к латинскому "concurrentia", означающему "столкновение", "состыжание". Именно поведенческая трактовка этой категории изначально установилась в экономической литературе. Адам Смит, в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров. Основным методом конкурентной борьбы ему виделось изменение цен. При этом он замечал, что рыночная экономика, не управляемая коллективной волей, не подчиненная единому замыслу, тем не менее, следует строгим правилам поведения на рынке. В соответствии с этими правилами свободная конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Таким образом, конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования [16, с. 86].

Идеи ценового регулирования рынка вследствие конкуренции развил Д. Рикардо. Положение о совершенной конкуренции, теоретическую модель которой он разработал, помогло понять, каким образом "естественные" цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления, и как последние способствуют развитию экономики.

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, в марксистской трактовке конкуренцией называется свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли [27, с. 163].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, одним из родоначальников которого справедливо считается английский экономист А. Маршалл, связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за

деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой.

"Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам", – считал американский экономист П. Хейне [39, с. 12].

Наряду с поведенческой трактовкой конкуренции в XIX и особенно в XX веке получила распространение трактовка структурная. Ее истоки восходят к работам Ф. Эджуорта, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории конкуренции.

Недовольство существовавшей моделью совершенной конкуренции было вызвано чрезмерным вниманием, оказываемым только одному ее виду (ценовой конкуренции), и невозможностью раскрыть с ее помощью сущность конкурентной деятельности. Говоря о совершенной конкуренции, Й. Шумпетер отмечал: "... Это не тот вид конкуренции, который может быть отнесен на счет существующих товаров, но этот вид конкуренции может быть особенно актуальным, если речь пойдет о новом товаре, новой технологии, новых ресурсах или новом типе организации". Более определенно высказывался Ф. Хайек: "... Надо принимать во внимание то, что государственное устройство уже существует ... и процесс конкуренции происходит в уже существующей системе. Если бы модель совершенной конкуренции когда-нибудь существовала бы в реальном государстве, то не было бы никаких ограничений во всех сферах деятельности. Но это фактически невозможно, так как ограничения со стороны государства жизненно необходимы» [13, с. 240].

Критики модели совершенной конкуренции указывали на элементы монополии, пронизывающие экономику и не находящие отражение в существующей концепции конкуренции. Значительный вклад в теоретические модели олигополии и монополии позднее внесли Ф.И. Эджуорт (математическое описание), А.Л. Лернер (монопольная власть и ее оценка), К. Виксель (конкуренция и ценовая дискриминация), Й. Шумпетер, Ф. Хайек и др.

Таким образом, к середине XX века сформировались общие представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах, выразившиеся в постулировании четырех классических моделей рыночной конкуренции: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии. Позиции этой группы ученых в современной западной экономической науке столь сильны, что сам термин "конкуренция" ("competition") чаще используется именно в структурном понимании. Если же нужно подчеркнуть поведенческую сторону конкуренции, нередко пользуются иным словом – "соперничество" ("rivalry") [1, с. 98].

При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы конкурентов друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. Так, в работах К. Р. Макконнелла и С. Л. Брю говорится, что "конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов,

возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его" [4, с. 16].

Третий подход к определению сущности конкуренции можно определить, как функциональный. Он рассматривает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но, если новатору удастся их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.

Ф. Хайек рассматривал конкуренцию как "процедуру открытия". По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Скажем, в условиях типичного для реального рынка недостатка информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения предприятия [56, с. 88].

Рассмотрев изложенные подходы к определению конкуренции, можно сделать вывод о том, что каждый из них учитывает те или иные аспекты этого понятия. Таким образом, в целях настоящей работы конкуренция может быть определена как соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели.

Сущность конкуренции и ее движущие силы детально рассматриваются в трудах известного современного экономиста М. Портера. Он пришел к выводу о том, что в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты. Скорее, конкуренция в отрасли, лежащая в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители – все являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на отрасль [21, с. 149].

1.2 Методики конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества неразрывно связаны с конкуренцией. Они возникают там и тогда, где возникает и развивается конкуренция. Чем более всеобъемлющий характер приобретает конкуренция на российском рынке, тем более значимой для коммерческого успеха являются конкурентные преимущества [62, с. 52].

Существует множество источников формирования конкурентного преимущества:

- производство продукции самого высокого качества;
- предоставление покупателям лучших услуг;
- достижение минимального по сравнению с конкурентом, уровня издержек;
- выгодное географическое расположение;
- разработка изделия, которое выполняет определенные функции лучше конкурирующих аналогов;

- изготовление более надежной и долговечной продукции;
- предоставление покупателям большей ценности за те же деньги (комбинация хорошего качества услуг и приемлемых цен).

Все это означает старание предприятия предоставить потребителям то, что они считают наилучшей ценностью, будь то наилучшее качество, низкая цена или наилучшая ценность превосходного товара, за который стоит заплатить подороже. Фундаментальной причиной успеха одних или неуспеха других предприятий является наличие или отсутствие у предприятия конкурентного преимущества [10, с. 311].

Т. Питере и Б. Уотермен сформулировали общие принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.
2. Близость предприятия к клиенту.
3. Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.
4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.
5. Демонстрация важности общих для предприятия.
6. Умение твердо стоять на своем.
7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.
8. Умение, быть одновременно мягким и жестким. Держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные [12, с. 59].

На сегодняшний день не существует однозначного толкования для понятия конкурентное преимущество. Все зависит от того, к какому явлению или объекту оно относится. Так, в экономическом словаре отмечено, что конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для предприятия определенные превосходства над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам [3, с. 114].

Можно сделать вывод, что чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

1.3 Особенности конкурентных преимуществ

Процесс формирования конкурентных преимуществ осуществляется в следующей последовательности:

- 1) определяется приоритетность конкурентных преимуществ;
- 2) проводится предварительный анализ указанных преимуществ;
- 3) формируются конкурентные преимущества;

4) разрабатываются стратегии формирования конкурентных преимуществ;

5) разрабатываются стратегии удержания конкурентных преимуществ.

В своих трудах М. Портер так же отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: *ресурсным* и *технологическим*. Конкурентоспособность начинается с ресурсных факторов и зависит от географического положения, климатических условий, наличия в стране природных ресурсов, квалифицированной рабочей силы и накопленного капитала. Однако, чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, недостаточно наличия только этих факторов. Преуспеть в любой отрасли можно не только за счет унаследованных факторов, сколько благодаря действию механизмов, способных непрерывно повышать эффективность их использования [71, с. 247].

Непрерывное совершенствование факторов предполагает капиталовложения в основные и оборотные фонды, в развитие навыков и знаний, а также, затраты по управлению и развитию инфраструктуры. В этом смысле инвестиции правильнее относить к технологическим ресурсам (механизмам создания и развития конкурентных преимуществ). Роль инвестиций в создании конкурентных преимуществ не всегда одинакова и зависит от стадии, которой достигла страна в развитии национальной конкурентоспособности. В связи с этим наращивание конкурентоспособности часто рассматривают в теоретических работах как смену трех последовательных стадий: стадии факторных, инвестиционных и инновационных преимуществ [66, с. 116].

Выводы по разделу:

На *первой, начальной стадии*, успех в конкуренции зависит от исходных ресурсных преимуществ, от наделенности факторами производства.

На *второй стадии* делом первостепенной важности становится дальнейшее развитие и усовершенствование факторов, а предпосылками являются местные, уже сложившиеся технические возможности, инфраструктура, образование, информационная база. Тем не менее, успех на этой стадии решают не факторы, которые достались по наследству, а инвестиции, способные повышать конкурентные преимущества на основе более развитых факторов. К таковым можно отнести высокообразованные кадры, исследовательские учреждения, современную инфраструктуру обмена информацией.

На *третьей стадии*, стадии инноваций, центр тяжести в конкуренции переносится в высокотехнологичные сегменты национальной экономики, когда главную роль играют не усовершенствование отдельных факторных условий, а усовершенствование и обновление технологии. Конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей связана с инвестициями в исследования и разработки, в создание нововведений, то есть с технологическими конкурентными преимуществам.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «ПРОГРАММЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА»

2.1 Краткая характеристика ООО «Программы Искусственного Интеллекта»

В современном мире существование, распространение практически любой информации в секторе экономики абсолютно любого государства невозможно представить без применения новых информационных технологий (ИТ). Колоссальное влияние информационных технологий на экономический аспект государственного практически невозможно переоценить, поскольку без них экономика отдельных предприятий (вне зависимости от сектора экономики или размера бизнеса) или даже целого государства непременно будет оставаться среди отстающих [44, с. 31].

Россия весьма успешно и быстро импортирует ряд важных ИТ-технологий, зачастую даже опережая такие ИТ-развитые страны как США и страны Западной Европы. Это говорит о том, что в России имеются вполне конкурентоспособные в глобальном измерении ИТ-кадры. Кроме того, в Российской Федерации успешно функционируют многие ведущие мировые компании, такие, например, как IBM, Microsoft, HP, Intel и пр.; существуют весьма высокие потребности внутреннего российского рынка в освоении передовых информационных технологий.

Сфера информационных технологий в Российской Федерации находится в стадии становления, что в свою очередь объясняется тем фактом, что большинство выделяемых общепризнанными международными классификациями сегменты данного рынка в России пока еще не сформированы. Данное утверждение становится весьма очевидным благодаря тому, что большая часть ИТ-компаний в России не специализируется на конкретных сегментах отрасли (в силу их несформированности, а также их незначительного масштаба) и предоставляют смешанный спектр услуг и продуктов. При этом не стоит забывать, что в наши дни отечественная ИТ сфера обладает весьма реальной возможностью стать локомотивом модернизации экономики страны, обеспечить инновационно-технологическое развитие наукоемких отраслей промышленности, войти в число высокодоходных ИТ-производителей и заметно изменить структуру экспорта в пользу интеллектуальных продуктов [38, с. 40].

Созданием интеллектуальных продуктов с 16 июля 2012 года и начала заниматься компания ООО «Программы Искусственного Интеллекта» («Программы ИИ»). Данная фирма была создана как компания по разработке и поддержанию интернет-проектов, например, таких как «Ваш репетитор», «ИнфоДоктор» и многих других, а в дальнейшем стала компанией по разработке сервиса «PROFI.RU».

В 2016 году компания стала резидентом инновационного центра «Сколково» с проектом разработки автоматизированного интеллектуального подбора частных профессионалов в сфере услуг населению PROFI.RU.

«Программы ИИ» входит в группу, инвесторами которой являются известные венчурные фонды, например, Baring Vostok.

На текущий момент в компании работает свыше 80-ти высококвалифицированных специалистов, которые занимаются разработкой новых продуктов в том числе используя передовые технологии Data science.

Целью деятельности общества является получение прибыли посредством осуществления хозяйственной деятельности [60, с. 5].

Общество осуществляет исключительно исследовательскую деятельность. Под исследовательской деятельностью понимается осуществление исследований, разработок и коммерциализации их результатов по направлению «Стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение», а также иных видов деятельности, необходимых для осуществления исследований, разработок и коммерциализации их результатов, а том числе:

- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных технологий;
- обработка данных;
- иные виды деятельности, необходимые для осуществления исследований, разработок и коммерциализации их результатов и не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Объект исследования в данной работе зарегистрирован в виде общества с ограниченной ответственностью.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Программы Искусственного Интеллекта».

Сокращенное наименование на русском языке: ООО «Программы ИИ».

Полное фирменное наименование Общества на английском языке: Artificial Intelligence Software LLC. [60, с. 10]

Сокращенное наименование на английском языке: AI Software LLC.

Место нахождения Общества: 143026, Российская Федерация, г. Москва, территория инновационного центра «Сколково», ул. Луговая, д.4, корпус 5.

Общество, являясь юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. Имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Общество в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за её пределами.

Устав является учредительным документом Общества.

Общество создано без ограничения срока.

На предприятии ООО «Программы Искусственного Интеллекта» применяется линейно -функциональная структура управления (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Схема линейно-функциональной структуры управления

Руководство текущей деятельностью ООО осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором.

Генеральным директором ООО «Программы ИИ» является Бачурин Денис Борисович.

Конкуренция на рынке высокотехнологичной продукции уже совершенно не похожа на обычную конкуренцию между компаниями. Рекомбинация лидеров происходит с головокружительной скоростью. В чем же особенность этой «новой» конкуренции? Какая логика и концепция лежат в основе конкурентных стратегий? [59, с. 26].

Межфирменная конкуренция в сфере высоких технологий характеризуется борьбой за контроль над технологиями, позволяющими в течение определенного периода извлекать научно-техническую (технологическую) ренту. Последняя возникает в результате использования таких технологий, которые временно недостижимы для ближайших конкурентов и позволяют производить уникальную для потребителей продукцию, для которой временно не существует близких аналогов-заменителей. Фирма, обладающая подобной временно не воспроизводимой технологией, получает возможность устанавливать монопольно высокие цены, которые содержат в себе не только обычную (среднюю) прибыль на вложенный капитал, но и компонент сверхприбыли, собственно технологическую ренту. При этом доля технологической ренты в цене в отдельных сферах может достигать 80-90%.

Тем самым, конкурентная борьба между компаниями на рынках высокотехнологичной продукции за счет постоянных технологических инноваций

(в дальнейшем для упрощения мы будем называть этот процесс *инновационной конкуренцией*) приобретает совершенно новые черты, не получившие еще полноценного освещения как в рамках поведенческого, так и структурного методологического подхода к конкуренции [48, с. 190].

Последний, как известно, развивается в русле могучей неоклассической школы или современного мейнстрима, для которого предметный мир конкуренции заключается в количественных и качественных характеристиках основных участников рынка – продавцов и покупателей.

Инновационная конкуренция протекает в сфере передового технологического уклада и поэтому испытывает *меньшие ограничения платежеспособного спроса*. Потребители сознательно предпочитают инновационную продукцию как наиболее модную и актуальную с точки зрения повышения собственного «запаса конкурентоспособности», существующего не только в производственной сфере (для корпоративных пользователей), но и в социальной среде (для индивидов). Повышенное внимание потребителей к инновационной продукции с одной стороны снижает фундаментальную проблему ограниченности спроса, но с другой стороны привлекает в массовом порядке новые фирмы с хорошими ресурсами, что обостряет конкуренцию на этих рынках по сравнению с традиционными отраслями, где темпы технологического обновления заметно ниже. Например, приток новых конкурентов на рынок цемента будет существенно уступать лавине новичков в сфере нанотехнологий с её головокружительными перспективами. Гигантский рынок IT-технологий продолжает оставаться зоной «технологического эльдорадо», где открываются все новые многообещающие ниши. Динамичный характер конкуренции на «быстрых» рынках заставляет фирмы постоянно ориентироваться на получение высоких прибылей. Нормальная средняя прибыль, зарабатываемая в текущем периоде, уже является сигналом проигрыша в конкурентной борьбе и заставляет выходить из данного рынка уже сегодня во избежание катастрофических потерь завтра, когда морально устаревшие активы фирмы обесценятся до нуля [64, с. 226].

Конкурентами ООО «Программы ИИ» являются:

АО «Илформ»

АО «Инфовотч»

АО «Когнитив»

ООО «Р – консалтинг»

ООО «1С Виарабл»

ООО «5вито»

ООО «Абитек-финсофт»

ООО «Исс-софт»

ООО «Лаборатория мобильных технологий альфа»

ООО «Мегасофт»

ООО «Новые технологии»

ООО «Оптименга-777»

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Программы Искусственного Интеллекта»

Для совершенствования экономической деятельности и определения стратегии предприятия необходимо провести анализ финансового состояния предприятия, который является одним из ключевых моментов его оценки. Анализ финансового состояния организации служит основой понимания истинного ее положения. Целью анализа финансового состояния предприятия является понимания его текущего состояния и выработка обоснованной стратегии по его дальнейшему развитию [24, с. 86].

Рассмотрим основные показатели бухгалтерской отчетности ООО «Программы ИИ». Сводный бухгалтерский баланс предприятия представлен в таблице:

Таблица 2.1 – Сводный бухгалтерский баланс ООО «Программы ИИ»

Наименование показателя	2015 г., тыс.руб	2016 г., тыс.руб	2017 г., тыс.руб.	Темп прироста (снижения), %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	4 987	13 156	19 971	75,03
Основные средства	6 891	5 153	5 627	-22,46
Отложенные налоговые активы	1 288			
Итого по разделу I	13 167	18 309	25 598	48,56
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	983	3	2	-49050,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4	-	-	-
Дебиторская задолженность	25 433	10 196	44 927	43,39
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	11 800	9 600	100	-11700,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 553	4 925	731	-112,45
Прочие оборотные активы	2 266	1 628	470	-382,13
Итого по разделу II	48 040	26 352	46 230	-3,92
БАЛАНС	61 206	44 660	71 828	14,79
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	27 373	35 814	54 466	49,74

Продолжение таблицы 2.1- Сводный бухгалтерский баланс «Программы ИИ»

Итого по разделу III	27 383	35 824	54 467	49,73
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Итого по разделу IV	-	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	27 743	3 071	10 415	-166,39
Оценочные обязательства	6 080	5 766	6 938	12,37
Итого по разделу V	33 823	8 837	17 353	-94,92
БАЛАНС	61 206	44 660	71 828	14,79

На основании представленных данных проведем горизонтальный анализ баланса предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ баланса предприятия

Наименование показателя	2016		2017		За весь рассматриваемый период	
	Тыс.руб	%	Тыс.руб	%	Тыс.руб.	%
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	8 169	62,09	6 815	34,12	14 984	75,03
Основные средства	-1 738	-33,73	474	8,42	-1 264	-22,46
Отложенные налоговые активы	-1 288	-	0	-	-1 288	-
Итого по разделу I	5 143	28,09	7 289	28,47	12 432	48,57
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	-980	32666,67	-1	-50,00	-981	-49050,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-4	-	0	-	-4	-
Дебиторская задолженность	-15 238	149,47	34 732	77,31	19 494	43,39

Продолжение таблицы 2.2 – Горизонтальный анализ баланса предприятия

Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-2 200	-22,92	-9 500	-	-11 700	-11700,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 372	68,47	-4 194	573,73	-822	-112,45
Прочие оборотные активы	-639	-39,27	-1 157	246,17	-1 796	-382,13
Итого по разделу II	-15 689	-59,54	19 880	43,00	4 191	9,07
БАЛАНС	-10 546	-23,61	27 169	37,83	16 623	23,14
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8 440	23,57	18 652	34,25	27 092	49,74
Итого по разделу III	8 440	23,56	18 652	34,24	27 092	49,73
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Итого по разделу IV	0		0		0	0,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	-24 673	-803,68	7 344	70,52	-17 329	-166,40
Оценочные обязательства	-313	-5,43	1 172	16,89	859	12,38
Итого по разделу V	-24 986	-282,78	8 516	49,08	-16 470	-94,92
БАЛАНС	-16 546	-37,05	27 168	37,82	10 622	14,79

Таким образом, из таблицы видно, что активы предприятия в 2016 году уменьшились на 23,61% (-10 546 тыс. руб.), спад активов связан с уменьшением прочих оборотных активов на 39,27% и основных средств на 33,73%.

В 2017 году активы предприятия увеличились на 37,83% (27 169 тыс. руб.). Рост активов связан с увеличением роста дебиторской задолженности на 77,31%.

Общий рост активов за рассматриваемый период составил 23,14%.

Пассивы предприятия за 2016 год уменьшились на 37,05%. Спад роста пассивов связан с уменьшением оценочных обязательств на 5,43%. А в 2017 году в результате увеличения оценочных обязательств на 16,89% пассивы предприятия увеличились на 37,82%. Общий рост пассивов за период 2015-2017 гг. составил 14,79 %.

На рисунке 2.2 представлена динамика показателей баланса предприятия ООО «Программы ИИ» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

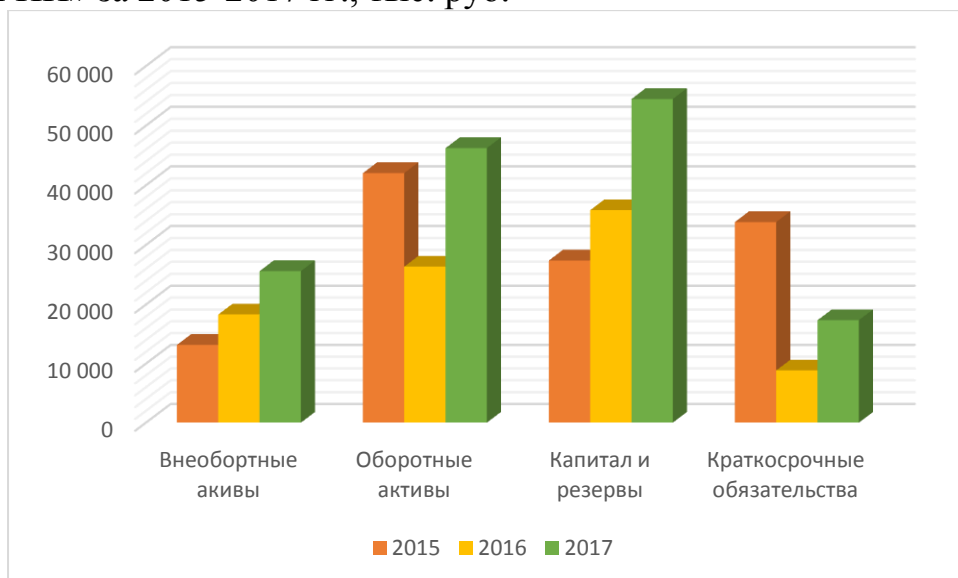


Рисунок 2.2. Динамика показателей баланса ООО «Программы ИИ» за 2015- 2017 гг.

Далее проведем вертикальный анализ баланса предприятия (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ баланса предприятия ООО «Программы ИИ» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	% в структуре	тыс. руб.	% в структуре	тыс. руб.	% в структуре
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	4 987	9,03	13 156	29,46	19 971	27,80
Основные средства	6 891	12,48	5 153	11,54	5 627	7,83
Отложенные налоговые активы	1 288	2,33	0	0,00	0	0,00
Итого по разделу I	13 166	23,85	18 309	41,00	25 598	35,64

Продолжение таблицы 2.3 – Вертикальный анализ баланса предприятия ООО
«Программы ИИ» за 2015-2017 гг.

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		0,00		0,00		0,00
Запасы	983	1,78	3	0,01	2	0,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4	0,01	0	0,00	0	0,00
Дебиторская задолженность	25 433	46,07	10 195	22,83	44 927	62,55
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	11 800	21,37	9 600	21,50	100	0,14
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 553	2,81	4 925	11,03	731	1,02
Прочие оборотные активы	2 266	4,10	1 627	3,64	470	0,65
Итого по разделу II	42 039	76,15	26 350	59,00	46 230	64,36
БАЛАНС	55 205	100,00	44 659	100,00	71 828	100,00
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	0,02	10	0,02	10	0,01
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	27373	44,72	35 813	80,19	54 465	75,83
Итого по разделу III	27 383	44,74	35 823	80,21	54 475	75,84
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Итого по разделу IV	0	0,00	-	0,00	-	0,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	0,00	-	0,00	-	0,00

Продолжение таблицы 2.3 - Вертикальный анализ баланса предприятия ООО «Программы ИИ» за 2015-2017 гг.

Заемные средства	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Кредиторская задолженность	27 743	45,33	3 070	6,87	10 414	14,50
Оценочные обязательства	6 079	9,93	5 766	12,91	6 938	9,66
Итого по разделу V	33 822	55,26	8 836	19,79	17 352	24,16
БАЛАНС	61 205	100,00	44 659	100,00	71 827	100,00

На рисунке 2.3 представлена структура активов предприятия.

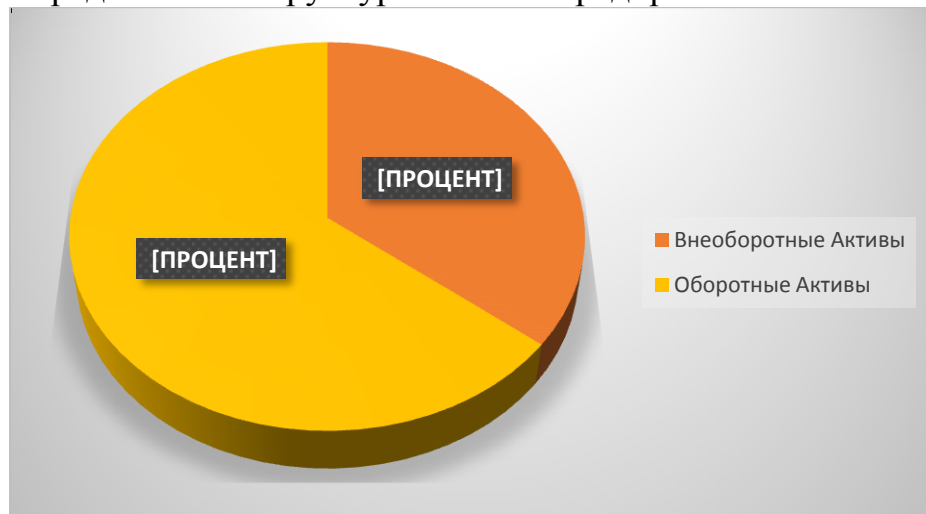


Рисунок 2.3 Структура активов предприятия

На рисунке 2.4 представлена структура пассивов предприятия.

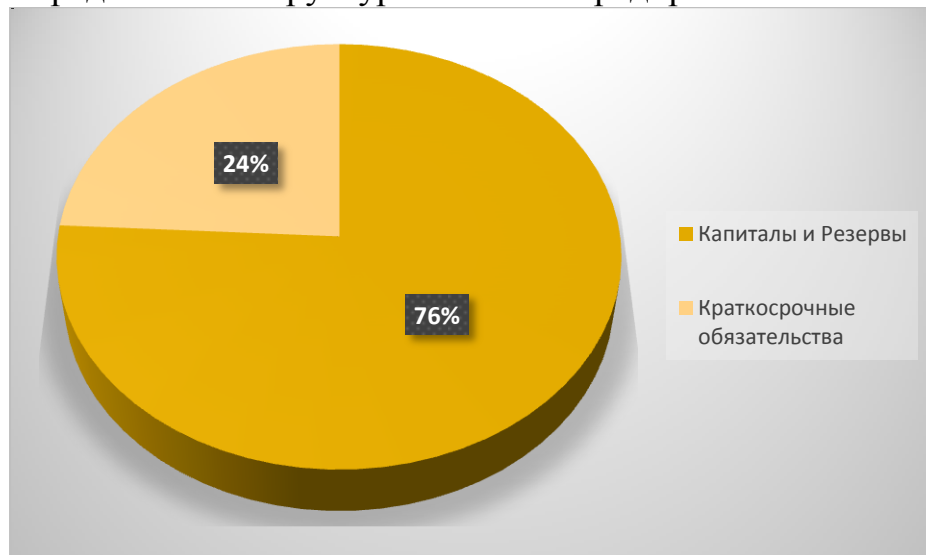


Рисунок 2.4 Структура пассивов предприятия

Таким образом, большую долю активов предприятия в 2015 году занимает дебиторская задолженность, которая составила 46,07%. В 2016 гг. большую долю

активов составили нематериальные активы - 29,46%, а в 2017 снова дебиторская задолженность – 62,55%.

Большую долю пассивов предприятия в 2015 году занимала кредиторская задолженность, которая составил 45,33%. В 2016-2017 гг. большую долю пассивов составила нераспределенная прибыль, так в 2016 году они составили 80,19% в структуре пассивов, а в 2017 году – 75,83%.

В таблице 2.4 представлены финансовые результаты деятельности предприятия.

Таблица 2.4 – Финансовые результаты деятельности ООО «Программы ИИ» за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	За Январь - Декабрь 2015 г., тыс.руб	За Январь - Декабрь 2016 г., тыс.руб	За Январь - Декабрь 2017 г., тыс.руб
Выручка	222 116	249 098	251 141
Себестоимость продаж	-123 660	-126 018	-176 358
Валовая прибыль (убыток)	98 456	123 080	74 783
Управленческие расходы	-102 683	-109 455	-55 621
Прибыль (убыток) от продаж	-4 227	13 625	19 162
Проценты к получению	135	1 338	148
Прочие доходы	22 050	21 353	4 689
Прочие расходы	-35 617	-25 123	-5 347
Прибыль (убыток) до налогообложения	-17 659	11 193	18 652
Текущий налог на прибыль	-1 679	-1 464	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-4 874	-1 478	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-248)	-
Изменение отложенных налоговых активов	337	-154	-
Прочее	-	-887	-1
Чистая прибыль (убыток)	-19 001	8 440	18 651

Из таблицы видно, что в 2015 году выручка предприятия составляла 222 116 тыс. руб., в 2016 году – 249 098 тыс. руб., в 2017 году – 251 141 тыс. руб. В 2015 году у предприятия не было чистой прибыли, но уже в 2016 году чистая прибыль составила - 8 440 тыс. руб., а в 2017 году – 18 651 тыс. руб.

На основании представленных данных составим горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности предприятия (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Горизонтальный финансовый результат деятельности ООО «Программы ИИ» за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2016		2017		За весь рассматриваемый период	
	Тыс.руб	%	Тыс.руб	%	Тыс.руб.	%
Выручка	26 982	10,83	2 043	0,81	29 025	11,56
Себестоимость продаж	-2 357	1,87	-50 341	28,54	-52 698	29,88
Валовая прибыль (убыток)	24 624	20,01	-48 297	-64,58	-23 673	-31,66
Управленческие расходы	-6 772	6,19	53 835	-96,79	47 062	-84,61
Прибыль (убыток) от продаж	17 852	131,02	5 537	28,90	23 389	122,06
Проценты к получению	1 203	89,94	-1 189	-801,38	14	9,35
Прочие доходы	-697	-3,26	-16 664	-355,36	-17 361	-370,22
Прочие расходы	10 494	-41,77	19 776	-369,87	30 271	-566,15
Прибыль (убыток) до налогообложения	28 852	257,77	7 459	39,99	36 311	194,68
Текущий налог на прибыль	216	-14,73	1 464	-	1 679	-
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	3 396	-229,82	1 478	-	4 874	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-248	100,00	248	-	0	-
Изменение отложенных налоговых активов	-491	318,87	154	-	-337	-
Прочее	-886	99,96	885	-	-1	69,77
Чистая прибыль (убыток)	27 441	325,13	10 211	54,75	37 652	201,88

На рисунке 2.5 представлена динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли организации.

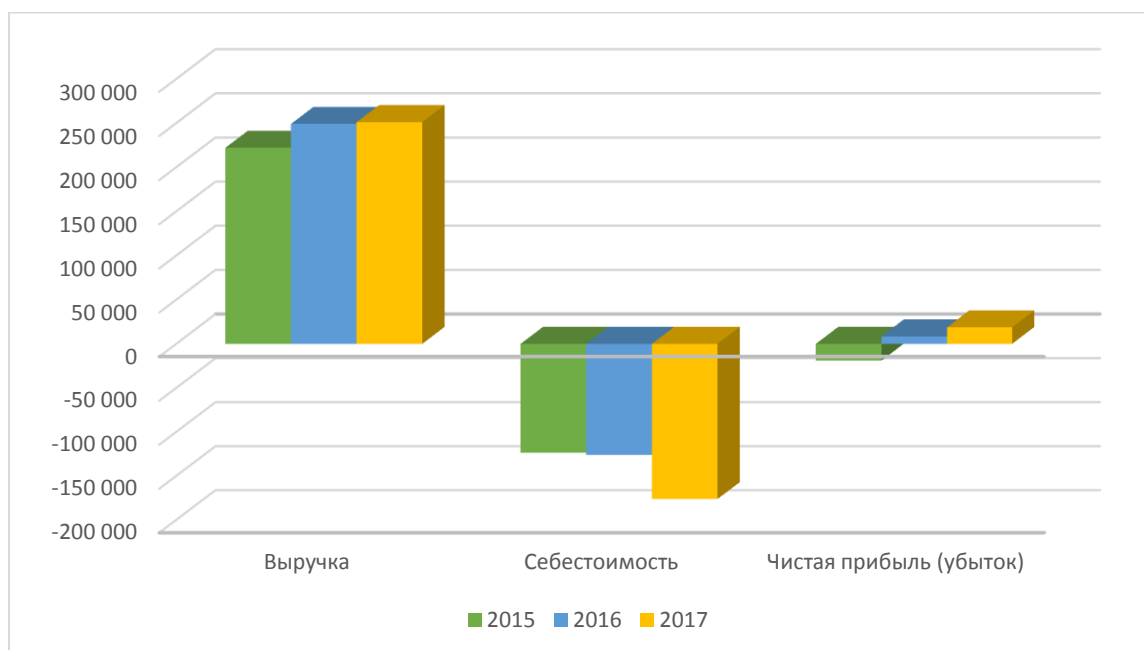


Рисунок 2.5 Динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли

Из таблицы 2.5 видно, что выручка предприятия за рассматриваемый период увеличилась на 201,88%. Рост выручки предприятия связан с увеличением продаж. Себестоимость продаж увеличилась за весь рассматриваемый период на 29,88%. Проведем анализ эффективности использования основных средств. Для наглядности расчета эффективности использования основных средств, сведем показатели в таблицу 2.6

Таблица 2.6 – Показатели эффективности использования основных средств ООО «Программы ИИ» за 2015-2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Изменение, %
Выручка	222 116	249 098	251 141	11,56
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	6 271	6 022	5 390	-16,35
Среднесписочная численность работников, чел.	88	90	98	10,20
Фондоотдача (п.1/п.2)	35,42	41,36	46,59	23,98
Фондоемкость (п.2/п.1)	0,03	0,02	0,02	-31,55
Фондовооруженность (п.2/п.3)	71,26	66,91	55,00	-29,57

Из таблицы 2.6 видно, что стоимость основных средств за рассматриваемый период уменьшилась на 16,35%. Фондоотдача предприятия увеличилась на 23,98% за весь период, это значит, что с каждого рубля основных средств предприятие получало в период 2012-2014 гг. от 35,42 – 46,59 рубля выручки. Увеличение фондоотдачи позволяет увеличить размеры производства без дополнительных капитальных вложений и в более короткие сроки. Фондоёмкость

предприятия за рассматриваемый период уменьшилась на 31,55%. Снижение фондоёмкости означает снижение затрат труда. Фондовооруженность предприятия снизилась на 22,82%.

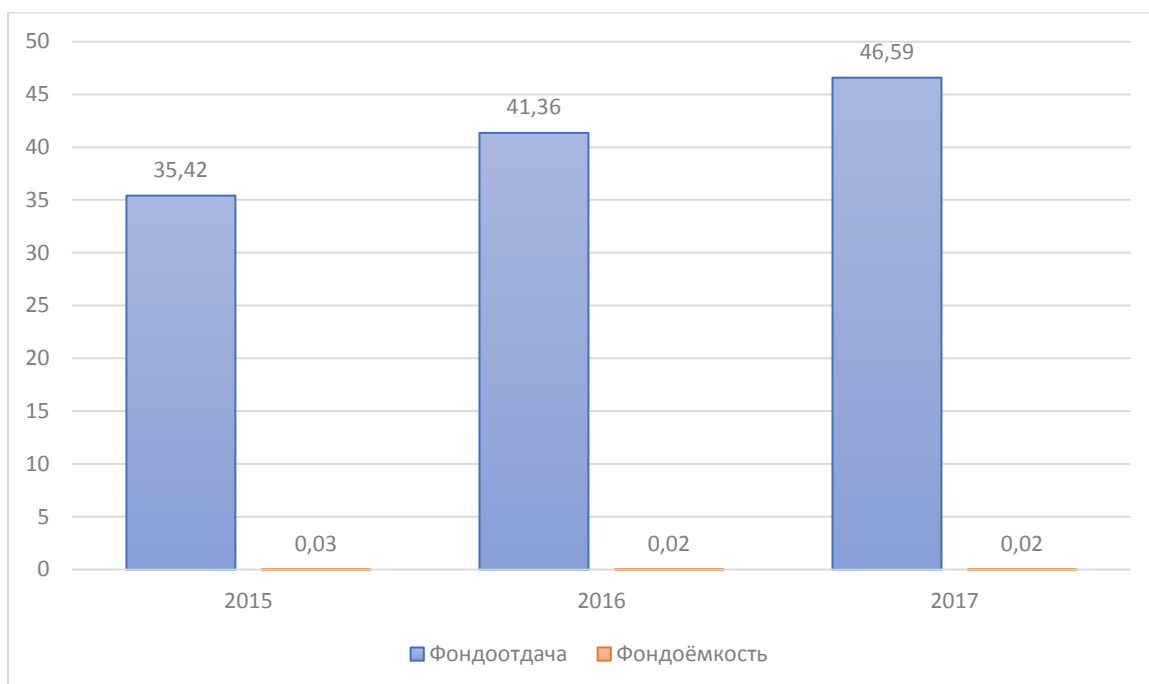


Рисунок 2.6 – Динамика фондоотдачи и фондоёмкости ООО «Программы ИИ» за 2015-2017 гг.

Проведем анализ эффективности источников формирования активов. Для наглядности расчета эффективности использования собственного капитала, сведем показатели в таблицу 2.7

Таблица 2.7 – Показатели эффективности использования собственного капитала ООО «Программы ИИ» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Динамика к базовому периоду, %
Собственный капитал, тыс. руб.	27 383	35 824	54 476	49,73
Валюта баланса, тыс. руб.	61 206	44 660	71 828	14,79
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	0	0	0	0,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	-19 001	8 440	18 651	201,88

Продолжение таблицы 2.7 - Показатели эффективности использования
собственного капитала ООО «Программы ИИ» за
2015-2017 гг.

Коэффициент автономии, (п.1/п.2)	0,45	0,80	0,76	41,01
Коэффициент финансовой устойчивости, ((п.1+п.3) / п.2)	0,45	0,80	0,76	41,01
Рентабельность собственного капитала, (п.4/п.1), %	-0,69	0,24	0,34	302,67

Таким образом, независимость предприятия увеличилась на 41,01%, коэффициент финансовой устойчивости так же увеличился на 41,01%. Рентабельность собственного капитала увеличилась на 302,67%.

Проведем анализ прибыли и рентабельности предприятия (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Показатели прибыли и рентабельности ОАО «Программы ИИ» за 2015-2017 гг

Наименование показателя	2015	2016	2017	Динамика к базовому периоду, %
Выручка	222 116	249 098	251 141	11,56
Себестоимость, тыс. руб.	-123 660	-126 018	-176 358	29,88
Чистая прибыль, тыс. руб.	-19 001	8 440	18 651	201,88
Рентабельность продукции, услуг, % (п.3/п.2)	0,15	-0,07	-0,11	245,29
Рентабельность продаж, % (п.3/п.1)	-0,09	0,03	0,07	215,19

Выводы по подразделу: таким образом, рентабельность продукции снизилась на 245,29% и в 2017 году составила -0,11%, а рентабельность продаж увеличилась на 215,19% и в 2017 году составила 0,07%. Это говорит о невысокой прибыльности предприятия.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал, что активы предприятия в 2016 году уменьшились на 23,61%, это связано со снижением прочих оборотных активов на 39,27% и основных средств на 33,73%. В 2017 году активы предприятия увеличились на 37,83%. Рост активов связан с увеличением основных средств на 8,42%. Общий рост активов за рассматриваемый период составил 23,14%.

Пассивы предприятия за 2016 год снизились на 37,05%. Снижение пассивов связано с уменьшением оценочных обязательств на 5,43%. В 2017 году в результате увеличения оценочных обязательств на 16,89% пассивы предприятия увеличились на 37,82%. Общий рост пассивов за период 2015-2017 гг. составил 14,79%.

Выручка предприятия за рассматриваемый период увеличилась на 11,56%. Рост выручки предприятия связан с увеличением продаж по неизменной себестоимости продукта. Себестоимость продаж увеличилась в 2016 году на 1,86%, а в 2017 году на 28,54%. Темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки организации, что говорит о неверной ценовой политики ООО «Программы ИИ».

Чистая прибыль за рассматриваемый период увеличилась на 201,88%. Фондоотдача предприятия за рассматриваемый период увеличилась на 23,98%. Увеличение фондоотдачи позволяет увеличить размеры выпуска производства без дополнительных капитальных вложений и в более короткие сроки. Фондоемкость предприятия снизилась на 31,55%.

Рентабельность собственного капитала увеличился на 302,67%. То есть эффективность собственного капитала снизилась. Для повышения финансовой независимости и финансовой устойчивости следует увеличить объем собственного капитала предприятия.

Доля собственного капитала в общей сумме источников увеличилась, а значит увеличилась и независимость от внешних заемных средств, что благоприятно сказывается на финансовой устойчивости.

Рентабельность продукции снизилась на 245,29% и в 2017 году составила - 0,07%, а рентабельность продаж увеличилась на 215,19% и в 2017 году составила 0,07%. Это говорит о невысокой прибыльности предприятия.

2.3 Анализ конкурентных преимуществ ООО «Программы Искусственного Интеллекта»

Конкурентное преимущество — это уникальные характеристики, которые выгодно отличают продукт/услугу от других аналогичных субъектов на рынке. Могут относиться к самому товару, дополнительным услугам, каналам сбыта или продаж, технологии производства. Термин научно обосновал Майкл Портер на рубеже 1970-80-х годов. Согласно Портеру, конкурентное преимущество позволяет получать от продажи товара или услуги больше прибыли, чем в среднем по рынку, и обеспечивает возможность долгосрочного роста — создает барьеры для входа на рынок новых игроков [26, с. 173].

Майкл Портер считал, что есть три способа создания конкурентного преимущества — в зависимости от стратегии компании по борьбе с конкурентами [61, с. 56].

1. Стратегия лидерства в издержках (или лидерства в цене). Та же ценность за меньшую стоимость. Конкурентное преимущество — возможность держать цену ниже, чем конкуренты, и получать больший доход.

2. Стратегия дифференциации. Та же стоимость с большей ценностью. Компания старается придать продукту отличительные от продуктов конкурентов черты, за которые покупатель будет готов платить больше. Главное в этой стратегии — изучать интересы потребителя и опираться на них при формировании и доработке продукта.

3. Стратегия лидерства в нише. Или концентрация внимания на интересах конкретной группы потребителей (узкой географии, конкретной группе товаров). Эта стратегия целесообразна при выходе на конкурентный рынок — имеет смысл сначала закрепиться в узкой нише, чтобы потом иметь ресурсы на расширение и захват других рынков.

Поиски конкурентного преимущества начинаются с анализа конкурентов — нужно найти их и сравнить. Типовая ошибка основателей — утверждать: «у нас нет конкурентов, наш продукт уникален».

Конкуренты есть всегда, если их нет — то либо проект о них не знает и плохо искал, либо что-то не так с рынком. Возможно, конкуренты ушли с этого рынка. Для венчурного фонда или инвестора отсутствие конкурентов — плохой знак [42, с. 111].

Когда прямых конкурентов мало — это нормально для нового рынка. Если это совсем новый рынок — их даже может не быть, но всегда есть косвенные конкуренты. Это продукты, которые выполняют ту же функцию и решают ту же проблему.

Чтобы выявить конкурентные преимущества, нужно разложить продукты конкурентов и ваш продукт по самым важным для этого рынка критериям. Лучше всего делать это с помощью теста на клиенте: попросить представителя целевой аудитории сравнить конкурирующие продукты.

Традиционно конкурентные преимущества относятся к одному из следующих типов:

1. Технология

Конкурентным преимуществом технология может быть, если она лучше, чем у конкурентов, по понятным параметрам (например, скорость, производительность, устойчивость, масштабируемость). Нужно выявить главные параметры и сравнить с продуктами-конкурентами.

За счет технологического преимущества продукт компании будет более ценным для клиента. Сложная в разработке технология частично гарантирует, что конкуренты не смогут легко скопировать решение, или что на рынке не появится еще толпа конкурентов хотя бы в ближайшее время.

По статистике ФРИИ только в одной из 50 заявок в Акселератор есть технологическое конкурентное преимущество. Правда наличия одной технологии мало для принятия решения об инвестициях. Если на доработку продукта нужно несколько месяцев, а к продажам он не готов — это стоп-фактор для ФРИИ.

За последние пару наборов отсутствие конкурентного преимущества — одна из главных причин отказа в инвестициях в 45% заявок в Акселератор.

При этом 90% проинвестированных нами проектов имели явное конкурентное преимущество.

2. Низкие издержки/себестоимость

Если компания производит продукт/услугу дешевле, чем конкуренты, она может продавать ее по схожей цене, либо ниже рынка. За счет большой маржи остается больше денег на привлечение клиента. Это позволит быстро занять значительную долю рынка. Кроме того, низкая себестоимость позволяет экспериментировать с ценой и делать более выгодные предложения для клиентов.

Для выявления этого конкурентного преимущества основатели и аналитики смотрят на рынок и конкурентов: какие есть игроки, какова примерная себестоимость их продукции, насколько она ниже/выше. А также считают юнит-экономику стартапа — сколько он зарабатывает (или теряет) на одном клиенте, с учетом стоимости его привлечения. Часто экспертиза в рынке позволяет аналитикам венчурного фонда понять, что экономика компании не сходится и вряд ли сойдется в будущем из-за дороговизны привлечения клиентов в нише [20, с. 50].

Стоит отметить, что сама по себе низкая цена на продукт — не всегда конкурентное преимущество: если у конкурентов тоже низкая себестоимость, они просто установят цену еще ниже, преимущество исчезнет. Важно, чтобы у них не было такой возможности. При работе с проектом ранней стадии надо заранее понимать, сможет ли он сохранить низкую себестоимость и издержки при масштабировании.

Низкие издержки компания может иметь по разным причинам. Например, за счет доступа к ресурсам. Если компания занимается лидогенерацией и имеет постоянный доступ к дешевой аудитории, она может иметь маржу больше, чем у конкурентов. Издержки можно снизить и за счет экспертизы в отрасли — ее мы вынесли в отдельный пункт.

3. Команда — уникальные компетенции, экспертиза в отрасли, известность на рынке

Уникальные компетенции в команде также могут быть конкурентным преимуществом. Например, способность команды быстро адаптироваться к изменениям рынка, ее экспертиза в отрасли — опыт работы в ней, сеть контактов. Аналитики смотрят на людей в команде, их опыт, предыдущие проекты. Гибкость и скорость команды трудно измерить — это конкурентное преимущество обычно проявляется с течением времени.

Еще одним преимуществом команды может быть известность на рынке ее лидеров. Медийность нужна далеко не всем проектам, но наработанная репутация эксперта в отрасли особенно полезна для b2b-продаж.

4. Сервис для клиента или иные продуктовые сильные стороны, которых не могут обеспечить другие игроки

Конкурентное преимущество, используемое в стратегии дифференциации по Портеру. Если компания предоставляет клиенту удобства, которые не могут дать конкуренты, — это тоже может быть конкурентным преимуществом. Если

этот сервис действительно важен для клиентов и становится причиной перехода на продукт. Важно, чтобы качество сервиса сохранялось при масштабировании.

5. Идеальный претендент для инвестора

Чем больше конкурентных преимуществ, тем лучше. Это значит, что другие игроки не смогут быстро зайти на рынок или догнать компанию. Но самый идеальный вариант для инвестора — технологическая компания, у которой есть команда с уникальными компетенциями, экспертизой в отрасли и доступом к дешевым ресурсам.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы) [51, с. 160].

Выводы по разделу: для того, чтобы выявить проблемы на предприятии, необходимо определить его сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы, поэтому будет целесообразно составить SWOT-анализ.

SWOT - анализ для компании ООО «Программы ИИ» представлен в таблице 2.9

Таблица 2.9 - SWOT - анализ ООО «Программы ИИ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Нарботанная клиентская база 2. Высокая мотивация персонала. 3. Высококвалифицированные кадры. 4. Большое портфолио работ, наработок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция в сегменте 2. Непонимание многих потенциальных заказчиков особенностей услуг компании. Вследствие этого, часто сотрудничество заканчивается, не успев начаться. 3. Нехватка мощностей для дальнейшего развития бизнеса. 4. Отсутствие автоматизации процессов тестирования
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение и сотрудничество компании с крупными клиентами на рынке. 2. Расширение клиентской базы за счет узнаваемого логотипа. 3. Возможности узкой специализации. 4. Увеличение рентабельности, контроль над затратами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ценовые войны с конкурентами. 2. Вход на рынок новых игроков. 3. Мировой финансовый кризис. 4. Государственное урегулирование.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПРОГРАММЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА»

3.1 Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия

Можно выделить два подхода к разработке конкурентной стратегии: ресурсный и рыночный. С позиции ресурсного подхода стратегия каждого предприятия «формируется с целью использования именно того набора ресурсов (компетенций), который имеется», вследствие чего будет достигнуто определенное положение предприятия на рынке. Рыночный подход к формированию стратегии предполагает обратное: в зависимости от положения предприятия на рынке установление потребности в ресурсах.

В целом рассмотренные подходы к формированию стратегии имеют общее: определение направлений развития предприятия, предварительный анализ внешнего окружения предприятия, а также анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон.

Первичными в обоих положениях будут ресурсы (потенциал предприятия), так как целеполагание исходит от наличествующих ресурсов и потенциала предприятия, без ресурсов невозможно не только какое-либо положение на рынке, но и существование предприятия. При реализации поставленных стратегических целей первоочередного решения требует проблема дефицита ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, информационных).

Таким образом, в основу выбора стратегии нами ставятся ресурсы, потенциал предприятия и управление ими. Из этого не вытекает, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит только от верного выбора ресурсов и умения реализовывать свой потенциал действеннее предприятий-конкурентов. Имеются иные факторы, как внутренние, так и внешние, влияющие на конкурентоспособность предприятия, но они теряют свою значимость в достижении поставленной цели при отсутствии ресурсов предприятия.

Вопросам разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий при их малой исследованности в современных научных кругах уделяется большое внимание. В научных работах отечественных авторов таких, как Л.П.Левецкая, М.А.Голубева, Л.В.Глухих, Н.А.Овчаренкои др., теории стратегического управления и теории конкуренции придается больше прикладное значение.

Как отмечает Л.В.Глухих, «только управляемый процесс формирования и использования конкурентного потенциала предприятия, выраженный в непрерывной выработке, актуализации и внедрении конкурентных преимуществ продуктового и компетентностного характера, может быть отнесен к конкурентной стратегии» [14, с. 45].

Процесс разработки стратегии Л.В.Глухих предлагает начать с мониторинга рыночной конъюнктуры, по результатам которого определяются направления использования и повышения конкурентного потенциала предприятия. Вообще, алгоритм разработки конкурентных стратегий Л.В.Глухих основан на постоянных и дискретных мониторинговых процедурах, на базе которых формируется набор

данных для разработки конкурентной стратегии. Л.В. Глухих полагает, что «исходным пунктом разработки и реализации конкурентной стратегии является мониторинг, представляющий собой совокупность мероприятий исследовательского характера, призванных обеспечить руководство предприятия данными для планирования конкурентной стратегии в плановом периоде».

В дополнение к мониторингу рынка и уровня конкуренции Л.В.Глухих предлагает по методологии М.И.Максимовой и Н.А.Овчаренко проводить комплексные исследовательские программы в отношении конкурентов и конкурентной среды. Итоги мониторинга рынка и уровня конкуренции на рынке, данные, характеризующие объем и особенности конкурентного спроса, по его мнению, «необходимы для соотношения целей общей стратегии развития промышленного предприятия с целями его конкурентной стратегии» [13, с.26].

Не отрицая значимости вышеизложенного метода, замечу, что мониторинг не предполагает верификации и сравнения текущей ситуации на предприятии с желаемым положением дел в перспективе, поэтому нужно сочетать мониторинговую работу с аналитической. Важно своевременно сформировать информационную базу и выявить возможности предприятия, которые могут стать для него конкурентными преимуществами. Я предлагаю с помощью внутреннего аудита провести перспективный анализ, т.е. анализ будущих событий, которые могут как благополучным, так и неподходящим образом сказаться на деятельности отдельных подразделений или предприятия в целом.

Формировать информационную базу и анализировать возможности, перспективы предприятия можно также с помощью методов SWOT-анализа и GAP-анализа силами аналитических отделов предприятия.

М.А.Голубева формализует процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий, разделив его на несколько стадий. С позиции ресурсного подхода к разработке конкурентной стратегии можно не согласиться с предлагаемой ею последовательностью стадий:

- анализ внешней среды,
- выработка корпоративной идеологии,
- анализ внутренней среды,
- формирование комплекса конкурентных преимуществ [25, с. 68].

Как М.А.Голубева, так и Л.В.Глухих в алгоритме разработки стратегии предприятия на первое место ставят анализ внешней среды, что в контексте вышеизложенного, на мой взгляд, не актуально. После предварительной работы по определению общего направления деятельности предприятия разработку стратегии предприятия начинать нужно с глубокого анализа внутренней среды с помощью внутреннего аудита или методов SWOT-анализа и GAP-анализа.

По моему мнению, для получения достоверной информации и надлежащих консультаций на первых этапах разработки стратегии предпочтительнее проведение внутреннего аудита. Предназначение внутреннего аудита – предоставление независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности предприятия, на повышение

эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Внутренний аудит помогает предприятию в достижении поставленных целей, повышает эффективность принятия управленческих решений, поскольку владеет информацией по всем направлениям деятельности предприятия и методикой анализа данных. Отметим, что присутствие на предприятии хорошего внутреннего аудита также повышает его инвестиционную привлекательность.

По результатам анализа внешней и внутренней среды следует установить цель предприятия. После определения цели предприятия надо составить программу действий, которая в перспективе позволит предприятию занять лучшую конкурентную позицию, получить позитивный экономический эффект.

В общем виде, без детализации, этапы разработки конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Схема разработки конкурентной стратегии

Базой для разработки конкурентной стратегии предприятия служит информация о ресурсообеспеченности предприятия, о конъюнктуре рынка, о положении предприятия на нем, об адекватности и достижимости поставленных перед предприятием целей, о конкурентах и уровне конкуренции в отрасли. Вообще, информация как средство снижения неопределенности и риска может способствовать реализации определенных целей предприятия, в силу чего очень важно своевременное получение и достоверность искомой информации. Также аналитический материал, полученный в процессе разработки стратегии, дает возможность как руководству и работникам, разрабатывающим и реализующим конкурентную стратегию, так и стейкхолдерам предприятия, иметь отчетливое представление о сильных и слабых сторонах предприятия [18, с. 19].

Таким образом, основной упор в предлагаемом нами методе разработки конкурентной стратегии делается на создание информационной базы различными средствами (анализ аналитического отдела).

Предложенный нами алгоритм дает возможность представить разработку конкурентной стратегии в виде ступенчатого процесса в пять стадий, ведущих к поставленным целям:

- I. создание информационной базы (шаги 1, 2 и 3);
- II. выбор стратегии (шаг 4);
- III. верификация стратегии (шаг 5);
- IV. составление плана (шаг 6);
- V. реализация стратегии (шаги 7, 8).

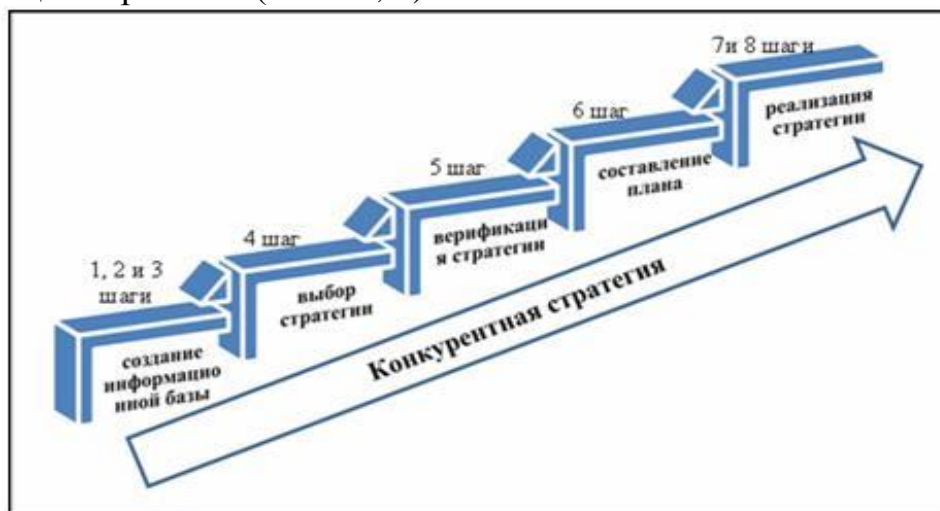


Рисунок 3.2 – Ступенчатый процесс разработки конкурентной стратегии

Первая стадия процесса разработки конкурентной стратегии (создание информационной базы (шаги 1, 2 и 3)) может быть реализована аудиторской компанией, аналитиками Отдела стратегического планирования или других подразделений предприятия. Распределение обязанностей и поручений для каждого аналитического подразделения может взять на себя руководство предприятия. Чтобы отчетливо охарактеризовать внутренние возможности предприятия и ситуацию на рынке, можно воспользоваться внутренним аудитом, SWOT-анализом или иной методикой [33, с. 50].

На второй стадии процесса разработки конкурентной стратегии результаты аналитической работы, проведенной на первой стадии, рассматриваются руководством и активом по разработке конкурентной стратегии предприятия, чтобы окончательно определить в целом для предприятия приоритетные цели, задачи, конкурентную стратегию, альтернативу выбранной стратегии. Поставленные задачи руководство предприятия распределяет локально по функциональным подразделениям предприятия в соответствии с ресурсами, потенциалом, возможностями их решения [7, с. 16].

С позиции ресурсного подхода следует учесть, что необходимые для достижения конкурентных преимуществ ресурсы могут оказаться скудными. В этом случае на стадии выбора стратегии важно умение руководства производить оптимальную аллокацию ресурсов, используя возможности существующей инфраструктуры. «Решение проблем аллокации считается основной причиной организованности/ неорганизованности хозяйственных процессов (генерирующих

кризис), поскольку является главной закономерностью любой экономики» [31, с.190].

После перераспределения ресурсов аналитики каждого подразделения предприятия анализируют поставленные перед ними задачи, выбранную стратегию и верифицируют их с действительными возможностями реализации стратегии. После анализа и верификации можно выбрать подходящий способ реализации поставленной задачи и конкурентной стратегии по подразделениям.

Выбор стратегии и верификация предполагают предварительное структурирование стратегий по функциональным подразделениям предприятия. В этом смысле нам представляется правильным структурирование стратегий по назначению стратегических действий.

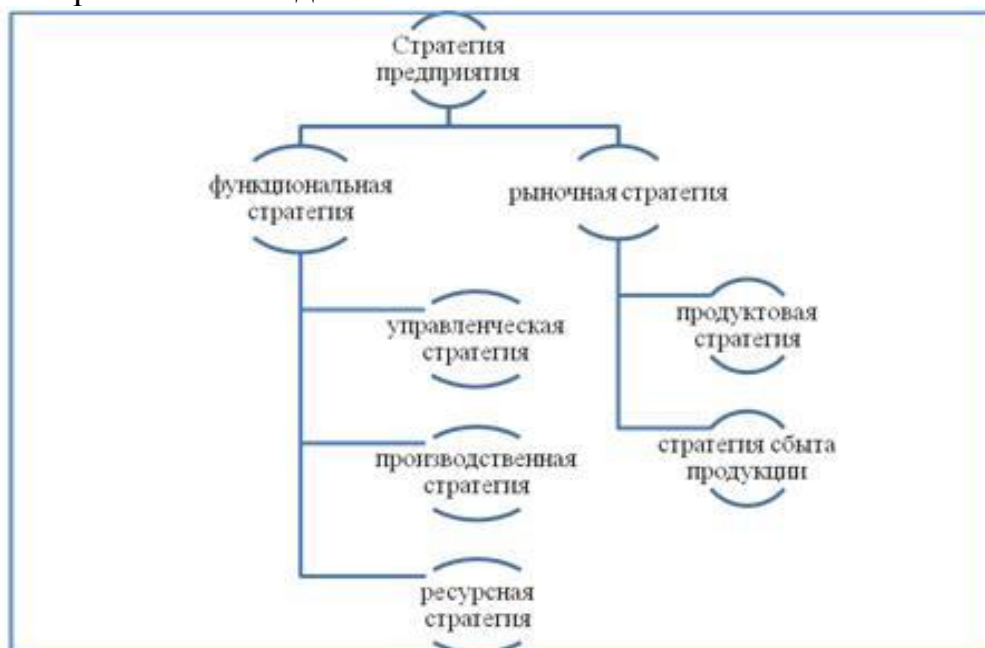


Рисунок 3.3 – Структура стратегий предприятия по направлению стратегических действий

Функциональные стратегии – документированные цели в функциональной области (в области производства продукции, бизнес-процессов, менеджмента, ресурсов) и методы их достижения.

Рыночная стратегия предприятия – руководство в деятельности при определении продуктового портфеля, видов продукции, технологий, производимых предприятием, при выборе рынка сбыта своей продукции, маркетинг [70, с. 56].

Результаты анализа и верификации с конкретными предложениями, выводами и рекомендациями доводятся до руководства, актива по разработке конкурентной стратегии предприятия. В случае если выбранная конкурентная стратегия не прошла верификацию, можно обратиться к альтернативной версии стратегии. Мы предлагаем на стадии верификации также проводить комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием предприятия и желаемым, используя GAP-анализ или SWOT-анализ.

Для проведения глубокого и достоверного аналитического исследования важно иметь на предприятии квалифицированный состав работников, собранных в аналитическом отделе, или распределенных в качестве аналитиков по подразделениям.

На мой взгляд, наличие аналитической работы в плане описания применяемых методов анализа приводит к алгоритмизации, систематизации и завершенности плана, что позволит оперативно и эффективно решать поставленные задачи, не тратя времени на поиск методов их решения.

Цели – это конкретные показатели с определенными значениями, которых предприятие должно достигнуть за плановый период или в установленные сроки, с определенными критериями оценки деятельности. Иногда на практике может возникнуть необходимость в оперативной корректировке целей и стратегии [54, с. 30].

Постоянный мониторинг результатов, не должен угнетать мотивации производителей (исполнителей) трудиться эффективно. На стадии реализации не маловажно, чтобы с целью достижения стратегических целей руководители, менеджеры умели выбирать оптимальную схему мотивации, управленческого воздействия на поведение работников предприятия. Обеспечить устойчивое развитие предприятия при иерархическом управлении можно, когда промежуточные звенья управления умеют заинтересовать нижестоящих исполнителей в общих целях.

Контроль над выполнением плана реализации, постоянный мониторинг результатов реализации плана своевременно выявляет ошибки, упущения стратегического планирования. Следует помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. С помощью мониторинга и контроля могут быть своевременно выявлены и скорректированы неучтенные ресурсы, переоцененные и недооцененные возможности, проблемы организационного и технического характера, ошибки в прогнозах и многое др.

Итоги мониторинга служат информационной базой анализа результатов реализации конкурентной стратегии, вследствие которого на следующий отчетный период при общем положительном результате делается соответствующая корректировка плана реализации стратегии, а при отрицательном результате рассматривается заведомо предложенная альтернативная стратегия или разрабатывается новая стратегия [4, с. 6].

Как правило, одной из технических проблем в сфере стратегического планирования обнаруживается недостаток квалифицированных специалистов, умеющих на практике реализовать полученные теоретические знания. Также верно, что отсутствие навыков проведения стратегического анализа приводит к разработке приземленных, тривиальных целей и стратегий развития предприятия. Таким образом, стратегическое управление требует сочетания глубокого знания предмета по существу и владения аналитическими методами.

Зачастую проблема может состоять не столько в разработке стратегии, сколько в том, что выбранную стратегию не могут адекватно воспринять и реализовать руководители всех уровней и сотрудники предприятия. На наш взгляд, грамотная

формализация конкурентной стратегии поможет формировать общность цели, согласованность усилий сотрудников и руководителей в достижении поставленных целей предприятия [28, с. 132].

С моей точки зрения, к основным элементам успешной реализации стратегии можно отнести:

- формирование плана осуществления стратегии в виде ясных и достижимых целевых установок;
- доведение до работников формализованной стратегии в доступном для понимания виде, чтобы вовлечь их в процесс реализации стратегии;
- своевременное обеспечение всеми необходимыми для реализации стратегии ресурсами;
- на каждом уровне руководства в процессе реализации стратегии добросовестное решение задачи осуществления функций, закрепленных за ними.

3.2 Реализация разработки конкурентной стратегии IT-компании ООО «Программы Искусственного Интеллекта»

Не секрет, что на практике некоторые успешные в бизнесе российские предприятия не имеют документально оформленной стратегии. При этом отсутствие стратегического плана вовсе не указывает на то, что руководство предприятия не владеет ситуацией. Казалось бы, руководство вполне может адекватно воспринимать имеющиеся конкурентные преимущества предприятия и предпринимать целенаправленные действия по усилению своих позиций на рынке. Однако, это оперативное владение ситуацией, как правило, бывает краткосрочным и неперспективным. На определенном уровне достижений отсутствие системного подхода в управлении, отсутствие определенной стратегии развития может стать разрушительным фактором в развитии предприятия. Чтобы сохранить и приумножить свои конкурентные преимущества и иметь устойчивое развитие, предприятие нуждается в умелом стратегическом управлении и планировании.

Для проведения глубокого и достоверного аналитического исследования важно иметь на предприятии квалифицированный состав работников, собранных в аналитическом отделе, или распределенных в качестве аналитиков по подразделениям. Т.к. наше предприятие относится к IT-индустрии, нам будет интересна Веб-аналитика [61, с. 88].

Аналитические системы являются неотъемлемой частью нашей жизни. Исключением не является и сквозная аналитика, основное назначение которой – дать полноценную картину о состоянии дел в бизнесе, выявить положительные и отрицательные факторы и, конечно же, улучшить эффективность.

Главное назначение расширенной (сквозной) веб-аналитики – рационализировать расходы на продвижение бизнеса и создать возможность зарабатывать на нём больше, чего удаётся достичь за счёт следующего:

- выявление наиболее эффективных каналов продвижения бизнеса (это могут быть социальные сети, реклама в поисковых системах и на их сайтах-партнерах, размещение баннеров, любой вид рассылок, SEO, контент-маркетинг и т.д.);
- перераспределение рекламного бюджета с точки зрения наибольшей отдачи (прибыльности);
- акцентирование на целевой аудитории, за счёт более точного и узкого сегментирования, выявления дополнительных особенностей, потребностей, ценностей, принципов;
- снижения раздражающего фактора вследствие чрезмерного сеанса рекламного взаимодействия с потенциальными клиентами (становимся менее раздражительными и надоедливыми с точки зрения интернет-пользователя);
- своевременного тестирования новых каналов маркетинговой коммуникации, опираясь на наиболее объективную оценку, привязывая эффект к доходу и прибыли;
- обнаружения проблем внутри бизнеса, среди которых наиболее часто встречаются некомпетентность менеджеров, не выгодные условия сотрудничества с точки зрения клиента, долгий цикл сделки, низкое качество оказания услуг, отсутствие программ лояльности и сбора обратной связи;
- сбора вместе данных из систем мониторинга посещаемости сайта, рекламных площадок, CRM в едином интерфейсе;
- работы над улучшением воронки продаж на всех её этапах;
- построения гипотез и предположений для проверки.

Всё это при правильном подходе и своевременном внедрении сквозной аналитики должно положительно сказываться на основных финансовых показателях, а именно: темпы роста будут постоянно расти, издержки снижаться, ROI на продвижение и KPI работников повышаться [32, с. 93].

Системы веб-аналитики в сочетании с данными из CRM, помогут отобразить достоверные сведения о текущей обстановке дел, узнать свои слабые и сильные стороны, перераспределять рекламные бюджеты.

Схемы построения сквозной аналитикой:

В зависимости от объема обрабатываемых данных, можно внедрять различные технические решения для построения сквозной аналитики. При этом предусмотрены возможности реализации, как бесплатно, так и с периодическими финансовыми затратами за пользование системами расширенной веб-аналитики.

Ручной способ построения сквозной аналитики

Начать стоит с самого простого, ручного варианта. Реализация осуществляется на базе таблицы в «Microsoft Excel». Общий перечень всех задействованных элементов системы имеет следующий вид:

- CRM-система или панель администрирования сайта, в которой хранятся данные о заявках и ведётся общий учёт операций;
- «Google Marketing Platform» (сервис веб-аналитики, пришедший на замену «Гугл Аналитике» и ряду других аналитических платформ) и «Яндекс Метрика»;
- табличный документ для свода данных в формате .xls/.xlsx;
- коллтрекинг для учёта обращений по телефону.

Ручной вариант реализации системы сквозной аналитики графически представлен на схеме, расположенной ниже.

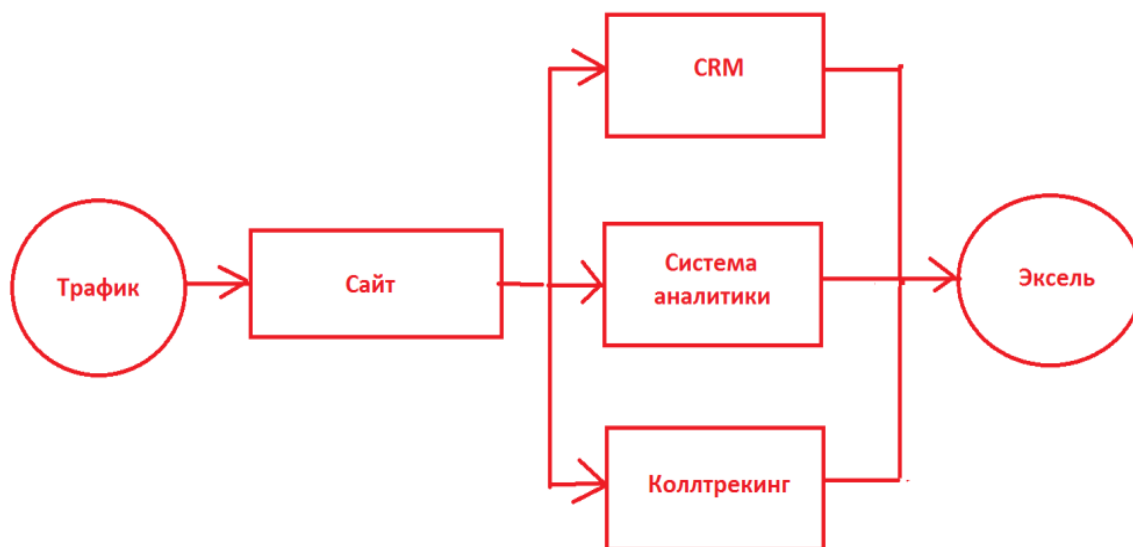


Рисунок 3.4 Ручной вариант реализации схемы сквозной аналитики

Принцип работы ручного варианта построения сквозной аналитики выглядит следующим образом:

- интернет-пользователь пришёл на сайт с какого-либо источника (реклама на поиске, естественная выдача, социальные сети и т.п.) и произвёл определенные операции на нём (прочитал статью, просмотрел контакты, оставил заявку, позвонил и т.п.);
- все действия потенциального клиента фиксируются в установленной на веб-сайте системе аналитики;
- как только посетитель производит какое-либо предусмотренное заранее целевое действие, все данные фиксируются в системе учёта клиентов или её упрощенном аналоге (например, таблицы на «Гугл Диске»);
- если интернет-пользователь совершает звонок по телефону, это фиксирует установленная система колтрекинга (в случае её отсутствия, действия отмечаются всё в том же облачном табличном документе);
- чтобы свести все данные, осуществляем выгрузку в «Эксель» и сопоставляем все цифры в ручном режиме (например, ориентируясь на время достижение целей и попадания контакта в систему учёта клиентов, так как они должны совпадать).

Логично предположить, что подобный подход подойдёт только небольшой компании с малым объемом информации для обработки. Как вы можете догадаться, его нельзя назвать «реалтайм», т.е. отображающим сведения в режиме реального времени. Чтобы просмотреть статистику, потребуется произвести выгрузку и сведения данных вручную. Другие плюсы и минусы подобного решения мы рассмотрим в данной статье ниже, оформив их в виде сравнительной таблицы [19, с. 144].

Построение сквозной аналитики на базе «Google Marketing Platform»

Для более крупной фирмы подойдёт другой вариант реализации, основанный на использовании для сводки данных «Google Analytics» (с недавнего времени система называется «Google Marketing Platform» и включает в себя гораздо больше решений для обработки различной информации со всех возможных источников).

Тогда, схема устройства сквозной аналитики будет иметь вид, изображенный на рисунке ниже.

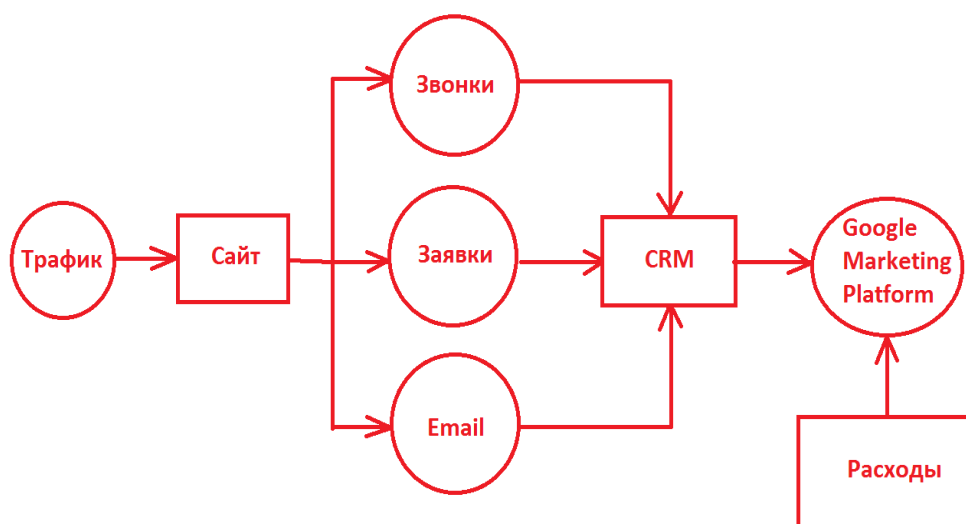


Рисунок 3.5 Схема устройства сквозной аналитики

Как и в предыдущем варианте, ключевыми элементами являются трафик, идущий на сайт, и система аналитики, которая регистрирует и отслеживает все сеансы взаимодействия с ресурсом. Все звонки, заявки и обращения по электронной почте фиксируются и передаются в систему учёта клиентов.

Помимо фиксации данных, CRM-система обменивается с системой аналитики персональными идентификаторами (ID), с помощью которых осуществляется привязка целевых действий с визитами, расходами и доходами.

Сведения о затратах могут передаваться из «OWOX BI», «Google Data Studio», «Microsoft Power BI», собирающих их из всех задействуемых при продвижении ресурса источников, и ERP-системы (чаще всего «1С»).

В отличие от предыдущей схемы реализации, в данном случае система работает в режиме реального времени. Кроме того, присутствует и наглядная визуализация (как табличная, так и в виде графиков и т. д.), значительно улучшающая восприятие информации.

«Google Marketing Platform» при желании можно заменить на какое-либо другое профильное решение сквозной аналитики, что позволит расширить базовые возможности [5, с. 18].

Построение сквозной аналитики на базе стороннего сервиса, предназначенном для быстрого сбора данных.

Наиболее популярные на территории России платформы сквозной аналитики:

- «Roistat»;
- «Alytics»;
- «Calltouch».

Для удобства сравнения сервисов, представим плюсы и минусы в виде таблицы.

Таблица 3.1 - Преимущества и недостатки сервисов сквозной аналитики

Сервис сквозной аналитики	Преимущества	Недостатки
«Roistat»	<ul style="list-style-type: none"> • По умолчанию реализовано огромное количество полезных отчётов; • предусмотрена возможность управления контекстной рекламной, опираясь на показатели ROI; • имеется собственный колтрекинг, упрощающий сбор данных о звонках; • загрузка сведений о расходах. 	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграцию с большинством систем управления клиентами приходится осуществлять вручную; • выгрузка данных возможна только в формате «.xls».
«Alytics»	<ul style="list-style-type: none"> • Реализована автоматизация ведения рекламных кампаний; • быстрая интеграция со всеми популярными системами учёта клиентов; • сводный отчёт, содержащий более 20-ти полезных показателей; • имеет собственный колтрекинг и email-трекинг; • специалисты компании могут бесплатно внедрить и настроить сервис при оплате пользования сервисом на длительный период времени (более 6 месяцев). 	<ul style="list-style-type: none"> • компания молодая, на рынке не так давно и потому ещё не известно, как будет выстраивать процесс с ценообразованием в дальнейшем; • основной упор уделяется автоматизации контекстной рекламы и различным видам трекинга, мониторинг за SEO на текущий момент не предусмотрен

Продолжение таблицы 3.1- Преимущества и недостатки сервисов сквозной аналитики

«Calltouch»	<ul style="list-style-type: none"> • высокая гибкость в технических решениях; • можно подключать несколько систем аналитики; • имеется свой собственный счётчик для мониторинга посещаемости; • возможность сбора данных по SEO; • имеется собственный встроенный коллтрекинг; • имеется собственная система «Антифрод»; • быстровстраиваемый виджет обратного звонка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Интерфейс уступает решениям для сквозной аналитики, представленным выше; • на текущий момент не предусмотрена быстрая интеграция с CRM.
-------------	---	--

Цена за пользование автоматизированных веб-сервисов сквозной аналитики варьируются в районе 5-6 тысяч рублей за месяц пользования. Таким образом, затраты на поддержание системы за год могут составить более 60000 рублей. По этой причине подобное решение может себе позволить не каждый бизнес [40, с. 55].

Представленный вариант подходит для крупных компаний, величина трафика ресурсов которых не превышает 30 тысяч в день. При более крупных объемах возникает большое количество ошибок из-за семплирования данных системами аналитики. Чтобы этого избежать, придётся производить интегрирование с другими платными программными решениями от компании «Гугл», что вызовет дополнительные издержки. К тому же потребуется участие высокопрофильного программиста и специалиста по базам данных, чтобы произвести качественную настройку.

Реализация сквозной аналитики на базе собственного сервера/кластера.

Альтернативным решением для проектов с огромным объемом информации, будет другой вариант реализации сквозной аналитики. Её общая структурная схема построения для всего бизнеса в целом представлена на рисунке ниже:

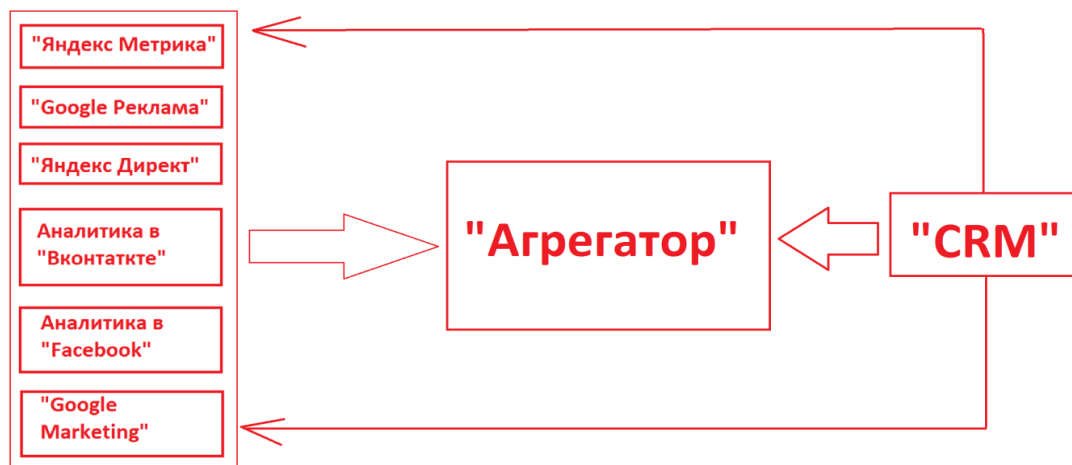


Рисунок 3.6 Общая схема сквозной аналитики

Центральное звено - «Агрегатор». Представляет собой некоторую площадку, собирающую и обрабатывающую все данные с различных систем аналитики, содержащими сведения по статистике и эффективности. На схеме представлены чаще встречаемые источники исходных данных. Список можно расширить и дополнить.

Вместе можно связать сведения из следующих аналитических систем:

- «Яндекс Метрика»;
- «Google Реклама» (с недавнего времени заменила «Гугл Эдвордс»);
- «Яндекс Директ»;
- «Google Marketing Platform»;
- Рекламные площадки «Вконтакте» и «Facebook»;
- «MyTarget» от «Mail.ru»;
- «Платформы email-рассылки», содержащие расширенную статистику и позволяющие отслеживать достижение конверсионных целей.

Третье важное звено в схеме – система учета клиентов (CRM). Её подключение поможет осуществить передачу данных о доходах, прибыльности, циклах сделки, работе менеджеров. Построение воронки продаж невозможно осуществить без такой информации. У CRM имеется связь и с некоторыми системами аналитики напрямую, минуя «Агрегатор», позволяющая передавать идентификаторы, с помощью которых и производится присвоение тех или иных параметров к конкретным клиентам. По умолчанию, все системы аналитики хранят данные пользователей в «обезличенном» виде.

«Агрегатор» - может быть реализован на основе какого-либо профильного программного продукта или непосредственно в виде собственной базы данных на отдельном сервере, кластере. Второй вариант связан с многим хорошо знакомой «Big Data» [68, с. 178].

Сравнение схем построения сквозной аналитики

В таблицу, представленную ниже, мы вписали основные достоинства и недостатки различных вариантов реализации аналитических систем.

Таблица 3.2 Достоинства и недостатки вариантов реализации аналитических систем

Вариант реализации	Преимущества	Недостатки
Ручной в «Microsoft Excel»	<ul style="list-style-type: none"> • простота в реализации; • не нужно обращаться к программистам (за исключением некоторых частных случаев); • сквозная аналитика реализуется бесплатно (за исключением системы коллтрекинга, которая оплачивается отдельно) 	<ul style="list-style-type: none"> • не подходит для крупных проектов; • неудобная визуализация; • нет возможности наблюдений в режиме реального времени; • требуются навыки работы с таблицами в «Экселе»
Автоматизированный в «Google Marketing Platform»	<ul style="list-style-type: none"> • удобная визуализация; • идеальное соотношение между затратами на внедрение и эффективностью; • гибкость и возможность масштабирования системы со временем; • сбор данных в режиме реального времени. 	<ul style="list-style-type: none"> • не подходит для сайтов с посещаемостью свыше 30 000 человек в день; • потребуется помощь программиста и специалиста по расширенной веб-аналитике.
На базе специализированного сервиса сквозной аналитики	<ul style="list-style-type: none"> • многие продукты позволяют одновременно подключать и другие опции, такие как коллтрекинг; • простота в использовании; • настройка осуществляется быстрее, чем при других вариантах реализации сквозной аналитики; • сбор данных в режиме реального времени 	<ul style="list-style-type: none"> • требует ежемесячной оплаты за пользование; • ограниченная гибкость, развитие аналитики сильно зависит от возможностей выбранного сервиса
С использованием отдельного «Агрегатора» в виде отдельных серверов/кластеров	<ul style="list-style-type: none"> • собирает все возможные данные со всех существующих площадок и связывает всё в едином интерфейсе; • свобода в действиях и дальнейшем развитии аналитики 	<ul style="list-style-type: none"> • сложность в реализации; • требует постоянного участия в процессе поддержки аналитики высокопрофильных специалистов; • внедрение занимает больший объем времени, чем какой-либо другой вариант реализации сквозной аналитики

Настройка сквозной аналитики на базе «Google Marketing Platform»

Если рассматривать систему сквозной аналитики с привязкой к какому-либо сайту, то она получит вид, отображенный на схеме ниже:

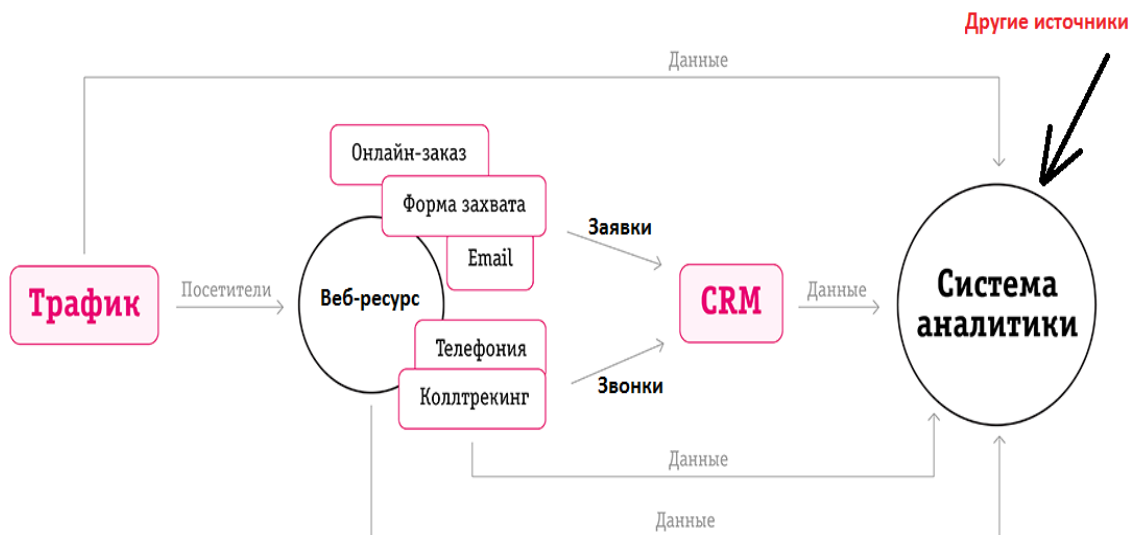


Рисунок 3.7 Система сквозной аналитики с привязкой к сайту

Те люди, кто хорошо знаком с воронкой продаж, сразу же заметят все основные элементы для её построения.

Сквозная веб-аналитика должна собирать следующие сведения:

- посещаемость сайта за отчётный период (трафик);
- количество заявок, онлайн-заказов, телефонных звонков и прочих видов обращений;
- расходы на одну конверсию;
- доходы;
- сведения, накопленные в CRM о статусах сделки.

Система аналитики также собирает информацию и с других источников трафика, а именно: социальных сетей и электронной почты.

Общий принцип работы сквозной аналитической системы:

- присвоение посетителю веб-сайта уникального идентификатора (ID);
- фиксация действий в системе учета клиентов;
- уточнение сведений с источника трафика (например, их передача с рекламной площадки, с которой был осуществлен переход);
- возврат в систему аналитики данных о сделках и получаемых доходах;
- формирование отчёта о доходах/расходах в разрезе для каждого канала маркетинговой коммуникации;
- расчёт ROI и KPI работников (при наличии информации, свидетельствующей об эффективности работы менеджеров по продажам).

Итак, разобравшись с общей схемой построения сквозной аналитики, рассмотрим главный её элемент – «Система аналитики» и то, что может ей служить в тех или иных случаях.

Наиболее простой и доступный инструмент – «Маркетинговая платформа» от «Google» [52, с. 73].

Для удобства построения системы веб-аналитики для своего сайта, начать стоит с установки «Google Tag Manager». Это универсальный инструмент,

позволяющий управлять кодами отслеживания через отдельную панель, не взаимодействуя напрямую с кодом самого веб-сайта.

За счёт этого удастся одновременно обезопасить себя от нежелательного контакта с исходной разметкой веб-ресурса, а также придать будущей системе прозрачность и гибкость в управлении.

Установка системы коллтрекинга для сквозной аналитики.

Следующим этапом будет интеграция с системами коллтрекинга, позволяющими отслеживать все входящие и исходящие звонки, фиксировать взаимодействия в веб-системе.

Если собирать всю информацию мы будем только с площадки «Google Реклама» (раньше называемой «Гугл Эдвордс»), лучше всего воспользоваться бесплатной опцией «Телефонные звонки», находящейся в разделе «Отслеживание – Конверсии».

Предусмотрена возможность учёта телефонных звонков по номерам, указанным в настройках объявлений и приведенных на сайте. Отдельно можно настроить и учет кликов по ним [45, с. 110].

После установки всех настроек и указания отслеживаемого номера, генерируем специальный тег и вставляем его в панели установленного нами ранее «Google Tag Manager».

К сожалению, подобный инструмент подойдёт только для отслеживания звонков, осуществляемых интернет-пользователями, пришедшими на сайт с рекламы в «Гугл». Соответственно, телефонные конверсии с других каналов коммуникации учесть будет нельзя.

Другие системы коллтрекинга, которым не свойственен подобный недостаток:

- «CoMagic»;
- «CallTouch»;
- «Roistat»;
- «QUON»;
- «Callibri»;
- «Alloka»;
- «Ringostat»;
- «PrimeGate»;
- «Mango Office».

Первые 4 представителя относятся к системам сквозной аналитики и коллтрекинг является всего лишь их отдельной полезной опцией. О них мы уже упоминали ранее. Практически все представители имеют возможность записи телефонных разговоров, тегирования, подмены номера с учетом региона, быстрой интеграции с другими сервисами и инструментами. Стоимость использования будет варьироваться в пределах 5-6 тысяч в месяц, что не всегда приемлемо для малого бизнеса. Разброс в цене пользования связан с популярностью той или иной системы и наличием дополнительных опций.

Более подробно с системами коллтрекинга вы сможете ознакомиться в нашей специальной.

Отслеживание обращений по электронной почте.

Отслеживание обращения по электронной почте – ещё один важный атрибут построения системы сквозной аналитики. Как показывает практика, есть два способа начать вести переписку с компанией. Первый связан с копированием адреса электронной почты и вставкой его в «Отправители». Вторым вариантом подразумевает щелчок по адресу и переходу к написанию письма в новом окне.

Улучшить отслеживание можно, задав соответствующие цели в «Google Marketing Platform», для чего достаточно выбрать соответствующий пункт и следовать всплывающим подсказкам [11, с. 90].

Таким образом, мы получили бесплатный email-трекер.

Настройка передачи в CRM-систему идентификатора пользователя (ID).

Данный идентификатор персональный, т.е. устанавливается системой для конкретного интернет-пользователя. В некоторых конструкторах форм популярных систем учета клиентов уже предусмотрена данная опция.

Рассмотрим ситуацию ручной настройки сбора и передачи пользовательских идентификаторов. Их можно передавать следующими способами:

- непосредственно из «куки»;
- с сервера при помощи php кода;
- специальной вставкой скрипта «JavaScript»;
- через «Google Tag Manager».

Импорт данных о доходах в «Google Marketing Platform».

Самый надежный вариант – подтянуть всю необходимую информацию из CRM системы (при её наличии) или «1С», в которой организован финансовый учёт. Для этого потребуется реализовать уже нам знакомую передачу через API.

Практически любая система учёта клиентов позволяет осуществлять выгрузку различными способами. В случае с ERP-системой «1С» потребуется участие в работе профильного программиста.

Действие можно осуществить и другими решениями: передача сведений электронной коммерции, установка ценности одной конверсионной цели и т. д. Первый вариант более точный и надежный, но требует соответствующих настроек.

Как и в случае с расходами, потребуется создать импорт в настройках системы аналитики и задействовать транзитный веб-сервис для организации обмена. В данном случае подойдет только сервис «OWOX BI».

С технической точки зрения, исходя из практической реализации, наша схема примет внешний вид, представленный на рисунке ниже.

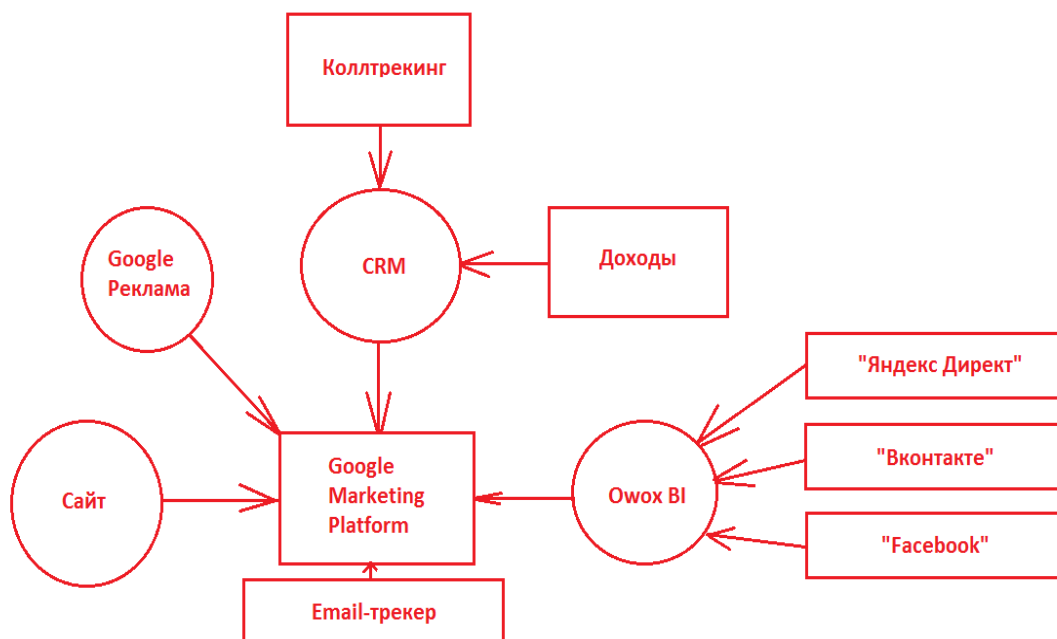


Рисунок 3.8 Отслеживание обращений по электронной почте

Таким образом, представленное решение системы сквозной аналитики будет получать всю необходимую информацию со всех возможных источников, что позволит выстроить полноценную картину и следить за обстановкой в «режиме реального времени».

Вывод по разделу: рассмотрев все основные способы реализации сквозной аналитики, можно перейти к практической реализации системы. Начать стоит со сбора всех исходных данных и построения взаимосвязей между ними. На данном этапе важно знать все задействованные каналы маркетинговой коммуникации и бизнес-процессы, происходящие внутри компании [23, с. 168].

В любом случае расширенная аналитика благополучно скажется на повышении эффективности задействованных рекламных кампаний, а также поможет грамотно перераспределить бюджет на продвижение, в том числе и SEO, ощутив выгоду от применения данного решения на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аналитическая работа на предприятии подразумевает изучение и оценку использования всех видов хозяйственных ресурсов и результатов работы предприятия с целью повышения ее эффективности. В процессе аналитической работы раскрываются экономические и социальные факторы, влияющие на эффективность производства, что служит основой для выбора и обоснования управленческих решений

Результативность аналитической работы во многом зависит от ее правильной организации. Она должна носить научный характер, строиться на плановой основе, основываться на новейших методиках, обеспечивать действенность и эффективность аналитического процесса.

Аналитическая работа на предприятии подразделяется на следующие организационные этапы:

1. Определение субъектов и объектов аналитической работы, выбор организационных форм анализа и распределение обязанностей между отдельными службами и подразделениями.
2. Планирование аналитической работы.
3. Информационное и методическое обеспечение аналитической работы.
4. Оформление результатов анализа.
5. Контроль за внедрением в производство предложений, сделанных по результатам анализа.

Роль автоматизации аналитических расчетов заключается в следующем: повышается продуктивность работы экономистов-аналитиков, более глубоко и всесторонне исследуются экономические явления и процессы, более полно изучаются факторы и выявляются резервы повышения эффективности производства, повышаются оперативность и качество анализа, его общий уровень и действенность.

Таким образом, эффективность деятельности предприятия определяется качеством проведения аналитической работы, от результатов которой в конечном счете зависит финансовый результат деятельности организации (получение прибыли или несение убытка), а качество проведения аналитической работы на предприятии зависит от качества ее организации (кто проводит аналитическую работу, каким образом, в какие сроки и т.д.).

В исследовании автором проведена оценка потенциала инновационного развития ООО «Программы ИИ». По результатам проведенного анализа предприятие имеет хороший уровень инновационного потенциала. Проекты и программы инновационного развития должны реализовываться с использованием собственного капитала без привлечения краткосрочных дорогостоящих займов.

Исследования показали, что одним из важнейших направлений повышения конкурентоспособности предприятия является глубокое аналитическое исследование внутренних и внешних факторов предприятия, которое в будущем поможет формированию собственной стратегии предприятия. Для этого предложено

использовать модель построения сквозной аналитики на предприятии. На основе результатов анализа внутренней среды разрабатываются и устанавливаются ограничительные критерии, влияющие на состояние предприятия.

Предложенные, а также другие мероприятия, по повышению конкурентных преимуществ компании, должны обеспечить максимальный экономический эффект хозяйствующего субъекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: учебник / А.П. Агарков [и др.], под ред. А.П. Агаркова. – М.: Дашков и К^о, 2014. – 400 с.
2. Адаменко, Ю.А. Оценка финансового состояния предприятия на основе анализа финансовых коэффициентов / Ю.А. Адаменко // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – Вып. 23. – 142-144 с.
3. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев- М.: Новости, 2000. – 25 с.
4. Анисимов, О. С. Стратегия и стратегическое мышление / О.С. Анисимов - М.: Вопросы методологии, 2007. №1-2. – 1-3 с.
5. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учебник / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: Дело-Сервис, 2012. – 152 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф-М.: 2006. – 11 с.
7. Афанасьев, С. В., Эффективность информационного обеспечения управления/ С.В.Афанасьев, В.Н. Ярошенко - М.: Экономика, 2006. -43 с.
8. Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г.Л.Багиев - СПб.: Питер, 2005. -21 с.
9. Баззел, Р. Д., Информация и риск в маркетинге / Р.Д. Баззел, Д.Ф. Кокс, Р.В. Браун- М.: Экономика, 2003. -124с.
10. Барышникова, Н.А. Экономика предприятия: учебное пособие / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – М.: Юрайт, 2014. – 192 с.
11. Беляев, В. И. Маркетинг в современном бизнесе / В.И. Беляев- Барнаул, 2006. – 217с.
12. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К^о, 2013. – 372 с.
13. Бурдюгова, А.Г. Научно-методический журнал «Наука и образование: Новое время» / А.Г. Бурдюгова, Н.В. Зяблицкая -Чебоксары: // Экспертно-методический центр - 2018. -№4 (11) – 7-8 с.
14. Бурдюгова, А.Г. Тенденции развития науки и образования / А.Г. Бурдюгова, Н.В. Зяблицкая – 2018. – №2. – 59-64 с.

15. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин- М.: пособие по кадровой работе. Юристъ, 2007. -22 с.
16. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас- М.: Изд-во МГУ, 2003. -33 с.
17. Виханский, О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, Наумов А.И.-М.: Наука, 2006. -247 с.
18. Газалиев, М.М. Экономика предприятия: учебное пособие / М.М. Газалиев, В.А. Осипов. – М.: Дашков и К°, 2015. – 276 с.
19. Гапоненко, А. Л. Общий и специальные менеджмент / А.Л. Гапоненко - М.: Изд-во РАГС, 2002. -32 с.
20. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 267 с.
21. Гибсон, Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Джемс Л. Гибсон - М.: ИНФРА-М, 2005. – 216 с.
22. Глухих, Л.В., Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия / Л.В.Глухих- Экономические науки, № 5(90), 2012. – 10-11 с.
23. Годин, А. М. Маркетинг / А.М.Годин - М.: Дашко и К, 2005. -84 с.
24. Голубева, М.А., Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий / М.А.Голубева- Кострома, 2011. -97 с.
25. Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е.П.Голубков- Финпресс, 2007. – 95 с.
26. Горев, И. П. Маркетинг в АПК / И.П.Горев - М.: Академия, 2004. – 73 с.
27. Дыбаль, С.В. Финансовый анализ: теория и практика / С.В Дыбаль. – М.: Цена: Бизнес-пресса, 2015. – 264 с.
28. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В.Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2011. – 528 с.
29. Иванова, А.С. Методика проведения анализа финансовых результатов деятельности организации на основании данных отчета о финансовых результатах / А.С. Иванова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – Вып. 37-2. – 38-40 с.

30. Карташева, Л. В. Поведение в организации. / Л.В. Карташева- М.: ИНФРА-М, 2003. -136 с.
31. Кац, А. М. Прогнозирование конкурентоспособности предприятий /А.М.Кац- Маркетинг в России и за рубежом, 2006. №4.-2-4 с.
32. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В Кириченко. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 484 с.
33. Кирцнер, И. М. Конкуренция и предпринимательство / И.М.Кирцнер- М.: ЮНИТИ, 2001. -92с.
34. Кокорев, В. П. Курс лекций по менеджменту / В.П. Кокорев-Барнаул: Изд-во АГУ, 2007. -37с.
35. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф.Котлер - СПб.: Питер, 2006.- 64с.
36. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер - М.: СПб., 2004.-32с.
37. Коултер, М. Менеджмент / М.Коултер, Робинс С. П. - СПб.: изд. группа, 2002.- 189 с.
38. Куштавкин, Д. Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ / Д.Е.Куштавкин- Маркетинг в России и за рубежом, 2007. №3.-5-6 с.
39. Левицкая, Л.П., [Электронный ресурс]: официальный сайт / Электронная библиотека диссертаций disserCat, 2008.
40. Лисовская, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Лисовская. – М.: Теис, 2014. – 402 с.
41. Лиференко, Г.Н. Финансовый анализ предприятия / Г.Н. Лиференко. – М.: Экзамен, 2013. – 184 с.
42. Лукина, А. В. Создание конкурентных преимуществ на основе дифференциации / А.В. Лукина- Маркетинг в России и за рубежом, 2007. №3.
43. Любинова, Н. Г. Менеджмент - путь к успеху / Н.Г.Любинова - М.: 2004. -59 с.
44. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 448 с.

45. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, Альберт М., Хедоури Ф - М.: Дело, 2002. -112 с.
46. Мерзликин, Г. С., «Производственные аллокации в кризисном управлении промышленным предприятием» / Г.С.Мерзликин- Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, № 3, с. 7-16, 2014.
47. Милгром, П. Л. Экономика, организация и менеджмент / П.Л. Милгом - М.: ЮНИТИ, 2004. -15 с.
48. Михайлов, К. Формирование конкурентоспособного бренда / К.Михайлов-Маркетинг, 2007. №4. – 3-4 с.
49. Мошева, Н. К. Международный маркетинг / Н.К.Мошева - СПб.: Питер, 2001.-251 с.
50. Оськина, Ю.Н. Обзор методик анализа финансовых результатов / Ю.Н. Оськина, Е.А. Баева // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – Вып. 4. – 127 с.
51. Портер, М. Конкуренция / М.Портер - М.: Вильямс, 2006. -198 с.
52. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013, – 407 с.
53. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 536 с.
54. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко- Ростов н/Д.: Изд-во Феникс, 2007. -69 с.
55. Сидорова, Н.И. Финансовый потенциал малых и средних предприятий / Н. И. Сидорова // Финансы и кредит. - 2012. - № 19. - 11-17 с.
56. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятий / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
57. Теория менеджмента: учебник / под ред. А.К. Семенова, В.И. Набокова. – М.: Дашков и К, 2015. – 492 с.

58. Тодоров, А.И. Управление финансовым состоянием современного предприятия / А. И. Тодоров. - Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2012. - 122 с.
59. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учебник / Т.У. Турманидзе. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 287 с.
60. Устав ООО «Программы Искусственного Интеллекта»
61. Фалмер, Р. М. Энциклопедия современного управления / Р.М.Фалмер - М.: Финансы и статистика, 2005. -83 с.
62. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность / Р.А.Фатхутдинова - М.: Экономика, 2005. -182 с.
63. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса / Р.А.Фатхутдинова - М.: Маркетинг, 2002. -93 с.
64. Федеральный закон Российской Федерации от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ О защите конкуренции.
65. Федько, В. П. Основы маркетинга / В.П.Федько- Ростов н/Д.: Феникс, 2005. -70 с.
66. Фетисов, В.Д. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В. Д. Фетисов, Т. В. Фетисова. – М.: Юнити, 2014. – 167 с.
67. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник / под ред. С.А. Сироткина, Н.Р. Кельчевской. – М.: Инфра-М, 2016. – 296 с.
68. Финансовый менеджмент: учебник / под ред. А.М. Ковалевой. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. – 288 с.
69. Хартман, Е. А. Пути развития ассортиментной политики в глобальной конкуренции / Е.А.Хартман- Маркетинг в России и за рубежом, 2007. №1. -5-6 с.
70. Хотинская, Г. И. Факторы увеличения конкурентоспособности компании / Г.И.Хотинская- Маркетинг в России и за рубежом, 2006. №5. - 1-4 с.
71. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М.: Дашков и К°, 2013. – 384 с.
72. Эминов, Э. Корпоративный менеджмент. / Эминов Э.- М.: Библиотека управления 6 Июль 2007. -67с.