

Стратегия материально-технического обеспечения предприятия сферы услуг

Logistics and Technical Support Strategy for a Service Enterprise

DOI: 10.12737/2306-627X-2022-12-3-9-23

Получено: 12 августа 2023 г. / Одобрено: 19 августа 2023 г. / Опубликовано: 25 сентября 2023 г.

Ахметгареева А.А.

Канд. экон. наук, доцент, УВО «Университет управления «ТИСБИ»», г. Казань

Валеева Ю.С.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет», Российский университет кооперации, г. Казань

Тетеркин А.Л.

Канд. с.-х. наук, доцент, УВО «Университет управления «ТИСБИ»», г. Казань

Akhmetgareeva A.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the University of Management «TISBI», Kazan

Valeeva Yu.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kazan State Energy University, Russian University of Cooperation, Kazan

Teterkin A.L.

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, the University of Management «TISBI», Kazan

Аннотация

В настоящее время с последними событиями в мире, в частности, отказом многих зарубежных компаний, предоставляющих ERP-системы, работать в России, все больше является актуальным рассмотрение вопросов перехода от импортных учетных систем на отечественные продукты. Цель статьи — рассмотреть теоретические аспекты разработки стратегии развития материально-технической базы организации и разработать применительно к исследуемому предприятию на основе стратегического анализа. В статье рассмотрены ключевые факторы успеха, степени влияния на них политических, экономических, социально-культурных, технологических факторов, движущие силы рынка продуктов и услуг «1С», портрет потребителя, ценностное предложение клиенту, конкурентное преимущество, стратегический план управленческих решений, стратегические мероприятия. Использованы следующие эмпирические методы исследования: экспертный опрос и анкетирование. Эмпирическую основу исследования составили аналитические и статистические данные по вопросам франчайзинга, материалы СМИ, интернет-ресурсы, результаты дискуссий с профильными специалистами в области франчайзинга, представителями франчайзинговых компаний, информация по действующим франчайзинговым предприятиям, собственные экспертные данные автора.

Ключевые слова: стратегия, управление, материально-техническая база, услуги.

Abstract

At present, with the latest events in the world, in particular, the refusal of many foreign companies providing ERP systems, to work in Russia, is increasingly topical consideration of the transition from import accounting systems to domestic products. The article is aimed to consider the theoretical aspects of developing a strategy for the development of the material and technical base of the organization and to develop the application of the studied enterprise on the basis of strategic analysis. The article considers key factors of success, degree of influence on them of political, economic, socio-cultural, technological factors, driving forces of market of products and services 1C, consumer portrait, value proposition to the client, competitive advantage, Strategic management plan, strategic interventions. The following empirical research methods were used – expert survey and questionnaire. The empirical basis of the study was made up of analytical and statistical data on franchising, media materials, Internet resources, results of discussions with specialized specialists in the field of franchising, representatives of franchising companies, information on operating franchising enterprises, own expert data of the author.

Keywords: strategy, management, material and technical base, services.

1. ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях большую долю рынка ИТ-разработок и услуг России занимают программы и связанные с ними услуги системы «1С»: «Предприятие». Данные продукты и услуги в большинстве случаев распространяются через сеть партнерских организаций, называемых «1С» франчайзинг, во всех регионах России, странах СНГ и Балтии. По итогам 2019 г. продажи фирмы «1С» увеличились на 20%. В связи с последними событиями в мире, в частности, отказом многих зарубежных компаний, предоставляющих ERP-системы, работать в России, все больше ускоряется переход с импортных учетных систем на отечественные продукты. Это инициирует большой спрос среди разработчиков по части отечественных ERP. Таким образом, с одной стороны, повышается спрос на специалистов в области ИТ, в частности, в данной работе будем рассматривать продукты и услуги на базе «1С», с другой стороны, существует проблема входа на рынок для новой компании. Проблема в том, как новой ИТ-фирме правильно проанализировать рынок, как определить

стратегические направления развития, чтобы оставаться конкурентоспособными. Цель исследования — рассмотреть теоретические основы разработки стратегии развития материально-технической базы организации и апробировать на основе стратегического анализа исследуемого предприятия. Предметом исследования выступает применение инструментов стратегического менеджмента для анализа и развития ИТ-компании на примере компании «Ильтаир».

В настоящее время создание и существование любой организации невозможно без эффективной системы менеджмента. Одной из основных функций менеджмента и началом процесса управления является планирование. К определению понятия планирования материально-технического обеспечения существует множество различных подходов, данный термин не имеет единого определения. Так, ряд исследователей для определения планирования материально-технического обеспечения на предприятии приводит понятия «планирование материально-технического обеспечения» и «внутрипроизводственное

планирование». Основные преимущества осуществления планирования материально-технического обеспечения на предприятии: определение проблем в настоящем и возможность контролировать ситуацию в будущем; рациональное использование ограниченных ресурсов; минимизация затрат при решении задач для достижения целей предприятия. Формы и виды планов предприятия зависят от конкретных объектов планирования материально-технического обеспечения (рис. 1).

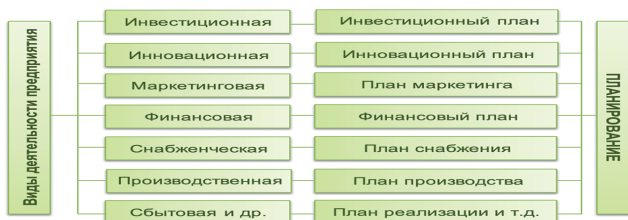


Рис. 1. Объекты планирования материально-технического обеспечения

Таким образом, планирование лежит в основе всех процессов в системе управления производственным предприятием. Процесс планирования материально-технического обеспечения финансовых ресурсов и фондов денежных средств — финансовое планирование. Рассмотрим основные методы планирования МТБ.

Математические методы. Оптимизационные расчеты на основе различных моделей наиболее широко применяются в финансовом планировании. Корреляционная модель отражает взаимосвязь двух величин и позволяет с определенной степенью вероятности спрогнозировать наступление события Б, если наступило связанное с ним событие А. Статистическая модель на основании текущих вложений и заданных процентных ставок позволяет определить будущие доходы. С помощью метода линейного программирования можно выбрать наиболее оптимальный вариант функционирования объекта по заданному критерию путем решения системы уравнений и неравенств [8].

Графические методы. Позволяют на основе применения графиков рационально осуществлять управленческий процесс — от планирования материально-технического обеспечения до контроля всех работ.

Метод планирования материально-технического обеспечения «Паттерн». Суть данного метода сводится к построению иерархической модели — «дерева целей», где место каждой цели и подцели определяется в зависимости от важности и степени влияния на результат. От оценки важности зависит распределение ресурсов между целями [3].

Методы факторного анализа: метод цепных подстановок, индексный, интегральный и др. Чаще всего предприятия применяют в своей работе совокупность данных методов планирования материально-технического обеспечения.

Результатом планирования материально-технического обеспечения на предприятии являются различные виды планов и их комбинации, занимающие важное место в системе управления предприятием.

Классификация планирования материально-технического обеспечения по ориентации основных идей представлена в табл. 1.

Проанализировав текущее состояние отрасли ИТ, а именно, решения и оказываемые услуги «Ильгаир», определили следующие факторы, являющиеся движущими силами.

Развитие Интернета приводит к тому, что компаниям все чаще удобнее работать с информационными базами через «облако», поскольку для этого им не нужно покупать лицензии на свои рабочие компьютеры, не нужно иметь программиста или системного администратора в штате, все сопровождение ведет фирма, с которой заключили договор. Данный фактор существенно влияет на развитие отрасли.

Глобализация ведет к тому, что необходимо постоянно учитывать тонкости работы в том или ином регионе, создавать конфигурации, которые максимально учитывают потребности всех участников рынка. Степень влияния пока средняя, так как большинство продуктов ориентировано на внутренний рынок.

Развитие технологий — неоспоримая движущая сила отрасли ИТ, с каждым годом развиваются технологии в мире программирования, открываются новые возможности оптимизации, унифицируются требования пользовательского интерфейса. В последнее время все чаще используются облачные технологии, которые подразумевают, что пользователи подключаются к своим рабочим местам через браузер, таким образом на их персональных компьютерах нет специальных установленных программ, нет лицензий на эти программы. Данный подход к работе очень удобен для конечных пользователей, при этом не требуется хорошая производительность рабочего компьютера. Однако возрастают нагрузки на рабочие сервера, в которых хранятся данные пользователей, увеличиваются требования к квалификации программистов и системных администраторов, которые обслуживают облачные решения. Чем более используются современные методы разработки программ, чем более дружелюбный и удобней пользовательский интерфейс, тем лучшие отзывы получает фирма

Таблица 1

Классификация видов планирования МТБ предприятия

Виды планов	Сущность	Преимущества	Недостатки
Реактивное планирование	Ориентируется на прошлое — проблема исследуется с точки зрения возникновения и прошлого развития. Задача — подавить причину возникновения проблемы, тогда исчезнет и сама проблема. Осуществляется «снизу вверх» — от проблем и потребностей низших подразделений, оформленных в планы, к высшему руководству	1. Регулярное обращение к предыдущему опыту. 2. Сохранение традиций, поддерживающих чувство безопасности. 3. Преемственность помогает воздержаться от необдуманных изменений	1. Организация не рассматривается как система, независимые улучшения в подразделениях не приводят к улучшению показателей деятельности организации. 2. Не учитываются объективные обстоятельства настоящего и будущего времени
Преактивное планирование	Ориентируется только на будущее. Осуществляется «сверху вниз» — цели и стратегии формируются на высших уровнях, затем на низших уровнях осуществляется поиск оптимальных решений	Учитывается внешняя среда	1. Отсутствие внимания к повседневным нуждам организации. 2. Слабое использование ранее накопленного опыта
Инактивное планирование	Ориентируется только на настоящее. Нет необходимости ни возвращаться в прошлое, ни стремиться вперед	1. Осторожность в планировании. 2. Стабильность.	1. Слабое использование ранее накопленного опыта и потенциала сотрудников. 2. Неспособность приспособиться к изменениям внешней среды
Интерактивное планирование	Направлено на проектирование будущего и установление контроля над ним. Основано на принципе участия	1. Максимально мобилизует творческий потенциал сотрудников	1. Это, скорее, идеальная, чем реальная модель. 2. Полный контроль будущего невозможен

и, соответственно, становится более конкурентоспособной на рынке.

Введение новых программ. С каждым годом расширяется набор разработанных конфигураций, которые нацелены на работу компаний в различных отраслях экономики. Чем больше мы предлагаем ассортимент востребованных конфигураций, тем более мы интересны для потенциального покупателя. В данный момент число официально зарегистрированных конфигураций «1С», которые предназначены для отраслевых задач, на главном сайте компании «1С» составляет 320, а конфигурации, которые предназначены для функционального решения задач, составляют 202 решения. Таким образом, компания «1С» старается охватить как можно больше решаемых задач, активно привлекая как собственные силы, так и франчайзинги. Степень влияния можно оценить как среднюю.

Маркетинговые инновации. В области «1С» используется подход продаж через разветвленную сеть франчайзинга, для ценовой гибкости используются упрощенные, базовые, профессиональные, корпоративные версии продуктов. Так, например, программный продукт «Зарплата, управление персоналом и кадровый учет» существует в трех версиях: базовая версия (для маленьких компаний, где этим учетом занимается один пользователь), обычная версия (для небольших и средних компаний) и корпоративная версия (для средних и крупных компаний, данная версия помогает обеспечивать выполнение всех процессов работы с персоналом). Стоит отметить, что цены на решения на платформе «1С» намного де-

шевше западных решений, что играет большую роль при выборе клиента. Степень влияния на отрасль высокая.

Выход или уход с рынка новых крупных компаний. Вход на рынок новых крупных компаний пока несущественно повлияет на долю рынка, потому что на данный момент количество заказов, связанных с доработкой, настройкой, консультацией в «1С» превышает предложение на рынке. Однако возможна в будущем ситуация, когда предложений станет слишком много и это сильно повлияет на степень конкуренции в отрасли. Уход с рынка крупных компаний позволит вести конкурентную борьбу за оставшихся клиентов как среди крупных компаний, так и небольших. Степень влияния небольшая.

Изменения в издержках и прибыли. Сокращение издержек и прибыли существенно не влияет на отрасль, так как есть два типа услуг — стандартные и уникальные. Для стандартных услуг, например, — типовое обновление «1С», можно назначить среднюю цену по рынку, но для уникальных услуг, вроде такой, как разработка нового программного продукта на базе «1С», сложно выставить конкретную цену, так как необходимо учесть все пожелания клиента и расценить количество часов работы программистов, а последние, в свою очередь, имеют разную степень квалификации и разный опыт.

Изменения в государственной политике и законодательстве могут значительно влиять на отрасль, поскольку отрасль, связанная с решениями на платформе «1С», активно используется на внутреннем рынке. Российские разработчики быстро адаптируют

решения согласно законодательству, и пользователям подобных решений проще и быстрее найти общий язык с отечественной службой поддержки. В настоящее время правительством РФ утверждена программа «Цифровая экономика». Она предусматривает, что к 2024 г. доля отечественного программного обеспечения в закупках органов власти должна составить 90%, а в компаниях с государственным участием — 70%. Это мотивирует многие компании для ведения внутреннего учета приобретать отечественные продукты, среди которых наиболее известны решения на платформе «1С» [6]. Изменение общественных ценностей и образа жизни не является силой, которая оказывает существенное влияние на отрасль. Снижение неопределенности и риска в бизнесе — чем меньше риск и неопределенность, тем больше конкурентов будет появляться в этой отрасли, но это происходит обычно во многих отраслях.

Как известно, любые стартапы терпят неудачу не из-за недостаточной проработки продукта, а по причине того, что на рынке этот продукт потребителям не нужен. Поэтому при разработке схемы бизнес-идеи обязателен этап анализа рынка потребителей [4].

Современным эффективным методом для разработки пользующегося спросом продукта или бизнес-идеи является метод *Customer Development (cusdev)*, который был разработан Стивеном Бланком в 2005 г. Основная цель данного метода заключается в том, чтобы максимально приблизить разрабатываемый продукт или бизнес-идею к потребностям клиентов. Положительным результатом проведения метода является снижение издержек и ресурсов на разработку продукта, поскольку на этапах до выпуска продукции производится анализ рынка потребителей и проводится коррекция и доработка продукта [1].

Основные этапы метода *cusdev* [2]:

- 1) формирование бизнес-идеи, гипотеза о продукте;
- 2) анализ одного из сегментов потребителей;
- 3) составление вопросов для анкетирования, интервью;
- 4) определение списка респондентов;
- 5) проведение анкетирования, интервью;
- 6) корректирование идеи с учетом проведенного анализа анкетирования, интервью.

Для того чтобы иметь ясное представление, кто конкуренты, какие у нас есть конкурентные преимущества, какое позиционирование для себя выбрать, чтобы быть в выгодном положении на рынке предоставляемых услуг, необходимо провести конкурентный анализ среды [9]. Необходимо найти или создать свое конкурентное преимущество, потому что, если его нет, то выживаемость на рынке стремится к нулю. То есть мы должны сделать так, чтобы могли сказать,

чем продукт лучше, почему стоит покупать продукт именно у нас [10].

2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Весь процесс планирования материально-технического обеспечения можно представить в виде модели, включающей несколько стадий (рис. 2).



Рис. 2. Единая система планирования материально-технического обеспечения

Методология настоящего исследования состоит из нескольких этапов. На первом этапе рассмотрены теоретические основы материально-технического планирования на предприятии. Выделены особенности разработки управленческих решений по развитию материально-технической базы предприятия сферы услуг. На втором этапе проведён стратегический анализ деятельности предприятия для разработки соответствующей стратегии. С помощью *PEST*-анализа и анализа 5 сил Портера выделены внешние и ключевые факторы, которые важно учитывать при разработке стратегии материально-технической деятельности. На третьем этапе проведено стратегическое позиционирование исследуемого предприятия по сравнению с конкурентами, а также разработана стратегия и соответствующий план управленческих решений по её реализации.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Рассмотрим особенности планирования МТБ на предприятии сферы услуг ООО «Ильтаир», которая осуществляет доработку существующих конфигураций «1С», продажу, установку программ «1С». Компания работает по франшизе от фирмы «1С», т.е. сможет покупать продукты и устанавливать их от лица фирмы «1С». С помощью своих разработчиков или с помощью аутсорсинга создадим собственную торговую площадку (маркетплейс) программных продуктов на платформе «1С». Клиентами выступают компании, которым нужна та или иная разработка, а также рядовые пользователи, которые

желали бы ускорить или автоматизировать часть своей деятельности с помощью разработок предприятия. Для того чтобы база маркетплейса имела большой набор продуктов, привлекаем сторонних разработчиков с целью размещения ими своих программных продуктов на площадке. При покупке через площадку какой-нибудь разработки стороннего разработчика будем выплачивать ему денежное вознаграждение. Для мотивации сторонних разработчиков осуществляется выплата денежного вознаграждения

Если рассматривать динамику показателей деятельности данного предприятия за период 2020–2022 гг., то можно увидеть улучшение финансово-хозяй-

ственной деятельности организации. Если рассматривать среднеотраслевые показатели рентабельности по основному виду деятельности организации, то можно сделать следующие выводы: [5]

- среднеотраслевой показатель рентабельности продаж составляет 2,79 п.п., соответственно, что на конец 2022 г. предприятие имеет рентабельность продаж ниже среднего значения по отрасли;
- среднеотраслевой показатель рентабельности активов составляет 6,38 п.п., соответственно, что на конец 2022 г. предприятие имеет рентабельность активов ниже среднего значения по отрасли.

Таким образом, несмотря на рост показателей рентабельности в 2022 г., они не достигают средних

Таблица 2

Экспертные оценки при проведении анализа

Типы факторов, краткое описание	Влияние	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с на вес
		1	2	3	4	5		
<i>Политические факторы</i>								
Санкции к Российской Федерации	2	4	3	5	4	5	4,2	0,144
Ужесточение контроля конфиденциальности	2	5	1	5	3	3	3,4	0,117
Импортозамещение в области государственных ИТ	2	5	3	5	3	5	4,2	0,144
Создание государственной ИТ-платформы	1	3	4	2	3	5	3,4	0,058
Субсидирование закупок российского ПО	2	5	2	2	4	3	3,2	0,110
Субсидирование экспорта отечественного ПО	1	5	1	3	2	3	2,8	0,048
Поддержка новых разработок	2	4	2	3	4	3	3,2	0,110
Поддержка стартапов	2	4	2	2	4	2	2,8	0,096
Создание государственно-частного партнерства в ИТ	1	3	3	5	5	4	4	0,068
<i>Экономические факторы</i>								
Принятие новых налоговых послаблений для ИТ-компаний	3	5	3	3	1	2	2,8	0,144
Рост инфляции выше нормы	3	4	4	5	4	4	4,2	0,217
Падение доходов населения	3	4	4	5	4	4	4,2	0,217
Повторные карантин	2	3	2	3	1	3	2,4	0,082
Ослабление курса рубля	2	4	4	5	4	3	4	0,137
<i>Социально-культурные факторы</i>								
Рост спроса на сертифицированных программистов	2	4	3	4	3	4	3,6	0,124
Рост требований к знаниям и навыкам ИТ-специалистов как в основной, так и в смежных областях	3	5	4	5	5	3	4,4	0,227
Рост развитие кадровой базы ИТ в вузах	3	4	3	5	5	4	4,2	0,217
Становление нового поколения «Z» в трудовую деятельность	3	5	2	5	5	3	4	0,206
Глобализация ИТ	2	5	2	4	3	4	3,6	0,124
Рост привлекательности удаленного формата работы	3	4	4	5	3	4	4	0,206
<i>Технологические факторы</i>								
Рост облачных решений	3	4	4	5	4	5	4,4	0,227
Увеличение роли искусственного интеллекта	3	5	4	5	4	5	4,6	0,237
Увеличение запросов на работу с большими данными «BIG DATA»	3	5	4	5	4	5	4,6	0,237
Высокий рост развития мобильных приложений и технологий	3	5	4	4	3	3	3,8	0,196
Рост интеграции разработок между различными сервисами	2	3	3	5	5	3	3,8	0,131
Общий итог	58							

показателей по отрасли, соответственно, необходимо их улучшать. Несмотря на положительные результаты финансовой деятельности организации, у нее имеется ряд проблем. Темп роста себестоимости в 2022 г. опережает темп роста выручки, соответственно, необходимо работать над снижением себестоимости. Факторный анализ, проведенный в работе, обозначил, что резервами роста прибыли признаются увеличение объемов продаж при одновременном снижении себестоимости. Несмотря на рост показателей рентабельности в 2022 г., они не достигают средних показателей по отрасли, соответственно, необходимо их улучшать. Далее проведен анализ использования МТР предприятия с помощью *PEST*-анализа. При проведении анализа в качестве экспертов выступали сотрудники со стажем работы более 10 лет из сферы «1С».

В ходе проведенного *PEST*-анализа были выявлены различные факторы, которые влияют как на отрасль, так и на компанию. Далее проведем анализ рынка по модели сил Майкла Портера [2].

В диаграмме на рис. 3, чем ближе реальные значения к минимальным, тем благоприятнее условия для ведения бизнеса.

По диаграмме видно, что реальные значения 5 сил Портера находятся внутри максимальных значений, причем они удалены от максимальных значений дальше, чем от минимальных значений. Из

этого следует, что в данной ситуации влияние 5 сил конкуренции для нас не столь существенно.

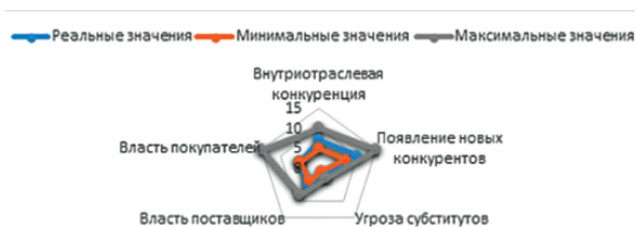


Рис. 3. Диаграмма — влияние 5 сил конкуренции Портера

Выделим ключевые факторы успеха для предприятия на основе проведенного анализа:

- 1) соблюдение установленных сроков;
- 2) портфолио проектов, наличие требуемых сертификатов, необходимый уровень навыков сотрудников;
- 3) понятность и прозрачность расчетов;
- 4) репутация на рынке, портфолио проектов, выдающиеся навыки сотрудников, скорость и качество выполнения работ.

Приведем этапы анализа рынка конкурентов [16].

1. Определить и проанализировать список конкурентов и субститутов.
2. Составить карту позиционирования.
3. Сформулировать свое конкурентное преимущество.

Таблица 3

Анализ по модели 5 конкурентных сил Майкла Портера

Критерий	Оценка		
	3 балла	2 балла	1 балл
<i>Внутриотраслевая конкуренция</i>			
Количество компаний	Рынок переполнен схожими фирмами	Рынок заполнен на половину похожими фирмами	Фирм на рынке мало
		+	
Рост рынка услуги	Рынок не растет	Рынок растет, но с замедлением	Рынок растет быстро
			+
Дифференциация услуги	Продукт очень похож на существующие продукты на рынке	Продукт похож на аналогичные продукты, но имеет существенное преимущество	Продукт не похож на другие продукты
		+	
Размер конкурентов	Один сильный игрок — монополия	Средние по размеру компании	Микро- и маленькие компании
			+
Ограничение в повышении цен	Проблематично повысить цены	Можно повысить цены, чтобы покрыть расходы	Можно повысить цены, чтобы покрыть расходы и получить дополнительную прибыль
			+
Итоговый балл	7		
5 баллов	Практически нет конкуренции		
от 6 до 10 баллов	Есть приемлемая конкуренция(средняя)		
Свыше 10 баллов	Тяжело конкурировать на рынке		

Таблица 4

Результаты анализа по модели 5 сил Портера

Сила Портера	Значение	Расшифровка значения	Описание	Управленческие решения
Внутриотраслевая конкуренция	7	Среднее	Не высокая конкуренция внутри, ближе к нижней границе диапазона среднего значения	Необходимо реализовать потенциал в данном направлении, поскольку конкуренция не высокая и можно занять неплохую часть рынка и получать хорошую прибыль
Появление новых конкурентов	10	Среднее	Не высокий риск появления новых конкурентов, ближе к нижней границе диапазона среднего значения	Необходимо разработать более уникальный продукт или с продукт с дополнительным преимуществом, чтобы быть конкурентоспособным, небольшой риск появления новых конкурентов даст возможность экспериментировать и отлаживать процессы
Угроза субститутов	2	Среднее	Средняя вероятность появления на рынке новых продуктов заменителя	Необходимо инвестировать в развитие качества своего продукта, чтобы продукт был конкурентоспособен
Власть поставщиков	5	Среднее	Не высокая конкуренция внутри, ближе к нижней границе диапазона среднего значения	В части программного обеспечения необходимо учитывать в управленческих решениях интересы фирмы «1С», но в части «облаков» можно не волноваться в выборе поставщика, поскольку они предоставляют примерно одинаковые условия
Власть покупателей	5	Низкая	Покупатели практически не влияют на продавца	Необходимо проводить свободное рыночное ценообразование, без учета возможных рисков со стороны покупателей в части различных сговоров. Увеличение ассортимента продукции, работа над качеством

Таблица 5

Результаты анализа конкурентов

№	Конкурент	Преимущества		Недостатки	
		Преимущество	Важно	Недостаток	Важно
1	Инфостарт	Огромная база разработок и литературы	Да	Нет облака	Да
2	ООО «Ильтаир»	Хорошая производительность облака	Да	Мало клиентов	Средне
		База разработок и литературы	Да	Не свои сервера	Нет
		Достаточно прав внутри сервера	Средне		
3	Е-Офис-24	Клиентоориентированность	Да	Плохая производительность облака	Да
		Удобный сервис	Да	Мало прав внутри сервера	Средне
4	Первый офис	Автоматический пересчет аренды в зависимости от выставленных параметров аренды	Нет	Плохая производительность облака	Да
		Клиентоориентированность	Да		
5	Офис-24	Клиентоориентированность	Да	Мало прав внутри сервера	Средне
				Плохая производительность облака	Да
6	Компьютерные технологии			Клиентоориентированность	Да
				Невозможно протестировать облако	Да
7	Активные технологии	Клиентоориентированность	Да	Используют не свои сервера	Нет
		Приемлемая производительность облака	Да	Мало прав внутри сервера	Средне
8	Айти-мастер	Клиентоориентированность	Средне	Безопасность облака — могут украсть или изменить базу другие клиенты	Да
				Часто неверно выполняют требования заказчика — дают протестировать не ожидаемый продукт	Да
				Более сложный доступ для технических специалистов клиента	Нет

4. Найти на карте позиционирования наиболее выгодное положение.

Проведем этапы анализа согласно вышеперечисленным этапам.

В качестве координат выбрали, как считаем, важные характеристики конкурентов — клиентоориентированность и производительность. Круги, которые отмечены на карте — это конкуренты, большие круги — это конкуренты, у которых на порядок больше клиентов, чем у остальных.

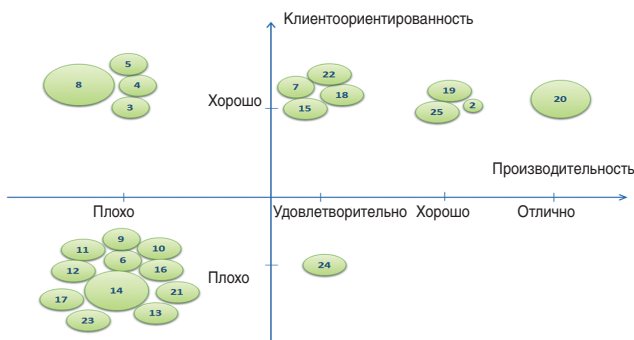


Рис. 4. Карта позиционирования конкурентов

Как видим из карты позиционирования:

- 1) 46% конкурентов предоставляют плохой уровень производительности облака и показывают плохой уровень клиентоориентированности;
- 2) 17% конкурентов предоставляют плохой уровень производительности облака и показывают хороший уровень клиентоориентированности;
- 3) 17% конкурентов предоставляют средний уровень производительности облака и показывают хороший уровень клиентоориентированности;
- 4) 13% конкурентов предоставляют хороший уровень производительности облака и показывают хороший уровень клиентоориентированности;
- 5) Лишь одна компания показывает отличный уровень производительности и хороший показатель отношения к клиентам.

Проанализировав преимущества и недостатки фирм-конкурентов, можно сделать вывод, что для «Ильтаир» конкурентным преимуществом будет являться сочетание предоставления облачных учетных систем и базы разработок для комфортной и оперативной работы клиентов. То есть получить облачную учетную систему и базу разработок можно будет у нас сразу, в отличие от конкурентов, которые предоставляют какую-то одну из этих услуг. К примеру, клиенту нужна программа для загрузки из EXCEL в документ в облаке каких-либо данных, тогда он может поискать в базе предприятия подобную разработку и, если она есть, то воспользоваться ею, не

обращаясь за этим к другим компаниям, тем самым экономя свое время и сокращая издержки на разработку или покупку.

Согласно карте позиционирования большинство компаний предоставляют низкое производительное облако или плохое качество обслуживания. Также стоит отметить, что лидер предоставляет и отличную производительность, и хорошее отношение клиентам. Однако все, кроме этого лидера, предоставляют виртуальные сервера, а лидер предоставляет физический сервер. Этим объясняется высокая производительность, но стоимость аренды облака на таком сервере будет дороже. К тому же, поскольку огромная доля клиентов согласна работать на виртуальных серверах (об этом можно узнать у поставщиков облаков), то считаем, что цель предоставлять отличную производительность не стоит огромных финансовых и трудовых затрат на приобретение таких серверов. Как результат проведенного анализа с целью составления успешной бизнес-модели эффективного снабжения материально-технического обеспечения построим бизнес Остервальдера по «Ильтаиру». Для этого заполним таблицу ниже.

Главным поставщиком учетных систем, которые фирма будет предоставлять клиентам, является фирма «1С». Поставщиком облачных пространств будет фирма «Яндекс», которая является популярной в IT-кругах IT-сообщества и которая предоставляет гибкие настройки производительности в зависимости от ценовой политики. Сторонние разработчики имеют большое значение, поскольку благодаря им будет происходить пополнение базы разработок.

Одним из главных направлений будет предоставление компаниям облачных решений «1С». Также важным направлением будет доработка существующих решений, поскольку в общей массе запросов от клиентов встречаются запросы на доработки учетной системы под особенности бизнеса клиента.

Компания будет вести разработку как своих собственных проектов, так и запросы клиентов, т.е. разработку «с нуля». Планируется создание маркетплейс-разработок на платформе «1С». Для консультирования клиентов неотъемлемым направлением деятельности будет консалтинг как по своим продуктам, так и по продуктам фирмы «1С».

Основным преимуществом, которое предлагается клиенту, является предоставление производительных облачных решений фирмы «1С» с возможностью использования большой базы разработок для автоматизации и ускорения операционных процессов компании клиента. Также преимуществом «Ильтаир» является помощь клиентам в поиске в штат клиента или на временную основу разработчика. Базой по-

Таблица 6

Бизнес-модели эффективного снабжения материально-технического обеспечения по Остервальдеру

Основные партнеры	Основные направления деятельности	Предлагаемые преимущества	Отношения с клиентами	Сегменты клиентов
Фирма «1С». Фирма «Яндекс». Сторонние разработчики	Предоставление облачных решений «1С». Доработка конфигураций «1С». Разработка программных продуктов на платформе «1С». Консалтинг и сопровождение по существующим конфигурациям «1С». Продажа продуктов «1С»	Экономия на приобретении и обслуживании учетной системы. Большая база разработок для оптимизации внутренних бизнес-процессов. Аренда разработчиков. Помощь в поиске разработчиков штат	Персональная поддержка. Самообслуживание. Условно-бесплатное пользование. Совместное создание. Индивидуальное или групповое обучение	Малый бизнес и средний бизнес, которым нужны недорогие системы учета «1С» без существенных доработок. Клиенты, которым нужны разработки по оптимизации внутренних процессов
	Основные ресурсы		Каналы сбыта	
	Помещение. Персонал. Финансы. Лицензия «1С». Маркетплейс «1С»		Через сайт. Через офис. Через соц. сети. Через партнерские каналы	
Структура расходов			Потоки выручки	
Зарплата сотрудникам. Оплата налогов. Оплата лицензии франчайзинга «1С». Оплата доступа к электронным ресурсам «1С». Оплата аренды помещения. Оплата аренды <i>data-center</i> . Оплата сторонним разработчикам за разработки. Траты на повышение мотивации персонала			Аренда облаков «1С». Выручка от разработки новых ПО. Выручка от доработок старых ПО. Выручка от продаж на маркетплейсе. Выручка от консалтинга	

иска разработчиков являются как разработчики предприятия, так и сторонние разработчики.

Отношения с клиентами: планируются следующие формы взаимодействия потребителей и компании:

- персональная поддержка — для клиентов при необходимости, будет производиться бесплатная поддержка на фиксированное количество часов в месяц;
- самообслуживание — для клиентов, которым не нужна поддержка, например, у них есть своя служба поддержки;
- условно-бесплатное пользование — клиентам для тестирования облачных решений будет предоставляться пробный период для работы. Для клиентов, которые используют облако, будет предоставляться условно бесплатный доступ к базе разработок;
- совместное создание — клиентам, которым необходима разработка проекта, будет предоставлена такая возможность путем тесного сотрудничества разработчиков «Ильтаир» и их специалистов;
- индивидуальное или групповое обучение — клиентам при необходимости будет предоставлено индивидуальное или групповое обучение по вопросам как разработок предприятия, так и фирмы «1С».

Целевая аудитория: компании, которым нужны какие-либо индивидуальные, под заказ, решения внедрения в своих информационных системах; пользователи, которым нужна какая-либо разработка для решения каких-либо своих повседневных задач.

Основными ресурсами являются:

- 1) база разработок — маркетплейс «1С»;
- 2) штатные разработчики;
- 3) сторонние разработчики;
- 4) помещение, в котором будет кипеть работа.

Основными каналами сбыта являются:

- 1) главный сайт компаний — на сайте можно будет приобрести полный ассортимент продукции от готовой разработки до облачного решения «1С»;
- 2) социальные сети — в сетях вроде «ВКонтакте» можно также приобрести готовое решение;
- 3) возможность приобрести продукты через офисы продаж компании;
- 4) партнерские каналы — размещение рекламы на сайтах партнеров.

В рамках исследования произведен прогнозный расчет прибыли и убытков на первые пять лет деятельности для компании «Ильтаир». Наибольшим убытком на первых этапах деятельности ожидается сумма около 6 млн руб. Это объясняется тем, что в начале своей деятельности «Ильтаир» сама будет оплачивать за клиента стоимость лицензий и программных продуктов. Но с течением времени будет

Окончание табл. 7

происходить полная окупаемость данных затрат и в дальнейшем фирма начнет получать прибыль в разрезе каждого клиента. Далее по истечении срока полутора лет фирма планирует получать прибыль, с каждым месяцем значительно растущую. В качестве источников финансирования деятельности компании на первых годах ее жизнедеятельности выступают собственные средства собственников фирмы и участие инвесторов. Поскольку рост прибыли ожидается вполне привлекательным, то есть надежда, что будет несложно привлекать инвесторов для открытия данного бизнеса.

Стратегическое видение компании — в течение пяти лет стать второй крупнейшей компанией-агрегатором разработок и продаж вспомогательного программного обеспечения на базе платформы «1С», а также крупной компанией по продажам и сопровождению недорогих типовых продуктов фирмы «1С» в облаке для малого бизнеса.

Для достижения побед в конкурентной борьбе необходимо поставить конкретные и измеримые цели, тесно связанные с миссией и стратегическим видением компании. Стратегическая цель — увеличение доли рынка и увеличение ассортимента продукции компании, которая будет вторым крупнейшим агрегатором ПО для «1С», приблизившись к *INFOSTART*. Финансовая цель — увеличение прибыли до уровня крупных десяти конкурентов фирмы «Ильгаир».

Стратегический план управленческих решений для достижения стратегического видения составлен на пять лет и представлен в табл. 6, в котором стратегические цели декомпозированы, измеримы и поддаются управлению. Каждая стратегическая цель имеет связь с так называемыми перспективами, при этом перспективы могут у разных компаний отличаться. Например, у государственных и коммерческих организаций могут быть разные перспективы. В этом случае компания является коммерческой, поэтому согласно рекомендациям перспективы будут следующие: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие [6].

Таблица 7

Стратегический план управленческих решений

Перспектива	Цель
Финансы	1. Увеличение доли рынка. 2. Увеличение прибыли. 3. Снижение себестоимости услуг. 4. Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных
Клиенты	1. Увеличение числа клиентов. 2. Повышение удовлетворенности клиентов. 3. Удержание старых клиентов. 4. Увеличение каналов сбыта продукции.

Перспектива	Цель
	5. Рост числа клиентов по перспективным направлениям деятельности
Бизнес-процессы	1. Рост производительности сотрудников. 2. Своевременное выполнение работ. 3. Повышение качества работ. 4. Улучшение и развитие площадки для размещения программных продуктов сторонними разработчиками. 5. Развитие системы взаимодействия со сторонними разработчиками. 6. Использование новых технологий и инноваций. 7. Разработка инноваций, технологий
Обучение и рост	1. Повышение квалификации сотрудников. 2. Поиск компетентных сотрудников. 3. Повышение удовлетворенности персонала. 4. Стимулирование сотрудников. 5. Проведение образовательных форумов, встреч. 6. Проведение обучающих курсов

Рассмотрим методику составления СПП на примере фирмы «Ильгаир», которая более подробно описана с практической точки зрения в документации группы компаний «Современные технологии» для программного продукта *Business Studio* [7]. Программный продукт пользуется успехом на российском рынке систем моделирования бизнеса, в частности, по данным самой компании, более 180 вузов и школ бизнеса используют их программу для решения практических задач и обучения студентов и слушателей [5].

На первом этапе для достижения стратегического видения в будущем в долгосрочной перспективе (от трех до пяти лет) необходимо составить Стратегический план управленческих решений (стратегию), который состоит из стратегических целей четырех перспектив. По общим рекомендациям не следует задавать слишком много стратегических целей, на практике достаточно в общей сумме задавать до 25 стратегических целей, при этом они должны быть наиболее значимыми для достижения стратегического видения, измеримыми и поддаваться влиянию для достижения.

На втором этапе необходимо составить стратегическую карту, которая представляет собой связанные стратегические цели перспектив причинно-следственными цепочками. Данные связи дают четкое представление о влиянии достижения одних стратегических целей на достижение других, что, в свою очередь, приводит к достижению общей стратегии компании, также связи дают представление, как СПП доходит до нижестоящих структурных единиц компании. На рис. 5 представлена стратегическая карта для новой фирмы «Ильгаир».

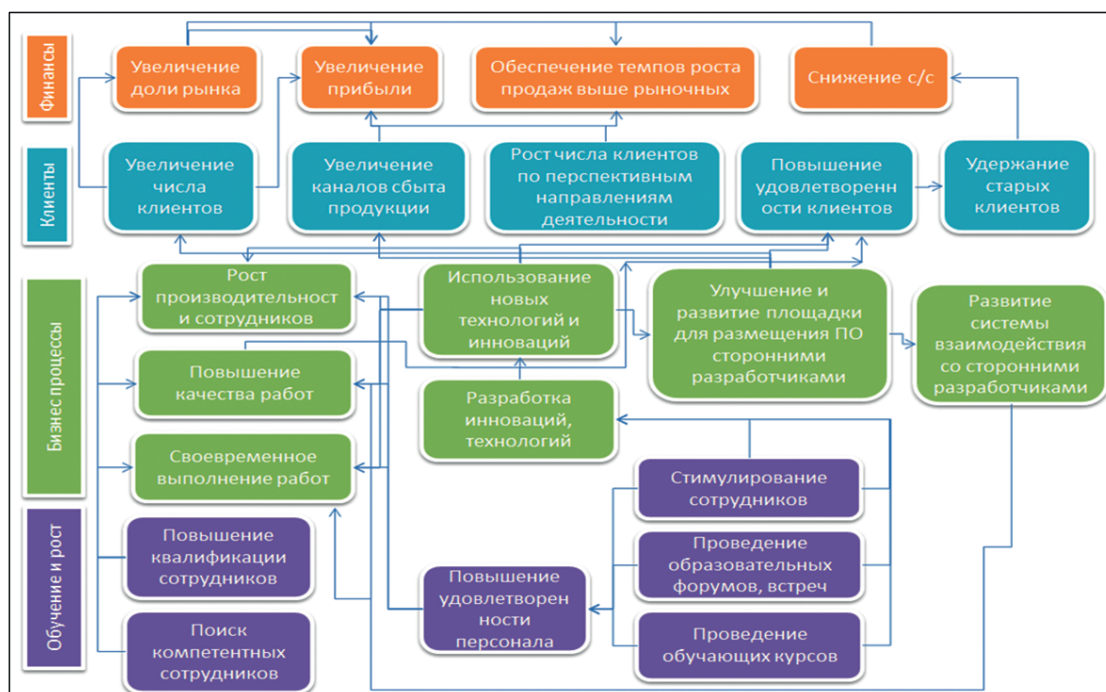


Рис. 5. Стратегическая карта фирмы «Ильтаир»

Как видно из этой карты, для новой IT-фирмы «Ильтаир» (как, впрочем, и для всей IT-сферы) большую роль в достижении стратегического плана (да и вообще благоприятной и высокоэффективной экономической обстановки) имеет перспектива обучения и роста. Так, например, огромное внимание и средства на развитие и обучение персонала уделяют такие успешные компании, как *Google*, *Microsoft*, *Mail.Ru Group*, «Яндекс», *Rambler&Co IBS*, *HeadHunter* и др. [3].

Согласно плану достижения требуемых стратегических результатов (см. рис 5) после последовательных шагов по составлению стратегических целей (стратегии), связыванию их в стратегической карте и назначению целям конкретных измеримых показателей согласно системе сбалансированных показателей, необходимо определить конкретный комплекс мероприятий и программ для достижения намеченных целевых показателей. Для каждого показателя менеджмент компании должен выделить определенные и достаточные финансовые, человеческие или материальные ресурсы, которые, согласно Р. Каплану и Д. Нортоу, называются стратегическими инициативами, благодаря которым в дальнейшем достигается требуемый результат [7]. Стратегические инициативы представляют собой стратегические мероприятия, или стратегические программы — у разных авторов разные определения, но смысл остается тем же.

Среди общих рекомендаций по составлению стратегических программ можно выделить анализ уже

существующих программ в компании, и, если они уже существуют, то пересмотреть их соответствие стратегическим целям компании. В случае, если их реализация крайне сомнительна для достижения целей, то стоит их исключить из списка стратегических мероприятий. Еще одной из рекомендаций служит составление приоритетов для стратегических программ, например, среди программ можно выбрать те программы, которые наименее требовательны к бюджету, или те, которые соблюдают наилучший баланс приобретаемых выгод и использования бюджета компании [2]. В табл. 8 представлены программы для достижения выполнения целевых показателей компании «Ильтаир».

Для определения набора услуг и стимулов для мотивации и удовлетворенности сотрудников следует исходить из выделяемого бюджета компании.

Проведем оценку приоритетов стратегических программ для того, чтобы можно было наглядно иметь представление о степени соответствия программ стратегическому плану, затратах, длительности проведения, масштабе проведения, рисков и прочих факторов. Далее, исходя полученной информации, можно будет выделить приоритетные и не очень приоритетные программы для реализации. В табл. 9 представлены результаты проделанного анализа по критериям, которые были предложены в источнике [10].

Исходя из табл. 9, можно увидеть, что часть программ сильно соответствует критериям, а часть — слабо. Например, стимулирование сотрудников

Таблица 8

Комплекс мероприятий по достижению целевых показателей

Перспектива / Цель		№	Мероприятия
Финансы	1 Увеличение доли рынка	1	Инвестировать в разработку и продажи по секторам экономики пользующихся «1С» спросом программ
		2	Создавать офисы в больших городах
		3	Масштабировать бизнес в других странах
	2 Увеличение прибыли	1	Расширять, анализировать ассортимент продукции по различным направлениям
		2	Создать свой бренд (стили, логотип, фирменные цвета и т.д.)
		3	Внедрить CRM как мощный инструмент для анализа и принятия правильных решений
	3 Снижение себестоимости услуг	1	Инвестировать в совершенствование технологий и проверку качества
	4 Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	1	Внедрить систему KPI для отдела продаж
		2	Искать компетентных менеджеров продаж по портфолио работы
		3	Инвестировать в контент-маркетинг, контекстную рекламу, SEO
		4	Повышение конверсии главного сайта компании
Бизнес-процессы	1 Рост производительности сотрудников	1	Обеспечение сотрудников современным производительным оборудованием
		2	Стимулирование сотрудников с помощью KPI
	2 Своевременное выполнение работ	1	Ввести календарь задач, напоминаний, приоритетов, дедлайны
		2	Ввести и стимулировать систему взаимопомощи между сотрудниками с целью выполнения задач в срок
		3	Предлагать систему оплат подработок во вне рабочее время для своевременного решения ближайших задач
		4	Стимулирование сотрудников с помощью KPI
	3 Повышение качества работ	1	Создать систему проверки качества работ
		2	Предоставить доступ ко всей необходимой информации
		3	Дать возможность сотрудникам самим создавать команды реализации задач
		4	Принимать и выполнять от сотрудников пожелания по работе, например, организация обучения, проведение выездного анализа для понимания задач, если это требуется
		5	Организация зоны отдыха, спортивного уголка, командной игры на свежем воздухе во время перерывов
		6	Стимулирование сотрудников с помощью KPI
	4 Улучшение и развитие площадки для размещения программных продуктов	1	Ввести должность менеджера по развитию
		2	Проводить мозговые штурмы
		3	Стимулирование инициатив от сотрудников
		4	Привлекать аутсорсинг для развития площадки
	5 Развитие системы взаимодействия со сторонними разработчиками	1	Проводить рекламу для поиска сторонних разработчиков
		2	Использовать более выгодное поощрение разработчиков не менее чем на 10%, в отличие от INFOSTART
		3	Проводить встречи, мероприятия, семинары, туристические походы с разработчиками
		4	Рекомендовать перспективных, ответственных сторонних разработчиков на трудоустройство своим клиентам
	6 Использование новых технологий и инноваций	1	Создать свою базу знаний по современным технологиям и методам разработки программ
		2	Использование опыта работы инновационных senior-разработчиков в качестве шаблонов по разработке новых программ
		3	Стимулирование сотрудников на постоянное использование новых методик разработки с помощью KPI
	7 Разработка инноваций, технологий	1	Создавать рабочие группы по разработке инноваций, куда будут входить собственные и сторонние талантливые и творческие разработчики
		2	Создавать выделенные офисы и необходимые ресурсы талантливым сотрудникам для инновационной деятельности
		3	Стимулирование сотрудников на разработку востребованных инноваций с помощью KPI

Таблица 9

Оценка приоритетности стратегических программ

Критерии	Соответствие стратегии			Эффект внедрения, %			Затраты на внедрение (млн руб.)			Длительность внедрения (мес.)			Привлечение внешних ресурсов, %			Масштаб изменений			Риски от внедрения			Итого	% соответствия критериям	
	В	С	Н	> 30	[15..30]	< 15	до 0.5	(0.5..1]	от 1	< 6	[6..12]	> 12	0	(0..100)	100	Н	С	В	Н	С	В			
Программа / баллы	6	4	2	6	4	2	6	4	2	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1			
1.1	6			6			4	4		3			3			3							27	90
1.2	6			6					2		2		3			3							23	77
1.3			2			2			2			3	3			3							16	53
2.1	6			6			6			3			3			3			3				30	100
2.2		4				2	6			3				2		3					2		22	73
2.3	6			6				4			2		3			3			3				27	90
3.1	6			6			6			3			3			3					2		29	97
4.1	6				4		6			3			3			3			3				28	93
4.2	6				4			4		3			3			3			3				26	87
4.3	6			6			6			3			3			3			3				30	100
4.4	6				4		6			3			3			3			3				28	93

Финансы

с помощью *KPI* хорошо соответствует достижению стратегии компании, а выплата квартальных бонусов, 13-й зарплаты недостаточно соответствуют, поэтому можно ее внедрять одной из последних. Также следует отметить, что многие программы, связанные с обучением и ростом, не на все 100% удовлетворяют критериям. Однако все же следует уделять этим программам тоже большое внимание, поскольку в *IT*-сфере в эпоху большой конкуренции необходимо создавать сотрудникам по возможности максимально комфортные условия труда, так как от этого будет решаться в дальнейшем вопрос об их желании оставаться работать в компании и быть лояльным и верным в достижении стратегии компании. Часто сотрудникам не всегда требуется высокая зарплата, достаточно иметь среднюю по рынку заработную плату.

В большинстве случаев сотруднику нужны благоприятный психологический климат в коллективе, дружеское отношение, желание быть в команде, иметь интересную работу, словом, чувствовать себя, как в семье, в обмен на его профессиональные услуги. Поэтому планируется в компании вести тщательный контроль над исполнением создания комфортных условий работы, роста профессионального развития сотрудников, увеличения индекса «счастья» сотрудников от работы в компании «Ильтаир». Конечно, не все программы будут дешево обходиться бюджету, поэтому вначале требуется внедрить именно те программы, от которых будет максимальный эффект как для большинства сотрудников, так и для компании. В дальнейшем, по мере роста финансового развития компании, данные программы следует расширять. Динамика показателей рентабельности организации после реализации комплекса мероприятий представлена на рис. 6.

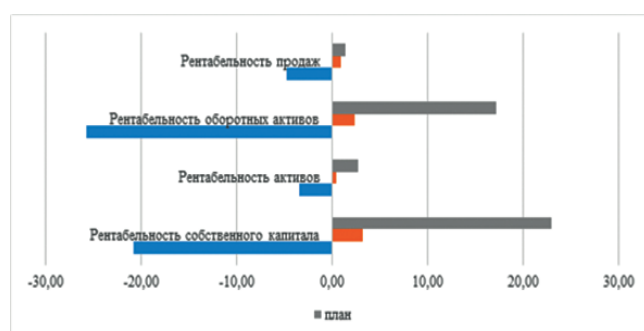


Рис. 6. Динамика показателей рентабельности организации после реализации мероприятий

Анализ рис. 6 свидетельствует о благоприятной тенденции, что позволяет сделать вывод об эффективности предложенных авторами мероприятий.

4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний момент из-за глобальной автоматизации и развития *IT*-технологий складывается ситуация, при которой с каждым годом возрастает конкуренция среди *IT*-компаний. Для успешного конкурирования в *IT*-индустрии необходимо понимать, чем компания должна заниматься, какой спектр услуг оказывать, определить, для какого рынка ее продукты и на каких клиентов ей ориентироваться. По-другому говоря, компании необходимо составить успешную бизнес-модель поведения на рынке.

В качестве компании для построения бизнес-модели была выбрана новая фирма «IC»: Франчайзи. Для построения успешной бизнес-модели был проведен анализ внешней среды. По уровням анализа внешней среды были использованы методы анализа макросреды, методы анализа отраслевого окружения и методы анализа непосредственного рынка компании. Для проведения анализа внешней среды были использованы наиболее популярные и результативные методы, которые показывают фирму под разными углами, позволяющими выявить, как влияют на компании различные внешние факторы, на какие движущие силы отрасли следует обратить внимание, чтобы оставаться в тренде. При анализе макросреды были выявлены различные факторы, которые могут повлиять на нас, но мы, в свою очередь, на них не можем повлиять. По таким факторам были разработаны управленческие рекомендации, которые позволяют снизить их негативные воздействия на экономическую деятельность фирмы. В рамках анализа потребителей были определены сегменты потребителей, среди которых был рассмотрен один из наиболее важных. Для данного сегмента был описан портрет потенциального потребителя, сформировано ценностное предложение, т.е. была сформирована бизнес-идея. Это ценностное предложение с помощью анкетирования потенциальных потребителей доработали до того состояния, при котором потребители приобретали бы «Ильтаир»-продукт. Среди анкетированных были как руководители *IT*-отделов, так и собственники *IT*-фирм. В рамках проведения анализа конкурентов были проанализированы известные ближайшие конкуренты, выявлены их сильные и слабые стороны, обозначившие себя на карте позиционирования конкурентов, сформировано конкурентное преимущество «Ильтаира», в котором показано, в чем мы лучше своих конкурентов.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды была составлена бизнес-модель, которая показывает основные процессы формирования ценности и план всего бизнеса «Ильтаира».

Для новой компании была сформирована ее миссия, стратегическое видение себя в течение нескольких лет. Для достижения стратегического видения был составлен Стратегический план управленческих решений. Для достижения стратегического плана были использованы популярные стратегические инструменты — стратегическая карта и система сбалансированных показателей. На стратегической карте показаны связи между различными целями стратегического плана, тем самым стало понятно, что все цели плана взаимосвязаны и невыполнение какой-либо одной из целей может отразиться на невыполнении зависящих от нее целей. Чтобы выполнить поставленные целевые показатели, были разработаны стра-

тегические мероприятия для достижения целевых значений. Для понимания приоритетности выполнения стратегических мероприятий была разработана матрица приоритетов, согласно которой были рассмотрены более подробно несколько наиболее приоритетных стратегических мероприятий. Среди них была разработка *KPI* разработчиков для мотивирования сотрудников для наиболее эффективного достижения стратегического плана согласно приоритетности решаемых задач. Другим рассматриваемым стратегическим мероприятием был анализ ассортиментной продукции и его рост. Для этого был использован инструмент *ABC*-анализа, который позволил выделить наиболее ключевые продукты.

Литература

1. Адамова О.Н. Учет и анализ финансовых результатов организации [Текст] / О.Н. Адамова // В сборнике: Инновации, технологии, наука: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 ч. — 2021. — С. 6–7.
2. Боровинская Ю.Е. Содержание и анализ отчёта о финансовых результатах организации [Текст] / Ю.Е. Боровинская // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей победителей VI Международной научно-практической конференции. — 2021. — С. 54–56.
3. Вагазова Г.Р. Сущность финансовых результатов деятельности организации [Текст] / Г.Р. Вагазова, Е.С. Лукьянова // Молодой ученый. — 2021. — № 11.3. — С. 13–15.
4. Гетьман В.Г. Международные стандарты финансовой отчётности [Текст]: учебник / В.Г. Гетьман; под ред. В.Г. Гетьмана. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 624 с.
5. Громова Ж.Ю. Влияние учетной политики на финансовые показатели организации [Текст] / Ж.Ю. Громова // Вестник науки и образования. — 2021. — № 1. — С. 79–85.
6. Джаферова С.Э. Необходимость учета доходов и расходов от обычных видов деятельности [Текст] / С.Э. Джаферова, З.Э. Сейтвелиева // Форум молодых учёных. — 2021. — № 1-1. — С. 1120–1123.
7. Полухин А.А. Способы и сценарии формирования рациональной материально-технической базы кормопроизводства [Текст] / А.А. Полухин, А.Н. Мордовин, М.А. Катальников // Вестник аграрной науки. — 2022. — № 4. — С. 118–128. — DOI: 10.17238/issn2587-666X.2022.4.118
8. Скалецкий М.А. Социально-трудовые отношения: сущность и формирование [Текст] / М.А. Скалецкий // Дельта науки. — 2021. — № 1. — С. 93–96.
9. Финансовая стратегия модернизации материально-технической базы предприятия в период цифровизации [Текст] / Т.Г. Гурнович, А.А. Аракелян, А.А. Квасова, Э.И. Козленко // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 1. — С. 299–307.
10. Чинаров В.И. Экономические подходы к обеспечению конкурентоспособности производства [Текст] / В.И. Чинаров, Н.И. Стрекозов, О.В. Баутина // Достижения науки и техники АПК. — 2022. — № 8. — С. 9–11.

References

1. Adamova O.N. Accounting and analysis of the financial results of the organization // In the collection: Innovations, technologies, science: collection of articles of the international scientific and practical conference: in 4 parts, 2021, pp. 6–7.
2. Borovinskaya Yu.E. Content and analysis of the report on the financial results of the organization // Modern economy: topical issues, achievements and innovations: collection of articles by the winners of the VI International Scientific and Practical Conference, 2021, pp. 54–56.
3. Vagazova G. R., Lukyanova E. S. Essence of the financial results of the organization // Young scientist, 2021, no. 11.3, pp. 13–15.
4. Get'man V.G. International Financial Reporting Standards: textbook under ed. V.G. Get'man. 3rd edition, revised. and additional. Moscow: INFRA-M, 2021. 624 p.
5. Gromova Zh.Yu. The influence of accounting policy on the financial performance of the organization / Bulletin of Science and Education, 2021, no. 1, pp. 79–85.
6. Jaferova S.E., Seitvelieva Z.E. The need to account for income and expenditure from normal activities // Forum of young scientists, 2021, no. 1-1, pp. 1120–1123.
7. Polukhin A.A., Mordovin A.N., Catalnikova M.A. Methods and scenarios of formation of rational material and technical base of forage production // Bulletin of agrarian science, 2022, no. 4, pp. 118–128. DOI: 10.17238/issn2587-666X.2022.4.118
8. Skaletsky M.A. Social and labor relations: essence and formation // Delta of Science, 2021, no. 1, pp. 93–96.
9. Financial Strategy of Modernization of Material and Technical Base of Enterprise in the Digital Period / T.G. Gurnovich, A.A. Arakelyan, A.A. Kvasova, E.I. Kozlenko // Bulletin of the Academy of Knowledge, 2023, no. 1, pp. 299–307.
10. Chinarov V.I., Drakozov N.I., Bautina O.V. Economic approaches to ensuring the competitiveness of production // Achievements of science and technology of the agro-industrial complex, 2022, no. 8, pp. 9–11.