

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Студент
группы ММН-23-СУ1

Д.А. Игнатовский

Руководитель
канд. экон. наук.
доцент

Е.А. Нигай

Владивосток 2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ

на производственную технологическую (проектно-технологическую) практику

Студент: Игнатовский Дмитрий Алексеевич
Группы: ММН-23-СУ1

Срок сдачи отчета: 15.01.2025

Содержание отчета по производственной технологической практике:

Введение: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения.

1. Краткая информация о деятельности организации (история развития, виды деятельности, основные деловые партнеры, целевые рынки и конкуренты, стратегические цели и миссия, основные экономические показатели деятельности в динамике за 3 года) (ПКВ-1)

2. Индивидуальное задание в соответствии с выбранной темой (ПКВ-1)

Варианты заданий:

- 1 Анализ основных принципов руководства подразделениями организации. Роль руководства в стратегическом управлении конкретной организации.
- 2 Оценка деятельности руководства организации по достижению стратегических и финансовых целей на примере описания конкретной организации.
- 3 Комплексное изучение всей совокупности факторов, влияющих на развитие организации. Выделить внешние факторы, которые могут стать решающими в принятии решений по риску. Охарактеризуйте типы изменений в организации в зависимости от ее готовности к риску и ее положением в отрасли.
- 4 Анализ организационной структуры управления, методы выработки целей и их использование в практике работы менеджеров, раскрывая взаимосвязь структуры и стратегии организации.
- 5 Правовой и организационный механизм реализации инвестиционного проекта (на конкретном примере). Механизм внедрения проектного управления в организации.
- 6 Моделирование процессов принятия управленческих решений на стратегическом и оперативном уровнях управления.

- 7 Оценка эффективности менеджмента организации: показатели эффективности оперативного и стратегического управления.
- 8 Выявление проблем и механизм диверсификации направлений деятельности предприятия.
- 9 Анализ и повышение эффективности взаимодействия бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией.
- 10 Исследование приоритетов инновационного и технологического развития для предприятия с точки зрения реализуемой стратегии.

Заключение. Сделать вывод по результатам исследования (ПК-1)

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций) Составить список литературы, включающий учебную литературу, профессиональные базы данных и профессиональные Интернет-ресурсы.

Руководитель практики
канд. экон. наук,
доцент кафедры экономики и управления

_____ Нигай Е.А.

Задание получил:

_____ Игнатовский Д.А.

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент _____ Игнатовский Дмитрий Алексеевич
Фамилия Имя Отчество

Кафедра _____ экономики и управления гр. _____ ММН-23-СУ1

Руководитель практики _____ Нига́й Е.А.
Фамилия Имя Отчество

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Игнатовский Д.А.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	14.01.2025	Выполнено
	Инструктаж по технике безопасности		Выполнено
2. Основной	Краткая информация о деятельности предприятия	14.01.2025-16.01.2025	Выполнено
	Исследование приоритетов инновационного и технологического развития для предприятия	16.01.2025-25.01.2025	Выполнено
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	25.01.2025	Выполнено

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления _____ Нига́й Е.А.

Содержание

Введение	3
1 Краткая информация о деятельности предприятия	4
2 Исследование приоритетов инновационного и технологического развития для предприятия	10
2.1 Стратегический анализ ООО «МВМ»	10
2.2 Приоритетные направления для ООО «МВМ» по итогам анализа	23
Заключение	28
Список использованных источников	29
Приложение А Отчет о фин. результатах ООО «МВМ»	32
Приложение Б Отчет о фин. результатах ООО «ДНС РИТЕЙЛ»	33
Приложение В Отчет о фин. результатах ООО «КОМПАНИЯ РБТ»	34
Приложение Г Данные о выручке компаний отрасли	35
Приложение Д VRIO Анализ ООО «МВМ» часть 1	36
Приложение Е VRIO Анализ ООО «МВМ» часть 2	37

Введение

Целью производственной научно-исследовательской практики (НИР) является расширение профессиональных знаний, полученных в процессе обучения, и формирование практических навыков ведения самостоятельной научно-исследовательской работы в области управленческих и экономических дисциплин, а также в составе научного коллектива. Задачи практики:

- овладение знаниями конкретных научных проблем, разрабатываемых магистрантом;
- развитие навыка планирования исследования в области экономики и управления;
- развитие умений осуществлять научные исследования, выполнять экспериментальные работы в области экономики и управления;
- развитие навыка формулирования и решения задач, возникающих в ходе выполнения научно-исследовательской работы;
- развитие умения выбора методов исследования и их применения в соответствии с задачами конкретного исследования;
- развитие навыка использования современных информационных технологий при проведении научных исследований;
- приобретение навыков обоснования научных предложений в области экономики и управления;
- приобретение навыков оценки научной и практической значимости результатов выполненного исследования;
- развитие навыков обработки полученных результатов, анализа и представления их в виде законченных научно-исследовательских разработок в письменном виде (отчета по научно-исследовательской работе, тезисов докладов, презентации, научной статьи, и т.д.), публичной защиты результатов;
- развитие потребности в самообразовании и совершенствовании профессиональных знаний и умений; - совершенствование умений и навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности.

1 Краткая информация о деятельности предприятия

ООО «МВМ» является одной из крупнейших компаний в РФ, занимающихся розничной торговлей бытовой техникой и электроникой. Компания продает свои товары в собственных розничных сетях – Эльдorado и М.Видео. Организационно правовая форма – Общество с Ограниченной Ответственностью. Основной вид деятельности - розничная торговля аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах под собственным брендом.

В 2018 году в процессе объединения «М.Видео» и «Эльдorado» компания осуществила централизацию коммерческой функции двух розничных сетей. Оба бренда ООО «МВМ» пользуются преимуществами объединённых коммерческих закупок, а поставщики получили возможность сотрудничества с более крупным игроком, способным позиционировать их продукт во всех сегментах рынка и на все аудитории, обеспечить полное географическое покрытие на российском рынке. Для многих производителей Группа «М.Видео – Эльдorado» является основным каналом входа на российский рынок, так как может обеспечить доступность товаров для потребителей по всей России, предложить консультации, сервис и постпродажную поддержку, маркетинговые инструменты. Так, МВМ стала од ним из первых крупных продавцов российской техники Work и продуктов китайской компании Haier, выступив надежным долгосрочным партнером молодых торговых марок. Количество постоянных поставщиков МВМ составляет около 300 компаний. В число крупнейших вендоров входят глобальные лидеры сектора бытовой техники и электроники, такие как Samsung, Apple, LG, Sony, Huawei, Bosch и др. Около 75% коммерческих закупок компании приходится на прямые контракты с производителями, часть ассортимента компания закупает с помощью дистрибьюторов [1].

Свою миссию компания ООО «МВМ» определяет следующим образом: «Мы открываем людям новый опыт комфортной жизни через нашу экспертизу и неравнодушный сервис». Своими ключевыми стратегическими направлениями компания считает: «рост за счёт развития ценностного предложения

для покупателей»; «повышение эффективности бизнес-операций». В качестве стратегического приоритета компания фокусируется на укреплении позиций бренда «М.Видео-Эльдорадо» как основного центра удовлетворения потребностей россиян в бытовой технике и электронике, а также на восстановление лидерства на этом рынке.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели компании.

Таблица 1.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «МВМ»

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение			
				Абсолютное, (+,-)		Относительное, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
1 Выручка от реализации продукции (услуг), млрд. руб.	475,9	401,9	433,2	-74	31,3	084,45	107,78
2 Среднегодовая стоимость ОПФ, млн. руб.	12095,7	44617,7	70839,4	32522	26221,7	368,87	158,76
3 Фондоотдача, руб./руб.	39,3	9	6,1	-30,3	-2,9	22,9	67,77
4 Фондоемкость, руб./руб.	0,03	0,11	0,16	0,08	0,05	366,66	145,45
5 Себестоимость продукции (услуг), млрд. руб.	389,4	319,7	342,8	-69,7	23,1	82,1	107,22
6 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,81	0,8	0,79	-0,01	-0,01	98,76	98,75
7 Прибыль от продаж, млн. руб.	-4405,9	-7199,4	-7548,3	-2793,5	-348,9	163,4	104,84
8 Прибыль до налогообложения, млн. руб.	-6576,3	-9998,2	-9109,4	-3421,9	888,8	152,03	91,11
9 Рентабельность продаж, %	-1	1,1	3,4	2,1	2,3	-110	309,09
10 Рентабельность собственного капитала, %	-14	-38	-62	-24	-24	271,42	163,15
11 Рентабельность активов, %	-1,2	-1,9	-2	-0,7	-0,1	158,33	105,26
12 EBIT	1827,9	12363,8	15687,3	10535,9	3323,5	676,39	126,88
13 Чистые активы, млн. руб.	22262,2	15568,2	8663,8	-6694	-6904,4	69,93	55,65

Из данных таблицы можно увидеть, что к 2023 году многие показатели компании ухудшились. Практически нет изменений в показателе затрат на 1 рубль реализованной продукции – значит соотношение себестоимости проданной продукции и выручки от ее реализации стабильно и практически не меняется. Показатель рентабельности продаж вырос в 3 раза, однако, в общем и

целом, остается на невысоком уровне. В 2022 году можем наблюдать резкое снижение выручки от продаж на 16%. Это обусловлено новой геополитической реальностью и в целом ощущением неопределенности населения в тот период. Дополнительно было оказано санкционное давление на данную отрасль. Однако уже в 2023 году мы видим постепенный рост выручки на практически 8% - показатели, в том числе и общеотраслевые, постепенно приходят в норму.

Что касается положительных изменений – рост показателя среднегодовой стоимости основных фондов. Из этого можно сделать вывод, что компания все же уверенно развивается, хоть и не без трудностей.

Рассмотрим конкурентов компании ООО «МВМ».

Основными сопоставимыми конкурентами компании являются DNS и РБТ. Помимо этих компаний, в рассматриваемой отрасли (розничная торговля аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах под собственным брендом) существует множество других мелких компаний (С данными по их выручке можно ознакомиться в Приложении Д).

Рассмотрим емкость рынка.

Объем торговли компании DNS на 2023 год составляет 726 823 миллионов рублей (Отчет компании о финансовых результатах представлен в Приложении В);

Объем торговли компании РБТ на 2023 год составляет 46 304 миллионов рублей (Отчет компании о финансовых результатах представлен в Приложении Г);

Объем торговли компании МВМ на 2023 год составляет 433 171 миллионов рублей (Отчет компании о финансовых результатах представлен в Приложении Б);

Совокупный объем еще 49 менее значимых конкурентов по отрасли на 2023 год составляет 26 819 миллионов рублей.

Ниже представлено наглядное деление рынка между этими конкурентами, выполненное в форме круговой диаграммы.

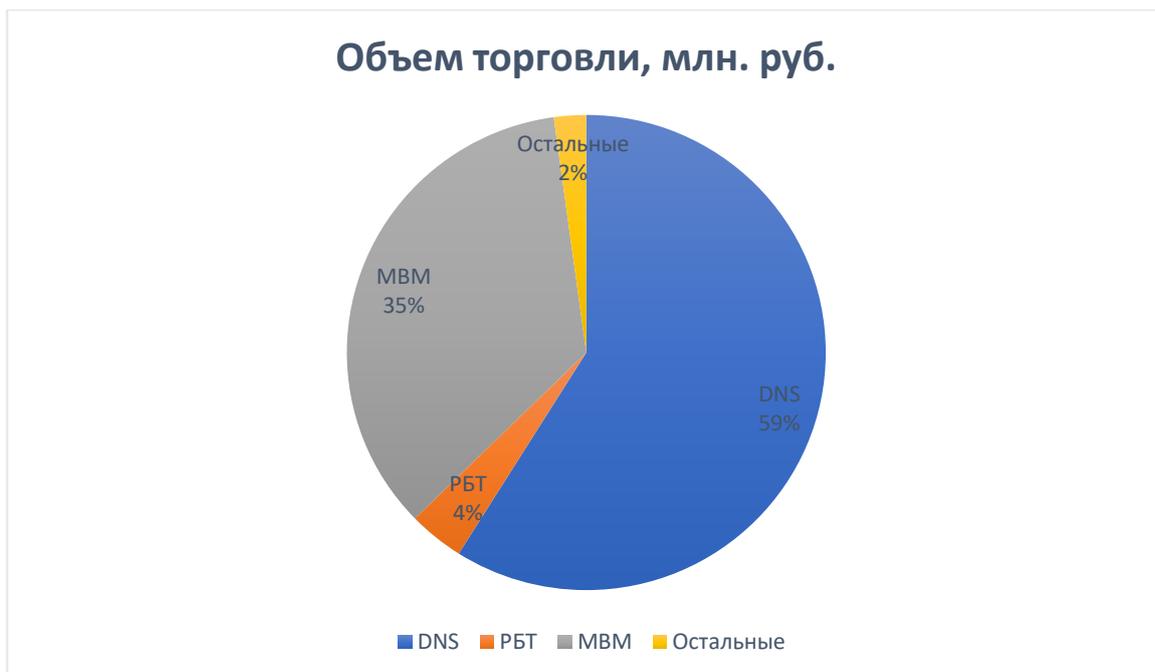


Рисунок 1.1 – Деление рынка между конкурентами

Таким образом, совокупный реальный размер рынка в масштабах отрасли составляет 1 233 117 миллионов рублей. Компания MBM занимает второе место, уступая практически в два раза по размеру доли своему конкуренту в лице DNS. Компания РБТ также обладает маленькой долей, однако была выделена отдельно потому, что ее доля превышает в два раза совокупную долю остальных мелких компаний в отрасли.

Разберемся с маркетинговым позиционированием конкурентов в сравнении с ООО «МВМ».

Сама рассматриваемая компания ООО «МВМ» осуществляет торговлю с помощью двух брендов – «МВидео» и «Эльдорадо». Различия в позиционировании этих брендов представлены в таблице:

Таблица 1.2 – Различия позиционирования брендов ООО «МВМ»

	«МВидео»	«Эльдорадо»
Целевая аудитория	Средний и премиум сегменты; Готовность платить; Высокая ценность технологичности и качества бренда.	Массовый и средний сегменты; Стремление сберечь; Оптимальное соотношение цены и качества.

Продолжение таблицы 1.2

	«МВидео»	«Эльдорадо»
Сеть и форматы магазинов	Крупные города; Первоклассное расположение, ключевые торговые центры; Крупные магазины с премиальным дизайном.	Крупные города и города с населением от 50 тыс.; ТЦ средних масштабов (или в крупнейших городских ТЦ рядом с «М.Видео») магазины «у дома»; Простота дизайна.
Средний чек	8-9 тыс. руб.	6-7 тыс. руб.
Предложение услуг и лояльность клиентов	Долгосрочные предложения и экосистемный подход; Реализация полного потенциала продукта; Успешная долгосрочная программа лояльности.	Простые услуги по базовой стоимости; Привлекательные краткосрочные предложения.

Исходя из данной таблицы, мы можем сделать вывод о том, что компания за счет двух брендов покрывает сразу два сегмента целевой аудитории – клиентов с высоким уровнем доходов и клиентов с низкой платежеспособностью.

Рассмотрим маркетинговое позиционирование РБТ.

Данная компания делает ставку на создание имиджа «народного» магазина бытовой техники путем введения низкой ценовой политики и наращивания присутствия сети в регионе.

Маркетинговая стратегия РБТ крайне схожа со стратегией бренда «Эльдорадо» компании ООО «МВМ»: оптимальное соотношение цены и качества, массовая бытовая техника, регулярные скидки и бонусная система. Касательно расположения магазинов – небольшие торговые центры (или средних масштабов, но не ключевые в рамках крупных городов) в основном в небольших городах, где не так сильно ощущается конкуренция с более сильными соперниками. Магазины позиционируются как место, где потребитель может купить массовый продукт, необходимый ему прямо здесь и сейчас, не утруждая себя выбором из более качественных или более именитых брендов, представленных в магазинах конкурентов [2].

Перейдем к маркетинговому позиционированию DNS.

В рамках своей стратегии, данная компания успешно сочетает не только функции классического ритейлера бытовой техники, но и уход в онлайн торговлю и внедрение технологий в деятельность своих магазинов.

Ценовая политика и ассортимент представленных брендов сопоставим с брендом «МВидео» компании ООО «МВМ», однако в отличии от последнего, DNS также имеет в продаже компьютерные комплектующие (исторически, DNS начинала свою деятельность в качестве компании по продаже компьютеров). Бонусная система в DNS была упразднена достаточно давно, и компания не планирует ее возвращать в ближайшем будущем. Благодаря внедрению технологий, таких как терминалы самообслуживания, автоматические ячейки хранения и выдачи заказов, введение электронных ценников и даже открытие «магазинов без персонала» формата «DNS-Технопоинт», компания не только сократила расходы на персонал на местах, но и перешла в другую нишу торговли – магазины сети служат не местом выбора и покупки товара, а местом получения и проверки уже купленного на сайте товара. У компании высокая скорость доставки между магазинами одного города и от магазина к адресу покупателя [3].

Поэтому ориентируется данная компания на потребителей, готовых отказаться от накопительных бонусных систем, немного переплатить, но максимально быстро и комфортно получить свой заказ.

Магазины DNS располагаются как в ключевых городских торговых центрах, так и в средних и небольших. Также могут быть открыты в формате магазина «у дома».

2 Исследование приоритетов инновационного и технологического развития для предприятия

2.1 Стратегический анализ ООО «МВМ»

Стратегический анализ - это необходимая процедура для того, чтобы определить перспективные направления развития компании, а также проверить их соотношение с ее текущими стратегическими приоритетами [4]. В первую очередь рассмотрим какие у компании существуют группы заинтересованных сторон (ГЗС).

Всего у организации четыре группы заинтересованных сторон:

1. Клиенты
2. Сотрудники
3. Поставщики
4. Государство

Наглядно данные представлены на диаграмме ниже.



Рисунок 2.1 – Важность групп заинтересованных сторон ООО «МВМ»

В результате экспертной оценки важность групп заинтересованных сторон составила 31%, 29%, 28%, 12% соответственно.

Теперь рассмотрим ресурсы, которые ГЗС получают от организации и ресурсы, которые организация получает от ГЗС. Сделано это будет в формате двух таблиц, в которых указаны такие данные о важности ресурса, степени удовлетворения этим ресурсом и его совокупный эффект. С таблицами можно ознакомиться ниже.

Таблица 2.1– Ресурсы, которые стейкхолдеры получают от организации

ГЗС	Ресурсы которые они получают от организации	Важность ресурса для стейкхолдера	Удовлетворение полученным ресурсом	Общий эффект
Клиенты	Бонусная программа и скидки	0,2	7	1,4
	Доступные цены	0,25	8	2
	Широкий ассортимент товаров	0,2	6	1,2
	Высокая скорость доставки	0,1	6	0,6
	Официальная гарантия от компании	0,25	7	1,75
Сотрудники	Заработная плата	0,3	9	2,7
	Знания и навыки, опыт	0,25	7	1,75
	Обучение и тренинги	0,1	6	0,6
	Премирование в случае выполнения плана	0,25	8	2
	Карьерный рост	0,1	6	0,6
Поставщики	Место дистрибьюции своих продуктов	0,2	7	1,4
	Большие объемы закупок	0,25	8	2
	Стабильный потребитель их продукции	0,2	8	1,6
	Обеспечение поставщику сильной позиции на рынке	0,2	7	1,4
	Повышение узнаваемости бренда и его авторитетности	0,15	6	0,9
Государство	Налоговые поступления (налоги на прибыль, имущество и т.д.)	0,3	8	2,4
	Создание рабочих мест	0,3	7	2,1
	Поддержка отечественных производителей	0,1	5	0,5
	Развитие инфраструктуры	0,15	6	0,9
	Инновации и технологии	0,15	6	0,9

Для ГЗС «Клиенты» наиболее ценными ресурсами являются доступные цены и официальные гарантии от компании. Для группы «Сотрудники» -

заработная плата, знания и навыки, премирование. Для группы «Поставщики» - стабильный потребитель их продукции в лице компании, сильная конкурентная позиция на рынке и место дистрибьюции своих товаров. Для государства это создание рабочих мест и налоговые поступления.

Таблица 2.2 – Ресурсы, которые организация получает от стейкхолдеров

ГЗС	Ресурсы которые они отдают организации	Важность ресурса для стейкхолдера	Удовлетворение полученным ресурсом	Общий эффект
Клиенты	Привлечение новых клиентов	0,15	8	1,2
	Реализация планов продаж	0,25	8	2
	Прибыль	0,3	9	2,7
	Возможность устанавливать более высокие цены	0,15	6	0,9
	Лояльность клиентов	0,15	7	1,05
Сотрудники	Реализация планов продаж	0,25	8	2
	Количество отработанных человеко-часов	0,15	7	1,05
	Реализация внутреннего обучения	0,15	7	1,05
	Формирование положительного имиджа компании как работодателя	0,15	6	0,9
	Привлечение новых сотрудников	0,3	8	2,4
Поставщики	Возможность эксклюзивной продажи определенных брендов	0,25	7	1,75
	Наполнение ассортимента	0,25	8	2
	Налаженные каналы поставок	0,2	7	1,4
	Готовность к убыткам и возвратам партий бракованного товара	0,1	6	0,6
	Готовность гарантировать поставки точно в срок	0,15	6	0,9
Государство	Инструменты импорта (параллельный импорт)	0,5	8	4
	Льготное кредитование	0,2	5	1
	Субсидирование найма (молодежь и участники СВО)	0,3	6	1,8

Главным ресурсом по ГЗС «Клиенты» является прибыль, по «сотрудникам» - реализация планов продаж и привлечение новых сотрудников.

Главные ресурсы, которые организация получает от поставщиков и государства - это наполнение ассортимента и инструменты параллельного импорта соответственно. С помощью данных из таблиц 2.1 и 2.2 мы можем получить целевую эффективность ресурсного обмена ООО «МВМ» и стейкхолдеров [5].

Таблица 2.3 – Целевая эффективность ресурсного обмена между ООО «МВМ» и стейкхолдерами

Группа заинтересованных сторон	Целевая эффективность ресурсного обмена групп с организацией	Целевая эффективность ресурсного обмена организации с группами
Клиенты	0,695	0,785
Сотрудники	0,765	0,74
Поставщики	0,73	0,665
Государство	0,68	0,68
Целевая эффективность ресурсного обмена	0,72	0,73

Таким образом, целевая эффективность ресурсного обмена составляет 0,72 и 0,73.

На основании выделенных ранее групп заинтересованных сторон, а также информации об их взаимодействии с организацией, рассмотрим сильные и слабые стороны компании ООО «МВМ», которые представлены в таблице ниже:

Таблица 2.4 – Сильные и слабые стороны ООО «МВМ»

Сильные и слабые стороны компании (ГЗС Клиенты)	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
1 Возможности привлечения новых клиентов	5	10	50
2 Высокая скорость доставки	5	6	30
3 Удобство клиентов при взаимодействии с сервисами компании	1	8	8
4 Лояльность клиентов	1	6	6
5 Широкий ассортимент представленных товаров	2	8	16
6 Наличие официальной гарантии на все товары в магазине компании	3	9	27
7 Системы бонусов и скидок	3	6	18
8 Доступность цен	4	10	40
9 Уровень сервиса в целом	4	5	20
Сильные и слабые стороны компании (ГЗС Сотрудники)	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
1 Система мотивации сотрудников	5	7	35
2 Реализация обучения в компании	2	7	14
3 Возможности карьерного роста	2	6	12

Продолжение таблицы 2.4

Сильные и слабые стороны компании (ГЗС Сотрудники)	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
4 Формирование положительного бренда компании в целом	2	7	32
5 Возможности привлечение новых сотрудников	5	9	45
6 Наличие комфортных условий для сотрудников	-1	6	-6
7 Квалификация сотрудников	-2	7	-14
8 Текучка кадров	-2	8	-16
9 Корпоративная культура	3	5	15
10 Реализация планов продаж	4	10	40
Сильные и слабые стороны компании (ГЗС Поставщики)	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
1 Возможность эксклюзивной продажи определенных товаров и брендов	2	6	12
2 Качество поставляемой продукции	3	7	21
3 Своевременное регулярное пополнение ассортимента	2	8	16
4 Известность и востребованность поставляемых товаров на рынке	5	10	50
Сильные и слабые стороны компании (ГЗС Государство)	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
1 Создание большого количества рабочих мест	5	7	35
2 Внедрение информационных технологий в деятельность компаний	3	8	24
3 Использование антисанкционных инструментов импорта	4	10	40
4 Продажа товаров отечественных производителей техники	1	6	6

Разберем данную таблицу по каждой ГЗС. В рамках оценки внутренней среды по ГЗС Клиенты можно заметить, что наивысший ранг получили такие стороны как возможности привлечения клиентов и доступность цен. Наименьший ранг у лояльности клиентов и удобства взаимодействия с сервисами компании.

Что касается слабых сторон ГЗС Сотрудники, здесь были выделены сразу три пункта – отсутствие комфортных условий, низкая квалификация, текучка кадров. Все это обуславливается тем, что основной персонал торговой сети - продавцы консультанты, кассиры, большинство из них – молодые люди со средним-профессиональным образованием, что и выражается в частом отсутствии у них необходимого опыта и компетенций. Текучка обуславливается тем, что абсолютное большинство сотрудников являются студентами, которые воспринимают такую позицию как временное место работы пока они обучаются или ищут более привлекательную для себя вакансию [6].

Рассмотрим ситуацию с ГЗС Поставщики. Под возможностью эксклюзивной продажи определенных товаров подразумевается договоренность с поставщиками, что определенный товар или группа товаров поставляемого бренда будет продаваться в конкретной торговой сети компании. Это позволяет привлечь аудиторию данного бренда совершать покупки на сайте или в розничных магазинах компании, а также повышает престиж сети в целом. Однако, такие договоренности как правило заключаются с малоизвестными поставщиками для того, чтобы продвинуть их продукцию через широко известную на нашем рынке сеть – поэтому оценка важности здесь поставлена средняя [7].

Своевременное регулярное пополнение ассортимента получило довольно среднюю оценку воплощения и высокую оценку важности – это обусловлено тем, что, из-за текущих геополитических реалий и возникшей сложности поставок ушедших с рынка производителей, некоторые бренды поставляются ограниченными партиями по параллельному импорту, быстро раскупаются, а затем остаются на сайте с пометкой «ожидается поступление». Как следствие клиенты уходят к конкуренту, у которого желаемая позиция товара есть в наличии на текущий момент [8].

В заключение рассмотрим ГЗС Государство. Безусловно сильной стороной компании является создание большого количества рабочих мест с широким географическим покрытием в рамках всей страны. Из всех остальных пунктов выделяется продажа товаров отечественных производителей техники. Оценки воплощения и важности здесь наименьшие по данной ГЗС. Несмотря на то, что в ассортименте компании представлено огромное количество отечественных брендов малой и крупногабаритной техники, основные продажи компания совершает за счет более известных зарубежных брендов, вызывающих доверие у российского потребителя. Если речь идет о покупке какой-либо дорогостоящей/крупной технике, наш потребитель как правило не готов экономить и выбирать менее известные бренды, так как опирается на отзывы и боится возможных проблем и преждевременного выхода из строя техники

малоизвестной марки. Что касается мелкой бытовой техники (чайники, фены и т.д.), то здесь потребителем отдается предпочтение уже более выгодным отечественным вариантам – техника более простая по своему устройству и имеет сопоставимый с крупными брендами срок службы [9].

Теперь составим характеристику корпоративного профиля по каждой ГЗС. На представленных далее диаграммах каждая сторона пронумерована синим цветом в соответствии с нумерацией в предыдущей таблице:



Рисунок 2.2 – Характеристики корпоративного профиля «Клиенты»

Характеристика корпоративного профиля по ГЗС Клиенты показывает, что все стороны компании относятся к ценным активам.



Рисунок 2.3 – Характеристики корпоративного профиля «Сотрудники»

Характеристика корпоративного профиля по ГЗС Сотрудники показывает, что все стороны компании по данной ГЗС относятся к ценным активам, за исключением комфортных условий для сотрудников, уровня их квалификации и текучки кадров – они отнесены к полю «Проблемы».



Рисунок 2.4 – Характеристики корпоративного профиля «Поставщики»

Характеристика корпоративного профиля по ГЗС Поставщики показывает, что все стороны компании по данной ГЗС относятся к ценным активам.



Рисунок 2.5 – Характеристики корпоративного профиля «Государство»

Характеристика корпоративного профиля по ГЗС Государство показывает, что все стороны компании относятся к ценным активам.

Теперь рассмотрим характеристики корпоративного профиля компании в соотношении с ее конкурентами. Данная информация представлена далее в таблице:

Таблица 2.5 – Характеристики корпоративного профиля ООО «МВМ» в сравнении с конкурентами

Характеристики корпоративного профиля	ООО «МВМ»			ООО «ДНС РИТЕЙЛ»			ООО «РБТ»		
	Z	N	r	Z	N	r	Z	N	r
1. Группа «Клиенты»									
Возможности привлечения новых клиентов	5	10	50	4	9	36	1	9	9
Высокая скорость доставки	5	6	30	2	7	14	1	4	4
Удобство клиентов при взаимодействии с сервисами компании	1	8	8	5	10	50	-2	3	-6
Лояльность клиентов	1	6	6	3	6	18	1	6	6
Широкий ассортимент представленных товаров	2	8	16	2	9	18	1	5	5
Наличие официальной гарантии на все товары в магазине компании	3	9	27	3	9	27	3	9	27
Системы бонусов и скидок	3	6	18	-3	3	-9	2	9	18
Доступность цен	4	10	40	2	4	8	5	10	50
Уровень сервиса в целом	4	5	20	4	5	20	2	4	8
2. Группа «Сотрудники»									
Система мотивации сотрудников	5	7	35	5	7	35	3	6	18
Реализация обучения в компании	2	7	14	3	7	21	-2	6	-12
Возможности карьерного роста	2	6	12	4	7	28	3	7	21
Формирование положительного бренда компании в целом	2	7	14	4	8	32	2	6	12
Возможности привлечение новых сотрудников	5	9	45	4	7	28	1	6	6
Наличие комфортных условий для сотрудников	-1	6	-6	-1	6	-6	-1	6	-6
Квалификация сотрудников	-2	7	-14	1	6	6	-3	7	-21
Текучка кадров	-2	8	-16	1	6	6	-3	7	-21

Продолжение таблицы 2.5

Характеристики корпоративного профиля	ООО «МВМ»			ООО «ДНС РИТЕЙЛ»			ООО «РБТ»		
	Z	N	r	Z	N	r	Z	N	r
2. Группа «Сотрудники»									
Корпоративная культура	3	5	15	3	5	15	2	5	10
Реализация планов продаж	4	10	40	4	10	40	3	9	27
3. Группа «Поставщики»									
Возможность эксклюзивной продажи определенных товаров и брендов	2	6	12	3	7	21	-3	4	-12
Качество поставляемой продукции	3	7	21	3	7	21	1	6	6
Своевременное регулярное пополнение ассортимента	2	8	16	2	7	14	2	6	12
Известность и востребованность поставляемых товаров на рынке	5	10	50	5	10	50	1	8	8
4. Группа «Государство»									
Создание большого количества рабочих мест	5	7	35	4	7	28	1	4	4
Внедрение информационных технологий в деятельность компаний	3	8	24	5	10	50	-2	5	-10
Использование антисанкционных инструментов импорта	4	10	40	4	10	40	1	7	7
Продажа товаров отечественных производителей техники	1	6	6	1	6	6	3	8	24

Таким образом, интегральный показатель конкурентоспособности по компании ООО «МВМ» и трем ее основным конкурентам представлен в таблице ниже:

Таблица 2.6 – Интегральный показатель конкурентоспособности

Группы заинтересованных сторон	ООО «МВМ»	ООО «ДНС РИТЕЙЛ»	ООО «РБТ»
Клиенты	215	182	121
Сотрудники	139	205	34
Поставщики	99	106	14
Государство	105	124	25
Интегральный показатель конкурентоспособности	147	160	54

Можно заметить, что по всем ГЗС, кроме «Клиенты» Лидирует ООО «ДНС Ритейл» - главный конкурент компании ООО «МВМ», а также крупнейший представитель данного рынка. Компания «РБТ» значительно отстает от обоих конкурентов и находится на последнем месте. Визуально данная информация по всем ГЗС отражена на диаграмме ниже:



Рисунок 2.6 – Диаграмма конкурентоспособности компаний

Разберем, чем вызвано положение рассматриваемой компании ООО «МВМ» относительно главного конкурента по каждой ГЗС. Превосходство по ГЗС «Клиенты» обусловлено наличием у компании МВМ системы скидок и бонусов, в то время как ДНС не использует такую систему уже около пяти лет. Рассматривая ГЗС «Сотрудники» можно заметить, что отставание вызвано отсутствием квалификации сотрудников и наличием высокой текучки кадров в МВМ. Что касается конкурента ДНС, квалификация и навыки сотрудников там существенно выше, потому что компания не набирает сотрудников без опыта в схожей компании. Ситуация с текучкой кадров у конкурента также лучше, на это влияет множество факторов, начиная от более высокой возможной зарплаты и заканчивая престижем компании в целом как работодателя среди конкурентов [10]. Что касается «Поставщиков» - ситуация практически одинаковая у обоих

конкурентов, единственное отставание вызвано более широкими возможностями по эксклюзивной продаже определенных товаров и брендов у ДНС. В рамках ГЗС «Поставщики» компания отстает от ДНС по уровню внедрения технологий.

Теперь рассмотрим возможности и угрозы для компании по каждой ГЗС.

Таблица 2.7 – Возможности и угрозы ООО «МВМ».

Возможности/угрозы (ГЗС Клиенты)	Вероятность	Значимость фактора	Характер влияния	Ранг фактора
Снижение покупательной способности у населения	1	7	-1	-7
Рост курса доллара	1	6	-1	-6
Снижение возможностей параллельного импорта	0,5	5	-1	-2,5
Рост числа китайских брендов на отечественном рынке	1	8	1	8
Возвращение на рынок ушедших брендов электроники	0,7	10	1	7
Растущее влияние онлайн маркетплейсов с независимыми продавцами в том числе бытовой техники.	0,9	5	-1	-4,5
Ослабление позиций конкурентов	0,7	9	1	6,3
Возможности/угрозы (ГЗС Сотрудники)				
Появление конкурентов с более выгодными условиями трудоустройства	0,5	6	-1	-3
Рост числа трудовых мигрантов из ближнего зарубежья	0,6	6	1	3,6
Увеличение количества мигрантов из новых территорий, включенных в состав РФ	1	5	1	5
Нестабильность экономической ситуации в стране	1	7	-1	-7
Отток молодого населения из страны	1	4	-1	-4
Рост числа людей имеющих образование	1	5	1	5
Возможности/угрозы (ГЗС Поставщики)				
Увеличение санкционного давления на импорт (Санкции ЕС на СПФС Банка России)	1	6	-1	-6
Постепенное снижение санкционного давления ввиду вероятности прекращения/заморозки/снижения интенсивности конфликта	0,7	10	1	7
Расширение списка допустимых к ввозу товаров по параллельному импорту	1	9	1	9
Увеличение числа посредников в цепочках поставки товаров	0,7	5	-1	-3,5
Конкуренция между поставщиками (снижение цены на поставляемый товар для магазина)	0,6	4	1	2,4
Возможности/угрозы (ГЗС Государство)				
Повышение налогового сбора на товары отрасли	0,9	5	-1	-4,5
Увеличение числа отечественных брендов на рынке	1	5	1	5
Увеличение товарооборота с Китаем	1	9	1	9
Рост ключевой ставки	1	5	-1	-5

Рассмотрим получившиеся факторы внешней среды ООО «МВМ»

1) ГЗС «Клиенты». Суммарный ранг по группе положительный и составляет 1,3. Наибольшую значимость получили факторы рост числа китайских брендов на полках, а также возвращение ушедших брендов электроники. В настоящее время многие ушедшие бренды либо вообще не поставляются в крупные компании по типу ООО «МВМ», либо привозятся с помощью параллельного импорта, что вызывает рост их стоимости для конечного потребителя [11]. Потребители годами привыкли к проверенным брендам и не спешат менять свое отношение к более дешевым китайским аналогам, что негативно сказывается на продажах магазинов, при условии, что в наличии у них не имеется необходимой клиенту марки. Поэтому данный фактор играет большую роль. Что касается роста числа китайских брендов на российском рынке, то это отличная возможность «залатать дыры» в ассортименте, а также повлиять на культуру потребления клиентов, предложив им нечто похожее по более выгодной цене.

2) ГЗС «Сотрудники». Суммарный ранг по группе отрицательный и составляет -0,4. Наибольшую значимость получил фактор нестабильности экономической ситуации в стране (угроза). На фоне неопределенности в обществе, роста инфляции и падения рубля по отношению к мировым валютам, люди ищут в первую очередь финансовой стабильности. Данный фактор негативно влияет на желание сотрудников устраиваться на работу с небольшим окладом, где основной доход они получают от процента с продаж. На такой работе сложно планировать будущее в условиях сократившегося горизонта планирования в целом [12].

3) ГЗС «Поставщики». Суммарный ранг по группе положительный и составляет 8,9. Наибольшей значимостью обладает фактор постепенного снижения санкционного давления. На данный момент существует высокая вероятность грядущей остановки конфликта, из-за которого на большинство сфер были наложены санкции, тормозящие их развитие. Снятие санкций не будет

одномоментным, затронуты будут не все сферы, однако уже это даст толчок к перезапуску отношений с другими странами, в том числе логистических и торговых, на новых, более выгодных чем текущие условиях. Это напрямую повлияет на процедуру ввоза новых товаров, упростив ее и тем самым снизив стоимость расходов. [13] Возвращение старых и появление на рынке новых зарубежных брендов также положительно повлияет на российских ритейлеров бытовой техники, в том числе и ООО «МВМ».

4) ГЗС «Государство». Суммарный ранг по группе положительный и составляет 4,5. Наибольшую роль играет фактор увеличения товарооборота с Китаем. В целом количество новых китайских брендов и производителей во всех сферах российского бизнеса за последние несколько лет увеличилось – сфера бытовой техники и электроники также не является исключением. Более дешевые китайские аналоги ушедших брендов занимают свою нишу в ассортиментах магазинов – на фоне общего подорожания товаров в стране они стали постепенно пользоваться спросом.

Заключительная часть стратегического анализа – VRIO анализ. Здесь на основе всего вышеизложенного в данной главе сформируем итоговую таблицу, которая позволит оценить перспективные направления развития компании [14].

С таблицами VRIO анализа можно ознакомиться в приложениях (Приложения Д,Е).

В следующей главе будут подробно разобраны его результаты, а также на основании всего проведенного стратегического анализа будут выявлены перспективные направления развития компании, ее стратегические приоритеты, а также показано их соответствие текущей реализуемой стратегии организации.

2.2 Приоритетные направления для ООО «МВМ» по итогам анализа

Необходимо определить стратегические приоритеты организации ООО «МВМ» на основе результатов анализа VRIO. Рассматриваться будет каждая ГЗС

по отдельности. В первую очередь обратим внимание на слабые стороны, затем на устойчивые конкурентные преимущества (УКП). Разберем временные конкурентные преимущества (ВКП) и ответим на вопрос, в каком направлении компании нужно двигаться чтобы они стали устойчивыми [15].

1) ГЗС «Клиенты». По данной группе не наблюдается слабых сторон. Имеется два УКП – «Возможности привлечения новых клиентов» и «Доступность цен». Что касается широких возможностей привлечения клиентов – это заслуга величины компании, ее известности на рынке и широкой географии покрытия ее магазинов. Кроме того, как уже было описано ранее, у компании существует всего 2 сопоставимых конкурента, что в совокупности с соответствующими тратами на рекламу и продвижение дает такую возможность по привлечению. Доступность цен обуславливается следующим фактором – компания ООО «МВМ» ведет торговлю под двумя брендами магазинов (М.Видео и Эльдorado), и если первая сеть позиционирует себя как магазин премиальной направленности, то Эльдorado как раз полностью охватывает бюджетный сегмент.

Что касается ВКП, это «Высокая скорость доставки», «Удобство клиентов при взаимодействии с сервисами компании», «Лояльность клиентов», «Широкий ассортимент представленных товаров», «наличие официальной гарантии на все товары в магазине компании», «Уровень сервиса в целом». Поскольку это все сильные стороны, которые при этом не являются УКП, у организации есть выбор либо сократить расходы на эти ресурсы или способности, либо превратить их в УКП. Способность «Высокой скорости доставки» целесообразно довести до УКП, так как высокая оценка в 27,5 баллов и отсутствие такого преимущества у конкурентов позволяет сделать это с помощью небольших инвестиций [16]. «Удобство при взаимодействии с сервисами» и «Лояльность клиентов» также могут стать УКП благодаря слиянию интернет-магазинов М.Видео и Эльдorado в один ассортимент с единой системой лояльности, что давно существует в планах у компании ООО «МВМ». Ресурс под названием «Широкий ассортимент

представленных товаров» на данном этапе не поддается никаким изменениям – ввиду ограниченности в выборе поставщиков из-за текущей геополитической обстановки. Что касается «наличия официальной гарантии на все товары в магазине компании», то оценки одинаково высокие и у 2 основных конкурентов. В УКП данный ресурс можно превратить путем предоставления расширенных условий гарантии непосредственно от самого магазина [17].

Еще одна сильная сторона «Система бонусов и скидок» обладает конкурентным паритетом. Это произошло ввиду ее средних показателей воплощения и важности.

2) ГЗС «Сотрудники». По данной группе выделяются три слабые стороны – «Наличие комфортных условий для сотрудников», «Квалификация сотрудников», «текучка кадров». Разберем первый ресурс. Он обладает конкурентным паритетом, то есть преимущества за собой не несет. Во многом такая оценка получилась из-за средней важности и отрицательной оценки воплощения. Оценки конкурентов по данному ресурсу сопоставимы с рассматриваемой организацией. Что касается «Квалификации сотрудников», данный ресурс обладает ВКП. На оценку повлияла его относительно высокая важность, но низкое воплощение, у превосходящего конкурента в лице ДНС оценка по данному ресурсу выше, как и по следующему - «Текучке кадров». Кадровая ситуация получила отрицательную оценку воплощения и высокую оценку важности. Данный ресурс является ВКП.

Выделяются следующие УКП – «Система мотивации сотрудников» и «Возможности по привлечению новых сотрудников». Разберем первый ресурс. Поскольку большая часть заработной платы складывается из премирования за выполнение плана продаж, сотрудники, приходящие в компанию изначально замотивированы на результат. Также на высокую оценку воплощения влияют такие элементы мотивации в компании, как наличие директорского фонда для отличившихся сотрудников, индивидуальных планов для хорошо справляющихся работников. «Возможности по привлечению новых

сотрудников» получили высокую оценку из-за широкой известности компании как работодателя и низким требованиям к трудоустройству (последний фактор негативно влияет на пункт «Квалификация сотрудников») [18].

Что касается остальных ресурсов и способностей - «Реализация обучения в компании», «Возможности карьерного роста», «Формирование положительного бренда компании в целом», «Корпоративная культура», «Реализация планов продаж» - они отнесены к ВКП. Они имеют достаточно высокие оценки организованности (не ниже 7). На данном этапе компания не должна дополнительно инвестировать в эти ресурсы, однако конкурентный потенциал данных ресурсов также не должен ослабевать, так как среди конкурентов позиции по данным пунктам также высоки.

3) ГЗС «Поставщики». В группе выделяется один УКП – «Известность поставляемых товаров на рынке». На такую оценку повлияли высокая важность и организованность при низкой воспроизводимости. Остальные ресурсы, такие как «Возможности эксклюзивной продажи определенных товаров и брендов», «качество поставляемой продукции» и «Своевременное регулярное пополнение ассортимента», обладают ВКП. Эти ресурсы имеют одинаково высокую важность и организованность и не нуждаются в дополнительных инвестициях [19].

4) ГЗС «Государство». В группе выделяются два УКП – «Использование антисанкционных инструментов импорта» и «Внедрение информационных технологий в деятельность компании». Под антисанкционными инструментами подразумевается параллельный импорт – у данной способности высокий показатель ценности и организованности. Второй ресурс обозначает как плавный переход компании на преимущественно торговлю посредством онлайн заказов на сайте и выдаче товаров в розничных магазинах, так и диджитализацию сферы в целом, посредством внедрения отечественных IT решений для управления и оптимизации крупного бизнеса [20].

Что касается ресурсов «Создание большого количества рабочих мест» и «Продажа товаров отечественного производства», то они оба обладают ВКП. Можно заметить, что второй ресурс обладает наименьшей организованностью и ценностью в группе.

Рассмотрев ресурсы и способности по каждой из ГЗС, можно сформулировать стратегические приоритеты по организации в целом. Касательно взаимодействия с клиентами, компании необходимо провести реорганизацию сайта, приложений и других сервисов, интегрировав оба бренда компании в один ассортимент, а также сформировать единую систему лояльности для повышения удобства взаимодействия и лояльности клиентов.

Следующий приоритет – повышение квалификации сотрудников. Это может быть осуществлено как посредством повышения требований к соискателям, так и с помощью введения внутренних мероприятий, направленных на обучение сотрудников. Для этого существуют различные отечественные СДО, которые могут быть интегрированы в текущую систему внутреннего обучения [21].

Помимо этого, приоритетом компании может быть постепенный уход в сферу онлайн торговли – это позволит сократить расходы на персонал, сэкономить на аренде помещений, урезать торговые площади в угоду складским.

Как мы можем заметить, данные стратегические приоритеты хорошо соответствуют ключевым стратегическим направлениям, которых компания придерживается на данный момент: «рост за счёт развития ценностного предложения для покупателей»; «повышение эффективности бизнес-операций»; «укрепление позиций бренда «М.Видео-Эльдорадо» как основного центра удовлетворения потребностей россиян в бытовой технике и электронике, а также на восстановление лидерства на этом рынке.»

Заключение

В рамках практики было рассмотрено предприятие ООО «МВМ». Основным видом деятельности компании является торговля аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах.

Целью данной работы было исследование приоритетов инновационного и технологического развития для предприятия с точки зрения реализуемой стратегии.

Был проведен стратегический анализ компании ООО «МВМ», были определены главные заинтересованные стороны компании, основные конкуренты, выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Также был проведен анализ VRIO и даны стратегические приоритеты организации.

В качестве приоритетных направлений развития, было предложена реорганизация сайта и предложений других сервисов компании, интеграция ассортиментов двух брендов организации; в рамках взаимодействия с сотрудниками было предложено повышать их квалификацию путем применения более строго отбора к соискателям, а также введения мероприятий внутреннего обучения с применением отечественных СДО. Это соответствует стратегическому направлению компании - рост за счёт развития ценностного предложения для покупателей.

В рамках сохранения конкурентоспособности в целом предлагается более онлайн-ориентированный способ торговли, который позволяет компании снижать издержки и рациональнее распоряжаться торговыми и складскими площадями. Все это соответствует заявленному стратегическому приоритету компании: повышение эффективности бизнес-операций.

Таким образом, можно сделать вывод о соответствии исследованных приоритетов развития предприятия с текущей реализуемой им стратегией.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Официальный сайт ООО «МВМ» – URL: www.eldorado.ru (дата обращения 24.12.2024);
- 2 Официальный сайт ООО «КОМПАНИЯ РБТ» – URL: www.rbt.ru (дата обращения 24.12.2024);
- 3 Официальный сайт ООО «ДНС РИТЕЙЛ» – URL: www.dnsgroup.ru (дата обращения 24.12.2024);
- 4 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.;
- 5 Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 154 с.;
- 6 Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.;
- 7 Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 170 с.;
- 8 Угрюмова Н.В. Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений / Н.В.Угрюмова, А.А. Копченков, О.В. Перезова [и др.] – монография. Челябинск, 2017. – 195 с.;
- 9 Гончаров И.Л. Психология потребительского выбора и его влияние на ценообразование в условиях рынка / И.Л. Гончаров // Вестник университета. 2020. № 8. С. 110-116.;
- 10 Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт,

2024. – 255 с.;

11 Репушевская О. А. Влияние параллельного импорта на экономику России // Russian Journal of Management. 2022. №. 2. С. 76-80.;

12 Гурьева М. Н., Сбруянова К. А. Влияние западных санкций на рынок труда в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №5-1.;

13 Сафиуллин Марат Рашитович, Ельшин Леонид Алексеевич Санкционное давление на экономику России: пути преодоления издержек и выгоды конфронтации в рамках импортозамещения // Финансы: теория и практика. 2023. №1.;

14 Лекторович Сергей Владимирович Стратегическое управление и планирование в современных организациях: ключевые аспекты и методы // Инновации и инвестиции. 2024. №4.;

15 Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев. – Москва : Прометей, 2022. – 598 с.;

16 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 333 с.;

17 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 447 с.;

18 Гелета, И.В. Качество труда работников как инструмент успешного функционирования предприятия / Гелета, И.В., Шабанова В.А. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 6. – С.13-17.;

19 Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 139 с.;

20 Пиньковецкая Ю.С. Государственное регулирование и поддержка развития предпринимательства / Ю.С. Пиньковецкая // Учебное пособие. Москва, 2017. – 244 с.;

21 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации
/ А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2017. – 656 с.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах ООО «МВМ»

Наименование показателя	Код	2023	2022	2021
Выручка	2110	433 171 055	401 961 692	475 960 288
Себестоимость продаж	2120	(342 785 788)	(319 766 249)	(389 424 588)
Валовая прибыль (убыток)	2100	90 385 267	82 195 443	86 535 700
Коммерческие расходы	2210	(75 866 383)	(77 604 558)	(91 100 537)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	14 518 884	4 590 885	(4 564 837)
Доходы от участия в других организациях	2310	469 974	1 799 512	4 109 651
Проценты к получению	2320	520 281	1 312 345	132 275
Проценты к уплате	2330	(24 796 813)	(22 362 167)	(8 404 289)
Прочие доходы	2340	871 549	6 355 961	3 339 488
Прочие расходы	2350	(693 358)	(1 694 814)	(1 188 677)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(9 109 483)	(9 998 278)	(6 576 389)
Налог на прибыль	2410	1 639 301	2 879 189	2 045 903
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	-	-	(340 910)
отложенный налог на прибыль	2412	1 639 301	2 879 189	2 386 813
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	(78 171)	(80 340)	124 569
Чистая прибыль (убыток)	2400	(7 548 353)	(7 199 429)	(4 405 917)
Совокупный финансовый результат периода	2500	(7 548 353)	(7 199 429)	(4 405 917)

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

Наименование показателя	Код	2023	2022	2021
Выручка	2110	726 822 689	597 047 065	562 243 775
Себестоимость продаж	2120	(574 289 177)	(463 268 509)	(456 533 783)
Валовая прибыль (убыток)	2100	152 533 512	133 778 556	105 709 992
Коммерческие расходы	2210	(75 554 559)	(68 812 187)	(64 856 715)
Управленческие расходы	2220	(7 228 608)	(6 631 922)	(5 362 245)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	69 750 345	58 334 447	35 491 032
Проценты к получению	2320	326 761	864 877	259 153
Проценты к уплате	2330	(14 278 564)	(9 835 517)	(668 188)
Прочие доходы	2340	1 934 654	962 490	2 093 581
Прочие расходы	2350	(3 395 641)	(1 391 756)	(6 999 852)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	54 337 555	48 934 541	30 175 726
Налог на прибыль	2410	(10 709 904)	(11 289 778)	(5 258 456)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(11 958 560)	(10 907 206)	(5 460 098)
отложенный налог на прибыль	2412	1 248 656	(382 572)	201 642
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	(1 472 893)	177	(1 632)
Чистая прибыль (убыток)	2400	42 154 758	37 644 940	24 915 638
Совокупный финансовый результат периода	2500	42 154 758	37 644 940	24 915 638

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «КОМПАНИЯ РБТ»

Наименование показателя	Код	2023	2022	2021
Выручка	2110	46 303 667	31 155 958	30 424 075
Себестоимость продаж	2120	(44 390 273)	(29 381 863)	(28 579 443)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 913 394	1 774 095	1 844 632
Коммерческие расходы	2210	(7 750 246)	(1 712 111)	(1 791 282)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(5 836 852)	61 984	53 350
Проценты к получению	2320	1 872	5 007	3 126
Проценты к уплате	2330	(567 531)	(332 941)	(127 274)
Прочие доходы	2340	10 008 397	5 128 641	4 865 126
Прочие расходы	2350	(2 976 007)	(4 608 181)	(4 718 727)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	629 879	254 510	75 601
Налог на прибыль	2410	(134 440)	(54 226)	(21 709)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(174 451)	(59 846)	(21 709)
отложенный налог на прибыль	2412	40 011	5 620	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	495 439	200 284	53 892
Совокупный финансовый результат периода	2500	495 439	200 284	53 892

Приложение Г

Данные о выручке мелких компаний рассматриваемой отрасли

Название фирмы	Выручка, млн.р	Активы, Млн.р	Регион
ООО "ГАРМОНИЯ"7730713504	3 542	1 882	Москва
ООО "ФОТОПАРК"0562070207	2 887	12,3	Республика Дагестан
ООО "ГАДЖЕТ"2540210920	1 830	0,696	Приморский край
ООО "МОСКВА-СИТИ ПЛЮС"0562070214	1 702	62,2	Республика Дагестан
ООО "ВОЛЬТ МАРТ КРЫМ"9102000969	1 382	591	Республика Крым
ООО "КРД"7713706401	1 230	467	Москва
ООО "ТД АРХЕОН"7751175159	928	306	Москва
ООО "ЭСПАС БЮРО"9701181753	824	748	Москва
ООО "САША"7202006135	784	261	Тюменская область
ООО "Спутниковая Компания"7814506367	697	412	Санкт-Петербург
ООО "АВС-Урал"6686017888	672	90,5	Свердловская область
ООО "СПУТНИКОВОЕ ТВ МТС"9702034494	646	561	Москва
ООО "Алгарина"7743894713	591	95,9	Москва
ООО "Сейл Электроникс"5047168978	550	214	Московская область
ООО "ИЛАНТ"7716888750	498	0,054	Москва
ООО "Тлф"2225130154	492	397	Алтайский край
ООО "КВИСТА"7701521741	454	48,6	Санкт-Петербург
ООО "ВОЛГА"9704018804	399	84,0	Москва
ООО "Торговый дом "Безопасный город"2308169839	343	153	Краснодарский край
ООО "ВИДЕОЛАЙН"7701522223	312	51,7	Санкт-Петербург
ООО "АДАМАГ"2371004292	283	47,5	Краснодарский край
ООО "СПЛ-Таганка"7709927503	282	83,8	Москва
ООО "СМАРТ МОБАЙЛ ГРУПП"7203382069	252	172	Тюменская область
ООО "ЛЕКС ТЕЛЕКОМ"7751227738	246	84,4	Москва
ООО "ЛИКАРИЯ"7813588134	241	93,4	Санкт-Петербург
ООО "ЦМС "Диксис-Челны 2"1645023837	239	38,7	Республика Татарстан
ООО "КОМПАНИЯ АЛЬФА-РАДИО"7717792546	236	84,2	Москва
ООО ТОРГОВАЯ СЕТЬ "ЛАНА"4633007995	233	73,7	Курская область
ООО "ВЫСОКИЙ СТАНДАРТ"3123458798	225	86,2	Белгородская область
ООО "ТЕХНОЛОГИИ И СЕРВИС"3100002663	224	40,2	Белгородская область
ООО "АЛЬФА-СБ"6679042890	213	15,1	Свердловская область
ООО "НЕДРЕМЛЮЩЕЕ ОКО"6670314123	210	75,2	Свердловская область
ООО "ТОРГСЕРВИС"7805579270	210	139	Санкт-Петербург
ООО ОО "АЛМИ-ПЛЮС"4345068279	207	47,5	Кировская область
ООО "АЙТИ ПРЕМИУМ"3905611890	205	63,7	Калининградская область
ООО "ЛЕКСАН"7734371474	200	92,4	Москва
ООО "ТЕХНОБЫТ66"6683017424	198	43,9	Свердловская область
АО "ТЕЛЕ-РАДИО-ЦЕНТР ВЕГА"6154058298	198	34,6	Ростовская область
ООО "Ай Эм Эс"7701991673	193	196	Москва
ООО "КИМС"7727847402	186	42,7	Москва
ООО "ТЕРРА 13"7811577546	186	37,9	Санкт-Петербург
ООО "Фотон"5408003409	185	66,6	Новосибирская область
ООО "Центр Мобильной Связи "Диксис - Закамье"1645023844	183	30,4	Республика Татарстан
ООО "Вольт Марг Кубань"2311208238	183	34,8	Краснодарский край
ООО "ТЕЛЕЗАВР ЯКУТСК"1435362329	172	62,6	Республика Саха (Якутия)
ООО "Электрон-М "7020031306	168	431	Томская область
ООО "ДОМ КОМФОРТА"7727295085	167	10,6	Москва
ООО "СКАТ"3328481660	166	132	Москва
ООО "ДИКСТЕН"7743670583	165	34,1	Москва

Приложение Д

Ресурсы и способности ГЗС Клиенты	Балльная оценка параметров ресурсов и способностей					
	V	R	I	O	VRIO	Потенциал ресурса
1 Возможности привлечения новых клиентов	10	7,5	5	10	32,5	УКП
2 Высокая скорость доставки	6	6,5	5	10	27,5	ВКП
3 Удобство клиентов при взаимодействии с сервисами компании	8	6,5	7	6	27,5	ВКП
4 Лояльность клиентов	6	7,0	8	6	27	ВКП
5 Широкий ассортимент представленных товаров	8	6,5	7	7	28,5	ВКП
6 Наличие официальной гарантии на все товары в магазине компании	9	8,0	3	8	28	ВКП
7 Системы бонусов и скидок	6	4,5	0	8	18,5	КП
8 Доступность цен	10	8,5	8	9	35,5	УКП
9 Уровень сервиса в целом	5	8,0	6	9	28	ВКП
Ресурсы и способности ГЗС Сотрудники						
1 Система мотивации сотрудников	7	9,0	7	10	33	УКП
2 Реализация обучения в компании	7	5,5	8	7	27,5	ВКП
3 Возможности карьерного роста	6	8,5	7	7	28,5	ВКП
4 Формирование положительного бренда компании в целом	7	8,0	7	7	29	ВКП
5 Возможности привлечение новых сотрудников	9	7,5	6	10	32,5	УКП
6 Наличие комфортных условий для сотрудников (слабая сторона)	6	4,0	5	4	19	КП
7 Квалификация сотрудников (слабая сторона)	7	4,0	7	3	21	ВКП
8 Текучка кадров (слабая сторона)	8	4,0	8	3	23	ВКП
9 Корпоративная культура	5	7,5	6	8	26,5	ВКП
10 Реализация планов продаж	9	8,5	4	8	29,5	ВКП

Приложение Е

Ресурсы и способности ГЗС Поставщики	Балльная оценка параметров ресурсов и способностей					
	V	R	I	O	VRIO	Потенциал ресурса
1 Возможность эксклюзивной продажи определенных товаров и брендов	6	5,0	5	7	23	ВКП
2 Качество поставляемой продукции	7	7,0	7	8	29	ВКП
3 Своевременное регулярное пополнение ассортимента	8	7,0	3	7	25	ВКП
4 Известность и востребованность поставляемых товаров на рынке	10	8,0	2	10	30	УКП
Ресурсы и способности ГЗС Государство	Балльная оценка параметров ресурсов и способностей					
	V	R	I	O	VRIO	Потенциал ресурса
1 Создание большого количества рабочих мест	7	7,5	4	10	28,5	ВКП
2 Внедрение информационных технологий в деятельность компаний	8	6,5	8	8	30,5	УКП
3 Использование антисанкционных инструментов импорта	10	7,5	6	9	32,5	УКП
4 Продажа товаров отечественных производителей техники	6	7,0	5	6	24	ВКП