МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.О. Литвинский

(подпись) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнил А.В. Шилина

(подпись)

Направление подготовки 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и трансфер технологий

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. К.О. Литвинский

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аведисян

(подпись)

Краснодар

2025

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………………………………………........ | | | | 3 |
| 1 | Теоретические аспекты инновационных технологий и конкурентоспособности предприятия.…………………………………….………………… | | | 6 |
|  | 1.1 | Экономико-технологическая сущность инновационных технологий…….……………………………………...……………………………………...… | | 6 |
|  | 1.2 | Теоретические основы и фундаментальные принципы  конкурентоспособности предприятия ………………...…………………………… | | 11 |
|  | 1.3 | 1. Взаимосвязь инновационных технологий и конкурентоспособности……………………...……………………………………...…... | | 20 |
| 2 | Технико-экономический анализ деятельности предприятия ООО  «Управление Учетом» …………………………………………………………………………… | | | 23 |
|  | 2.1 | Характеристика объекта исследования и имеющихся  инновационных инициатив…………………………………………………………… | | 23 |
|  | 2.2 | Оценка существующих инновационных технологий…………………… | | 30 |
|  | 2.3 | 1. Анализ текущего уровня конкурентоспособности предприятия…………………...……………………...……………………………………….. | | 37 |
|  | 2.4 | 1. Анализ необходимости внедрения инновационных технологий для повышения конкурентоспособности предприятия………………… | | 46 |
| 3 | Разработка предложений по внедрению инновационных технологий для повышения уровня конкурентоспособности предприятия………………. | | | 51 |
|  | 3.1 | | 1. Формирование плана внедрения инноваций в бизнес-процессы…… | 51 |
|  | 3.2 | | 1. Экономическое обоснование внедрения инновационных технологий и анализ рисков и возможностей………………………………… | 57 |
|  | 3.3 | | 1. Оценка потенциала и эффективности инновационных технологий при их внедрении в структуру предприятия | 68 |
| Заключение………………………………………………………………………………………………............ | | | | 74 |
| Список использованных источников…………................................................................................. | | | | 76 |
| Приложение А Организационная структура ООО «Управление Учетом» …… | | | | 85 |
| Приложение Б Бухгалтерская отчетность ООО «Управление Учетом» ………… | | | | 86 |

# ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, бизнес-среду можно охарактеризовать динамичностью, стремлением к изменению, нарастающими темпами автоматизации и цифровизации основных процессов, а также высокой степенью конкурентной напряженности. В таких условиях компании вынуждены находиться в постоянном поиске инструментов и методов, укрепляющих их рыночную позицию. Особую ценность этот процесс обретает в секторе информационных технологий. В этой сфере скорость внедрения инноваций напрямую влияет на успех организации, позволяя быстрее адаптироваться к запросам клиентов и опережать конкурентов. Именно внедрение в свою деятельность новых технологий и расширение ассортимента предлагаемых продуктов и услуг является ключевым фактором устойчивого роста и повышения конкурентоспособности.

Согласно исследованиям, компании, активно инвестирующие в свое инновационное развитие, демонстрируют прирост темпа выручки на более, чем на 30 %, в сравнении с менее прогрессивными участниками рынка. Несмотря на очевидные плюсы от использования инновационных технологий, не все компании стремятся к их внедрению.

Так, по данным Росстата, на начало 2024 года только 31% субъектов малого и среднего предпринимательства Краснодарского края интегрировали новые технологии в свою деятельность.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительными изменениями мирового экономического состояния, в которой применение инновационных технологий становятся ключевым фактором развития устойчивой конкурентоспособности предприятий. В эпоху цифровой трансформации, с ростом неопределенности рыночной конъектуры и усилением соперничества среди компаний, становится необходимым пересматривать традиционные бизнес-модели. Адаптация к новым условиям происходит через внедрение инструментов, оптимизирующих деятельность, повышающих эффективность бизнес-процессов, способствующих сокращению издержек и поставляющих на рынок уникальные потребительские предложения.

Вопрос перспектив внедрения инновационных технологий и их взаимосвязи с конкурентоспособностью рассмотрен в трудах современных исследователей.

Так, данный аспект раскрыт в научных работах авторов, анализирующих тенденции развития бизнеса и экономики, а именно: И. Ансоффа, Н. И. Лапина, А. Остервальдера, М. Портера, Е. И. Симаковой, Л. Ш. Тимиряновой, А. В. Шнайдермана и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по внедрению инновационных технологий для повышения конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

* изучить теоретические основы инновационных технологий и конкурентоспособности предприятия;
* выявить взаимосвязь инновационных технологий и конкурентоспособности предприятия;
* провести технико-экономический анализ деятельности предприятия ООО «Управление Учетом»;
* осуществить анализ текущего уровня конкурентоспособности предприятия;
* разработать предложений по внедрению инновационных технологий для повышения уровня конкурентоспособности предприятия;
* сформировать план внедрения инноваций в бизнес-процессы предприятия;
* сделать экономическое обоснование авторских рекомендаций для исследуемой компании.

Объектом исследования данной работы является деятельность ООО «Управление Учетом».

Предметом исследования является применение актуального инструментария бизнес-аналитики для наглядного визуального представления данных в процессе принятия управленческих решений.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты разработанного плана могут быть использованы для внедрения в деятельность ООО «Управление Учетом» предлагаемых решений с целью визуализации используемой отчетности при принятии управленческих решений. Это позволит усилить конкурентные позиции компании за счет улучшения операционных процессов, а также повышения эффективности в качественных и количественных показателях в целом.

Работа по структуре состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников, а также приложений.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы инновационных технологий и инновационных технологий, а также выявлена их взаимосвязь в современных реалиях.

Во втором разделе исследования дана характеристика и анализ деятельности ООО «Управление Учетом», отражены основные инновационные технологии, определен уровень конкурентоспособности и проведена оценка необходимости совершенствования бизнес-процессов по средствам внедрения инноваций.

В третьем разделе работы описан план реализации проекта по внедрению необходимой управленческой инновации, дано экономическое обоснование и прогнозные результаты по повышению конкурентоспособности компании на рынке благодаря предложенному решению.

В заключении описаны основные выводы, приведен анализ полученных в ходе исследования результатов.

# 1 Теоретические аспекты инновационных технологий и конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Экономико-технологическая сущность инновационных технологий

В современном, стремительно меняющемся мире инновационные технологии играют ключевую роль в обеспечении, а также сохранении и поддержании на должном уровне, устойчивого развития предприятия, способствуя повышению конкурентоспособности на динамичном рынке. Их можно назвать катализаторами, которые помогают компаниям активнее адаптироваться, преображать текущие показатели и выстраивать стратегические планы для процветания.

Впервые, термин «инновация» введен в социокультурной сфере, определяя собой что-либо новое, неизвестное ранее в таких сферах, как право, язык или культура. [2] Проблема описания сущности инноваций в экономике встала перед учеными еще в начале двадцатого века. Йозеф Алоиз Шумпетер ввел термин «инновация» в книге «Теория экономического развития», 1912 год. В своей работе автор интегрирует уже существовавшее понятие этой идеи в социологии с экономической наукой, подчеркивая тем самым значимость изменений в предпринимательской сфере для достижения факторов успешного динамического развития. Шумпетер в своих трудах акцентировал внимание на том, что именно инновации, а не обычная оптимизация уже существующих процессов, выступает движущей силой экономического процесса и долгосрочного роста [1].

Под инновационными технологиями понимаются революционные или значительно улучшенные, эволюционные, способы организации деятельности предприятия, например, производства, управления и организации бизнес-процессов, которые позволяют достигать качественно новых результатов в сравнении с классическими и привычными методами и способами осуществления рабочей рутины в организации. Инновации всегда направлены на добавление ценности, причем не только для команды или руководства компании, но и для конечных потребителей и общества в целом.

Экономическая сущность заключается в способности создавать и увеличивать дополнительную прибыль за счет совершенствования и повышения эффективности процессов, уменьшения издержек и увеличения качества продукции или услуг. Вследствие всего перечисленного – повышать устойчивые конкурентные преимущества отдельной компании. Инновации, с экономической точки зрения, являются ключом к «разрушению» – замене прошлых порядков и устаревших методов на принципиально новые подходы. Это, в свою очередь, способствует формированию новых для компании рынков, а не бездумному выживанию в условиях конкуренции без использования нововведений.

Рассматривая этот аспект, инновации – это двигатель экономического прогресса, они способствуют развитию не только отдельно взятого предприятия на его микроуровне, но и совершенствование прогресса в целом, на макроуровне.

Технологическая сущность инноваций, в свою очередь, отражает результаты интеграции научных знаний, передовых разработок и практического опыта для решения различных задач. В настоящее время, инновационные технологии развиваются в следующих ключевых направлениях:

1. Искусственный интеллект и машинное обучение. Эти технологии являются прорывом и настоящей революцией в области прогнозирования, анализа рисков и автоматизации сложных процессов. Уже сейчас «умные» машины используются в различных сферах деятельности, таких как медицина, финансы, научные исследования, торговля и так далее.

Компании, внедряющие в свою практику использование искусственного интеллекта, обладают большим конкурентным преимуществом в сравнении с остальными участниками рынка, отвергающими новые технологии. Ускорение ритма жизни требует более гибкого и оперативного ответа от предприятий, а скорость реакции машины значительным образом превышает скорость работы любого человека.

Помимо разницы в производительности и темпах работы, алгоритмы технических средств с искусственным интеллектом можно корректировать в любой момент, что является абсолютным преимуществом в сравнении с людьми [30].

1. Технологии больших данных. По статистическим данным, количество информации ежедневно растет со стремительными темпами, что вынуждает компании использовать технологии Big Data для поиска скрытых закономерностей, оптимизации процессов и принятия более обоснованных решений.

Использование данных технологий помогает компаниям более точно и глубоко анализировать конкурентную среду посредством сбора информации о действиях своих соперников из различных источников, в том числе из медиа пространства, форумов, новостных статей, отзывов клиентов на различных площадках и так далее. Это также может быть полезно для выделения ключевых трендов на рынке и быстрого реагирования на них.

1. Интернет вещей. Технология, которая позволяет объединять устройства в общую сеть, что помогает быстро собирать, обрабатывать и обмениваться информацией.

Подключение устройств происходит по алгоритму, который формирует связь между ними. Далее, с помощью датчиков и метрик собирается и хранится информация на конкретном узле системы. После – данные передаются на устройство сбора или сервис, который с помощью специальной архитектуры связан со всеми участниками цепи интернета вещей. Следующим шагом является обработка, анализ сведений, в том числе с помощью искусственного интеллекта. Базируясь на предыдущем шаге, происходит выявление значений, на основе которого будет произведено действие, которое заранее заложено или сформировано в процессе обучения [41].

Общий принцип работы интернета вещей представлен на рисунке 1.

A diagram of a company

AI-generated content may be incorrect.

Рисунок 1 – Алгоритм работы Интернета вещей

Интернет вещей позволяет достичь конкурентного преимущества за счет закрытия простых задач и освобождения персонала для выполнения более сложных, снижения себестоимости продукции за счет сокращения времени выполнения операций, повышения эффективности, безопасности и другого.

1. Блокчейн. Технология безопасности данных, представляющая собой реестр – хранилище и способ передачи любого цифрового актива, например, денег, ценных бумаг или произведений искусства, без посредников.

Влияние на конкурентоспособность блокчейн оказывает за счет повышения прозрачности, скорости работы, снижения издержек, улучшения анализа данных и автоматизации и оптимизации процессов компании [19].

1. Бизнес-аналитика (BI). Эти технологии активно набирают популярность вследствие того, что представляют собой инструмент для анализа данных и визуализации результатов, что значительно упрощает процесс принятия управленческих решений, при этом влияя на качество только с положительной точки зрения. Бизнес-аналитика помогает глубже понять внутреннюю и внешнюю среду организации, позволяет быстрее реагировать и действовать, в сравнении со своими конкурентами [8].

Подводя итог теоретической сущности инновационных технологий, отдельно стоит выделить следующие тренды их развития в современном мире:

1. Цифровизация. Переход на цифровые процессы является в настоящее время обязательным условием для развития и поддержания конкурентоспособности компании. При этом, тренд актуален для всех сфер деятельности. Цифровизация позволяет решать привычные задачи быстрее, удобнее и значительно эффективнее в сравнении с классическими методами работы в компании. Внедрение данного тренда в компанию предполагает полную перестройку, формирование новых планов и путей развития, решение проблемных стратегических целей.
2. Автоматизация. Использование роботов и уменьшение количества ручного труда на предприятиях, особенно производственных, способствует кратному сокращению издержек, а также увеличению точности выполнения задач. В сравнении с цифровизацией, автоматизация нацелена на решение задач в определенных бизнес-процессах компании, повышая его общую эффективность. При этом не предполагает революцию.
3. Кибербезопасность. Все современные компании, располагающие в своем арсенале большим количеством информации, обязаны уделять значительное внимание охране данных, инвестируя в технологии для защиты от утечек и хакерских атак. В наше дни это является необходимостью ввиду участившихся кибератак и взломов [50].
4. Разумное потребление и забота об экологии. В наше время этот тренд начинают поддерживать все больше людей. Многие из них отказываются от идей бездумного потребления, отдавая преимущество тем компаниям и технологиям, которые не оказывают отрицательное влияние на экологическое состояния нашей планеты. Для сохранения репутации и удовлетворения своих клиентов компании вынуждены сокращать негативное воздействие на окружающую среду путем внедрения инноваций или обращению к возобновляемым источникам энергии. Данный тренд является большим конкурентным преимуществом, ведь все чаще люди обращают внимание на состояние окружающей среды и отношению к защите экологии среди компаний.

Подводя итоги, стоит отметить, что, инновационные технологии являются ключевым инструментом в повышении и сохранении уровня конкурентоспособности компании. Именно инновации способствуют успеху в условиях современной экономики. Они являются источником дифференциации – методом, помогающим выделиться и создать уникальный продукт или услугу. Кроме того, инновационные технологии всецело способствуют повышению операционной эффективности за счет снижения издержек в долгосрочной перспективе, повышения производительности труда и сокращения вероятности ошибок. Также стоит отметить тот факт, что они являются фактором повышения конкурентоспособности не только со стороны внешних потребителей. Компании, инвестирующие в инновации, создают привлекательную среду для привлечения, удержания и развития сотрудников. Именно за счет своих работников предприятие достигает успехов, в том числе и в конкурентной борьбе [38].

## 1.2 Теоретические основы и фундаментальные принципы конкурентоспособности предприятия

В современных реалиях конкурентоспособность является основным фактором успеха компании. Именно это определяет, какую долю рынка сможет занять организация, каковы шансы удовлетворить потребности и ожидания клиентов и, как итог, обуславливает вероятность общего успеха и развития в отрасли.

Теоретические основы конкурентоспособности базируются на работах следующих ученых: Майкл Портер, Филип Котлер, Игорь Ансофф и другие.

Обобщив трактовки теоретиков, конкурентоспособность – это способность компании производить и в дальнейшем поставлять на рынок товары и услуг, превосходящие по характеристикам продукты деятельности других брендов. По мнению классиков экономики, отличающимися особенностями может быть, например, цена, качество или ряд других параметров [13]. Предложения конкретной компании становятся более привлекательными для покупателей, именно это и является конкурентным преимущество.

Как отмечает Майкл Портер в своих трудах, конкуренция является важнейшим фактором, определяющим, станет ли та или иная компания успешной либо потерпит поражение в сравнении со своими соперниками по рынку [28].

Многочисленные исследования показывают, что выделиться из многочисленного числа конкурентов компаниям могут помочь сокращение издержек, подчеркивание уникальных свойств и преимуществ продукта путем вертикальной или горизонтальной дифференциации, стратегического управления, фокусировке на узком сегменте рынка, маркетинговых кампаниях, внедрения инноваций и многого другого.

Исходя из вышеописанного, можно выделить внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность компании. Так, к внутренним можно отнести:

1. Качество продукции или услуг. Именно этот фактор является ключевым, наиболее значимым и влияющим при выборе потребителем. Высококачественная продукция всегда повышает лояльность покупателей, что значительно повышает репутацию компании на рынке;
2. Компетентность управления. Высокая результативность менеджмента позволяет качественно распоряжаться ресурсами процессами и кадровыми единицами, снижая издержки, минимизируя затраты и, тем самым, повышая производительность;
3. Инновационная активность и потенциал. В современном мире способность внедрять новые технологии в существующие бизнес-процессы или, в случае необходимости, реорганизовывать и реструктуризировать корпоративную деятельность для соответствия современным требованиям – важнейший аспект для поддержания конкурентоспособности в долгосрочной перспективе;
4. Компетентность сотрудников. Инвестиции в обучение кадров и повышение их компетенция являются необходимостью для каждой компании. Только эффективная и профессиональная команда способна развивать организацию и способствовать динамическому продвижению на рынке;
5. Финансовая стабильность. Достаточные денежные ресурсы позволяют компании развиваться во всех вышеуказанные направлениях. Качественные инвестиции в новые технологии, кадры, управленческий потенциал и качество поставляемых на рынок продуктов не могут быть недорогими и доступными любой организации [17].

К внешним факторам, влияющим на конкурентные преимущества компании, можно отнести следующие:

1. Экономическая среда. К сожалению, все компании подвержены влиянию макроэкономических показателей, например, инфляции, колебаниям курсов валют, процентным и налоговым ставкам, и другого. Эти факторы могут оказывать негативное воздействие на темпы роста организаций и уровень конкурентоспособности;
2. Политическая обстановка. Возможные изменения в законодательстве могут требовать обновлений от компаний и их продуктов, во избежание санкций и сохранений места на конкурентном рынке;
3. Рыночные условия. На конкурентоспособность компании прямое влияние оказывает показатель конкуренции на рынке, уровень спроса на продукцию, наличие товаров-заменителей на рынке и многое другое [48].

Также среди внешних факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность компании, можно выделить постоянные технологические изменения, социальное, культурные факторы, экологическую обстановку современности, уровень развития инфраструктуры рынка, состояние конъектуры и другое.

Для оценки конкурентоспособности компании существует большой пул современного инструментария, позволяющего не только дать общую оценку и проанализировать позицию на рынке, но и обнаружить слабые места:

* матричные (SWOT, PEST-анализ, Матрица Портера, матрица БКГ и многое другое);
* методы сравнения (Сопоставление показателей компании с результатами лидеров отрасли – эффективный метод выявления потребности и области, в которых необходимы улучшения);
* комплексные;
* динамические и другое.

По статистическим данным, наиболее популярными способами оценки конкурентоспособности компании в настоящее время являются матричные методы. В первую очередь, среди ранее упомянутых, стоит выделить разработку Бостонской консалтинговой группы – матрицу БКГ (BCG) [20].

На рисунке 2 представлен вид матрицы БКГ.



Рисунок 2 – Матрица БКГ

Данный метод описывает актуальность продуктов компании, исходя из занимаемой доли на рынке и позиции темпов роста спроса. Классифицировать роли товаров можно следующим образом:

«Дойные коровы» – продукты компании, характеризующиеся большой долей на рынке и низкими темпами роста спроса. Товары и услуги, находящиеся в данной зоне, очень ценны ввиду того, что их содержание не требует больших инвестиций, но при этом именно эта категория обеспечивает наибольший положительный денежный поток.

«Собаки» – данная категорий характеризуется низкими темпами роста спроса и небольшой долей рынка. Продукты из этой зоны требуют особого внимания со стороны руководства компании, ведь, зачастую, имеют низкую рентабельность.

«Трудные дети» – характеризуются низкой долей рынка и высокими темпами роста рынка. Продуктам данной категории стоит уделять большое внимание и изучать их возможности. Товары и услуги из этой зоны в последствии легко могут превратиться в «Звезд», в этом случае – привлекать инвестиции для скорейшего развития. Но есть вероятность перехода в наименее перспективную область – «Собаки», в этом случае от таких продуктов нужно избавляться.

Последняя категория – «звезды». Товары и услуги компании из данной области являются наиболее желанными и персептивными. Они характеризуются высокими темпами роста спроса и доли рынка, приносят компании большой доход, но, при этом, требуют вложений для обеспечения их жизнеспособности и темпов развития [23].

У данной матрицы есть ряд недостатков. Метод является сильным упрощением реальной рыночной ситуации, ведь в настоящее время не только доля рынка и темпы роста спроса могут являться измерителем фактора успешности компании. Матрица не учитывает финансовый аспект и вероятность увеличения себестоимости приоритетных товаров при отказе от менее перспективных. Также, метод игнорирует этапы жизненного цикла продукта на рынке.

Для более детального рассмотрения аспектов внешней среды компании используется метод PEST. Его принцип заключается в выявлении, как происходящие вокруг факторы влияют на внутреннюю составляющую предприятия в целом.

В классической вариации метода исследуется такие факторы макросреды, как политические, экономические, социальные, технологические. PEST-анализ используют в компаниях для разных целей.

Примером такого использования может быть анализ отрасли или рынка и выявление возможностей в этих сферах деятельности, оценка перспектив нового направления или продукта, поиск свежих тенденций, идентификация рисков и потенциальных угроз внутренних и внешних факторов и так далее [36].

В таблице 1 представлен вариант визуального исполнения метода SWOT-анализа и кратное описание его компонентов.

Таблица 1 – Вариант визуального представления метода SWOT-анализа и кратное описание его компонентов

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| (Дают преимущество перед другими участниками рынка) | (Ограничивают возможности, могут приводить к снижению эффективности) |
| Возможности | Угрозы |
| (Внешние факторы, которые могут поспособствовать успеху и достижению целей) | (Внешние факторы, которые могут приводить к осложнению достижения целей) |

Комплексная оценка внутренних и внешних факторов среды организации может проводиться с помощью SWOT-анализа. По методу анализа происходит разделение на сильные, слабые стороны – факторы внутренней среды компании, то есть то, на что она может непосредственно повилять, и возможности, угрозы, которые происходят без контроля объекта анализа во внешней среде.

Для анализа перспектив и точек роста, а также определения возможных рисков для бизнеса может быть составлена SWOT-матрица. В этом инструменте анализа на пересечении блоков образуются четыре новых поля, которые характеризуют каким образом можно влиять на возможности или угрозы с помощью сильных или слабых сторон компании [35].

Пример матрицы и краткое описание компонентов новых полей представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Пример SWOT-матрицы и описание её компонентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности | Угрозы |
| «Силы и возможности»  Данное поле описывает, как можно воспользоваться имеющимися возможностями. | «Силы и угрозы»  Область помогает понять, за счет чего можно снизить угрозы. |
| Слабые стороны | «Слабости и возможности»  Текущая зона описывает моменты, которые мешают применить ресурсы. | «Слабости и угрозы»  Зона указывает на самые большие опасности для компании. |

Для более точной, математической оценки конкурентоспособности компании, используют операционные методы. В соответствие с подходом этих инструментов, наиболее успешными в конкурентной борьбе является фирма, у которой все службы и подразделения развиты и функционируют наилучшим образом. На их эффективность оказывают влияние множество ресурсов, именно на основе этих оценок складывается общая картина состояния конкурентоспособности компании. Определяется перечень конкретных операций и параметров, которые являются значимыми, и каждый из них сопоставляется с эталонным, либо показателем конкурента [12].

Формула для оценки показателей может быть представлена таким образом (1):

(1)

где

Kn – коэффициент эффективности n-го показателя;

ln – значение n-го показателя для исследуемой компании;

lэ – эталонное значение n-го показателя.

Существует несколько вариантов использования данных показателей. Чаще всего, может находиться показатель общей конкурентоспособности компании, путем вычисления средневзвешенной всех найденных ранее показателей [12].

Формула для расчета общего показателя конкурентоспособности представляет собой (2):

(2)

где

К – показатель конкурентоспособности исследуемой компании;

an – весовой коэффициент (вычисляется для каждого конкретного случая по мере его значимости этого показателя);

kn – коэффициент эффективности n-го показателя.

Помимо расчета значения общего показателя, с помощью ранее вычисленных коэффициентов компании могут применять наглядный инструмент визуализации ключевых факторов – многогранник конкурентоспособности. Он представляет собой график, состоящий из векторов, соединенных между собой.

В вершинах каждой грани подставляется исследуемый показатель. Перечень коэффициентов задается индивидуально в каждом случае, в рамках конкретной ситуации и потребностей исследования.

Многогранник конкурентоспособности помогает быстро сравнить показатели исследуемой предприятия с эталонными или коэффициентами конкретных компаний на рынке. Каждый из параметров оценивается по заранее предусмотренным шкалам. Обычно, могут оцениваться от 0 до 5 для каждого показателя, либо на основе ранее подсчитанных коэффициентов эффективности [25].

Пример многогранника конкурентоспособности по семи исследуемым параметрам для двух предприятий представлен на рисунке 3. В данном случае использовалась базовая 5-ти балльная шкала оценивания.

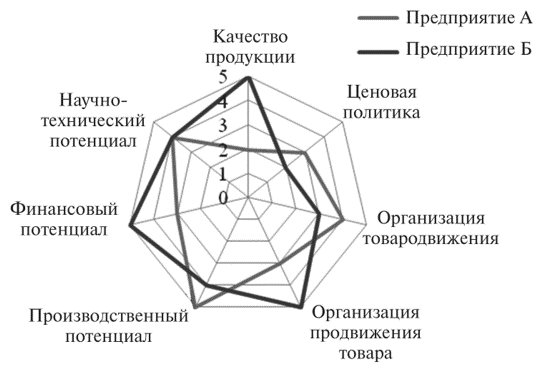


Рисунок 3 – Многогранник конкурентоспособности

В результате анализа достигается высокий уровень наглядности данных, позволяющих сравнить слабые и сильные стороны собственной компании и конкурентов. Данный метод является достаточным основанием для принятия ключевых решений в сторону преобразования деятельности и созданию условия для усиления позиций на рынке [46].

Для достижения желаемого уровня на конкурентном рынке необходимо придерживаться некоторых фундаментальных принципов, таких как:

* учет потребностей клиента;
* непрерывное совершенствование и эволюционное развитие;
* фокус на минимизации издержек и рационализированный подход к использованию ресурсов;
* способность подстраиваться к изменениям бизнес-среды и гибкость в реагировании на перемены;
* долгоиграющие варианты стратегического планирования с учетом рисков и возможного революционизирования.

Конкурентоспособность компании зависит от множества фактора. Все их необходимо учитывать при желании достижения конкретных целей на рынке. Именно способность развивать и удерживать уровень конкурентных преимуществ является необходимостью для каждой компании сегодня [46].

## 1.3 Взаимосвязь инновационных технологий и конкурентоспособности предприятия

В условиях современной глобальной цифровой трансформации все больше компаний понимают необходимость всецелого внедрения инновационных технологий для поддержания достойного конкурентного уровня на рынке.

Инновации в наше время перестают быть инструментом для совершенствования отдельных процессов, становятся поистине стратегическим ресурсом. Это позволяет формировать конкурентные преимущества, выделяться из многочисленного числа претендентов на внимание покупателей. Также быстрее реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям на современном, быстроразвивающемся рынке.

В соответствии с гипотезой теории инноваций Йозефа Шумпетера, внедрение современных технологий и процессов создает явление, называемое «созидательное разрушение» – постепенное вытеснение устаревших продуктов и неактуальных функций новыми, более эффективными. Такой подход дает возможность компаниям не только «выживать» и сохранять свои позиции в условиях конкурентной борьбы, но и создавать новые выходы на рынок, открывать иные горизонты [24].

Концепция конкурентных преимуществ Майкла Портера имеет схожие идеи, подчеркивая значимость инноваций в условиях современности. По его мнению, только те компании, которые нашли различные способы сократить издержки на производство собственной продукции или услуги либо дифференцировать качество продукта в разрезе высокого уровня цен, способны поистине достичь успеха.

На сегодняшнем рынке, переполненном предложениями, крайне важно использовать инновационные технологии для достижения тех критериев, которые выделил Майкл Портер.

Инновационные технологии оказывают многогранное влияние на конкурентоспособность компании, при этом затрагивая и внешние, и внутренние аспекты предприятия [28].

На рисунке 4 показаны точки взаимосвязи конкурентоспособности компании и внедряемых инновационных технологий.

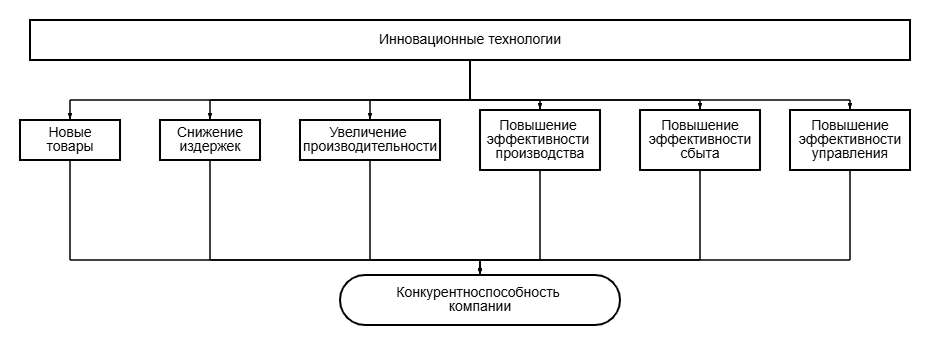


Рисунок 4 – Взаимосвязь конкурентоспособности компании и внедряемых инновационных технологий

Исходя из схемы, можно отметить следующее. Основываясь на концепциях и научных взглядах деятелей в области конкурентоспособности, можно сделать вывод, что инновационные технологии позволяют компаниям разрабатывать и выводить на рынок новые товары, что приводит к появлению разнообразия и привлечению клиентов. Помимо нововведений, инновации способны перестроить бизнес-процессы. Это в свою очередь способствует оптимизации затрат, повышению производительности труда, более эффективному использованию ресурсов и плодотворной работе над качеством продукции.

Все эти улучшения напрямую влияют на конкурентоспособность компании. Увеличение рыночной доли и укрепление позиций на рынке могут являться благоприятными последствиями ввиду расширения ассортимента. Снижение издержек способствует повышению конкурентных преимуществ цен, а рост качества и модернизация внутренних процессов влияет на степень удовлетворенности клиентов.

Если рассматривать внедрение современных систем управления и аналитики в компанию, то можно сделать вывод, что такие инновации способствуют улучшению процессов принятия решений и координации команды внутри фирмы. В свою очередь, такая модернизация приводит к более стремительным реакциям на изменения рынка и потребностей покупателей [11].

Данная схема наглядно демонстрирует, что инновации в наше время становятся ключевым фактором развития конкурентных преимуществ компании, влияя на различные аспекты деятельности и создавая устойчивые доминантные бонусы.

Инновации представляют собой прямой путь к повышению и упрочнению конкурентных преимуществ, потому что последствиями их внедрения могут быть положительные эффекты для финансовых показателей компании за счет снижения издержек, роста прибыли, и многих других достоинств. Со стороны внешних результатов – это усиление лояльности клиентов, улучшение имиджа организации на рынке, привлечение новых потоков инвестиций, желаемое расширение и освоение новых рынков [37].

Именно конкуренция вынуждает предпринимателя постоянно искать новые виды продуктов и услуг, а также усовершенствованные способы удовлетворения потребностей клиентов. Также, по многочисленным исследованиям, она стимулирует применение наиболее эффективные методов производства и оперативно реагировать на новые требования потребителей. Внедрение и применение инноваций способствует более быстрым темпам развития по сравнению с конкурентами, а также оптимизации деятельности и закреплением за собой лидерских позиций на рынке [7].

# 2 Технико-экономический анализ деятельности предприятия ООО «Управление Учетом»

## 2.1 Характеристика объекта исследования и имеющихся инновационных инициатив

ООО «Управление Учетом» была создана в следствии расширения масштабов деятельности ООО «Первый Бит» - международной IT-компании, в частности – для расширения присутствия на юге России, в городе Краснодар. Фирма-франчайзи имеет доступ в более чем 70 технологическим решениям головного офиса.

ООО «Управление Учетом» зарегистрировано в 2016 году. На начало 2025 года в штате числится 116 человек. Организация занимается автоматизацией всех процессов учета на базе 1С, интеграцией всевозможных ИТ-решений в бизнес различного уровня, от небольших игроков, до крупнейших корпораций на рынке. Компания является фирмой-франчайзи, в портфеле более 70 вердоров ИТ-технологий и оборудования [53]. Одним из основных направлений деятельности компании является разработка отраслевых продуктов под различные потребности клиентов.

Также, ООО «Управление Учетом» располагает в своем портфеле продукты, представленные на рисунке 5.

Цель компании – быть лучшим автоматизатором и цифровизатором в городе присутствия. Миссия – сделать бизнес клиента сильнее и создать возможности для успешного развития с помощью IT-технологий. Стратегической задачей на 2025-2030 года является внедрение искусственного интеллекта в 70% продуктов линейки БИТ [53].

Направление деятельности по ОКВЭД: основное – 62.09 (Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая); прочие – 62.01 (Разработка компьютерного программного обеспечения), 62.02 (Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий) и другие [39].

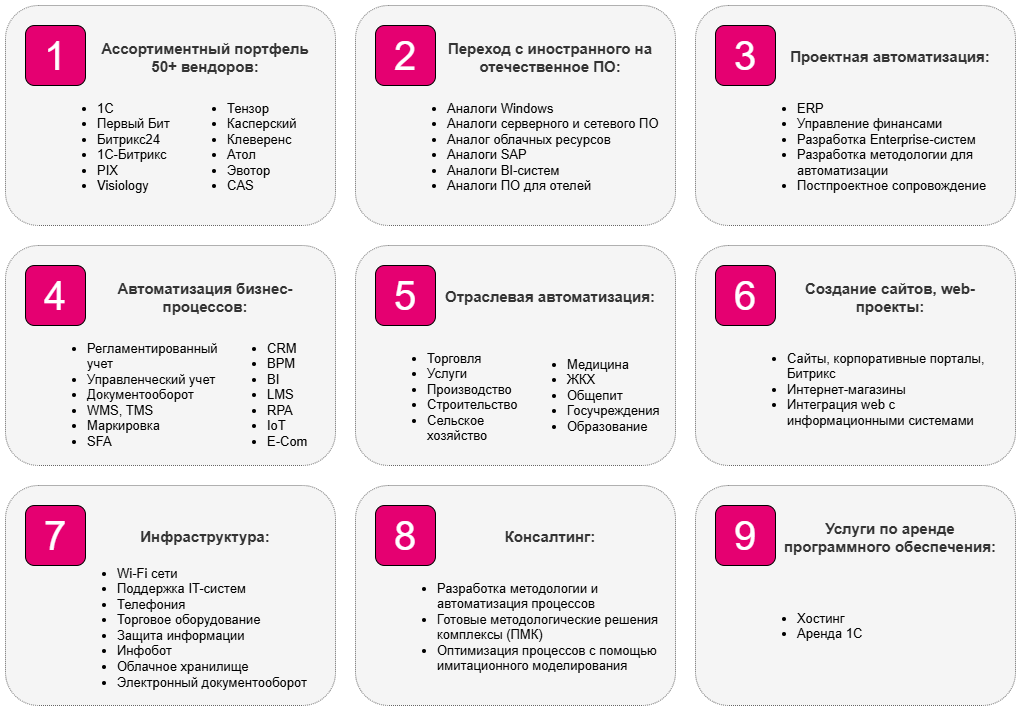


Рисунок 5 – Портфель компетенций компании ООО «Управление Учетом»

Если говорить в целом о компании Первый Бит – в штате более 10 тысяч человек. Организация разбита на более чем 80 офисов и представлена в 9 странах, таких как Россия, Колумбия, Украина, Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Канада, ОАЭ, Кыргызстан.

На данный момент, в ООО «Управление Учетом» работает 116 человек. Выручка за 2024 год составила 226,4 млн руб. По данным исследования аналитического центра «Эксперт ЮГ», ООО «Управление Учетом» занимала 36 место в рейтинге крупнейших ИТ-компаний Южного федерального округа в 2022 году. При этом, организация смогла подняться за год на 7 позиций вверх и показать прирост выручки на 30%, в сравнении с прошлым показателем [53].

Организационная структура предприятия определяет эффективность функционирования компании. В динамически развивающихся условиях современности она особенно актуально отражает вопрос конкурентоспособности.

Выбор оптимального вида корпоративной иерархии приобретает особенно важный вопрос, ведь результативность управленческого аппарата напрямую оказывает влияние на место компании на рынке.

Компания ООО «Управление Учетом» имеет сложный, комбинированный тип организационной структуры, сочетая в себе линейно-функциональную и дивизиональную модель. Организационная структура организации представлена в приложении А.

В организации наблюдается четкое вертикальное подчинение исполнителей руководителям департаментов и офисов, а они, в свою очередь, генеральному директору. Существует специализация подразделений по функциональному признаку, при этом в составе компании есть обособленные автономные отделы, ориентированные на конкретный продукт или категорию клиентов. Также прослеживается матричное взаимодействие между техническим и клиентскими отделами.

Преимуществами данной организационной структуры является:

1. Четкость распределения ответственности и эффективный контроль за исполнением решений благодаря ясным линиям подчинения и прозрачность управления.
2. Специализация подразделений позволяет развивать глубокие компетенции и экспертность в каждой функциональной области.
3. Большие возможности для масштабируемости без изменения общей структуры ввиду автономности отделов.

Недостатками организационной структуры ООО «Управление Учетом» представляет:

1. Ограниченная гибкость ввиду избыточной бюрократии внутренних процессов и сложности в осуществлении межфункциональных процессов.
2. Неравномерная нагрузка в следствии перегруженности руководителей и дисбаланса в распределении персонала между отделами.

Для оценки текущего уровня финансового состояния ООО «Управление Учетом», а также анализа кредитоспособности и зависимости от заемных средств был проведен анализ ликвидности за 2019-2024 года. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах для исследования были взяты на официальном портале компании, вынесены в Приложение Б.

Анализ ликвидности компании ООО «Управление Учетом» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ ликвидности компании ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название  показателя | Анализ ликвидности | | | | | |
| 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 384 | 64 | 1 464 | 51 | 11 514 | 70 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 25 497 | 38 673 | 47 624 | 25 969 | 13 701 | 53 851 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 25 832 | 38 781 | 48 195 | 26 062 | 13 702 | 54 857 |
| Трудно реализуемые активы (А4) | 488 | 287 | 523 | 215 | 0 | 67 |
| Срочные обязательства (П1) | 25 918 | 18 969 | 24 679 | 26 264 | 21 386 | 17 867 |
| Краткосрочные пассивы (П2) | 0 | 4 979 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Долгосрочные пассивы (П3) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Постоянные пассивы или устойчивые (П4) | 785 | 15 184 | 25 503 | 64 | 3 830 | 37 127 |
| Текущая ликвидность | 1,01 | 1,62 | 2,01 | 0,99 | 1,18 | 3,07 |
| А1 больше или равно П1 | ЛОЖЬ | ЛОЖЬ | ЛОЖЬ | ЛОЖЬ | ЛОЖЬ | ЛОЖЬ |
| А2 больше или равно П2 | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА |
| А3 больше или равно П3 | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА |
| А4 больше или равно П4 | ИСТИНА | ИСТИНА | ИСТИНА | ЛОЖЬ | ИСТИНА | ИСТИНА |

Ликвидность баланса ООО «Управление Учетом» можно охарактеризовать недостаточной гибкостью для оперативного реагирования на перемены финансовых обстоятельств с общей тенденцией к стабилизации и улучшению. Ключевой проблемой компании является превышение наиболее срочных обязательств (П1) над ликвидными активами (А1) на протяжении всего рассматриваемого периода, что говорит о хронической неспособности погасить срочные обязательства за счет свободных денежных средств.

Рисунок 6 – Динамика коэффициента текущей ликвидности компании ООО «Управление Учетом» в 2019 – 2024 годах

Исходя из динамики показателя, представленном на рисунке 6, наблюдается стабильно высокий показатель текущей ликвидности, за исключением кризисного падения в 2022 году. Данный переломный период в балансе компании мог быть вызван снижением быстрореализуемых активов (отток свободных денежных средств), ростом срочных обязательств (появление кредиторской задолженности, сроком погашения от 1 до 3 месяцев или ужесточением условий субсидирования, например, за счет увеличения ставки по займу), кассовыми разрывами и другое.

Основываясь на динамике роста коэффициента можно сделать вывод о том, что компания укрепляет финансовое состояние и имеет возможность выплатить долги за счет оборотных активов.

Для оценки рисков банкротства, оценки перспектив роста и диагностики качества использования собственных ресурсов необходимо провести анализ платежеспособности ООО «Управление Учетом».

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности были рассчитаны на основе бухгалтерского баланса компании, представленного в открытых источниках. Использованные для анализа бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах предложена в приложении Б.

Таблица 4 – Анализ платежеспособности компании ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | Финансовые коэффициенты платежеспособности | | | | | |
| 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
| Общий показатель платежеспособности L1 | 0,8057 | 1,4463 | 1,6101 | 0,7940 | 1,0509 | 2,4320 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности L2 | 0,0148 | 0,0027 | 0,0593 | 0,0019 | 0,5384 | 0,0039 |
| Коэффициент "критической оценки" L3 | 0,9986 | 1,6175 | 1,9891 | 0,9907 | 1,1790 | 3,0179 |
| Коэффициент текущей ликвидности L4 | 1,0115 | 1,6221 | 2,0122 | 0,9943 | 1,1791 | 3,0742 |
| Доля оборотных средств в активах L5 | 0,9817 | 0,9927 | 0,9896 | 0,9918 | 1,0000 | 0,9988 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами L6 | 0,0113 | 0,3835 | 0,5030 | (0,0058) | 0,1519 | 0,6747 |

Исходя из таблицы 4, компания демонстрирует нестабильную платежеспособность с периодическими кризисами, при этом – положительную динамику в течение двух последних лет. В динамике показателей наблюдается высокая волатильность коэффициента общей платежеспособности (более 300%), отрицательное значение параметра обеспеченности собственными средствами в 2022 году, что значит утрату финансовой автономии. При этом, в последний отчетный период прослеживается рост до 0,6747, что говорит о достаточной обеспеченности капитала компании.

Рисунок 7 – Динамика коэффициента общей платежеспособности компании ООО «Управление Учетом» в 2019 – 2024 годах

Основываясь на показателе, движение которого представлено на рисунке 7, а также на анализе финансовых коэффициентов ликвидности и платежеспособности, компания находится в условно-стабильном состоянии с признаками восстановления после кризисного периода. В организации наблюдается дефицит денежных средств, что означает, что она не способна в оперативном режиме погасить срочные обязательства без привлечения сторонних ресурсов. Также, компания демонстрирует высокую чувствительность к внешним колебаниям и структурные дисбалансы в отдельных временных периодах.

При сохранении текущей положительной динамики и реализации мер по оптимизации финансовой политики, ООО «Управление Учетом» сможет достичь стабильного финансового состояния в краткосрочной или среднесрочной временной перспективе.

Рассматривая структуру инновационной деятельности компании ООО «Управление Учетом», можно выделить следующие ключевые продукты, выпускаемые на рынок:

1. Собственные отраслевые программные продукты на базе системы 1С.

Компания ООО «Управление Учетом» является лидером по выпуску на рынок собственных продуктов по автоматизации бизнеса в городе Краснодар. Организация представляет своим клиентам услуги по внедрению и сопровождению отраслевых решений, разрабатываемых под торговой маркой Первый Бит. Наиболее популярными продуктами являются:

БИТ.Управление маркетплейсами – модуль, позволяющий интегрировать учетную систему 1С с популярными интернет-магазинами.

БИТ.WMS – решение, предназначенное для оптимизации технологических процессов складского учета.

1. БИТ.IioT – система полнофункционального решения для автоматического или полуавтоматического осуществления нанесения маркировки в промышленности.
2. БИТ.Ньютон – сервис преобразования звука и видео в текст.

Разработка может быть использована для протоколирования встреч, речевой аналитики, креатива, подготовки к мозговому штурму, составления инструкций и многого другого.

## 2.2 Оценка существующих инновационных технологий и процессов

Методологической базой для осуществления оценки инновационных технологий и процессов являются: анализ отчетов о внедрении, интервью с руководителями проектов, аналитиками и программистами-внедренцами компании ООО «Управление Учетом», сравнительный обзор с аналогичными программными продуктами на рынке цифровых технологий, а также данные о окупаемости инвестиций.

Анализ собственных инновационных инициатив осуществлен на основе наиболее популярных программных продуктов, разрабатываемых и внедряемых с участием компании.

1. «БИТ. Управление маркетплейсами»:

Решение для работы с известными интернет-магазинами (Wildberries, Яндекс.Маркет, Ozon, Сбер МегаМаркет) в учетной системе 1С. Модуль имеет следующие возможности:

* автоматизация продаж и обработки заказов, включая складские процессы и документооборот;
* создание карточек товаров на основании данных из системы 1С;
* автоматизация выгрузки отчетов комиссионера;
* контроль и отслеживание оборота товаров;
* гибкое изменение и настройка цен в маркетплейсах из 1С, управление скидками;
* генерация кодов маркировки, штрих-кодов и непосредственная печать этикеток из учетной системы 1С;
* аналитика по ключевым аспектам в форме отчетов.

Преимуществами решения «БИТ. Управление маркетплейсами является:

* встраивается в программу 1С и работает напрямую, без привлечения стороннего программного обеспечения;
* широкая клиентская база, около 1000 клиентов, что свидетельствует о востребованности и доверии к продукту;
* возможность гибкой кастомизации и доработок под клиента;
* модуль предусматривает работу с маркировкой, адаптирован под требования российского рынка;
* поддерживает работу со всеми крупными маркетплейсами.

У модуля есть следующие недостатки:

* вся аналитика представлена в виде отчетов, нет возможности построить графики, нет средств прогнозирования;
* ограниченная поддержка дополнительных площадок, таких как AliExpress и Lamoda;
* трудность в развертке и настройке для клиента, требуется привлечение специалистов.

Для сравнения характеристик продукта БИТ.Управление маркетплейсами, внедрением которого занимается ООО «Управление Учетом», с аналогами, составлена таблица 5.

Таблица 5 – Сравнение характеристик продукта «БИТ. Управление маркетплейсами» с аналогами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | БИТ. Управление маркетплейсами | RDV | Инфософт | Типовые ПП 1С |
| Подключение площадок | Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, Сбер МегаМаркет | Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, МегаМаркет, AliExpress | Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, МегаМаркет, AliExpress | Ozon, Яндекс Маркет |
| Схемы работы | FBS, FBO | FBS, FBO | FBS, FBO | FBS, FBO, RFBS (частично) |
| Печать этикеток | + | + | + | – |
| Автоматическая связь карточек и номенклатуры | + | + | + | + |
| Выгрузка остатков, цен по товарам в автоматическом и ручном режиме | + | + | + | + |
| BI - аналитика | + | – | – | – |
| Обучающие курсы для клиентов по использованию продукта | + | – | – | – |
| Стоимость модуля, лицензии (год) и внедрения, руб. | 274000 | 295520 | 330000 | от 34800 |

По результатам аналитики внутренних документов и отзывов, продукт БИТ. Управление маркетплейсами позволяет сократить время на обработку заказов на 20-35%, уменьшить ошибки при учете на 10-15% и ускорил работу с личными кабинетами маркетплейсов в 3 раза для компании «Новая Ёлка», Система обеспечивает автоматический учет остатков, продаж и возвратов, исключая погрешности, связанные с ручным вводом, что ускоряет создание отчетов для «Алматерм». Средняя оценка решения 4.4 на основе 128 отзывов.

Основной рекомендацией для улучшения конкурентной позиции на рынке продуктов для работы с маркетплейсами является совершенствование аналитического модуля путем совершенствования BI-технологий и искусственного интеллекта для прогнозирования. Также, необходимо пересмотреть ценовую политику в целях привлечения клиентов с имеющимися ограничениями в бюджете.

1. БИТ.WMS:

Данная система позволяет оптимизировать актуальные складские процессы и решить некоторые проблемы. Преимуществами модуля является:

* сокращению затрат на складское хранение;
* снижение времени, затрачиваемого на обработку операций;
* повышение оперативности и точности учета путем уменьшения количества ошибок из-за ручного ввода данных и человеческого фактора;
* частичное или полное устранение простоя склада в ходе инвентаризации;
* сокращение случаев риска возникновения пересортицы;
* применение современных технологий.

Недостатками БИТ.WMS, обнаруженными в ходе исследования, являются:

* высокая стоимость программы;
* для наиболее эффективной работы с решением необходима покупка терминала сбора данных, а также затраты на технологии автоматической идентификации;
* необходимость обучения персонала.

Для проведения сравнения продукта БИТ.WMS с аналогами, внедрением которого занимается ООО «Управление Учетом», составлена таблица 6.

Таблица 6 – Сравнение характеристик продукта «БИТ.WMS» с аналогами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | БИТ. WMS | InStock WMS | 1C:WMS | Yolka.WMS |
| Простота освоения | – | + | – | + |
| Мобильная версия | – | ограниченный функционал | – | – |
| Интеграция с учетной системой 1С | + | + | + | + |
| Поддержка маркировки | + | + | + | + |
| Обновление | платно | бесплатно | платно | бесплатно |
| Аналитика | отчеты и BI-дашборды | отчеты с дашбордами | отчеты с дашбордами | отчеты и BI -дашборды |
| Техническая поддержка | + | + | + | + |
| Стоимость, руб. | 250000 + затраты на внедрение | рассчитывается индивидуально | 368000 + лицензия 28200 для 1 пользователя | рассчитывается индивидуально |

По данным отзывов и отчетов о внедрения, модуль БИТ.WMS позволил:

* в 2 раза сократить время на приемку товаров на склад для «БИ Инструмент»;
* снизил количество неликвидных товаров, уменьшил возвраты и издержки, на 70% уменьшил ручную корректировку документов для «Радиотех»;
* сэкономил 35% от затрат на содержание склада для автопроизводителей «Форум»;
* ускорил в 3 раза сборку заказов для технологического центра «Луидор».

Основными рекомендациями по укреплению конкурентных позиций данного продукта на рынке является совершенствование BI-инструментария, развитие модуля прогнозирования, развитие мобильного интерфейса с режимом офлайн-работы.

3) БИТ.IioT:

Программный продукт решает задачу маркировки на производстве, начиная с заказа кодов, печати и нанесения на упаковку, отбраковку, агрегацию и отгрузку продукции со склада с оформлением финансовых документов.

Компания ООО «Управление Учетом» только начинает заниматься внедрением этого прикладного решения на территории Краснодарского края. Направление автоматизации процессов маркировки становится все популярнее в связи с нарастающими требованиями законодательства.

Решение может адаптироваться под специфику конкретного производственного предприятия и располагаться на площадках любого масштаба. Программный продукт направлен на устранение ключевых проблем изготовителей. Так, основываясь на отзывах успешных кейсов внедрения, он позволяет сократить затраты на ручную маркировку, освобождая около 30% рабочего времени, а также уменьшает число ошибок на 70%, что вносит значительный вклад в минимизацию рисков штрафов со стороны надзорных органов.

БИТ.IioT является отечественным автоматическим или полуавтоматическим решением для работы с маркировкой в промышленных условиях.

Аналогичных решений с подобным спектром возможностей представлено ограниченное количество. Для сравнения функционала программного продукта, внедряемого компанией «ООО Управление Учетом», с имеющимися комплексами на рынке, составлена таблица 7.

Таблица 7 – Сравнение характеристик продукта «БИТ.IioT» с аналогами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | БИТ.IioT | Trace-X от Би Ай Решения | Комплексное решение «ПОД КЛЮЧ» от "ТрекМарк" |
| Интеграция с 1С | бесшовная интеграция | + | + (не входит в стоимость основной поставки) |
| Автоматизация заказа кодов маркировки | + | + | – |
| Контроль качества | + | + | + |
| Автоматизация агрегации | + | + | + |
| Помощь в подборе оборудования и его настройка | + | + | + |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | БИТ.IioT | Trace-X от Би Ай Решения | Комплексное решение «ПОД КЛЮЧ» от "ТрекМарк" |
| Поддержка работы с терминалом сбора данных | + | + | + |
| Техническая поддержка | ограниченная или круглосуточная | ограниченная | ограниченная |
| Требования к квалификации | высокие | высокие | высокие |
| Аналитика | BI-системы | BI-системы | в зависимости от используемого ПО |
| Стоимость, тыс. руб. | полуавтоматическая от 850, автоматическая от 1 400 | от 1 000 | от 2 000 |

Исходя из данных сравнительного анализа, представленного в таблице 7, БИТ.IioT, внедряемый «ООО Управление Учетом», является наиболее прогрессивным и удобным решением для промышленной маркировки средних предприятий в Краснодарском крае, которые используют учетные системы и типовые продукты 1С.

1. БИТ.Ньютон:

Данный сервис позволяет преобразовывать звук и видео в текстовый формат во внутреннем контуре компании, без использования внешних сервисов, что обеспечивает безопасность и конфиденциальность. Решение помогает быстро трансформировать информацию для различных целей. Могут быть использованы режимы потокового распознавания, транскрипции из файлов, применение заранее подготовленных и настройка собственных промтов для получения конкретных результатов.

Пользователи оценивают скорость работы сервиса на 10 баллов, качество протоколирования на 7 баллов по десятибалльной шкале. Отдельно стоит отметить безопасность, обеспечиваемую решением за счет работы во внутреннем контуре.

В настоящее время на рынке представлено множество подобных решений, сравнение с наиболее популярными аналогичными технологическими решениями из них приведено в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнение характеристик продукта «БИТ.Ньютон» с аналогами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | БИТ.Ньютон | mymeet.ai | Таймлист Энтерпрайз |
| Интеграция | 9 сервисов | 7 сервисов | 9 сервисов |
| Предустановленный промпт | + | – | + |
| Аналитика встреч | + | + | + |
| Разбивка по спикерам | + | + | + |
| Лимиты на загрузку для расшифровки | не ограничено | до 5 000 минут | от 40 часов |
| Стоимость, тыс. руб. | от 1 000 (включая внедрение) | от 50 в месяц | от 1 180 (для безлимитного тарифа с выкупом оборудования) |

Исходя из сравнительного анализа, представленного в таблице 8, можно сделать вывод, что технология БИТ.Ньютон, внедряемая ООО «Управление Учетом» под торговой маркой Первый Бит, будет полезна компаниям, деятельность которых связана с большим количеством переговоров, встреч и звонков. Решение позволяет во много раз сократить трудозатраты на работу по расшифровке данных.

Данный сервис является достаточно конкурентоспособным на рынке сегодня, но требует доработок по качеству распознавания и пересмотр ценовой политики для малых и средних компаний.

## Анализ текущего уровня конкурентоспособности предприятия

Первоначально, для определения текущего состояние деятельности ООО «Управление Учетом» и выявить сильных и слабых стороны компании, а также возможностей и угроз. Данный инструмент стратегического анализа позволит оценить факторы, влияющие на предприятие.

Для подготовки матрицы SWOT-анализа и формирования рекомендаций по совершенствованию конкурентных позиций предприятия на рынке и выявления пробелов, которые нужно устранить для развития, была составлена таблица 9.

Таблица 9 – Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании ООО «Управление Учетом»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| * собственные разработок на базе 1С; * поддержка со стороны головной компании первый бит, доступ к готовым ресурсам и методологиям; * опыт полного цикла внедрения программных продуктов; * налаженные связи с поставщиками торгового оборудования; * хорошая репутация компании на рынке; * возможность постоянного повышения квалификации. | * наличие неохваченных сегментов рынка; * развитие компетенций в сфере промышленной маркировки; * государственная поддержка it компаний (кредиты и субсидии 0,1 - 4 % годовых); * создание курсов для подготовки пользователей и программистов 1С; * стажировки для студентов. |
| Слабые стороны | Угрозы |
| * неэффективный менеджмент; * нехватка свободных денежных средств; * устаревшие методы сбора информации и средства анализа данных; * высокая стоимость собственных разработок; * технические ограничения. | * кадровый голод; * появление новых конкурентов на рынке; * экономический кризис; * нестабильная ситуация в стране; * риск демпинга со стороны конкурентов. |

Рассматривая слабые стороны компании, можно сделать выводы, указывающие на необходимость модернизации существующих процессов. Так, финансовая уязвимость, выраженная в виде дефицита свободных денежных средств, а также высокой стоимостью работ в сравнении с средней рыночной ценой, создает риски замедленной инновационной активности. Для соответствия современным темпам цифровой трансформации необходимо модернизировать устаревшие инструменты методы сбора и анализа данных в управленческом контуре.

Для успешной реализации стратегии необходимо оперативное преодоление финансовых ограничений, а также работа над повышением эффективности существующего менеджмента.

На основе проведенного анализа по выявлению сильных и слабых сторон для ООО «Управление Учетом», представленного на таблице 8, составлена SWOT-матрица, учитывающая возможности и риски при системном рассмотрении описанных позитивных и негативных аспектов.

Таблица 10 – SWOT-матрица для компании ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | «Силы и возможности»   * поиск неохваченных сегментов рынка; * развитие компетенций в промышленной маркировке; * использование льготного финансирования для it-компаний; * запуск платных обучающих курсов для пользователей и программистов 1С в Краснодаре. | «Силы и угрозы»   * запуск программ стажировок для студентов региональных вузов; * проведение активной маркетинговой стратегии; * развитие сайта компании и публикация успешных кейсов и отзывов; * акцент на первоклассный сервис. |
| Слабые стороны | «Слабости и возможности»   * усовершенствование системы менеджмента; * внедрение новых систем аналитики; * создание внутренних курсов для обучения основным бизнес-процессам стажеров. | «Слабости и угрозы»   * введение гибкой ценовой политики для новых клиентов; * проведение регулярного анализа действий конкурентов; * совершенствование профессиональных компетенций и материальной базы. |

На основании итогов выявленных возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон предприятия ООО «Управление Учета» можно следующим образом сформулировать стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке:

1. Усовершенствовать систему менеджмента путем развития компетенций сотрудников в данном направлении, продумать реформу в системе мотивации.
2. Внедрить инструменты BI-аналитики для корректировки и снижения управленческих, финансовых и конкурентных рисков.
3. Провести глубокий анализ конкурентов для выявления их сильных и слабых сторон. На основании их преимуществ развивать отстающие направления, продумать альтернативные решения для их продуктов и услуг и совершенствовать свои превосходства.
4. Провести сегментацию неосвоенных ниш на рынке IT-услуг в Краснодаре и продумать методы укрепления компании в них.
5. Продумать корректирующие действия по совершенствованию существующей маркетинговой стратегии.
6. Разработать комплекс мер по созданию первоклассного сервиса для удержания и расширения клиентской базы, сделав акцент на повышение удовлетворенности внешних потребителей.

Для проведения анализа конкурентоспособности были выявлены ближайшие соперники на рынке компаний, предоставляющих IT-услуги в Краснодаре. При определении предприятий использовались такие критерии, как аналогичность выпускаемой продукции и доля рынка.

Таким образом, потенциальными конкурентами ООО «Управление Учетом» на рынке компаний, предоставляющих IT-услуги в Краснодаре, являются:

* ООО «Портал-Юг»;
* ООО «Глобал-Софт»;
* ООО «Интерсофт».

По данным исследования крупнейших IT-компаний Южного Федерального округа, составленного аналитическим центром «Эксперт Юг», на момент 2024 года суммарная выручка предприятий Краснодарского края этой области составляет 15,5 млрд. рублей.

Далее составлена таблица 11, в которой представлено описание основных направлений деятельности предприятий и занимаемый ими объем рынка Краснодарского края.

Рейтинг рассчитан на основе исследования IT-компаний Южного Федерального округа, а также данных, собранных с открытых источников. Предприятия схожи по операционному обороту, полученному путем реализации товаров, оказанию услуг за период прошедших 5 лет, по основным направлениям детальности и занимаемому объему рынка, сопоставимым с ООО «Управление Учетом».

Таблица 11 – Распределение объема рынка между основными конкурентами ООО «Управление Учетом»

| Наименование компании | Основные направления деятельности | Год регистрации | Выручка за 2024 год, млн. рублей | Занимаемый объем рынка, % |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ООО «Управление Учетом» | * продажа, внедрение, интеграция и сопровождение продуктов компании 1C; * продажа собственных решений на базе 1С; * продажа и обслуживание торгового оборудования; * помощь в подготовке к маркировке товаров; * импортозамещение; * разработка сайтов, мобильных приложений. | 2016 | 226 | 1,52 |
| ООО «Портал-Юг» | * продажа, внедрение и сопровождение продуктов компании 1C; * информационная безопасность, офисные приложения и операционные системы; * IT-аутсорсинг; * курсы пользователей и программистов 1С; * импортозамещение. | 2001 | 360 | 2,42 |
| ООО «Глобал-Софт» | * продажа, внедрение и сопровождение продуктов 1C; * продажа собственных решений на базе 1С; * продажа и обслуживание оборудования; * курсы пользователей 1С; * лицензионные программы * помощь в подготовке к маркировке товаров. | 2001 | 179,1 | 1,21 |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование компании | Основные направления деятельности | Год регистрации | Выручка за 2024 год, млн. рублей | Занимаемый объем рынка, % |
| ООО «Интерсофт» | * продажа, внедрение и сопровождение продуктов компании 1C; * подключение онлайн-касс; * курсы пользователей 1С. | 2004 | 125 | 0,84 |

На основании данных, представленных в таблице 11, можно сделать следующие выводы о конкурентоспособности четырех компаний.

Так, ООО «Портал-Юг» занимает лидирующую позицию среди анализируемых предприятий, демонстрируя наивысшие показатели выручки и доли рынка.

Это может указывать на устойчивую и зарекомендованную бизнес-модель. Компания обладает самым большим опытом работы с 2001 года, но относительно медленные темпы роста могут стать уязвимым местом в долгосрочной перспективе.

Для сохранения лидирующих позиций среди рассматриваемых компаний необходимо увеличивать долю инновационных продуктов в своем ассортименте, а также развивать клиентоориентированный подход.

Для ООО «Портал-Юг» самым большим конкурентом является ООО «Управление Учетом», ведь компания показывает впечатляющую динамику развития, несмотря на более поздний выход на рынок. Широкий спектр услуг и акцент на инновациях делает предприятие главным претендентом на лидерство в среднесрочной перспективе.

Компании ООО «Глобал-Софт» и ООО «Интерсофт» уступают место конкурентам по ключевым показателям, несмотря на больший опыт в Краснодарском крае. За это время данные организации не смогли занять значимую долю рынка и зарекомендовать себя среди клиентов.

В современном мире ключевым фактором успеха становится способность предприятий предлагать инновационные решения и быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка. Поэтому в среднесрочной перспективе можно ожидать усиления конкуренции, особенно между лидерами среди анализируемых компаний, то есть ООО «Портал-Юг» и ООО «Управление Учетом».

Среди рассматриваемых компаний именно ООО «Управление Учетом» за счет поддержки головной организации ООО «Первый Бит» стремительно наращивает свой инновационный потенциал, за счет чего прогноз усиления своих позиций и укрепления места на рынке IT-услуг Краснодарского края является вполне реалистичным. Для этого необходимо наращивать компетенции своих сотрудников, что требует определённых финансовых и временных вложений.

Подробную оценку основных показателей компаний можно осуществить благодаря относительных коэффициентов, полученных на основе отзывов и опросов клиентов о работе организаций, качестве услуг, компетентности сотрудников и другого.

Далее, для сравнительного анализа компании ООО «Управление Учетом» с конкурентами по основным характеристикам, составлена балльная оценка сильных и слабых сторон. Данные для исследования получены из открытых источников.

Результаты исследования конкурентных позиций основных игроков (со сходными значениями показателей выручки и занимаемого объема) рынка IT-услуг Краснодарского края представлены в таблице 12.

На основе комплексной оценки основных интерисующих ключевых характеристик анализируемых компаний, представленной в таблице 12, можно сделать следующие выводы о их конкурентных позициях на рынке IT-услуг в Краснодаре.

Таблица 12 – Балльная оценка сильных и слабых сторон компаний-конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Относительная значимость | ООО «Управление Учетом» (Первый Бит) | ООО «Портал-Юг» | ООО «Глобал-Софт» | ООО «Интерсофт» |
| Качество оказываемых услуг | 0,15 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| Спектр услуг | 0,15 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| Цена услуг | 0,15 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| Репутация | 0,15 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| Инновационность продуктов | 0,075 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Наличие сертификации у сотрудников | 0,075 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Количество вендоров, с которыми сотрудничает фирма | 0,075 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Количество сотрудников | 0,05 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| Доля рынка | 0,025 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Взвешенная сумма | 1 | 4,1 | 4,25 | 3,55 | 3,15 |

ООО «Портал-Юг» с суммарной взвешенной оценкой 4,25 показывает наилучшие показатели за 2024 год среди анализируемых компаний-конкурентов. Предприятие демонстрирует высокие показатели характеристик по качеству услуг, высокое доверие к бренду и тягу к развитию в инновационном направлении. Компания ограничивает свой потенциал относительно узким спектром услуг, что может помешать в борьбе за высокую конкурентную позицию.

ООО «Управление Учетом» занимает вторую позицию на основании суммарной оценки, выделяясь при этом широким спектром услуг, большой лояльностью к бренду и высокой инновационностью решений. Однако ценовая политика на продукты и сервис менее состязательная, в сравнении с другими компаниями, что в свою очередь является слабым местом и может снижать конкурентоспособность.

ООО «Глобал-Софт» демонстрирует сбалансированные показатели, выделяясь широким спектром услуг и ценовой доступностью. Но сильно уступает лидерам по качеству, узнаваемости и инновационности.

ООО «Интерсофт» в настоящее время демонстрирует наименьшую конкурентоспособность, обоснованную слабыми показателями широты спектра услуг и занимаемой доли рынка, что ограничивает рыночные перспективы компании.

В текущей, быстро развивающейся, динамической рыночной ситуации наибольший потенциал роста демонстрируют компании, способные сочетать высокое качество услуг с конкурентной ценовой политикой и инновационным подходом.

Далее, на рисунке 8, представлен многогранник конкурентоспособности, составленный для анализируемых компаний по девяти ранее исследуемым характеристикам.

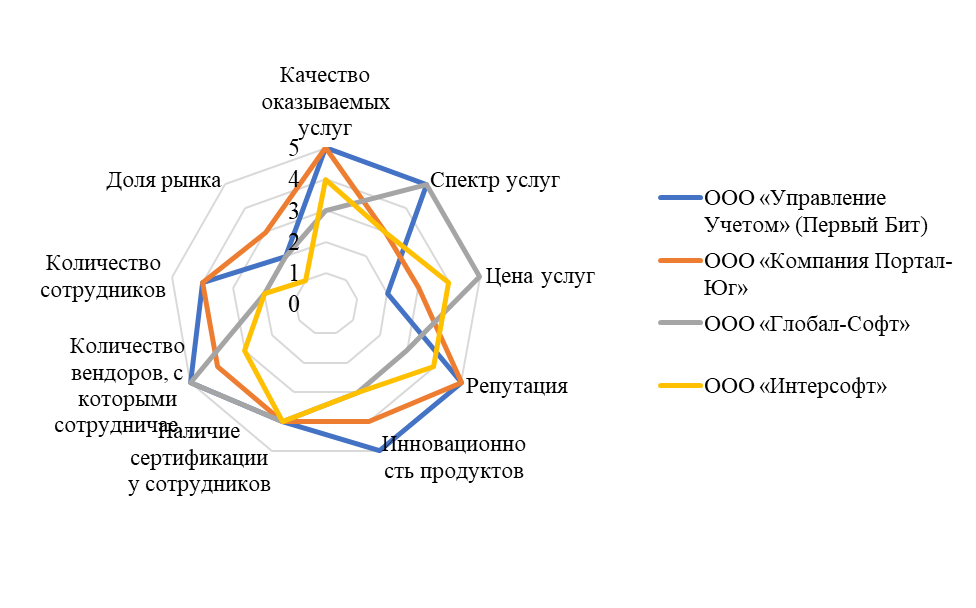


Рисунок 8 – Многогранник конкурентоспособности

Исходя из построенного многоугольника видно, что самым крупным и важным конкурентом предприятия ООО «Управление Учетом» является ООО «Компания Портал Юг».

При приятии верных управленческих решений, направленных на повышение доли на рынке, исследуемая организация способна достичь высоких результатов и выйти на лидирующие позиции в отрасли IT-услуг в городе Краснодар среди анализируемых компаний.

## 2.4 Анализ необходимости внедрения инновационных технологий для повышения конкурентоспособности предприятия

## 

В условиях динамически развивающейся конкуренции в сфере IT-услуг компании сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования, особенно важен пересмотр и модернизация управленческих процессов.

Одним из ключевых факторов успеха может стать способность оперативно анализировать данные и рыночную ситуацию, принимать обоснованные и верные управленческие решения, а также своевременно адаптироваться к ситуации, подстраивая или перестраивая свои бизнес-процессы.

В ходе исследования деятельности ООО «Управление Учетом» было выявлено, что компания имеет ряд слабых сторон в области управления:

1. Существующая организационная структура является несовершенной, что напрямую влияет на операционную эффективность и конкурентные позиции компании.

Проблемами являются: чрезвычайная централизация стратегических решений, что сильно замедляет процессы принятия решений; дисбаланс в распределении ресурсов и нагрузки; длительный цикл согласования инновационных инициатив сотрудников; отсутствие четких KPI, что снижает ответственность за результат и не стимулируют генерацию новых идей;

1. Замедленная реакция на изменения в рыночной конъектуре и действия конкурентов.
2. Потеря эффективности менеджмента и высокие издержки на управленческие кадры (составление отчетов и прогнозирование происходит вручную, на что уходит до 25% рабочего времени руководителей, данные обновляют не часто из-за сложности в сборе информации).
3. Неэффективная система принятия управленческих решений в связи с неполными или устаревшими данными и ручными отчетами (ручной анализ данных приводит к запаздыванию результатов и погрешности в отчетах до 15%).
4. Разрозненность данных (финансовые результаты и операционная информация хранятся в информационной системе 1С, отчеты составляются с помощью Excel).

Система принятия решений в организации ООО «Управление Учетом» начинается с изучения отчетности. Для этого руководитель, инициирующий данный процесс, должен запустить информационную систему, выбрать необходимую форму, в которой представлены интересующие данные, установить необходимые параметры и фильтры. Чем больше количество строк и условий, тем дольше ждать ответа от используемого приложения. Следующим этапом работы является перенос сведений в Excel для построения необходимой отчетности. Процесс создания отчета наглядно представлен на рисунке 9.

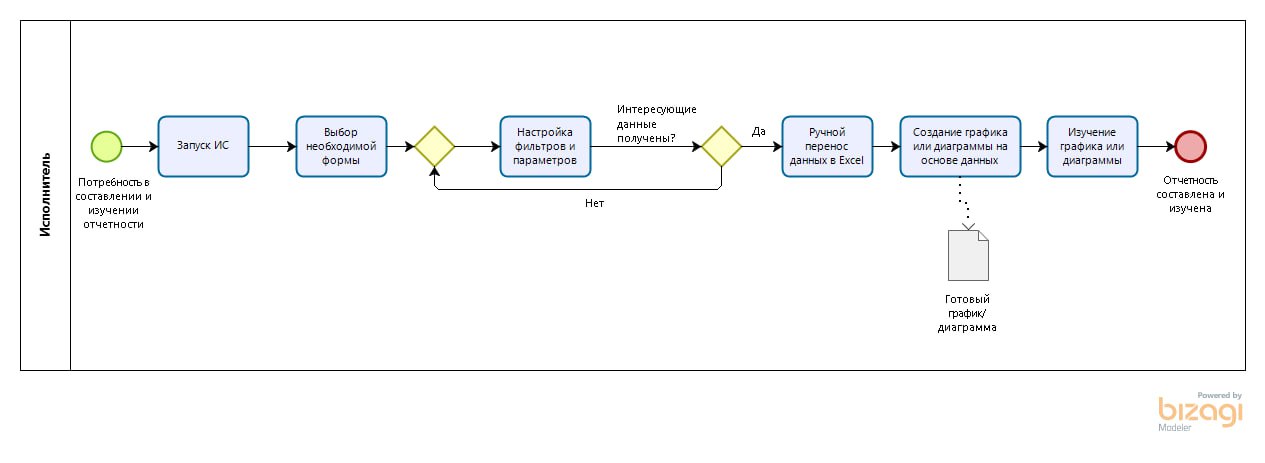


Рисунок 9 – Процесс формирования отчетности в ООО «Управление Учетом»

Процедура построения диаграмм в компании является трудоемким процессом. Чаще всего, руководители ограничиваются базовыми графиками ввиду недостаточных знаний функционала Excel, временных ограничений, а также сложности ручного переноса сведений из информационной системы.

Для минимизации слабых сторон в сфере управления, поддержки принятия верных управленческих решений и повышения конкурентоспособности необходимы реформы в сфере используемых программных продуктов для анализа. Необходимо внедрение в деятельность ООО «Управление Учетом» платформ BI-аналитики и прогнозирования для улучшения финансовой стабильности и укрепления позиции на рынке.

Данные изменения помогут компании догнать и превзойти конкурента, выявленного в ходе исследования, за счет более гибкого и технологичного подхода к управлению бизнесом.

В ходе проведения анализа деятельности предприятия ООО «Управление Учетом» была выявлена потребность изменений для устранения управленческих проблем и усиления конкурентных позиций.

Как показано в разделе 2.4, в компании ООО «Управление Учетом» Для формирования плана внедрения внутриорганизационных инноваций необходимо определить четкие цели и задачи для определения направлений работы и избегания неопределенности.

Целями внедрения внутриорганизационных управленческих инноваций в компании ООО «Управление Учетом» являются:

* сокращение времени, затрачиваемого на сбор и анализ данных для отчетности, на 70%;
* уменьшение количества ручных операций при составлении отчетности на 80%;
* автоматизация процесса мониторинга основных показателей эффективности предприятия и сотрудников;
* усиление финансовых показателей за счет средств прогнозирования.

Для достижения целей внедрения необходимо решить следующие задачи:

* интеграция с существующей инфраструктурой (Настройка синхронизации с базами 1С);
* создание аналитического хранения информации;
* настройка автоматической выгрузки данных в отчеты;
* стандартизация основных видов отчетов;
* внедрение инструментария прогнозной аналитики.

Для реализации поставленных целей и задач ключевым инструментом является внедрение инновации в управленческом контуре компании - BI-аналитики.

Во-первых, данный инструментарий позволяет оперативно собирать и обрабатывать большие объемы данных из интегрированных источников в режиме реального времени. Это позволяет принимать более обоснованные и своевременные решения на каждом уровне управления за счет быстрого доступа к информации.

Во-вторых, встроенные инструменты визуализации данных значительно упрощает восприятие информации, что обеспечивает своевременное выявление трендов, идентификацию проблем и возможностей, а также корректировку стратегии в случае необходимости.

В-третьих, BI-аналитика способствует повышению прозрачности, лояльности и ответственности сотрудников внутри организации. За счет наглядности отображения личных достижений каждого работника можно вывести команду на новый уровень, повысить их вовлеченность, а также стимулировать более активное включение в процессы принятия решений.

В-четвертых, инструментарий помогает в прогнозировании и планировании. Платформа аналитических инструментов позволяет моделировать различные сценарии и оценивать их влияние на бизнес-процессы, что обеспечивает минимизацию рисков.

Алгоритм действий, требуемых для формирования необходимых дашбордов после реализации проекта, представлен на рисунке 10.

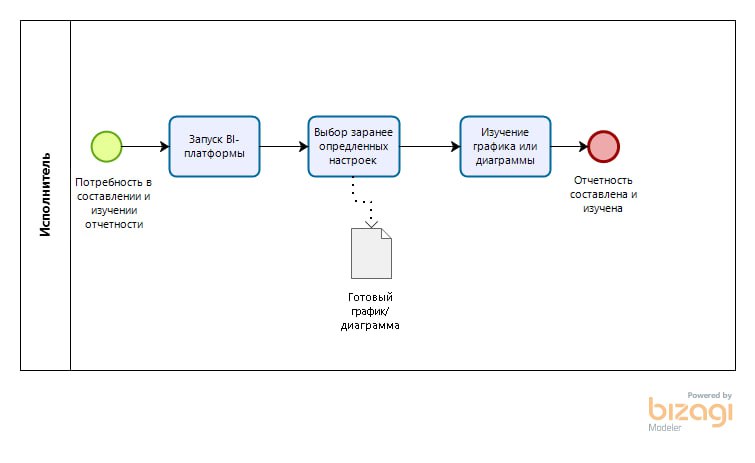


Рисунок 10 – Процесс формирования отчетности в ООО «Управление Учетом» после внедрения платформы BI-аналитики

После внедрения инструмента BI-аналитики ожидается сокращения времени, затрачиваемого на процесс составления графиков и диаграмм, примерно в 6 раз.

# 3 Разработка предложений по внедрению инновационных технологий для повышения уровня конкурентоспособности предприятия

## 3.1 Формирование плана внедрения инноваций в бизнес-процессы предприятия

На основе проведенного выше анализа была выявлена необходимость внедрения BI-аналитики в деятельность ООО «Управление Учетом». Данный инструментарий не только обеспечит реализацию поставленных целей и задач для организации, но и создаст устойчивый фундамент для долгосрочного успеха, поддерживая инновации и способствуя лучшему пониманию потребностей клиентов, что соответствует стратегии цифровой трансформации компании.

Таблица 13 – План внедрения платформы BI-аналитики в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом»

| Название задачи | Длительность | Начало | Окончание |
| --- | --- | --- | --- |
| План внедрения платформы BI-аналитики в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом» | 68 дней | 02.05.25 | 05.08.25 |
| 1. Подготовительный этап | 8 дней | 02.05.25 | 13.05.25 |
| Анализ существующих отчетов и процессов подготовки и сбора информации | 2 дней | 02.05.25 | 05.05.25 |
| Проведение интервью с КП для выявления потребностей | 3 дней | 06.05.25 | 08.05.25 |
| Определение ключевых метрик успеха внедрения управленческой инновации | 2 дней | 09.05.25 | 12.05.25 |
| Формирование технического задания | 1 день | 13.05.25 | 13.05.25 |
| 2. Выбор и утверждение BI-платформы для внедрения | 10 дней | 14.05.25 | 27.05.25 |
| Сбор информации о существующих и доступных решениях | 2 дней | 14.05.25 | 15.05.25 |
| Сравнение стоимости, функционала и возможности интеграции с имеющейся базой данных | 1 день | 16.05.25 | 16.05.25 |
| Проведение презентации наиболее оптимальных платформ для внедрения | 2 дней | 19.05.25 | 20.05.25 |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название задачи | Длительность | Начало | Окончание |
| Согласование и утверждение финального выбора решения | 1 день | 21.05.25 | 21.05.25 |
| Заключение договора с выбранной платформой, покупка необходимого количества лицензий | 4 дней | 22.05.25 | 27.05.25 |
| 3. Формирование команды внедрения | 8 дней | 28.05.25 | 06.06.25 |
| Определение ролей и зон ответственности членов команды внедрения | 2 дней | 28.05.25 | 29.05.25 |
| Согласование занятости каждого из членов команды | 3 дней | 30.05.25 | 03.06.25 |
| Окончательное утверждение команды внедрения | 2 дней | 05.06.25 | 06.06.25 |
| 4. Проектирование и настройка BI-платформы | 24 дней | 09.06.25 | 10.07.25 |
| Подключение к источнику данных и настройка процессов их извлечения в BI-платформу | 5 дней | 09.06.25 | 13.06.25 |
| Создание и утверждение прототипов отчетов для каждого заинтересованного лица (3 пользователя) | 3 дня | 16.06.25 | 19.06.25 |
| Настройка прав доступов для каждого пользователя | 4 дней | 20.06.25 | 25.06.25 |
| Написание необходимых запросов для создания отчетов для каждого пользователя | 8 дней | 26.06.25 | 07.07.25 |
| Настройка расписания обновления информации | 3 дней | 08.07.25 | 10.07.25 |
| 5. Пилотное внедрения | 8 дней | 11.07.25 | 22.07.25 |
| Запуск пользователей в систему | 1 день | 11.07.25 | 11.07.25 |
| Проверка корректности данных | 2 дней | 14.07.25 | 15.07.25 |
| Сбор обратной связи | 5 дней | 11.07.25 | 17.07.25 |
| Корректировка на основе замечаний КП | 3 дней | 18.07.25 | 22.07.25 |
| 6. Полномасштабный запуск платформы в отделе | 10 дней | 23.07.25 | 05.08.25 |
| Предоставление доступа к платформе всем сотрудникам отдела | 1 день | 23.07.25 | 23.07.25 |
| Создание обучающих материалов для пользователей | 5 дней | 23.07.25 | 29.07.25 |
| Проведение часов развития для демонстрации функционала | 5 дней | 30.07.25 | 05.08.25 |
| Создание формы сбора обратной связи для улучшений и корректирующих действий | 1 день | 23.07.25 | 23.07.25 |

В целях минимизации рисков была принята стратегия пилотного внедрение BI-аналитики в один из отделов компании, а конкретно – департамент информационных технологий, с последующим масштабированием в случае достижения положительных результатов. Данных подход обеспечивает снижение финансовых потерь и дает возможность своевременных корректировок. Заинтересованными лицами проекта являются: руководитель департамента внедрения, главный менеджер отдела продаж и управляющий группой автоматизации розничной торговли.

Внедрение платформы BI-аналитики направлено на преодоление ключевых проблем компании, связанных с большими временными потерями со стороны руководителей на подготовку отчетности ввиду разрозненности данных и их ручного сбора в Excel.

Представленный выше план разработан с учетом всех факторов, принимает во внимание выявленные потребности основных заинтересованных лиц и направлен на достижение максимальных эффектов при оптимальном использовании внутренних ресурсов компании.

Для реализации данного плана внедрения в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом» необходима команда, состоящая из:

* программист (1 человек);
* аналитик (1 человек).

Разграничение зон ответственности и распределение ролей в проекте представлено в таблице 14, где:

* И – исполнитель задачи;
* О – ответственный за результат;
* У – участник.

Далее, для понимания разграничения ответственности каждого из членов команды была составлена матрица ответственности, представленная в таблице 14. Данный инструмент помогает структурировано визуализировать и описать распределение ролей участников в рамках определенного проекта, а также обозначить степень значимости в некоторой задаче.

Таблица 14 – Матрица ответственности проекта внедрения платформы BI-аналитики в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом»

| Задачи проекта | Организационно-структурные единицы | |
| --- | --- | --- |
| программист | аналитик |
| Анализ существующих отчетов и процессов подготовки и сбора информации для них |  | О, И |
| Проведение интервью с ключевыми заинтересованными лицами для выявления потребностей |  | О, И |
| Определение ключевых метрик успеха внедрения управленческой инновации |  | О, И |
| Формирование технического задания |  | О, И |
| Сбор информации о существующих и доступных решениях |  | О, И |
| Сравнение стоимости, функционала и возможности интеграции с имеющейся базой данных | У | О, И |
| Проведение презентации наиболее оптимальных платформ для внедрения | У | О, И |
| Заключение договора с выбранной платформой, покупка необходимого количества лицензий |  | О, И |
| Определение ролей и зон ответственности членов команды внедрения |  | О, И |
| Согласование занятости каждого из членов команды |  | О, И |
| Окончательное утверждение команды внедрения |  | И |
| Подключение к источнику данных и настройка процессов их извлечения в BI-платформу | О, И |  |
| Создание и утверждение прототипов отчетов для каждого заинтересованного лица (4 вида пользователя) | О, И |  |
| Настройка прав доступов для каждого пользователя | О, И |  |
| Написание необходимых запросов для создания отчетов для каждого пользователя | О, И |  |
| Настройка расписания обновления информации | О, И |  |
| Сбор обратной связи | У | О, И |
| Корректировка и оптимизация на основе замечаний ключевых заинтересованных сторон | О, И | У |
| Создание обучающих материалов для пользователей |  | О, И |
| Проведение часов развития для демонстрации функционала |  | О, И |

Важным шагом этапа внедрения является выбор платформы для внедрения. Необходимым условием является подбор отечественных вендоров для соответствия требованиям корпоративных стандартов в сфере лицензирования. Крайне важным критерием выбора является возможность подключения к хранилищу информации в 1С, потому что результаты большинства бизнес-процессов компании отражены в ней.

Кроме того, база данных в 1С является самостоятельно разработанным решением, которое было создано программистами компании Первый Бит, с индивидуальной архитектурой и способами подключения к интересующей информации для составления отчётности в выбранной платформе BI-аналитики.

Для выбора оптимальной платформы BI-аналитики для внедрения в компанию ООО «Управления Учетом» составлена таблица 15.

Таблица 15 – Сравнение функционала отечественных платформ BI-аналитики

| Функции | Visiology [56] | PIX BI [54] | Yandex DataLens [55] |
| --- | --- | --- | --- |
| Встроенное хранилище данных | Да | Да | Нет |
| Подключения к источнику данных (1С) | Да | Да | Нет |
| Количество поддерживаемых типов файла | 3 | 6 | 2 |
| Число встроенных типов визуализации | 20+ | Более 20 + интеграция ECharts дает доступ к 400+ типам | 17 |
| Язык запросов | DAX, SQL | SQL | Внутренний |
| Особые возможности |  | Экосистема сервисов PIX Robotics | Экосистема сервисов Яндекс |
| Обучение | Электронный учебник и онлайн-вебинары | Обучающие курсы | Обучающие курсы |
| Стоимость решения, руб. | От 45 000 за 1 пользователя | От 25 000 за 1 пользователя | От 11 880 за 1 пользователя |

На основе сравнительного анализа функционала отечественных платформ BI-аналитики для ООО «Управление Учетом» была выбрана система PIX BI, которая наиболее точно соответствует требованиям компании. Связь PIX BI с имеющимся программным продуктом не требует промежуточных конвертеров данных, что значительно упрощает процесс и обеспечивает необходимый уровень безопасности данных [54].

Кроме того, платформа обеспечивает доступ к более чем 400 типам визуализации, что позволит всем пользователям создавать интересующие дашборды для мониторинга и использовать поддерживаемые сложные аналитические сценарии прогнозирования. Также, использование стандартного языка запросов SQL и доступные обучающие курсы позволят минимизировать затраты на обучение персонала и обеспечит быструю адаптацию сотрудников.

Для подключения данной платформы BI-аналитики к самостоятельно разработанной базе данных 1С Первый Бит будет использоваться настраиваемый формат обмена по API.

Далее, на рисунке 11, представлен пример дашборда, составленного в выбранной платформе PIX BI.

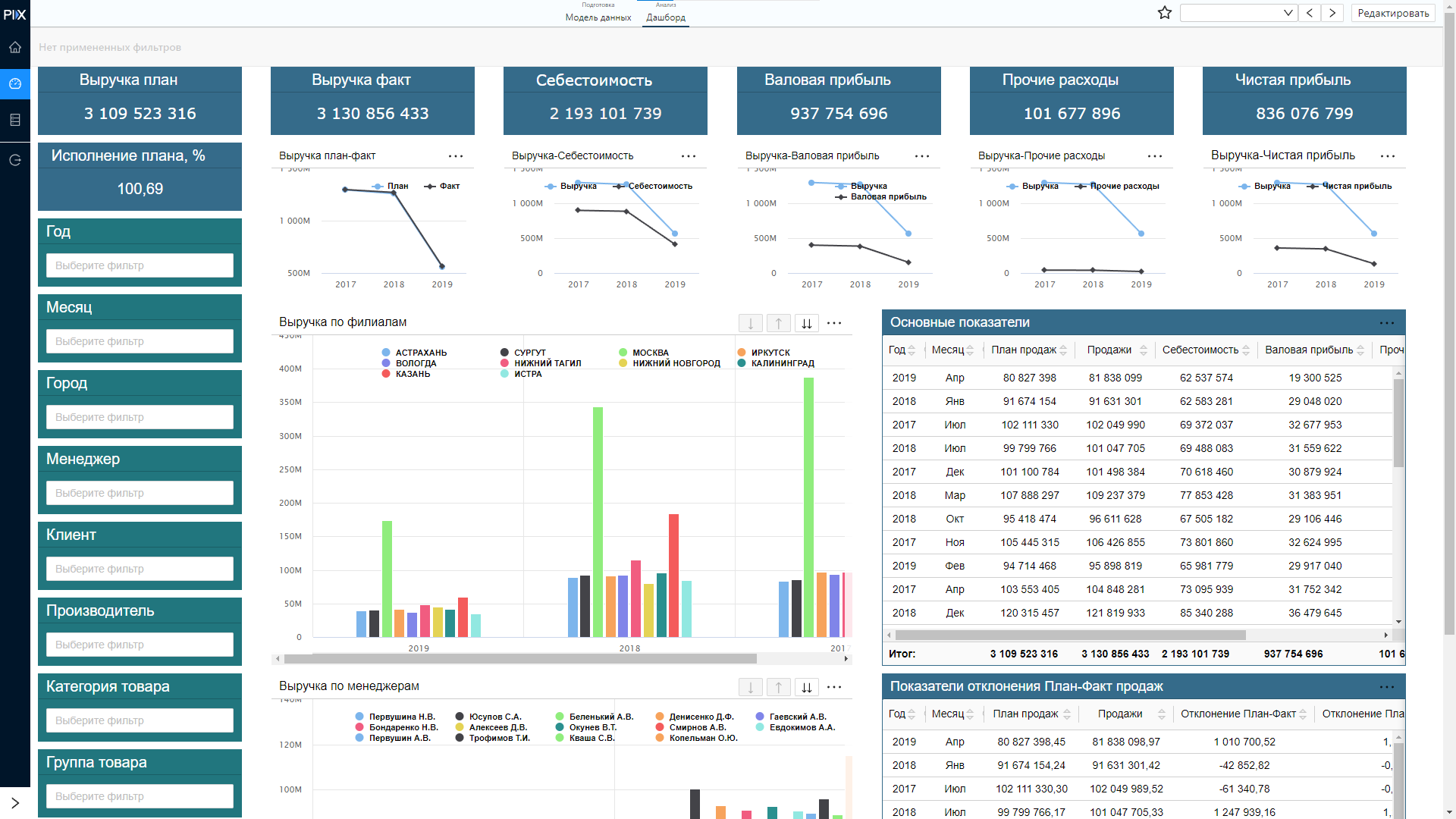


Рисунок 11 – Пример дашборда, составленного в PIX BI

Выбор платформы PIX BI обусловлен оптимальным сочетанием функциональных возможностей, доступностью интегрирования с существующей IT-инфраструктурой и экономической эффективностью. Данное решение позволит ООО «Управление Учетом» реализовать поставленные цели по внедрению управленческой инновации в рамках разумных инвестиций, повысив конкурентные преимущества компании на рынке IT-услуг в Краснодарском крае.

## **3.2 Экономическое обоснование внедрения инновационных технологий и анализ рисков и возможностей**

Для демонстрации улучшений, которые могут произойти в компании ООО «Управление Учетом» в результате внедрения предложенной управленческой инновации, необходимо провести экономическое обоснование проекта, включающее расчет бюджета, срока окупаемости, а также прогнозирование эффекта от изменений, которые могут произойти ввиду преобразований.

В таблице 16 предложен примерный бюджет проекта на этапе внедрения в департамент информационных технологий компании ООО «Управление Учетом» выбранной выше системы.

Таблица 16 – Бюджет проекта по внедрению платформы BI-аналитики PIX BI в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статьи расхода | Стоимость, руб. | Итого, руб. |
| ФОТ команды | 210 000 | 405 000 |
| Лицензия на 5 рабочих мест (на 1 год) | 150 000 |
| Затраты на создание обучающих материалов для сотрудников | 15 000 |
| Непредвиденные расходы | 30 000 |

Команда будет заниматься данным проектом в заранее выделенное время. Программист будет тратить около 2 – 4 часов в день для решения задач, в которых он задействован. Затраты компании на 1 час его работы примерно 800 рублей. Приблизительные издержки организации на оплату его труда в данном проекте составят 90 000 – 110 000 рублей.

Затраты компании на 1 час работы аналитика – примерно 500 рублей. Приблизительные издержки на оплату его труда в данном проекте 100 000 рублей.

В среднем, при подготовке отчетности каждый из трех руководителей тратит от 6 часов в неделю на сбор информации и составление дашбордов в ручном режиме. Приблизительные издержки на оплату труда одного управленца – 800 рублей в час. Соответственно, экономия компании после внедрения данной инновации составит около 48 000 рублей в месяц (из-за сокращения времени на подготовку отчетов с 6 часов до 1 часа в неделю). Итого, максимальный срок окупаемости проекта составить 7,5 месяцев, что свидетельствует о быстрой возвратности инвестиций.

Кроме того, ввиду встроенного функционала прогнозирования ожидается прирост прибыли на уровне 2% в год, что соответствует около 500 тысяч рублей. Это увеличение обусловлено:

* потенциальной оптимизацией управления запасами ввиду построения сценариев спроса и их своевременной корректировке в случаях изменения рыночной ситуации;
* возможностью более глубокого анализа целевой аудитории и построением персонализированной маркетинговой компании;
* прогнозирование оттока клиентов, что позволит вовремя принять превентивные меры по их удержанию;
* оптимизацией ценообразования вследствие анализа цен конкурентов, эластичности спроса, себестоимости услуг;
* повышением лояльности клиентов;
* увеличением скорости принятия решений.

Соответственно, инвестиции в данный проект принесут компании экономию от сокращения времени на подготовку отчетов порядка 570 тысяч в год, а также предположительно простимулируют прирост прибыли в размере 500 тысяч рублей ежегодно.

Источником денежных средств на расходы при реализации проекта по внедрению данной управленческой инновации – платформы BI-аналитики являются внутренние ресурсы компании ООО «Управление Учетом».

Для оценки целесообразности инвестиций был использован коэффициент доходности ROI, который помогает проанализировать рентабельность и выгодность проекта [7].

Общий вид формулы представлен ниже в формуле (3):

(3)

где

ROI – коэффициент рентабельности инвестиций, %.

Для предлагаемого проекта показатель доходности будет иметь следующее значение в случае получения дополнительной прибыли от использования встроенных инструментов прогнозирования платформы PIX BI (4):

(4)

Ожидаемые значения показателя превышают 100%, что говорит о разумности инвестиций и окупаемости вложений в долгосрочной перспективе.

В случае, если прогнозный инструментарий программы не даст дополнительной прибыли, коэффициент доходности проекта будет следующим (5):

(5)

Данный показатель остается быть положительным, что свидетельствует о разумности инвестиций даже неполучения дополнительной прибыли от использования прогнозного инструментария. В этом случае каждый вложенный рубль приносит 50 копеек прибыли, что является вполне разумным итогом для управленческой инновации.

Далее необходимо рассчитать коэффициент чистой приведенной стоимости. Данный норматив показывает разницу между всеми будущими доходами и первоначальными инвестициями [7].

Общий вид формулы представлен в приведенном ниже в формуле (6).

(6)

где

NPV – коэффициент чистой приведенной стоимости, руб.;

IC – величина инвестиций за период, руб.;

CF – денежный поток за период, руб.;

R – ставка дисконтирования, %;

n – число интервалов планирования проекта, ед.;

t – период расчета, ед.

В целях оценки привлекательности проекта для инвестиций используется IRR – коэффициент внутренней нормы доходности, показывающий разницу между доходами и расходами в процентном соотношении в исследуемых периодах.

Для расчета показателя необходимо сравнить с 0 чистый приведенный стоимости проекта и определить точку безубыточность – ставку дисконтирования, при которой инвестиции полностью окупят себя, возместив первоначальные вложения.

Для расчета данного показателя была использована ставка дисконтирования 25%. Это обусловлено актуальной величиной ключевой ставки Банка России 21%, а также дополнительным заложением премии на риск 5%.

Расчет коэффициента чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Доходы и расходы по периодам для расчета коэффициента чистой приведенной стоимости для проекта по внедрению платформы BI-аналитики PIX BI в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период, год | Доходы, руб. | Расходы, руб. |
| 2025 | 570 000 | 405 000 |
| 2026 | 570 000 | 150 000 |
| 2027 | 570 000 | 150 000 |

Факторами, объясняющими такое значение, являются: количество руководителей в данном департаменте (3 человека), специфичность управленческой инновации, так как доходность от внедрения скрыта, обусловлена экономией и не предполагает получения открытой прибыли в краткосрочной перспективе.

Таблица 18 – Итоговые значения коэффициента чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности

|  |  |
| --- | --- |
| NPV, руб. | 256 602 |
| IRR, % | 57, 49 |

Исходя из выполненного выше расчета, проект по внедрению управленческой инновации – платформы BI-аналитики PIX BI в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом» является целесообразным для инвестиций.

Таким образом, экономическое обоснование авторских рекомендаций показало, что при внедрении данного плана ожидаются положительные изменения в виде сокращений издержек, получения дополнительной прибыли, улучшения лояльности клиентов. В свою очередь, это позволит повысить уровень конкурентоспособности на рынке IT-услуг в Краснодарском крае. Основываясь на финансовом состоянии компании, ООО «Управление Учетом» может позволить себе реализацию предлагаемой инновации в сфере управления за счет собственного капитала.

Несмотря на очевидные плюсы от внедрения средств BI-аналитики в бизнес-процессы компании, большое количество организаций отмечают некоторые проблемы. Так, при проведении исследования, были выявлены следующие риски, которые могут повлиять на результаты проекта по интеграции инструментария PIX BI в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом»:

* отсутствие четко сформулированных целей проекта внедрения;
* увеличение затрат для реализации проекта;
* низкая вовлеченность сотрудников организации в реализацию инновации;
* неподходящий формат данных;
* нечеткие требования для составления дашбордов от каждого заинтересованного лица;
* завышенные ожидания от возможностей платформы BI-аналитики.

Анализ рисков является важным элементом стратегического планирования перед внедрением инновационных технологий в деятельность компании. Его необходимо проводить до старта работ проекта, что позволяет:

1. Выявить критические угрозы и сбои на ранней стадии и разработать превентивные меры, которые помогут снизить вероятность провала проекта, потери бюджета и времени.
2. Грамотно распределить имеющиеся ресурсы на оптимизацию и решение проблемы.
3. Обнаружить несогласованность в ожиданиях от проекта основных заинтересованных лиц и повысить согласованность, что поможет избежать конфликтные ситуации на этапе внедрения».
4. Сформировать сценарии гибкого реагирования на изменения в бизнес-среде.

Анализ рисков служит инвестицией в устойчивость проекта. Он обеспечивает плавный переход от плана к реализации и конечному итогу внедрения. Для проведения оценки имеющихся угроз при осуществлении проекта по внедрению платформы BI-аналитики PIX BI в департамент информационных технологий ООО «Управление Учетом» была составлена таблица количественного анализа рисков.

Таблица 19 – Таблица количественного анализа рисков проекта внедрения платформы BI-аналитики PIX BI для компании ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Риск | Вероятность | Последствия | Общая оценка |
| Отсутствие четко сформулированных целей проекта | 1 | 5 | 5 |
| Увеличение затрат для реализации проекта | 3 | 5 | 15 |
| Низкая вовлеченность сотрудников организации в реализацию инновации | 3 | 2 | 6 |
| Неподходящий формат данных | 3 | 5 | 15 |
| Нечеткие требования от каждого заинтересованного лица | 4 | 3 | 12 |
| Завышенные ожидания от возможностей платформы BI-аналитики | 5 | 2 | 10 |

Исходя из представленного количественного анализа, наиболее критичными последствиями является увеличение затрат на реализацию проекта и неподходящий формат данных для загрузки в платформу аналитики. Несмотря на серьезность следствий, вероятность возникновения описанных рисков незначительна. Наиболее вероятным событием к наступлению является обнаружение завышенных ожиданий от возможностей платформы от заинтересованных лиц.

Для анализа значимости каждой угрозы и наглядного представления оценки рискованности проекта была составлена «роза» рисков. Она наглядно показывает распределение критериев на основе общей оценки, составленной с помощью вероятности наступления и критичности последствий.

Данный подход позволяет упорядочить факторы и выявить наиболее опасные, для которых необходимо разработать превентивные меры и продумать методы борьбы.

В представленном ниже рисунке 12 выделены основные угрозы успешному внедрению платформы BI-аналитики.

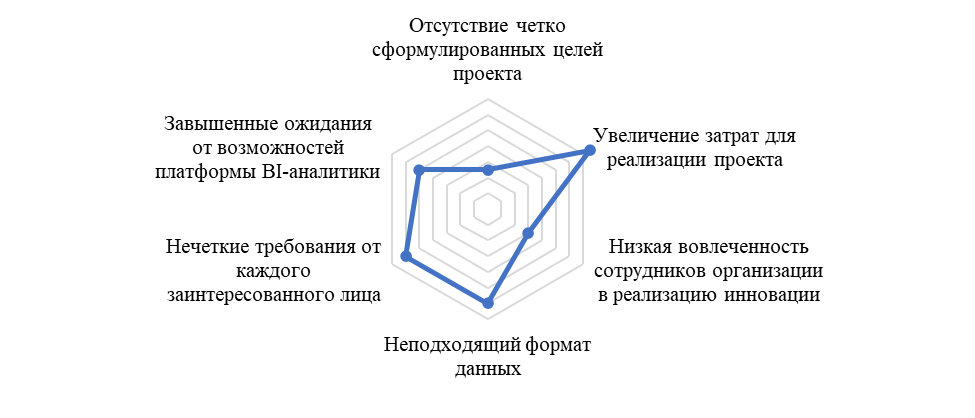


Рисунок 12 – «Роза» рисков проекта

Наибольшую значимость имеют увеличение издержек на реализацию проекта, неподходящий формат данных и нечеткие требования от заинтересованных лиц. Эти риски имеют ключевое влияние на успех проекта, игнорирование которых может привести к провалу.

На основе демонстрируемой выше розы рисков необходимо создать план превентивных мероприятий. В нем требуется уделить особое внимание ключевым угрозам, представленным на графике. Также, необходимо изучить факторы, которые могут привести к возникновению потенциальных опасностей.

Таблица 20 – План превентивных мероприятий по снижению влияния рисков проекта внедрения платформы BI-аналитики PIX BI для компании ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Риск | Степень приоритетности риска | Причина возникновения | Меры, направленные на устранение или снижение риска |
| Увеличение затрат для реализации проекта | 1 | Увеличение расходов из-за изменения требований или непредвиденных обстоятельств, рост стоимости лицензии | Предусмотрен доп. капитала на непредвиденные расходы, контроль расходов |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Риск | Степень приоритетности риска | Причина возникновения | Меры, направленные на устранение или снижение риска |
| Неподходящий формат данных | 2 | Разнородные источники данных, отсутствие единого стандарта ведения документации | Составление тестовых дашбордов в демоверсии для оценки формата данных |
| Нечеткие требования от каждого заинтересованного лица | 2 | Наличие противоречий у руководителей, недостаток встреч по согласованию | Сбор и документирование требований |
| Завышенные ожидания от возможностей платформы BI-аналитики | 3 | Недостаток информации о возможностях платформы, ложные представления из-за маркетинговых обещаний | Запрос демоверсии у разработчиков продукта и проведение презентации заинтересованным лицам |
| Низкая вовлеченность сотрудников организации в реализацию инновации | 4 | Отсутствие обучающих курсов, непонимание выгод | Проведение часов развития и вебинаров, демонстрация возможностей продукта |
| Отсутствие четко сформулированных целей проекта | 5 | Разрозненность в мнениях | Проведение встреч с заинтересованными лицами, разработка целей по системе SMART, письменное документирование |

При внедрении комплексного подхода к управлению рисками можно рассчитывать на успех проекта. Анализ угроз позволяет заранее определить узкие места и выявить ключевые проблемы. Это позволит в будущем минимизировать потери и предотвратить критические сбои. Также, управление рисками помогает оптимизировать затраты, направляя основные усилия на устранение возможных причин заранее. Это является весьма существенным аспектом, ведь борьба с последствиями практически всегда обходится значительно большими издержками и потерями. Кроме того, данный инструмент способствует согласованию целей участников проекта, что крайне важно для снижения вероятности возникновения конфликтов и недопониманий.

При грамотном подходе к анализу рисков и реализации превентивных мер по их устранению проект по внедрению платформы BI-аналитики PIX BI для компании ООО «Управление Учетом» в департамент информационных технологий имеет большие шансы на успешную реализацию.

Экономический потенциал от внедрения платформы BI-аналитики и использования инновации в управленческой сфере можно оценить в разрезе компании в целом. Так, для внедрения PIX BI для руководителей во все отделы потребуется дополнительно 12 рабочих мест.

Так как во всех отделах используется единая база данных 1С, выгрузка из которой была настроена ранее, перечень необходимых задач для реализации проекта сократится. Для внедрения платформы BI-аналитики в компанию ООО «Управление Учетом» составлен план, представленный в таблице 21.

Таблица 21 – План внедрения платформы BI-аналитики PIX BI в ООО «Управление Учетом»

| Название задачи | Длительность | Начало | Окончание |
| --- | --- | --- | --- |
| План внедрения платформы BI-аналитики ООО «Управление Учетом» | 48 дней | 08.08.25 | 07.11.25 |
| 1. Подготовительный этап | 12 дней | 08.08.25 | 25.08.25 |
| Анализ существующих отчетов и процессов подготовки и сбора информации для них | 2 дней | 08.08.25 | 11.08.25 |
| Проведение интервью с ключевыми заинтересованными лицами для выявления потребностей | 6 дней | 12.08.25 | 19.08.25 |
| Определение ключевых метрик успеха внедрения управленческой инновации | 1 дней | 20.08.25 | 20.08.25 |
| Формирование технического задания | 1 день | 21.08.25 | 21.08.25 |
| Закупка необходимого количества лицензий | 2 дня | 22.08.25 | 25.08.25 |
| 2. Проектирование и настройка BI-платформы | 22 дня | 26.08.25 | 17.09.25 |
| Создание и утверждение прототипов отчетов для каждого заинтересованного лица (12 пользователей) | 12 дней | 26.08.25 | 10.09.25 |
| Настройка прав доступов для каждого пользователя | 12 дней | 26.08.25 | 10.09.25 |
| Написание необходимых запросов для создания отчетов для каждого пользователя | 8 дней | 11.09.25 | 26.09.25 |
| Настройка расписания обновления информации | 2 дня | 29.09.25 | 30.09.25 |

Продолжение таблицы 21

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название задачи | Длительность | Начало | Окончание |
| 3. Пилотное внедрения | 8 дней | 01.10.25 | 03.10.25 |
| Запуск пользователей в систему | 1 день | 06.10.25 | 06.10.25 |
| Проверка корректности данных | 2 дней | 07.10.25 | 08.10.25 |
| Оценка скорости работы | 2 дней | 09.10.25 | 10.10.25 |
| Сбор обратной связи | 5 дней | 13.10.25 | 17.10.25 |
| Корректировка и оптимизация на основе замечаний ключевых заинтересованных сторон | 3 дней | 20.10.25 | 22.10.25 |
| 4. Полномасштабный запуск платформы | 6 дней | 23.10.25 | 30.10.25 |
| Название задачи | Длительность | Начало | Окончание |
| Предоставление доступа к платформе всем сотрудникам отдела | 1 день | 31.10.25 | 31.10.25 |
| Проведение часов развития для демонстрации функционала | 5 дней | 03.11.25 | 07.11.25 |

Для реализации проекта полноценного внедрения PIX BI в структуру компании потребуется расширение команды проекта. Дополнительно потребуется привлечение еще одного программиста из внутреннего штата компании для выполнения некоторых задач параллельно.

В соответствии с приведенным выше планом внедрения и дополнительными условиями рассчитан бюджет проекта, представленный в таблице 22.

Таблица 22 – Бюджет проекта по внедрению платформы BI-аналитики PIX BI в компанию ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статьи расхода | Стоимость, руб. | Итого, руб. |
| ФОТ команды | 450 000 | 820 000 |
| Лицензия на 10 рабочих мест (на 1 год) | 300 000 |
| Непредвиденные расходы | 70 000 |

Итого, общие затраты на проект внедрения инструментария BI-аналитики в компанию ООО «Управление Учетом» составят 1 225 тысяч рублей. При этом, экономия от сокращения затрачиваемого времени на подготовку отчетности 15 руководителей составит порядка 240 тысяч рублей месяц.

Коэффициент ROI составляет 137%, что говорит о разумности инвестиций в проект внедрения инструмента аналитики в предприятие. Максимальный срок окупаемости проекта составить 7,5 месяцев при внедрении только пилотного проекта в департамент внедрения и 12,5 месяцев при полноценном запуске в разрезе всей компании ООО «Управление Учетом», что свидетельствует о быстрой возвратности денежных активов на баланс компании в случае минимального влияния рисков.

## 3.3 Оценка потенциала и эффективности инновационных технологий при их внедрении в структуру предприятия

Для комплексного анализа необходимости осуществления плана внедрения стратегического инструмента автоматизации рутинных бизнес-процессов руководителей компании следует провести оценку потенциала и эффективности данной инновационной технологии.

Потенциал использования данного инструментария можно рассматривать в нескольких аспектах:

1. Экономический. Внедрение BI-аналитики, исходя из расчётов, представленных в разделе 3.2, помогает оптимизировать операционные издержки, а также генерировать дополнительную прибыль. Основными метриками являются снижение трудозатрат на 80%, что эквивалентно порядка 570 тысяч экономии ежегодно, кроме того – увеличение прибыли за счет использования прогнозного инструментария в департаменте внедрения информационных технологий компании ООО «Управление Учетом». Данные экономического потенциала подкреплены расчетом рентабельности инвестиций, которые подтвердили высокую отдачу от капиталовложений.
2. Операционный. Автоматизация рутинных бизнес-процессов позволяет повысить скорость принятия управленческих решений за счет сокращения времени на сбор информации и формирования отчетов на 5 часов в неделю. К тому же, на основе результатов разработанного плана внедрения, можно сделать вывод о значительном сокращении ручного ввода данных. Это является большим преимуществом за счет повышения точности и снижения уровня ошибок.
3. Стратегический. Платформа BI-аналитики создает основу для роста конкурентных преимуществ. Так, встроенный прогнозный инструментарий обеспечивает предсказание рыночных трендов. Это позволяет проводить сегментацию клиентов, что способствует формированию персонализированных предложений и увеличению конверсии продаж.

Для анализа взаимосвязи показателей инновационности и выручки компаний проведено исследование линейной корреляции на основе случайной выборки IT-компаний [53]. Результат представлен в виде графика на рисунке 13.

Рисунок 13 – График линейной корреляции между инновационностью и выручкой компаний случайной выборки

Коэффициент 0,527551767 указывает на умеренную положительную взаимозависимость. Инновации, внедряемые в компанию, влияют на рост выручки, но являются далеко не единственным фактором. Это значит, что не все нововведения гарантируют увеличение прибыльности.

Предложенная к внедрению управленческая инновация обладает следующим потенциалом влияния на ключевые факторы конкурентоспособности компании ООО «Управление Учетом»:

* увеличение операционной эффективности за счет снижения издержек на оплату труда руководителей и ускорения процессов создания отчетности;
* ускорение реакции на изменения на рынке ввиду прогнозного инструментария платформы PIX BI;
* максимизация качества управления за счет возрастания точности административных решений и наращивания мотивации и вовлеченности сотрудников;
* повышение ценности в глазах клиента ввиду улучшения сервиса и персонализации предложений.

На основании выделенных точек потенциала влияния составлен сценарный анализ прогноза изменения конкурентной позиции на рынке IT-услуг Краснодарского края для компании ООО «Управление Учетом».

1. Увеличение операционной эффективности.

При оптимистическом сценарии ожидается своевременная реализация плана внедрения инструментария платформы PIX BI в структуру компании без дополнительных затрат или других потенциальных рисков. В следствие этого прогнозируется:

* снижение трудозатрат руководителей на 30% за счет автоматизации отчетности;
* уменьшение ошибок при обработке данных на 25%;
* экономия ФОТ руководителей подразделений компании за счет оптимизации их рабочего времени на 240 тысяч рублей в месяц.

Пессимистический сценарий:

* увеличение первоначальных затрат на внедрение;
* сопротивление персонала инновациям, что приведет к замедлению окупаемости инвестиций.

Реалистичный прогноз предполагает рост производительности руководителей подразделений компании на 18-20% и экономию ФОТ на оплату деятельности на 150 тысяч рублей ежемесячно ввиду автоматизации отчетности.

1. Положительные эффекты в качестве управления.

При осуществлении оптимистического сценария ожидается:

* рост точности управленческих решений на 40% за счет визуализации KPI;
* увеличение вовлеченности сотрудников в деятельность компании ввиду наглядной системы показателей и открытости результатов своей работы;
* снижение текучести кадров на 15% за счет гибкой и прозрачной системы оценки;
* ускорение реакции на рыночные изменения за счет увеличения точности прогнозов на 25%.

Пессимистический сценарий внедрения платформы BI-аналитики предполагает некоторые ограничения, а именно:

* риск возникновения непонимания функционала платформы, неготовность команды к цифровым инновациям;
* может потребоваться привлечения экспертов платформы аналитики PIX BI для обучения.

Реалистичный сценарий предполагает увеличение точности управленческих решений на 20%, снижение текучести кадров на 10% и ускорение реакции на рыночные изменения на 15%.

1. Повышение ценности для клиентов за счет персонализации услуг, достигаемого с помощью методов анализа клиентского поведения, и внедрения предиктивного сервиса.

Итоговый прогноз по значениям характеристик выручки, доли рынка, величины издержек и другого компании ООО «Управление Учетом» после внедрения инструментария BI-аналитики PIX BI представлены в аналитическом виде ниже.

При возможной реализации оптимистического сценария ожидается достижение следующих результатов в течение следующих трех-пяти лет для компании ООО «Управление Учетом» на динамичном рынке IT-слуг Краснодарского края:

* прирост выручки компании на 5-7%;

Таблица 23 – Таблица прогнозных значений выручки ООО «Управление Учетом» с учетом реализации плана внедрения PIX BI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Временная шкала | Значения, руб. | Прогноз, руб. | Прогноз с учетом внедрения PIX BI, руб. |
| 2020 | 132 958 | – | – |
| 2021 | 140 069 | – | – |
| 2022 | 182 157 | – | – |
| 2023 | 213 630 | – | – |
| 2024 | 226 395 | 226 395 | 226 395 |
| 2025 | – | 262 238 | 286 509 |
| 2026 | – | 305 809 | 330 275 |
| 2027 | – | 321 178 | 345 844 |
| 2028 | – | 364 749 | 389 612 |

* снижение операционных издержек на 25-30%;
* увеличение доли на рынке IT-услуг в Краснодарском крае с 1,52% до 2,5-4%;
* формирование уникального торгового предложения за счет использования инструментария прогнозной аналитики.

Исходя из темпов роста выручки компании в 2020-2024 годах столбец «Прогноз, руб.» демонстрирует прогнозные значения данного показателя без использования платформы BI-аналитики, а следующий – с учетом внедрения управленческой инновации. Разница наглядно продемонстрирована на рисунке 14.

Рисунок 14 – Визуализация темпов роста выручки компании за 2020-2028 г.

Прогнозируемые значения выручки компании с учетом успешной реализации плана внедрения PIX BI и без автоматизации отчетности представлены ниже в таблице 23 и рисунке 14.

Внедрение платформы BI-аналитики PIX BI экономически целесообразно для компании ООО «Управление Учетом». Кроме того, данный проект является стратегически важным шагом на пути к созданию основу для долгосрочного повышения конкурентоспособности на рынке IT-услуг в Краснодарском крае.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного в рамках выпускной квалификационной работы исследования были рассмотрены теоретические и практические аспекты и перспективы внедрения инновационных технологий для повышения конкурентоспособности компании на примере ООО «Управление Учетом». Необходимо сформулировать основные выводы по итогам анализа. Были выполнены следующие задачи:

* изучены теоретические основы инновационных технологий и конкурентоспособности предприятий;
* выявлена взаимосвязь инновационных технологий и конкурентоспособности предприятия;
* проведен технико-экономический анализ деятельности предприятия ООО «Управление Учетом»;
* осуществлен анализ текущего уровня конкурентоспособности предприятия;
* разработаны предложений по внедрению инновационных технологий для повышения уровня конкурентоспособности предприятия;
* сформирован план внедрения инноваций в бизнес-процессы предприятия;
* сделано экономическое обоснование авторских рекомендаций.

Основная стратегическая цель ООО «Управление Учетом» – быть лучшим автоматизатором и цифровизатором в городе присутствия. Для её успешного достижения крайне необходимо наращивать свои конкурентные преимущества.

Исследование подтвердило доводы, что внедрение управленческих инноваций, в частности платформы BI-аналитики PIX BI, способствует росту операционной эффективности, ускоряет процессы принятия решений вопросов, касающихся непосредственного руководства подразделениями и компанией в целом, повышает качество обслуживания и лояльность клиентов, а также усиливает положение предприятия на рынке IT-услуг в Краснодарском крае.

Экономическое обоснование плана внедрения подтвердило целесообразность инвестиций в описанную управленческую инновацию. Особое внимание было уделено анализу рисков, которые непосредственно связаны с реализацией проекта, а также разработке комплекса превентивных мероприятий, направленных на минимизацию описанных опасностей. В результате был сформулирован комплексный подход, позволяющий обеспечить успешную реализацию проекта и достижение запланированных целей.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применения предложенных методических рекомендаций как в ООО «Управление Учетом», так и в других компаниях, деятельность которых развернута в сфере IT-услуг. В работе представлены конкретные метрики, позволяющие оценить эффективность и результаты от внедряемого инструментария BI-аналитики. Кроме того, предложены рекомендации по масштабированию инновационного решения и повышению вовлеченности сотрудников.

Исследование подтвердило, что интеграция современного BI-инструментария и цифровых инновационных технологий является условием для формирования устойчивого конкурентного преимущества. В современных условиях, в эпоху быстро меняющейся бизнес-среды, компаниям необходимо повышать свою внутреннюю эффективность и качество управления. В свою очередь, PIX BI, может помочь достигнуть этих задач, кроме того – позволит улучшить клиентский сервис, что приведет к усилению позиций на рынке IT-услуг.

Таким образом, реализация предложенных в работе мер и рекомендаций обеспечит ООО «Управление Учетом» возможностью динамично развивать конкурентоспособность, адаптироваться к вызовам рынка и наращивать лидерские позиции в условиях цифровой трансформации и автоматизации экономики. В процессе написания работы все поставленные задачи и цель были полностью достигнуты.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Абдукаримов, И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций.: Учеб. пос. / И.Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2021. – 320 с. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=438354 (дата обращения: 20.03.2025). – ISBN: 978-5-16-005165-9.
2. Абчук, В. А. Теоретические основы менеджмента: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – Москва : Юрайт, 2025. – 320 с. – (Профессиональное образование). – URL: https://urait.ru/bcode/568595 (дата обращения: 04.04.2025). – ISBN 978-5-534-17086-3.
3. Акбашева, Д. М., Хыбыртова Э. Б. Основные аспекты повышение конкурентоспособности организации / Акбашева Д. М., Хыбыртова Э // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-povyshenie-konkurentosposobnosti-organizatsii (дата обращения: 21.03.2025).
4. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 337 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560646 (дата обращения: 24.02.2025). – ISBN 978-5-534-14499-4.
5. Инновационный менеджмент. Коммерциализация результатов научных исследований и разработок: учебник и практикум для академического бакалавриата / Антонц В. А., Бедный Б. И. – Москва : Юрайт, 2025. – 266 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/558322 (дата обращения: 01.05.2025). – ISBN 978-5-534-20450-6.
6. Байджанова, Г. Н., Гараджаева Д. Я. Бизнес-аналитика: современные подходы и инструменты для принятия управленческих решений / Байджанова Г. Н., Гараджаева Д. Я // Наука и мировоззрение. – 2025. – №45. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-analitika-sovremennye-podhody-i-instrumenty-dlya-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy (дата обращения: 22.03.2025).
7. Белозерова, Е. И., Сидоренко Д. В., Тресцова Е. В. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Белозерова Е. И., Сидоренко Д. В., Тресцова Е. В. // Вестник науки. – 2025. – №3 (84). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-2 (дата обращения: 01.06.2025).
8. Брусакова, И. А. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов / И. А. Брусаковой. – Москва : Юрайт, 2025. – 333 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/563611 (дата обращения: 24.04.2025). – ISBN 978-5-534-04909-1.
9. Вахрушина, М. А. Анализ финансовой отчетности: Учебник / М. А. Вахрушиной. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 431 с. (Профессиональное образование). – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=438963 (дата обращения: 27.04.2025). – ISBN: 978-5-16-018431-9.
10. Воронов, М. В. Автоматическое управление. Управление организационными системами. Цифровые платформы: учебник для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. – Москва : Юрайт, 2025. – 475 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/569236 (дата обращения: 14.04.2025). – ISBN 978-5-534-19845-4.
11. Галимова, А. Ш., Назарова А. А. Использование инструментов бизнес-аналитики в управлении персоналом / Галимова А. Ш., Назарова А. А. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №3 (121). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-instrumentov-biznes-analitiki-v-upravlenii-personalom (дата обращения: 29.03.2025).
12. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум

для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Юрайт, 2025. – 278 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560127 (дата обращения: 02.04.2025). – ISBN 978-5-534-15505-1.

1. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Горбашко. – Москва : Юрайт, 2025. – 427 с. – (Профессиональное образование). – URL: https://urait.ru/bcode/561265 (дата обращения: 02.03.2025). – ISBN 978-5-534-17590-5.
2. Глухов, Д. И. BI-аналитика как инструмент повышения конкурентоспособности / Глухов Д. И. // Индустриальная экономика. – 2024. – №S2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bi-analitika-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti (дата обращения: 13.04.2025).
3. Гурбанов, М., Алыджанова М., Сапарова О. Цифровая трансформация бизнеса и ее влияние на конкурентоспособность / Гурбанов М., Алыджанова М., Сапарова О // Символ науки. – 2025. – №1-1-1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-i-ee-vliyanie-na-konkurentosposobnost (дата обращения: 04.05.2025).
4. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; – Москва : Юрайт, 2025. – 322 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560175 (дата обращения: 13.05.2025). – ISBN 978-5-534-17914-9.
5. Ежова, В. А. Конкурентоспособность организации: Учебное пособие / В. А. Ежова. – Санкт-Петербург : ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. – 38 с. – URL: https://library.bmstu.ru/Catalog/Details/IPRBooks/118397 (дата обращения: 20.04.2025). – ISBN 978-5-91646-315-6
6. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. – Москва : Юрайт, 2025. – 242 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/562652 (дата обращения: 04.05.2025). – ISBN 978-5-534-09362-9.
7. Захаров, В.Я., Трофимов О.В., Фролов В.Г., Кудайбергенова Н.С. Механизмы интеграции и кооперации сложных экономических систем в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» / Захаров В.Я., Трофимов О.В., Фролов В.Г., Кудайбергенова Н.С. // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Том 9. – № 4. – С. 1341-1356 –https://studwork.ru/shop/143442-vnedrenie-cifrovyh-tehnologiy-v-deyatelnost-kompanii (дата обращения: 14.03.2025).
8. Илышева, Н. Н., Крылов С. И. Анализ финансовой отчетности / Илышева Н. Н., Крылов С. И. – Москва : Инфра-М, 2022. – 480 с. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=376699 (дата обращения: 06.04.2025). – ISBN: 978-5-00184-015-2.
9. Камилова, А. Важность инноваций в цифровой экономике / Камилова А. // Экономика и социум. – 2025. – №2-1 (129). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vazhnost-innovatsiy-v-tsifrovoy-ekonomike (дата обращения: 12.05.2025).
10. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – Москва : Юрайт, 2025. – 225 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/562139 (дата обращения: 24.03.2025). – ISBN 978-5-534-17986-6.
11. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики: учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский.– Москва : Юрайт, 2025. – 350 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/565867 (дата обращения: 11.03.2025). – ISBN 978-5-534-11073-9.
12. Лытнева, Н. А. Современные методы и модели управления эффективностью предприятий / Лытнева Н. А. // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – №3. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=ugrgzp (дата обращения: 23.03.2025).
13. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов /

С. В. Мальцева. – Москва : Юрайт, 2025. – 517 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560009 (дата обращения: 04.05.2025). – ISBN 978-5-534-17988-0.

1. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Юрайт, 2025. – 191 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/567639 (дата обращения: 02.04.2025). – ISBN 978-5-534-13908-2.
2. Мустафин, Д. Ш. Управление рисками в реальном секторе с использованием цифровых решений: прогнозирование, аналитика и контроль / Мустафин Д. Ш. // Вестник науки. – 2025. – №3 (84). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-realnom-sektore-s-ispolzovaniem-tsifrovyh-resheniy-prognozirovanie-analitika-i-kontrol (дата обращения: 12.04.2025).
3. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва : Юрайт, 2025. – 463 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560419 (дата обращения: 10.04.2025). – ISBN 978-5-534-14975-3.
4. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; перевод Е. Калинина. – 5–е, изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 716 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/95697 (дата обращения: 22.02.2025). – ISBN 978-5-9614-5727-8.
5. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – Москва : Юрайт, 2025. – 384 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560561 (дата обращения: 03.04.2025). – ISBN 978-5-534-15534-1.
6. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. – Москва : Юрайт, 2025. – 313 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/565703 (дата обращения: 12.05.2025). – ISBN 978-5-534-10451-6.
7. Рубцова, Н. В. Анализ рыночных возможностей: учебник для вузов / Н. В. Рубцова. – Москва : Юрайт, 2025. – 175 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/568021 (дата обращения: 27.05.2025). – ISBN 978-5-534-14910-4.
8. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Сергеев. – Москва : Юрайт, 2025. – 435 с. – (Профессиональное образование). – URL: https://urait.ru/bcode/565767 (дата обращения: 30.03.2025). – ISBN 978-5-534-20235-9.
9. Сидорова, Е. Ю. Инновационная экономика: учебник для вузов / Е. Ю. Сидоровой. – Москва : Юрайт, 2025. – 334 с. – (Высшее образование). –URL: https://urait.ru/bcode/568192 (дата обращения: 09.04.2025). – ISBN 978-5-534-15480-1.
10. Скамай, Л. Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 378 с. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=120634 (дата обращения: 14.04.2025). – ISBN: 978-5-16-004411-8
11. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебник для вузов / Ю. Н. Соловьева. – Москва : Юрайт, 2025. – 139 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/560653 (дата обращения: 10.03.2025). – ISBN 978-5-534-11498-0.
12. Степанов, Н. В., Михайлов Б. А. Инновационные подходы к управлению данными и аналитике / Степанов Н. В., Михайлов Б. А. // Теория и практика современной науки. – 2025. – №2 (116). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-dannymi-i-analitike (дата обращения: 04.03.2025).
13. Спиридонова, Е. А. Создание стартапов: учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. – Москва : Юрайт, 2025. – 187 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/569604 (дата обращения: 11.03.2025). – ISBN 978-5-534-21303-4.
14. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. – Москва : Юрайт, 2025. – 314 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/564670 (дата обращения: 15.04.2025). – ISBN 978-5-534-17890-6.
15. Сурков, В. В. Методы использования технологий искусственного интеллекта в системе управления человеческими ресурсами организации / Сурков В. В. // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-ispolzovaniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-sisteme-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-organizatsii (дата обращения: 30.03.2025).
16. Толмачева, И. В. Проблемы ликвидности хозяйствующих субъектов / Толмачева И. В. // Молодой ученый. – 2024. – №6. – URL: https://moluch.ru/archive/110 (дата обращения: 03.05.2025).
17. Фомин, В. И. Информационный бизнес: учебник и практикум для вузов / В. И. Фомин. – Москва : Юрайт, 2025. – 240 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/557608 (дата обращения: 04.02.2025). – ISBN 978-5-534-14388-1.
18. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. – Москва : Юрайт, 2025. – 229 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/566677 (дата обращения: 14.03.2025). – ISBN 978-5-534-19217-9.
19. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; Ю. В. Фролова. – Москва : Юрайт, 2025. – 154 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/562602 (дата обращения: 20.05.2025). – ISBN 978-5-534-09015-4.
20. Харченко, Р. А. Особенности экономического анализа и оценки капитализации компаний микроэлектроники и IT сектора / Харченко Р. А. // Вестник науки. – 2025. – №1 (82). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ekonomicheskogo-analiza-i-otsenki-kapitalizatsii-kompaniy-mikroelektroniki-i-it-sektora (дата обращения: 13.03.2025).
21. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. – Москва : Юрайт, 2025. – 302 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/564498 (дата обращения: 08.04.2025). – ISBN 978-5-534-07049-1.
22. Чернова, Г. Р. Психология управления: учебник для вузов / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – Москва : Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – URL: https://urait.ru/bcode/557652 (дата обращения: 24.04.2025). – ISBN 978-5-534-08657-7.
23. Штанчаева, Э. Ш. Принципы построения системы управления продажами для достижения долгосрочного роста бизнеса / Штанчаева Э. Ш. // Инновации и инвестиции. – 2025. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-postroeniya-sistemy-upravleniya-prodazhami-dlya-dostizheniya-dolgosrochnogo-rosta-biznesa (дата обращения: 01.06.2025).
24. Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа: Учебник / А.Д. Шеремет. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 389 с. – (Высшее образование). – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=444599 (дата обращения: 09.04.2025). – ISBN: 978-5-16-014626-3
25. Шилкин, А. В., Кулик А. К. Инновационные маркетинговые инструменты с применением технологий ИИ / Шилкин А. В., Кулик А. К. // Вестник науки. 2025. – №2 (83). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-marketingovye-instrumenty-s-primeneniem-tehnologiy-ii (дата обращения: 10.04.2025).
26. Шушаро, В. Г. Бизнес-аналитика и ее использование в экономике / Шушаро В. Г. // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2024. – №2 (90). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-analitika-i-ee-ispolzovanie-v-ekonomike (дата обращения: 24.03.2025).
27. 1С Первый Бит – автоматизация учета и процессов – в Краснодаре: официальный сайт компании ООО «Управление Учетом». – Краснодар. – URL: https://krasnodar.1cbit.ru (дата обращения: 20.02.2025).
28. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 03.04.2025).
29. PIX BI – внедрение бизнес-аналитики для систематизации управления бизнесом: официальный сайт компании PIX Robotics. – Москва. – URL: https://pix.ru/ (дата обращения: 24.02.2025).
30. Visiology – лидер российского рынка BI-систем: официальный сайт компании Visiology. – Москва. – URL: https://ru.visiology.su/ (дата обращения: 24.02.2025).
31. Yandex DataLens – сервис анализа и визуализации данных, облачная BI-система от Yandex Cloud: официальный сайт компании Yandex DataLens. – Москва. – URL: https://datalens.yandex.cloud/ (дата обращения: 24.02.2025).

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

# Организационная структура компании ООО «Управление Учетом»

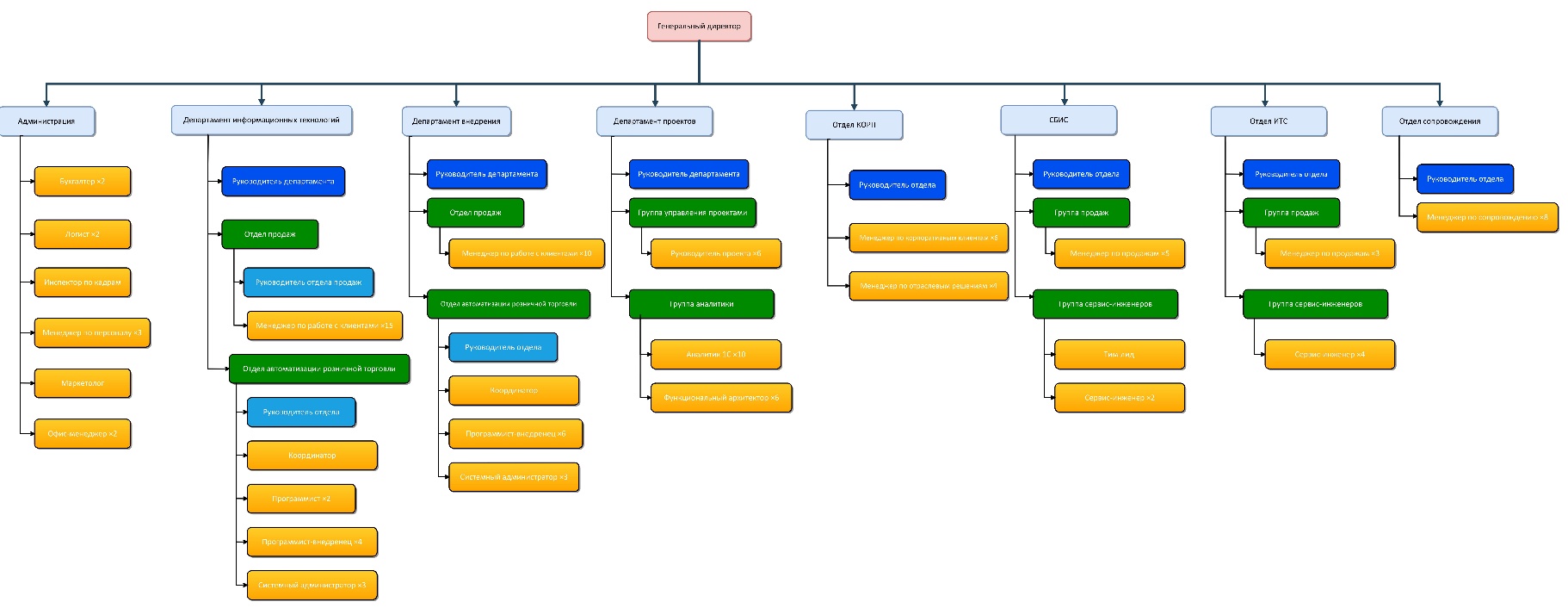


Рисунок А.1 – Организационная структура компании ООО «Управление Учетом»

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

# Бухгалтерская отчетность ООО «Управление Учетом»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2024 г. |
| Актив | | | | | | | |
| I. Внеоборотные активы | | | | | | | |
| Основные средства | 1 150 | 488 | 287 | 523 | 215 | - | 67 |
| Финансовые вложения | 1 170 | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу I | 1 100 | 488 | 287 | 523 | 215 | - | 67 |
| II. Оборотные активы | | | | | | | |
| Запасы | 1 210 | 335 | 108 | 571 | 93 | 1 | 1 006 |
| Финансовые и другие оборотные активы, в т. ч. дебиторская задолженность | 1 230 | 25 497 | 38 673 | 47 624 | 25 969 | 13 701 | 53 851 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1 250 | 384 | 64 | 1 464 | 51 | 11 514 | 70 |
| Итого по разделу II | 1 200 | 26 216 | 38 845 | 49 659 | 26 113 | 25 216 | 54 927 |
| Баланс | 1 600 | 26 704 | 39 132 | 50 182 | 26 328 | 25 216 | 54 994 |
| Пассив | | | | | | | |
| III. Капитал и резервы | | | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1 310 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Итого по разделу III | 1 300 | 785 | 15 184 | 25 503 | 64 | 3 830 | 37 127 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | | | |
| Заемные средства | 1 510 | - | 4 979 | - | - | - | - |
| Кредиторская задолженность | 1 520 | 25 918 | 18 969 | 24 679 | 26 264 | 21 386 | 17 867 |
| Прочие обязательства | 1 550 | - | - | - | - | - | - |
| Баланс | 1 700 | 26 703 | 39 132 | 50 182 | 26 328 | 25 216 | 54 994 |

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс компании ООО «Управление Учетом», в тыс. рублей.

Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах компании ООО «Управление Учетом», в тыс. рублей.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | За 2020 г. | За 2021 г. | За 2022 г. | За 2023 г. | За 2024 г. |
| Выручка | 2 110 | 132 958 | 140 069 | 182 157 | 213 630 | 226 395 |
| Себестоимость продаж | 2 120 | (115 493) | (126 572) | (165 985) | (169 794) | (192 900) |
| Проценты к уплате | 2 330 | (136) | (77) | 0 | - | - |
| Прочие доходы | 2 340 | 1 301 | 1 264 | 1 588 | 1 998 | 3 866 |
| Прочие расходы | 2 350 | (2 780) | (2 187) | (1 924) | (4 365) | (730) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2 300 | 15 850 | 12 497 | 15 836 | 41 469 | 36 631 |
| Налог на прибыль | 2 410 | (1 451) | (2 179) | (1 781) | (2 704) | (3 335) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2 400 | 14 399 | 10 318 | 14 055 | 38 765 | 33 296 |