

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Инновационные подходы к разработке конкурентной стратегии
организации (на примере ООО «Доктор Веб»)».

Обучающийся

Подус Д.Е

(Инициалы Фамилия)

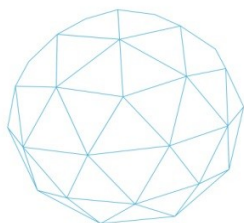
(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук, доцент, Я.С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии.....	8
организации.....	8
1.1 Роль исследования конкуренции и конкурентоспособности в.....	8
науке.....	8
1.2 Основные факторы конкурентоспособности и элементы.....	15
формирования конкурентных стратегий организации.....	15
1.3 Инновационные подходы к разработке конкурентной стратегии.....	21
в эпоху трансформации бизнеса.....	21
2 Анализ деятельности и исследование конкурентоспособности.....	38
организации.....	38
2.1 Краткая характеристика организации ООО «Доктор Веб».....	38
2.2 Стратегический анализ факторов внутренней среды.....	47
организации ООО «Доктор Веб».....	47
2.3 Исследование воздействия факторов внешней среды на.....	55
инновационную деятельность организации ООО «Доктор Веб».....	55
3 Инновационные подходы к разработке конкурентной стратегии.....	63
3.1 Модели и алгоритмы создания инновационных конкурентных.....	63
стратегий организации.....	63
3.2 Разработка комплекса инновационных мер по продвижению.....	74
бренда организации ООО «Доктор Веб».....	74
3.3 Оценка эффективности разработанного комплекса мер по.....	97
укреплению позиций бренда организации ООО «Доктор Веб» на.....	97
высококонкурентном рынке.....	97
Заключение.....	100
Список используемой литературы и используемых источников.....	104

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что разработка конкурентной стратегии организации – одна из ключевых задач современного менеджмента. Конкурентная стратегия определяет направление и способы достижения преимущества перед конкурентами на рынке. Для этого необходимо анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также потребности и предпочтения целевых групп потребителей.

ООО «Доктор Веб» – российская компания, занимающаяся разработкой антивирусных программ и сервисов для защиты информации от интернет-угроз. Компания была основана в 1992 году и является одним из первых антивирусных производителей в мире. Продукты компании включены в Реестр российского программного обеспечения Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Также организация имеет сертификаты от Федеральная служба по техническому и экспортному контролю, Федеральной Службы Безопасности России. Компания имеет собственную лабораторию по исследованию вредоносных программ и разработке инновационных технологий антивирусной защиты.

В условиях постоянного развития информационных технологий и увеличения объема и сложности интернет-угроз, организации, работающие в сфере антивирусной безопасности, сталкиваются с высокой конкуренцией и необходимостью постоянного обновления своих продуктов и сервисов. Поэтому для ООО «Доктор Веб» актуально изучение инновационных подходов к разработке конкурентной стратегии организации, которые позволят ей сохранять и укреплять свои позиции на рынке, повышать удовлетворенность и лояльность клиентов, а также создавать новые ценности для потребителей.

Целью исследования является обоснование и развитие инновационных подходов и инструментов разработки стратегии конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать и обобщить сущность понятия «конкуренция», «конкурентоспособность» и «конкурентная стратегия»;
- рассмотреть факторы конкурентоспособности и элементы формирования конкурентных стратегий в современных условиях;
- определить основные подходы к разработке инновационной конкурентных стратегий организаций;
- проанализировать деятельность и исследовать конкурентоспособность организации ООО «Доктор Веб»;
- обосновать и предложить комплекс инновационных мер для усиления позиций организации на рынке.

Объектом исследования является процесс разработки инновационных конкурентных стратегий на примере организации ООО «Доктор Веб».

Предметом исследования является теоретические и методологические основы, методические подходы и практические аспекты к инновационным подходам разработки конкурентных стратегий организации.

Гипотеза исследования заключается в возможности укрепления позиций организации на благодаря изучению моделей, алгоритмов и подходов к разработке конкурентных стратегий организации.

Теоретическая, методологическая база исследования. В процессе написания научного исследования автором были использованы следующие источники информации: работы отечественных и зарубежных ученых, специалистов и практиков в области информационной безопасности, разработки и продвижения программного обеспечения, маркетинга и управления. Среди них можно выделить таких авторов, как А.В. Баранов,

В.В. Белоусов, А.А. Зацаринный, А.С. Карпов, В.И. Кожухов, А.В. Кузнецов, И.В. Левчук, В.А. Матвеев, А.В. Поддубный, С.В. Смирнов, А.А. Фадеев, А.Н. Харитонов и др.

Базовыми для настоящего исследования явились также: Официальные данные иностранных компаний при разработке инновационных конкурентных стратегий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанного инструментария и подходов при разработке инновационных конкурентных стратегий компаний.

Методы исследования: статистический, графический, системный, функциональный и сравнительный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ.

Опытно-экспериментальная база исследования: организация с ограниченной ответственностью Доктор Веб.

Научная новизна исследования состоит в исследовании и уточнении алгоритмов, методов и подходов к разработке инновационных конкурентных стратегий.

По результатам проведенного магистерского исследования, основными элементами научной новизны, выносимыми на защиту, являются:

- уточненные теоретические и практические положения в области разработки инновационных конкурентных стратегий организаций в современных условиях;
- систематизация алгоритмов, методов и подходов при разработке инновационных конкурентных стратегий;
- разработка инновационной конкурентной стратегии продвижения и позиционирования бренда организации через различные коммуникационные каналы.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- рассмотрение теоретических положений конкуренции, конкурентоспособности;

- определение инновационных подходов по разработке конкурентных стратегий организаций;
- определение сильных, слабых сторон, возможностей и угроз для организации ООО «Доктор Веб»;
- стратегическое исследование внешней среды организации при помощи PEST-анализа.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного комплекса мер не только в исследуемой организации, но и другими организациями в рамках инновационной конкурентной деятельности.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались: обеспечена путем проведения стратегического анализа, определения стратегических альтернатив, выбора наиболее подходящей стратегии, исследования надежных методов и инструментов стратегического анализа.

Личное участие автора заключается в уточнении теоретических положений по исследуемой теме, дополнении классических методов разработки конкурентной стратегии, также участие выражено в стратегическом анализе среды организации и разработке комплекса мер для организации.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях:

1. Подус Д.Е. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ДОКТОР ВЕБ».) // Научное сообщество студентов: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сб. ст. по мат. CLXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 9(163). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/9\(163\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/9(163).pdf) (дата обращения: 14.05.2023)

На защиту выносятся:

- стратегический анализ внутренней и внешней среды организации с учетом важности данных факторов в инновационной деятельности;

- систематизация алгоритмов, методов и подходов при разработке инновационных конкурентных стратегий;
- разработка инновационной конкурентной стратегии на примере исследуемой организации;
- оценка показателей эффективности разработанной инновационной конкурентной стратегии.

Структура работы:

- введение отражает актуальность темы, определяет объект, предмет, цель, задачи, методы и научную новизну исследования;
- в первой главе рассматриваются теоретические положения по разработке инновационных подходов в разработке конкурентной стратегии организации;
- во второй главе анализируется деятельность организации и ее конкурентоспособность;
- в третьей главе приводится анализ текущей ситуации на рынке информационной безопасности, разрабатывается комплекс мер по созданию конкурентной стратегии организации и укрепления ее позиций на рынках России и СНГ.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, содержит 14 рисунков, 27 таблиц, список использованной литературы (37 источников). Основной текст работы изложен на 109 страницах.

1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии организации

1.1 Роль исследования конкуренции и конкурентоспособности в науке

Понятие конкуренции сформировалось, как и многие другие в социальной практике. В повседневной жизни оно связано с деятельностью, направленной на достижение успеха в конкуренции с другими людьми. С развитием капиталистической экономики эта конкуренция имела все более заметные экономические последствия, поэтому понятие конкуренции проникло в экономическую литературу. Уже в трудах немецкого меркантилиста Й. Й. Бехера 17 века можно найти идею о том, что монополия ведет к высоким ценам, в то время как конкуренция в виде множества производителей одного и того же товара будет оказывать сильное давление на цены [2].

Важной вехой в развитии теории конкуренции стали работы Адама Смита. Отныне конкуренция рассматривалась как универсальная панацея от всех экономических проблем того времени. Широко провозглашалось, что рыночный автоматизм порождает внутреннее стремление к состоянию экономического равновесия и тем самым к состоянию социальной гармонии и максимального удовлетворения потребностей [5]. В то же время А. Смит также видел роль конкуренции в форсировании накопления (экономического роста), а не только как механизма распределения (экономического равновесия). Более того, открытие конкуренции сравнивалось с открытием астрономической гармонии

За более чем два столетия теория экономической конкуренции претерпела различные трансформации. Первым этапом считается теория свободной конкуренции – охватывающий период более 150 лет. Для нее характерно то, что все рыночные явления рассматриваются в двух

категориях: «свободная конкуренция» и «монополия». В рамках этапа «свободной конкуренции» следует проводить различие между динамичной концепцией свободной конкуренции классиков политической экономии и моделью совершенной конкуренции, разработанной в 19 и начале 20 веков [7]. Появление последней связано с попыткой теоретически прояснить концепцию конкуренции, предпринятой неоклассиками. Конкуренция понимается здесь как процесс реагирования на появление новых рыночных сил, а также как метод достижения нового рыночного равновесия. А. Смит представил функцию конкуренции следующим образом: когда количество товара на рынке меньше, чем платежеспособный спрос, то не каждый сможет поставить столько товара, сколько ему необходимо. В целом, можно сказать, что Смит предполагал следующие условия для того, чтобы конкуренция работала:

- конкуренты должны действовать независимо, то есть без предварительных соглашений или договоренностей;
- количество потенциальных и жизнеспособных конкурентов должно быть достаточно большим, чтобы быстро устранить «ветреную» прибыль;
- конкуренция должна быть мотивированной.

Процесс уточнения концепции конкуренции, начатый А. А. Курно способствовал полному изменению понимания сущности конкуренции. Модель совершенной конкуренции описывает состояние статического равновесия, когда конкуренция идентична достигнутым результатам в виде равновесных цен и издержек [11]. Цена с точки зрения отдельной фирмы перестала быть переменной и стала заранее заданным параметром.

Модель совершенной конкуренции считается реализованной, когда для данной технологии, спроса и предложения и факторов производства существуют:

- атомистическая конкуренция (очень большое число производителей и покупателей);

- отсутствие монополистических элементов; однородные товары; единая равновесная цена, при которой предельные издержки и средние издержки соответствуют предельным полезностям и средним полезностям; совершенная прозрачность рынка, а также бесконечно высокая скорость приспособления; рациональное поведение участников рынка в смысле максимизации прибыли и полезности.

Сопоставление всех предположений модели совершенной конкуренции показывает несоответствие модели экономической реальности. Разница между моделью и экономической реальностью настолько велика, что модель совершенной конкуренции не может быть ни проверена, ни фальсифицирована [23]. Однако почти все переменные, принимаемые в этой модели как фиксированные или заданные заранее, в экономической практике зависят от решений компаний. Основное возражение, сформулированное Ф. А. фон Хайеком, состоит в том, что в модели совершенной конкуренции «фактически не существует деятельности конкурентного характера». Поэтому в лучшем случае она может "представлять статические начальные и конечные состояния конкурентных процессов, при этом динамические функции конкуренции остаются неизбежно неучтенными. В этой модели характеристика конкуренции как динамического процесса полностью исключена.

Началом второго этапа развития теории конкуренции принято считать середину 1920-х – начало 1930-х годов нашего века. Он приводит к разрушению классической дихотомии (конкуренция или монополия) и дает описание рыночных процессов с использованием терминов «монополистическая» или «несовершенная» конкуренция. Концепция монополистической конкуренции возникла в результате выявления ряда провалов рынка, противоречащих модельным постулатам теории совершенной конкуренции [21]. На данный момент подавляющее число рынков относится к смешанным формам, где присутствуют как монополистические, так и конкурентные элементы присутствуют как

монополистические, так и конкурентные элементы. К таким провалам рынка принято относить: дифференциацию предложения, несовершенную прозрачность рынка, монополистические и олигополистические структуры спроса и предложения, а также дифференцированные цены на аналогичную продукцию.

Модель несовершенной (монополистической) конкуренции отличается от модели совершенной конкуренции одним главным моментом: в ней опущено условие однородности. Ведущие представители теории несовершенной конкуренции оставались в кругу краткосрочных статических исследований, занимаясь проблемами частичного равновесия. Они сосредоточили свое внимание на проблеме равновесий экономических агентов в конкретных рыночных ситуациях [17]. Главная заслуга этой концепции заключалась в том, что она позволила увидеть промежуточные ситуации между абсолютной монополией и свободной конкуренцией.

Таким образом, конкуренция – это, прежде всего, антагонистические отношения, проявляющиеся в действиях, предполагающих зависимость собственного результата от существования других производителей (или покупателей) и признание этой зависимости. Этот активный процесс характеризуется бесконечными фазами конкурентных атак и преследований.

Конкуренции приписывают множество функций, хотя чаще всего их обозначают следующим образом: функция контроля, функция стимулирования, функция распределения и предоставление свободы действий и решений (контроль экономической власти). Она выполняет функцию контроля, поскольку определяет распределение ограниченных ресурсов (в основном средств производства и труда) на производство различных товаров. Контроль осуществляется с помощью цен, создаваемых на рынке, при этом цены выполняют следующие функции: индикатора, выбора, распределения и координации. Конкуренция приводит к появлению новых или качественно лучших продуктов или методов производства. Она

также способствует снижению издержек и цен. Оно определяет цену и, следовательно, рыночный обмен факторами производства и продуктами [12].

Основополагающим компонентом любого механизма конкуренции являются инструменты, используемые участниками рынка. С помощью этих инструментов компании стремятся повлиять на поведение своих конкурентов и других субъектов, но прежде всего на рыночные решения потребителей. Используя определенные инструменты, компании стремятся дифференцировать себя от своих конкурентов. Такие действия имеют смысл только в том случае, если они воспринимаются и принимаются покупателями. Поэтому инструменты конкуренции должны быть направлены не только против конкурирующих компаний, но, прежде всего, должны прежде всего, должны учитывать поведение и предпочтения потребителей. К наиболее известным инструментам конкуренции относятся те, которые попадают в категорию так называемого маркетинг-микса, а именно:

- продукт (вместе с его различными свойствами, включая качество);
- цена (уровень цен и его конкретные изменения);
- распределение (различные формы и каналы распределения);
- продвижение (а также другие формы передачи информации между участниками рынка).

Определение различных инструментов, используемых в процессах конкуренции между участниками рынка, является основой для выделения нескольких видов конкуренции, а именно:

- ценовая конкуренция, которая основана на формировании и изменении;
- уровня цен и применении других материальных стимулов к покупателям;
- неценовая конкуренция, которая основана на использовании и изменении других инструментов конкуренции;
- качественная, которая связана с характеристиками товара (и их изменениями), а также с сопутствующими услугами и распределением в широком смысле слова как инструмент конкуренции;

- информационные, которые связаны, прежде всего, с процессами создания информации, направленной на формирование предпочтений покупателей в желаемом для данной компании направлении.

В настоящее время все большее значение приобретает неценовая конкуренция и инструменты, используемые в ее рамках [15]. Неценовая конкуренция связана с уменьшением значимости цены как инструмента рыночной борьбы. Она заключается во внесении в предложение той или иной компании.

Основным инструментом качественной конкуренции (которая является одним из видов неценовой конкуренции) является продукт с его различными свойствами. Само качество можно понимать по-разному. Например, Д. Гарвин выделяет целых восемь измерений качества:

- функционирование – основные эксплуатационные характеристики продукта;
- вспомогательные характеристики;
- надежность – период времени, в течение которого продукт работает без сбоев; этот период рассчитывается с момента покупки до возникновения первой поломки;
- простота доступа для ремонта и обслуживания;
- соответствие качества изготовления; степень, в которой продукт придерживается установленных в спецификации характеристик, которые чаще всего указываются на упаковке товара;
- долговечность – продолжительность использования продукта;
- эстетика – общее впечатление, создаваемое при использовании продукта;
- восприятие качества – восприятие продукта покупателями [3].

Конкуренция за качество предполагает, что отдельные компании предлагают продукцию, различающуюся по качеству, принимая во внимание вышеупомянутых аспектов. Однако в настоящее время, и это необходимо подчеркнуть и это необходимо подчеркнуть, аспект инновации продукта

также чрезвычайно важен. Применение новых технических решений к продукту может заключаться в следующем введении дополнительных функций продукта, улучшение его функциональности, долговечности или надежности в эксплуатации, и таким образом может способствовать повышению качества продукта в широком смысле слова. Таким образом, инновационность продукта является важным фактором, позволяющим потребителю выбрать продукт данного производителя среди конкурентов и, следовательно, составляет основу качественной конкуренции.

Информационная конкуренция, с другой стороны, связана с коммуникационными процессами субъектов рынка. Этот вид конкуренции может возникать сам по себе или как дополнительный вариант к конкуренции по цене и качеству [2].

Очень интересный подход, в дополнение к традиционному взгляду на виды конкуренции, описанному выше, представлен Г. Хамелом и К.К. Прахаладом. Они говорят о конкуренции за будущее. После на пути к получению преимущества над конкурентами в будущем необходимо заниматься тремя видами конкуренции, которые являются как бы фазами конкуренции за будущее:

- конкуренция за прогнозируемость будущего отрасли и интеллектуальное лидерство. Важным здесь является глубокое понимание различных характеристик жизни, которые можно использовать в развитии конкурентного пространства;
- новое конкурентное пространство. Такая конкуренция означает наличие способности предвидеть размер и форму будущих возможностей, способность создавать принципиально новые виды благ для потребителей или создавать радикально отличные способы их предоставления. В целом, это конкуренция в области воображения будущего;

1.2 Основные факторы конкурентоспособности и элементы формирования конкурентных стратегий организации

В целом можно сказать, что конкурентоспособность отражает потенциал компании – ресурсы, навыки и способности, которые обеспечивают преимущество перед другими организациями, работающими в том же секторе. Таким образом, конкурентоспособность может быть определена как многомерная особенность предприятия, как в результате его внутренних характеристик, так и в связи с способностью адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

Это особенность, которая устанавливает отличительную способность компании предпринимать такие действия, которые обеспечивают стабильное и долгосрочное развитие и способствуют повышению рыночной стоимости. Конкурентоспособность данной компании анализируется на фоне других сопоставимых организаций, работающих в том же секторе. При таком подходе это рассматривается как результат деятельности компании, связанной с конкуренцией за клиента.

Классический подход в определении факторов конкурентоспособности заключается в 4 элементах:

- потенциал конкурентоспособности, понимаемый как общие материальные и нематериальные ресурсы предприятия, ключевые компетенции и способности, позволяющие приобрести прочное и трудное для подрыва конкурентного преимущества перед конкурентами;
- конкурентное преимущество (всегда относительное), которое можно понимать как эффект эффективного использования конфигурации компонентов потенциала конкурентоспособности, позволяющего предприятию генерировать привлекательное рыночное предложение и эффективные инструменты конкуренции;

- инструменты конкуренции, которые можно охарактеризовать как сознательно и преднамеренно используемые инструменты и методы для создания клиентского капитала и создания гудвилла;
- конкурентная позиция, понимаемая как результат конкуренции в данном секторе, достигнутой предприятием, рассматриваемая на фоне результатов, достигнутых конкурентами, другими словами - место в масштабе экономических и неэкономических выгод, которую компания предоставляет всем заинтересованным сторонам по сравнению с местами, занимаемыми конкурентами [10].

Конкурентное преимущество не основано на некоторой абстрактной концепции абсолютного совершенства. Чтобы получить конкурентное преимущество, вам просто нужно быть менее некомпетентным, чем ваши конкуренты. Существуют компании, которые получают выгоду от естественной монополии или получают выгоду от рыночных ограничений, возникающих в результате лицензирования деятельности или применимых правовых норм. Все это отличается от фактических отличительных способностей тем, что любая другая компания, которая войдет в данный сектор, понесет определенные расходы или получит данную лицензию, будет иметь такое же конкурентное преимущество.

Конкурентоспособность компании на рынке является результатом синергетического воздействия многих внутренних факторов, присущих компании, а также внешних механизмов и условий, существующих в окружающей среде. Это можно понимать как способность развиваться, приносить пользу и прибыль, а также создавать конкурентное преимущество.

Мера конкурентоспособности компании – это ее рыночная позиция и оценка в глазах клиента, поэтому компанию можно считать конкурентоспособной, если его действия приводят в стратегической перспективе к увеличению его рыночной стоимости. Противники этой интерпретации признают, что призмой оценки конкурентоспособности является увеличение числа клиентов и прибыли, полученной в

краткосрочной перспективе. Широко признано, что конкурентоспособность является результатом эффективной борьбы за клиентов и постоянных клиентов. Стоит также отметить, что в эпоху распространения современных ИКТ и универсального доступа к Интернету клиенты становятся все более осведомленными покупателями, которые хорошо разбираются в реалиях рынка. Современные предприятия в первую очередь пытаются отличить свое предложение от других конкурентов и демонстрируют измеримый набор преимуществ, которые их услуги или продукты предоставляют клиентам, что также связано с конкуренцией с точки зрения цен и качества [27].

Конкурентоспособность также можно рассматривать как цель предприятия. Это сводится к удовлетворению потребностей клиентов более эффективным и эффективным способом, чем другие компании. Поэтому предприятия, которые хотят постоянно поддерживать конкурентную позицию на рынке, должны постоянно инвестировать в инновации и развитие своих продуктов и услуг или предлагать явные ценовые выгоды. Лучшие компании успешно сочетают в себе знания о будущем рынка с устоявшимся управлением на основе компетенций, никогда не опираясь на свои лавры, потому что они больше заботятся об уникальности, чем о доле рынка. Они подчеркивают развитие культуры организации, и высшие члены руководства являются основными инициаторами инноваций. Знания становятся основным стратегическим ресурсом, на котором можно получить преимущество на современных рынках.

Конкурентоспособность компании является производной от способности использовать свои ресурсы в процессах приобретения капитала клиентов и создания интеллектуального капитала. Каждое предприятие работает на окружающую среду и находится под его влиянием. Интерактивный характер этих отношений проявляется в том факте, что компания, с одной стороны, извлекает ресурсы из окружающей среды, с другой стороны, предоставляет окружающей среде соответствующие

продукты или услуги, которые отвечают существующим потребностям рынка.

В этом процессе факторы внутренней конкурентоспособности имеют большое значение, в том числе: привлекательность предлагаемых продуктов, управление компанией, предпринимательство и инновации в управлении, ключевые компетенции, человеческий капитал, организационная культура, управление взаимоотношениями с клиентами, способность реализовывать принятую стратегию развития, способность создавать клиентский капитал и создавать интеллектуальный капитал, стратегические альянсы, распределительную сеть, местоположение компании, активы, технологии, системы управления качеством.

В настоящее время широко распространено мнение о том, что все больше и больше предприятий пытаются создать конкурентные преимущества, основанные на умелом использовании ресурсов знаний и интеллектуального капитала. Элементы, такие как имидж, целостность и авторитет компании, доверие, знание бренда, предложение продуктов, которые обеспечивают набор ценностей для клиентов, и умелое управление отношениями с клиентами приобретают все большее значение [31].

Далее нам необходимо разобрать понятие конкурентной стратегии и элементы ее формирования.

Множественность концепций понятия стратегии в литературе по данному вопросу затрудняет точное и универсальное определение стратегии. Определение стратегии иногда является общим, очень формальным, без какой-либо попытки передать ее специфику. В определениях преобладает представление стратегии в виде классического содержания плана, то есть в виде целей, методов (способов) и средств. В других определениях авторы пытаются найти содержательную движущую силу [4]. Часто это положение в окружающей среде, взаимодействие или даже борьба с ней, ресурсы и навыки компании. Концепции стратегии можно сгруппировать в четыре

основных способа понимания (описания, построения) стратегии, связанных с двумя парадигмами науки об организации и менеджмента:

- парадигма стратегической рациональности – рассмотрение стратегии как создания и исполнения плана действий (школа планирования, традиционная) – наиболее популярный подход. Фундаментальной предпосылкой этого подхода является предположение о том, что организации посредством построения стратегических планов могут и должны формировать свое будущее рациональным и плановым образом, что позволяет им достичь конкурентного преимущества. В основе этого подхода лежит предположение, что суть стратегии заключается в достижении конкурентного преимущества в окружающей среде. В чистом виде он отвергает такие понятия, как управленческая интуиция, удача и обучение, основываясь на абсолютных, аналитических и рациональных оценках рынка и компании. Он использует множество эффективных методов (инструментов), таких как матрица BCG, кривая опыта, сегментация, матрица привлекательности (McKinsey, GE), гребневой анализ, матрица ADL, матрица Хофера [1];
- парадигма стратегического поведения: стратегия, как относительно постоянная модель организационных действий, как набор определенных устойчивых правил, способ реагирования, поддерживаемый культурой организации и использующий ее собственные уникальные ресурсы и навыки;
- стратегия как акцент на важности процесса самоидентификации организации, открытия и формирования ее идентичности, ее самости (эволюционная, поведенческая школа). Данный подход предполагает создание стратегии без каких-либо формальных правил [22].

Стратегия возникает эволюционно из массы детальных операционных решений. Каждое из этих решений само по себе имеет мало отношения к

компании в целом, но совокупность этих решений формирует целостный паттерн, управляющий деятельностью всех организационных уровней.

Вышеупомянутые школы (подходы) стратегии возникли потому, что организации являются очень сложными и динамичными системами, действующими в сложной среде и подверженными случайным случайностям.

Многообразие организационных системных решений приводит к огромному количеству возможных комбинаций организационных конфигураций. В такой ситуации неизбежно разнообразие взглядов на стратегию. Не все они методологически правомерны, теоретически обоснованы или практически полезны, но углубленное изучение и критический анализ их содержания может стать прекрасным опытом в поиске собственного рецепта успеха, который во всех подходах имеет общий знаменатель – получение и поддержание конкурентного преимущества (в рыночной экономике). Рассмотрение стратегии как плана имеет то преимущество, что с формальной точки зрения ее содержание включает не только цели и меры, но и методы действий. Среди этих методов можно выделить определенные принципы, правила поведения для организации в целом, связанные с принятыми целями. Вероятно, это более широкий подход, чем рассмотрение стратегии как модели действий в виде фиксированных правил. С другой стороны, такой подход не отражает те правила и принципы, которые не связаны с принятыми целями. Телеологический подход всегда более ориентирован на результат, тогда как подход, связанный с принципами и правилами поведения, более ориентирован на действие.

Создание такой универсальной категории ценностей существования компании сводится к принятию определенного, вневременного типа организационной цели, которую можно определить как Видение будущего компании, которое хотят создать все участники организации. Универсальная цель существования организации, сформулированная таким образом для использования в стратегии, называется миссией компании. Хотя определение миссии компании происходит во время разработки стратегии, видение

компаниям известно, понятно и принято создателями стратегии до того, как стратегия сформулирована. Однако видение организации может быть изменено и в процессе разработки стратегии в результате стратегического анализа.

Хотя структура стратегии имеет множество аспектов, легко определить ее особенности, которые существенно отличают ее от других программ действий, разработанных в компании. К ним относятся:

- временной горизонт. Вообще говоря, слово стратегия используется для описания деятельности, относящейся к отдаленному временному горизонту, как с точки зрения периода времени, необходимого для ее осуществления, так и с точки зрения ее последствий (минимум 5 лет);
- эффекты от реализации проводимой стратегии;
- концентрация усилий. Эффективность стратегии обычно требует сосредоточения деятельности, усилий или внимания на относительно ограниченном наборе целей. Концентрация на выбранных видах деятельности, таким образом, ограничивает ресурсы, доступные для других видов деятельности;
- упорядочение решений. В то время как некоторым компаниям для реализации выбранных стратегий требуется лишь несколько основных решений, большинство стратегий требуют принятия множества решений определенного типа в течение определенного времени. Эти решения должны поддерживать друг друга, чтобы сформировать последовательную (синергетическую) схему;

1.3 Инновационные подходы к разработке конкурентной стратегии в эпоху трансформации бизнеса

Стратегия является сложной, неоднозначной и постоянно развивающейся категорией, что связано с существованием различных методологических концепций, подкрепленных различными предпосылками и

методологическими допущениями в отношении стратегического управления, что делает невозможным, де-факто, создание единой модели стратегии. Стратегия – это не раз и навсегда составленный план действий, который не может быть изменен или изменяется только по указанию руководства. Стратегия должна быстро и гибко "реагировать" на переменные, влияющие на нее, и дихотомия между формулированием и реализацией стратегии не совсем верна, поскольку она игнорирует процесс обучения, который часто должен следовать за концепцией намеченной стратегии.

Любая хорошо разработанная стратегия является основой успеха компании, особенно если ее суть заключается, помимо прочего, в создании уникального характера организации и ее товарного предложения по сравнению с конкурентами и завоевании признания в глазах потребителей. То же самое справедливо и для инновационной стратегии, поэтому руководителям важно понимать, что принятая инновационная стратегия должна в значительной степени определять стратегию развития компании, быть важным элементом, сопутствующим этой стратегии, или, по крайней мере, вытекать из нее, если стратегическое развитие организации не обусловлено инновациями [25].

Инновационная стратегия должна отражать внедрение инноваций и, таким образом, представлять собой новый взгляд на успешное развитие любого предприятия, независимо от его размера, положения на рынке или сферы деятельности. Это хорошо видно на примере инноваций, целью которых становится творческое и долгосрочное решение существующих проблем и которые, к тому же, основаны на внедрении современных технологических решений, требующих запланированных мероприятий, составляющих "материю" стратегии развития компании. В этом контексте многие исследователи анализируют взаимосвязь между стратегиями предприятий и их инновационностью, намеренно направляя внимание на необходимость сознательного применения этими субъектами отдельных стратегий инновации [23]. В частности, это касается так называемых

инновационных компаний, то есть, тех, которые в значительной степени ориентированы на инновации, способны создавать, осваивать и приобретать новые продукты и услуги и обладают способностью постоянно адаптироваться к изменениям в окружающей среде. Стоит отметить, что инновационные стратегии уже давно являются объектом интереса представителей различных концепций и школ стратегического менеджмента, а первым, кто описал альтернативные направления инновационной деятельности в области продукт–рынок в условиях турбулентной среды, был Г. И. Ансофф.

В свете общего определения инновационная стратегия определяется как долгосрочный план действий, подготовленный с целью совершенствования процесса управления инновациями, то есть процесса поиска таких видов инноваций, которые на основе имеющихся ресурсов повысят рыночную эффективность компании. Другими словами, стратегия предстает как долгосрочная концепция действий, разработанная и принятая компанией по отношению к внедряемой инновации, которая должна обеспечить достижение целей, связанных с этой инновацией [13]. На фоне проведенных семантических и классификационных рассуждений можно предположить, что инновационная стратегия – это та часть стратегии компании, которая касается инновационных процессов, происходящих внутри и вне компании. Так, при описательном подходе инновационная стратегия определяет закономерности поведения компании в период изменений на уровне ее отношений с внешней средой, а при нормативном подходе она описывает поведение компании по отношению к внешней среде и указывает на действия, направленные на реализацию стратегии развития организации.

Как и стратегия развития, инновационная стратегия также безусловно должна определять, в какой степени и каким образом следует использовать инновации для получения конкурентных преимуществ. Таким образом, инновационная стратегия, направленная на обеспечение конкурентного

преимущества на основе новых технологий, включая продукты, услуги или процессы, должна занимать очень важное место в стратегическом плане компании. В то же время эта стратегия должна содержать четко сформулированные цели и указывать на способы их достижения, например, на отдельных рынках или в рамках предложения новой продукции, а также дополнительно подкреплять инновационное поведение компаний с точки зрения эффективности и интенсивности рыночной деятельности.

Как уже отмечалось, инновационная стратегия имеет смысл как часть общей стратегии предприятия, включающей его видение и миссию, а также некие цели действий, которые позволяют идентифицироваться и развиваться, непосредственно связаны с ним и окружающей средой и находятся в определенных временных рамках. Это важно постольку, поскольку инновационные стратегии предполагают принятие фундаментальных решений по разработке продукта, услуги, технологии, новых организационных и управленческих решений, а зачастую и патентной или лицензионной политики. Кроме того, инновационные стратегии требуют интеграции всех сфер деятельности компании и, в частности, сотрудничества технологических и маркетинговых отделов. Например, разработка инновационного продукта, который является новым, но незнакомым для клиентов и не отвечающим их потребностям, не позволит нам занять интересующий нас сегмент рынка, если мы сначала не построим соответствующие и прочные отношения с клиентами. Инновации имеют жизненный цикл, поэтому сегодняшняя новинка со временем устареет и перестанет обеспечивать конкурентное преимущество для нашей компании. В этой ситуации становится необходимым думать об инновациях комплексно, то есть не только в терминах отдельных изобретений, а скорее как о процессе непрерывного совершенствования организации во всех ее измерениях, принимая во внимание как инновации, так и приобретенные знания как часть собственной стратегии развития.

Выделение инновационных стратегий оправдано по отношению ко всем уровням корпоративной стратегии, так как на каждом уровне они обеспечивают дополнительную поддержку для принятия решений при определении стратегической ориентации или установлении политики развития предприятия. Если принятая инновационная стратегия рассматривается как элемент стратегии развития или конкурентной стратегии компании, то она играет очень важную роль не только в дифференциации продукции и услуг по отношению к конкурентам, но и в стремлении снизить издержки бизнеса [16]. При этом особое значение следует придавать стратегическим инновациям, которые относятся к долгосрочным начинаниям и служат реализации стратегических целей, а не тактическим или оперативным инновациям, которые направлены непосредственно на текущее внедрение изменений в продукцию, технологию производства или организацию труда, что приводит к повышению экономической эффективности в краткосрочной перспективе.

Проблема выбора правильной стратегии развития предприятия, в том числе инновационной стратегии, будет становиться все более актуальной в современных условиях ведения бизнеса и экономики. Многокритериальное и широкое понимание стратегии заставляет менеджеров рассматривать это понятие на многих уровнях и с учетом многочисленных обстоятельств, как внутренних, так и внешних по отношению к организации. В связи с этим целесообразно ознакомиться с различными типами инновационной стратегии, прежде чем внедрять ее в компании. Это подчеркивает Дж. Т. Гилберт, который считает, что при выборе инновационной стратегии менеджеры должны в первую очередь рассмотреть два вопроса, а именно: какие типы инноваций их интересуют и какие действия потребуются в результате начала их реализации.

Инновации часто группируются в соответствии с принятыми в литературе классификациями, которые основаны на произвольно определенных критериях, и поэтому могут не охватывать все возможные

стратегические варианты [15]. В теории существуют различные классификации инновационных стратегий, некоторые из которых стоит обсудить в силу их практической полезности. Так, принимая во внимание базовую типологию инноваций, основанную на предметном критерии, можно выделить три основные стратегии, которыми являются:

- стратегии продуктовых инноваций направлены на внедрение инноваций в продукты и услуги, в основном реализуются в результате систематического внедрения новых продуктов и услуг или улучшения существующих на данном рынке; целью этих стратегий является создание сбалансированного портфеля продуктов и услуг, который будет постоянно расширяться путем внедрения новых инноваций на рынок, чтобы освоить его и остаться на нем, а также получить конкурентное преимущество, заметное для клиентов;
- стратегии процессных инноваций направлены на внедрение инноваций в производственные процессы или организационные структуры и реализуются посредством технологических изменений, реорганизации процессов и внутренних структур предприятия; целью этих стратегий является повышение эффективности процессов и структур, снижение затрат и стремление к решениям, обеспечивающим конкурентное преимущество;
- стратегии, направленные на внедрение инноваций в бизнес-модель – учитывающие изменения в стратегии развития на основе решений о создании новых отраслей, выходе на новые рынки или внесении радикальных изменений в процессы; эти стратегии очень сложны, труднореализуемы и требуют решительности и последовательности в связи с их инновационными решениями.

Другим, не менее важным делением, встречающимся в инновационных стратегиях, является их поляризация по критерию конкретных целей, которые должны быть достигнуты предприятием. Предприятие может сделать это, принимая во внимание изменения, происходящие в нем самом и

его окружении, или на основе только анализа текущей ситуации и окружения в определенный период. В первом случае мы имеем дело с инновационными стратегиями в динамических терминах, а во втором – в статических, поэтому различают:

- динамические инновационные стратегии используются в случае экспансивных и ориентированных на рост предприятий; они характеризуются высоким риском и сложностью, но позволяют добиться успеха при правильном планировании; динамические инновационные стратегии связаны с новаторскими инновациями и носят глобальный характер;
- статические инновационные стратегии рекомендуются для компаний, находящихся в кризисной ситуации или даже под угрозой банкротства; они призваны обеспечить выживание на рынке с наименьшими затратами, при этом время реализации определяет их эффективность; инновационные стратегии статического типа строятся на основе отдельных инноваций адаптивного характера.

По критерию уровня управления в организации можно выделить, как и в случае традиционного подхода, три основных типа инновационных стратегий:

- общие инновационные стратегии относящиеся к целым организациям, включая, прежде всего, инновационные предприятия, чаще всего представленные в виде определенных стратегических моделей, включая все процессы управления, реализуемые в рамках данной модели; стоит упомянуть при этих рассуждениях дополнительные критерии, появляющиеся в литературе применительно к стратегиям инновационного развития на глобальном уровне, например: ранее упомянутый критерий материальных эффектов, критерий рыночных эффектов и экологических эффектов и ценностей, признаваемых клиентами;
- инновационные стратегии бизнес-единиц (конкурентные).

Также инновационные стратегии разделяются по определенным видам деятельности основными из них являются:

- наступательные инновационные стратегии в основном динамические, которые бывают четырех видов, а именно: стратегия ценового преимущества (снижение затрат в результате технического или организационного прогресса), качественного преимущества (нацеленность на производство предметов роскоши), рыночной ниши (поиск рыночной брешы) и дифференциации (изменение ассортимента продукции посредством инновационной деятельности);
- оборонительные инновационные стратегии – в основном статичные по своей природе, которые бывают трех видов: стратегия выживания (используется в кризисных ситуациях), стратегия обеспечения (использование внешней помощи) и бюрократическая стратегия (существует только на бумаге).

Наступательная стратегия используется для создания новых конкурентных преимуществ путем создания новых направлений бизнеса, продуктов или рынков, в то время как оборонительная стратегия направлена на поддержание уже достигнутого преимущества путем снижения затрат или дифференциации продукта.

В свою очередь, критерий функции компании позволяет выделить целых пять групп реализации инновационных стратегий, которые могут быть дополнены еще двумя, полученными в результате применения критерия экономической безопасности. В результате мы получаем следующие типы функциональных и рискованных инновационных стратегий:

- технико–технологические инновационные стратегии;
- маркетинговые инновационные стратегии;
- производственные инновационные стратегии;
- кадровые инновационные стратегии;
- экономические и финансовые инновационные стратегии;
- безопасные инновационные стратегии;

- опасные инновационные стратегии.

Следует также отметить классификацию инновационных стратегий, основанную на характере и скорости изменений, возникающих в результате внедрения конкретных инновационных решений в продуктовой, технологической или организационной сфере. В контексте воздействия на экономику здесь особенно важна непрерывность изменений, происходящих на предприятии, поскольку она определяет скорость и масштаб внедряемых инноваций. Применяя эти критерии, мы выделяем три группы инновационных стратегий, которые непосредственно связаны с прорывными и инкрементными инновациями, то есть:

- стратегии радикальных инноваций (называемые стратегиями прорывных или проактивных инноваций) требуют творческих людей, гениев, которые не вписываются в организацию, ограничивающую их творческую изобретательность; эти стратегии очень динамичны и применяются в случае компаний, нацеленных на внесение фундаментальных изменений в текущие продукты или производственные процессы или нацеленных на внедрение совершенно новых продуктов в долгосрочной перспективе за счет использования новой технологии; изменения происходят на всех уровнях организационной структуры, требуют большой решимости со стороны менеджеров и сотрудников, соответствующей системы мотивации, свободы действий и значительных финансовых затрат на исследования рынка, возможность применения конкретных технологических решений или функциональность новаторских продуктов; реализация стратегии сопряжена с риском неудачи или банкротства из-за значительных расходов или последующего непринятия клиентами, но она дает гарантию лидерства в долгосрочной перспективе и возможность высокой нормы прибыли на инвестиции. Apple или IBM);
- стратегии инкрементных инноваций (называемые эволюционными, инкрементными или реактивными) менее динамичны и используются в

тех случаях, когда организация намеревается внести изменения в продукцию или производственный процесс за короткий период времени, неся небольшие расходы и надеясь на быструю окупаемость инвестиций; Эти изменения обычно сводятся к улучшению продуктов или процессов путем систематического внедрения небольших улучшений, сумма которых может быть гораздо более значимой для развития компании и удовлетворения потребностей клиентов, чем внедрение разовых и впечатляющих изменений; эти стратегии делают акцент на инновации в процессе, а не в продукте, и их обычно легче планировать и реализовывать из-за высокой вероятности адаптации инновационных идей другими компаниями;

- смешанные инновационные стратегии сочетают в себе радикальные и эволюционные действия и описываются как промежуточные между проактивными и реактивными.

В случае сетевых инновационных стратегий важно помнить, что их возникновение следует за сотрудничеством с внешними партнерами в развитии инноваций в глобальном масштабе. Такое сотрудничество привело к созданию глобальной сетевой экономики, основой которой является распространение знаний, развитие информационных технологий, рост затрат на исследования и разработки и их высокая степень технологической сложности. В рамках сетевых инновационных стратегий выделяются:

- глобальные инновационные стратегии используются, когда ни одна из компаний-партнеров не в состоянии самостоятельно внедрить новые глобальные продукты, и только сотрудничество и сетевые связи в рамках виртуальной организации предоставляют такую возможность благодаря достигнутому потенциалу;
- инновационные стратегии сотрудничества.

Среди инновационных стратегий, относящихся к кластерным организациям, направленных на выявление и создание инновационных механизмов сотрудничества, обеспечивающих высокую добавленную

стоимость, а также на обучение гибкости и инновациям, необходимым для того, чтобы найти свой путь в этих механизмах, следует отметить стратегии, ориентированные на:

- создание, внедрение, управление и динамическую деконструкцию бизнес-моделей;
- умелое нахождение, сохранение, использование, распространение, развитие, захват и обмен знаниями;
- процессы.

Выбор подходящей инновационной стратегии в конце процесса формулирования является хорошим ориентиром перед началом деятельности по внедрению. Правильность выбора определяет снижение риска неудачи и приводит к успеху на этапе внедрения и дальнейшего исполнения принятой стратегии.

Действием, с которого начинается процесс реализации инновационной стратегии, является ее правильное внедрение, которое достигается путем преобразования разработанной стратегии в оперативные задачи и действия организации. Этот переход от формулировки к реализации стратегии предполагает постепенную конкретизацию принятых целей, сведение их к формуле подробной функциональной стратегии, промежуточных целей, графиков работ, подробных оперативных программ, определяющих не только цели, задачи и мероприятия, но и ожидаемые результаты.

Принимая решение о реализации выбранной инновационной стратегии, следует помнить, что необходимо сосредоточить свои усилия на деятельности, которая является строго инновационной, учитывает профиль деятельности компании и в долгосрочной перспективе воплотится в ее рыночный успех и измеримые выгоды. Достижение успеха является проявлением соответствующей адаптации организации к конкурентной среде, в то время как его отсутствие свидетельствует о неадекватном осознании вышеупомянутого экономического пространства. При таком подходе реализация инновационной стратегии становится важным условием

повышения рациональности управления, поскольку именно инновации определяют технологический и цивилизационный прогресс, а предприятие является носителем инноваций.

В процессе реализации инновационной стратегии, то есть сразу после ее принятия, необходимо помнить о постоянной проверке задач, договоренностей и допущений, принятых на различных этапах работы над этой стратегией, и в конечном итоге даже об их модификации, особенно с учетом изменений, происходящих в среде организации.

Реализация инновационной стратегии, как и ее формулирование, требует больших усилий со стороны менеджеров компании, поскольку предполагает фактическое выполнение задач, составляющих реализацию стратегической цели. Создание стратегии означает систематический поиск возможностей для инноваций в слабых местах технологии, процесса, рынка, времени для внедрения новых знаний, потребностей и дефицита на рынке. и это, в конце концов, является ключом к дальнейшему развитию компании.

Необходимым условием эффективной реализации стратегии является то, что деятельность по ее реализации должным образом выделена и интегрирована в процесс стратегического управления наряду с другими взаимосвязанными этапами, то есть принятием допущений, стратегическим анализом, формулировкой и выбором стратегии. Аналогичную рекомендацию можно дать и в отношении инновационной стратегии. В то же время стоит исключить риск неудачи, включив инновационную стратегию в процесс управления инновациями, который по своей природе включает реализацию инновационных стратегий, отобранных и адаптированных к характеру компании и организации всех видов деятельности, составляющих или связанных с инновационными процессами, что положительно влияет на эффективность такой стратегии и повышает инновационность всей организации [33].

В рамках реализуемой стратегии предприятия чрезвычайно важным, хотя иногда и упускаемым из виду, становится также вопрос оценки,

измерения результатов, полученных в результате ее реализации. В частности, это касается инновационной стратегии, которая не только уникальна по своему влиянию на будущее развитие организации, но и требует соответствующего мастерства при ее построении.

Приступая к оценке стратегии, необходимо помнить о необходимости ее точного планирования, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся время и ресурсы и избежать проведения неэффективной и бесполезной оценки, в которой будет упущена актуальная, надежная и достоверная информация по данному вопросу. Поэтому представляется разумным определить цели оценки и ее получателей и сформулировать план оценки, который включает подготовку предмета оценки, ключевых вопросов, критериев оценки, методов, выборки исследования и отчета. Другим элементом является определение времени и масштаба оценки по отношению к реализуемой инновационной стратегии, что создает возможность предварительной, промежуточной, окончательной, полной и частичной оценки. В отношении стратегии оценка должна проводиться с момента зарождения идеи, разработки стратегии и до конца ее реализации [37].

При проведении исследования по оценке инновационной стратегии важно учитывать, что оценка может носить разносторонний характер и решать вопрос об эффективности стратегии с помощью различных вопросов. Чаще всего стратегию можно считать эффективной, если достигнуты долгосрочные цели организации с учетом ее видения, миссии и ожиданий заинтересованных сторон. Основной проблемой при оценке инновационной стратегии, однако, является принятие соответствующего критерия оценки, указывающего на основной элемент, определяющий ее оценку. В литературе существует множество критериев для оценки стратегии, и одним из них является разделение в результате использования числовой параметризации, что приводит к существованию методов – количественных и качественных.

Наиболее распространенными методами оценки стратегии, которые могут быть адаптированы к инновационной стратегии, являются

количественные методы, сфокусированные на экономических и финансовых аспектах деятельности организаций, реализующих конкретные проекты. В случае с этими методами оценка сводится к анализу финансово-экономических эффектов, полученных в результате реализации данной инновационной стратегии, но при этом не учитывается миссия компании или заявленные стратегические цели, если они не были предварительно четко определены количественно. Например, оценка эффективности стратегии в экономическом измерении может быть осуществлена на основе соответствующих финансовых показателей, к которым относятся, например, операционная маржа или объем оборота, и которые позволяют оценить эффективность, выраженную в степени достижения целей организации за строго определенный период времени. Также используются более сложные показатели, основанные на дисконтированных денежных потоках, но и они в контексте оценки стратегии подвергаются критике за то, что:

- игнорирование организационной структуры компании;
- игнорирование склонности к риску и других моделей поведения при принятии решений;
- допущения для расчетов, которые часто отклоняются от реальности и неспособность включить различные сценарии событий в процесс принятия решений.

Несмотря на вышеуказанные оговорки, количественные методы с экономической оценкой на первом плане являются достаточно часто используемым решением для оценки реализуемых стратегий. Поэтому стоит помнить, что информационной базой для расчета экономических результатов и определения эффективности примерной инновационной стратегии является информационная модель экономической системы, которая включает в себя две подмодели [36].

Поскольку количественные методы фокусируются на количественных выгодах, а не на качестве реализуемой стратегии, стоит познакомиться и с качественными методами оценки инновационной стратегии. Когда они

применяются к характеризваемым явлениям, используются описательные или смешанные оценки, при этом сначала выбирается критерий оценки.

Примерами используемых критериев оценки являются:

- эффективность позволяет оценить уровень «экономической эффективности» стратегии;
- актуальность позволяет оценить, насколько принятые стратегические цели соответствуют выявленным проблемам в области;
- воздействие оценка взаимосвязи между стратегическими целями и общими целями;
- устойчивость эффектов оценка того, сохранятся ли положительные эффекты стратегии после ее завершения и окажут ли они влияние на процессы развития на уровне сектора, региона или страны, и как долго это может продолжаться.

Вышеупомянутые критерии могут быть использованы для оценки стратегий как с макро, так и с микроэкономической точки зрения. Однако остается открытым вопрос о том, как и в какой степени следует оценивать инновационную стратегию через призму указанных критериев, определять принципы их описания или количественной оценки. В ситуации выбора критерия эффективности оценка инновационной стратегии может быть рассмотрена с учетом трех дополнительных условий, которыми являются:

- полезность стратегии – определение рациональности стратегии и ее соответствия миссии организации и ситуации, сложившейся в результате стратегического анализа, с точки зрения получения конкурентного преимущества;
- осуществимость стратегии обозначает возможность правильной реализации стратегии и связанных с ней изменений на основе имеющихся ресурсов;
- приемлемость стратегии означает, что ожидания всех заинтересованных сторон при ее реализации оправданы, в том числе с точки зрения потенциальных выгод и рисков.

С практической точки зрения, описанные условия сводятся к задаванию конкретных вопросов и получению ответов с использованием конкретных аналитических методов, например, SWOT–анализа, анализа безубыточности или анализа наилучших и наихудших сценариев. Так, при оценке, например, пригодности инновационной стратегии, необходимо определить:

- использует ли она сильные стороны компании и возможности окружающей среды?
- в какой степени она учитывает слабые стороны и угрозы компании в окружающей среде?
- соответствует ли она стратегическим целям компании и в какой степени?

В случае оценки эффективности инновационной стратегии компании интересными и подходящими мерами оценки могут быть прогресс в достижении поставленных целей, возможности снижения рисков и эффективность в укреплении конкурентной позиции на рынке.

В рамках главы теоретической части магистерской диссертации можно сделать вывод о том, что концепция конкуренция развивается в науке уже полтора века и связана она с самой сущностью общественной жизни. Как предприятиям нужны клиенты, так и клиентам нужны продукты от компаний. Благодаря этому взаимодействию удается соблюдать особый баланс спроса и предложения, что приводит к устойчивости экономической системы в странах. Компании сильнее стремятся внедрять различные концепции, которые позволят им достигать лучших результатов, укреплять свой бренд, увеличивать различные показатели. Конкурентоспособность организации зависит от ее внутренних ресурсов, не от самого их количества, а от грамотного их применения. Каждое предприятие работает на окружающую среду и находится под его влиянием. Интерактивный характер этих отношений проявляется в том факте, что компания, с одной стороны, извлекает ресурсы из окружающей среды, с другой стороны, предоставляет

окружающей среде соответствующие продукты или услуги, которые отвечают существующим потребностям рынка.

В этом процессе факторы внутренней конкурентоспособности имеют большое значение, в том числе: привлекательность предлагаемых продуктов, управление компанией, предпринимательство и инновации в управлении, ключевые компетенции, человеческий капитал, организационная культура, управление взаимоотношениями с клиентами, способность реализовывать принятую стратегию развития, способность создавать клиентский капитал и создавать интеллектуальный капитал, стратегические альянсы, распределительную сеть, местоположение компании, активы, технологии, системы управления качеством [35].

В современных реалиях реализация обычных конкурентных стратегий не всегда приносит положительные результаты, поэтому сейчас активно развиваются инновационные подходы к конкурентным стратегиям. Они заключаются в том, что в связи с развитием цифровых технологий недостаточно просто отслеживать ключевые показатели эффективности, необходимо в определенные моменты ускоряться, то есть применять динамическую стратегию, иногда требуется выбрать статическую стратегию. Благодаря внедрению инноваций появился шанс выделиться среди большого количества конкурентов.

2 Анализ деятельности и исследование конкурентоспособности организации

2.1 Краткая характеристика организации ООО «Доктор Веб»

ООО «Доктор Веб» – российская компания по борьбе с программным обеспечением, которая была основана в 1992 году. Основное внимание уделяется разработке и предоставлению передовых решений для безопасности для предприятий и отдельных пользователей. За эти годы ООО «Доктор Веб» стал известен своим инновационным подходом к кибербезопасности и способностью оставаться впереди кривой, когда речь идет о возникающих угрозах.

Таблица 1 – Карточка организации ООО «Доктор Веб»

Фактор	Данные об организации
ООО «Доктор Веб»	
ИНН	7714533600
КПП	771401001
ОКПО	72110450
Дата регистрации	16 января 2004 года
Вид деятельности	62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения 62.02 Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий 63.11 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность
Организационно – правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Юридический Адрес	125124, г. Москва, ул. 3-я Ямского Поля.

Одной из ключевых особенностей антивирусного программного обеспечения Dr.Web является его способность обнаруживать и удалять широкий спектр вредоносных программ, включая вирусы, трояны, шпионские программы, рекламное обеспечение и другие типы вредоносного программного обеспечения. Программное обеспечение доступно для нескольких

платформ, включая Windows, MacOS, Linux, Android и iOS, что делает его универсальным решением для пользователей с различными типами устройств.

Антивирусное программное обеспечение является основным продуктом, который предлагает организации ООО «Доктор Веб». Антивирусное программное обеспечение компании доступно для нескольких платформ, включая Windows, MacOS, Linux, Android и iOS. Одной из ключевых особенностей антивирусного программного обеспечения ООО «Доктор Веб» является его способность обнаруживать и удалять широкий спектр вредоносных программ, включая вирусы, трояны, шпионские программы, рекламное обеспечение и другие типы вредоносного программного обеспечения. Программное обеспечение использует расширенную эвристику и поведенческий анализ для обнаружения и блокировки угроз, прежде чем они смогут нанести какой-либо ущерб. Программное обеспечение также включает в себя функции сканирования и упреждающей защиты в реальном времени, чтобы обеспечить многослойную защиту от угроз.

Другой важной особенностью антивирусного программного обеспечения организации является его способность предоставлять регулярные обновления, чтобы пользователи защищались от последних угроз. Программное обеспечение получает регулярные обновления в своей базе данных вирусов, чтобы гарантировать, что оно может обнаружить и заблокировать последние вредоносные угрозы. Программное обеспечение также получает регулярные обновления двигателя для повышения его эффективности и надежности.

Организация также предлагает ряд бесплатных инструментов и утилит, чтобы помочь пользователям защищать свои системы и данные. Эти инструменты включают в себя ряд различных коммунальных услуг, таких как анти-спам и инструменты для антифишинг, инструменты для удаления рекламы и инструменты для родителей. Эти инструменты предназначены для предоставления пользователям дополнительных уровней защиты от конкретных типов угроз.

Одним из самых популярных инструментов, которые предлагает ООО «Доктор Веб», являются его анти-спам-инструменты. Эти инструменты предназначены для того, чтобы помочь пользователям защищать от фишинговых атак, которые сегодня являются одним из наиболее распространенных типов киберугроз. Фишинговые атаки включают обманывать пользователей в предоставлении своей личной информации, такой как учетные данные для входа, номера кредитных карт или другие конфиденциальные данные. Инструменты организации по борьбе с спамом и анти-фишингом используют передовые алгоритмы для обнаружения и блокировки фишинговых электронных писем, прежде чем они смогут нанести какие-либо повреждения.

Организация предлагает ряд других решений для кибербезопасности, включая безопасность электронной почты, безопасную обмену файлами и веб-фильтрацию. Эти решения предназначены для предоставления предприятиям и отдельным пользователям комплексной защиты от широкого спектра угроз.

Программное обеспечение ООО «Доктор Веб» получило многочисленные награды и сертификаты за его эффективность и надежность.

Приверженность инновациям и его способность оставаться впереди кривой, когда дело доходит до возникающих угроз, является одной из вещей, которая отличает ее от других компаний по борьбе с антивирусом. Команда экспертов компании постоянно работает над разработкой новых и более эффективных решений безопасности, чтобы не отставать от постоянно развивающегося ландшафта угроз кибербезопасности. Эта команда постоянно ищет новые пути повышения эффективности своих продуктов и услуг, в том числе сотрудничает с другими экспертами и организациями в области кибербезопасности, чтобы обмениваться знаниями и опытом и быть в курсе последних событий.

Стремление компании к инновациям также отражается в дизайне ее продукции. Продукты компании разработаны для обеспечения комплексной

защиты от широкого спектра киберугроз, при этом удобны в использовании, просты в установке и настройке.

Еще один способ, которым организация демонстрирует свое стремление к инновациям – поддержка клиентов. Организация предоставляет обширную поддержку клиентам, чтобы помочь пользователям максимально эффективно использовать ее продукты и услуги. Это включает в себя техническую поддержку, онлайн-ресурсы и учебные пособия, а также отзывчивую службу поддержки, которая готова ответить на вопросы и решить проблемы.

Стремление организации к инновациям сделало компанию надежным партнером для предприятий и индивидуальных пользователей, стремящихся повысить уровень кибербезопасности.

В дополнение к своему антивирусному программному обеспечению, ООО «Доктор Веб» также предоставляет ряд других решений для кибербезопасности, включая безопасность электронной почты, безопасную передачу файлов и веб-фильтрацию. Эти решения предназначены для предоставления предприятиям и отдельным пользователям комплексной защиты от широкого спектра угроз.

Глобальное присутствие компании ООО «Доктор Веб» является еще одной из его сильных сторон. У организации есть несколько офисов и партнеров, расположенных по всему миру, что позволяет ей оказывать поддержку и услуги клиентам в разных регионах и часовых поясах.

Таблица 2 – Оценка надежности организации ООО «Доктор Веб»

Время работы организации	Организация зарегистрирована более 19 лет назад.
Наличие лицензий	Организация имеет полный перечень сертификатов и находится в Реестре Ответственного ПО.
Участие в госзакупках	Да компания активно участвует в госзакупках и осуществила услуги на более чем 8,9 млн руб.
Дисквалификация в ФНС	Компания не связана с лицами, которые входят в дисквалифицированные Федеральной Налоговой Службой России.
Уплата налогов	Организация за прошлый год отчетный период заплатила налогов на сумму 62,4 млн. руб.
Долги по исполнительным производствам	На основании данных ФСПП нет открытых исполнительных производств.
Данные о банкротстве	На основании данных ЕФРСБ организация не входит в реестр банкротов.

В общем случае, организационная структура организации Доктор Веб имеет следующие блоки:

- отдел продаж. Отвечает за привлечение и удержание клиентов, заключение договоров, консультации и поддержку. К этому блоку относятся роли Sales Manager (менеджер по продажам), Account Manager (менеджер по работе с клиентами), Customer Support Specialist (специалист по поддержке клиентов) и другие;
- отдел разработки. Отвечает за создание и сопровождение продуктов компании, реализацию требований, тестирование и деплоймент. К этому блоку относятся роли Tech Lead (технический лидер), Software Engineer (программист), QA Engineer (инженер по качеству), DevOps Engineer (инженер по развертыванию) и другие;
- кадровый отдел. Отвечает за подбор и развитие персонала компании, организацию внутренних процессов, обеспечение комфортных условий работы. К этому блоку относятся роли HR Manager (менеджер по персоналу), Recruiter (рекрутер), Office Manager (офис-менеджер), Admin Assistant (административный ассистент) и другие;

– оперативный отдел. Отвечает за финансовое планирование и учет, юридическое сопровождение, взаимодействие с государственными органами и контролирующими структурами. К этому блоку относятся роли CFO (финансовый директор), Accountant (бухгалтер), Lawyer (юрист), Compliance Officer (специалист по соблюдению норм) и другие.

Организационная структура организации ООО «Доктор Веб» носит функциональный характер, а именно разделение департаментов по определенным функциям. Данное разделение позволяет эффективно разрабатывать инновационные продукты, исключая возможности замедления разработки процессов организации.

Благодаря активному взаимодействию между командами достигается синергетический эффект, убираются бюрократические проволочки и появляется возможность к развитию организации выход ее на совершенно новый организационный уровень.

В данном случае развитием мог бы послужить матричный подход, который помимо функционального разделения труда закладывал бы планирование целей и задач в блоках, смарт-задачах. Реализация заданных блогов по степени важности позволяет решать более приоритетные задачи, которые, на самом деле, могут блокировать деятельность организации.

Далее в рамках исследования деятельности организации проанализируем экономические показатели организации:

Таблица 3 – Показатели экономической деятельности ООО «Доктор Веб»

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	Изменение показателя
Выручка	965115	956997	1132740	1086420	1145930	5,4 %
Себестоимость продаж	220436	286405	310160	310160	303636	2,1%
Валовая прибыль	744679	670592	776261	776261	842294	8,5%
Прибыль до налогообложения	107116	69339	147266	147266	228092	38%
Чистая прибыль	77523	51749	115741	115741	220781	70%
Коммерческие расходы	9950	10686	9509	6124	6020	11%
Управленческие расходы	588344	568234	599637	597310	594882	0,4%

В рамках исследования деятельности организации следует построить наглядные графики для того, чтобы более подробно описать каждую характеристику, проследить ее развитие, указать на преимущества и недостатки в ходе деятельности организации

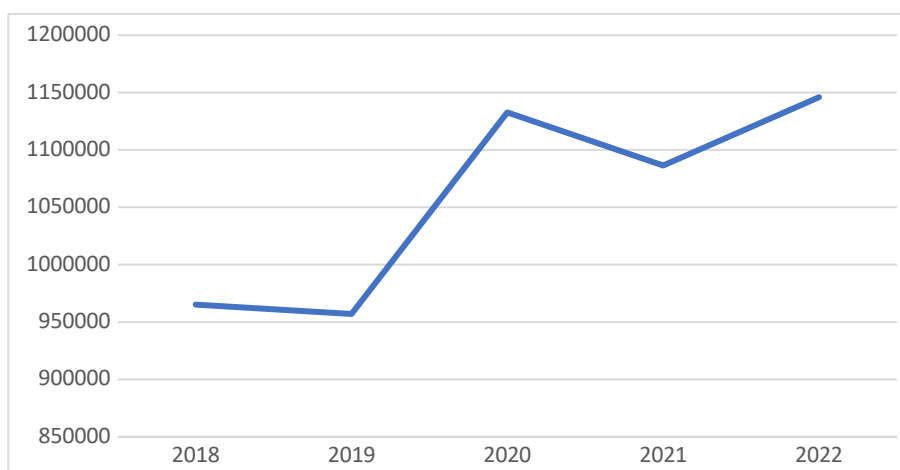


Рисунок 1 – Показатели выручки организации ООО «Доктор Веб»

Из диаграммы видно что выручка организации в промежутке с 2018 года по 2022 год выросла на 18.74%, что говорит о том что выручка организации растет, хотя в 2021 году наблюдался спад, который в 2022 переходит в рост и даже немного обгоняет показатели 2020 года.

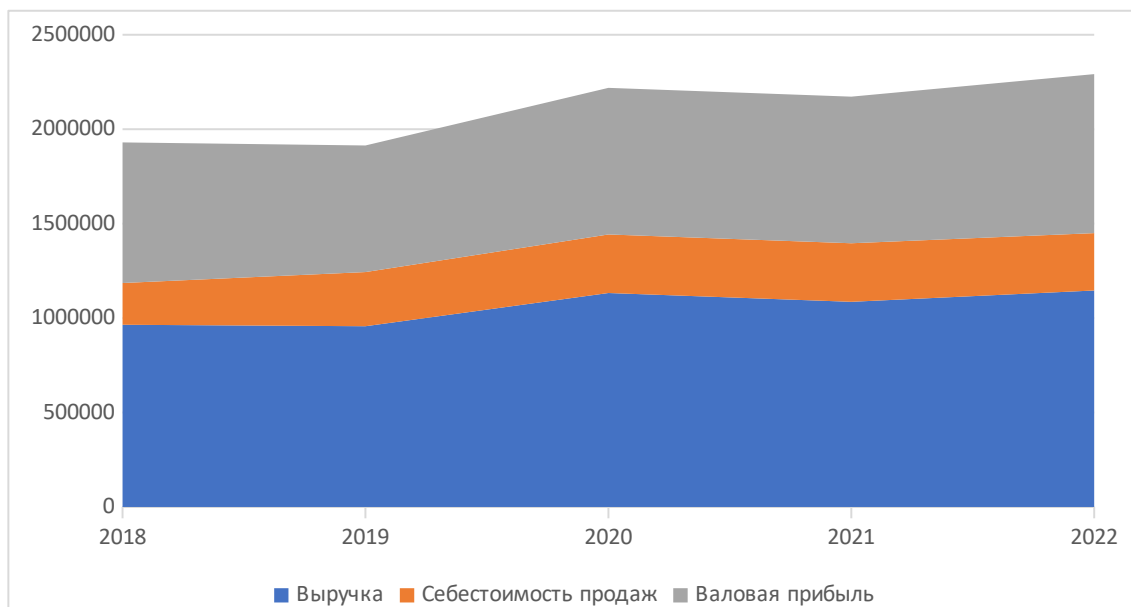


Рисунок 2 – Показатели прибыли организации ООО «Доктор Веб»

Валовая прибыль организации ООО «Доктор Веб» выросла с 2018 года по 2022 год на 13.11%. Если рассматривать более короткий промежуток с 2020 по 2022 прибыль до налогообложения выросла на 21.41%, а чистая прибыль с 2021 по 2022 на 90.75%. Это говорит о том, что в 2021 году наблюдался общий спад в финансовой активности компании, но в 2022 году все эти позиции были восстановлены и укреплены.

Далее проанализируем коммерческие расходы организации ООО «Доктор Веб».

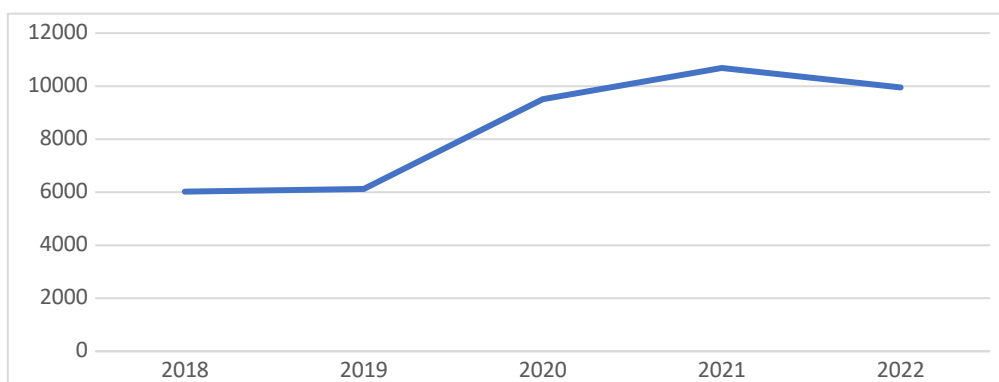


Рисунок 3 – Расходы на коммерческую деятельности ООО «Доктор Веб»

В период с 2018 по 2020 год наблюдался рост коммерческих расходов на 7.4%, после этого произошло сокращение расходов к 2022 году на 57.96%, что говорит о том, что организация активно расходовала на укрепление организации.

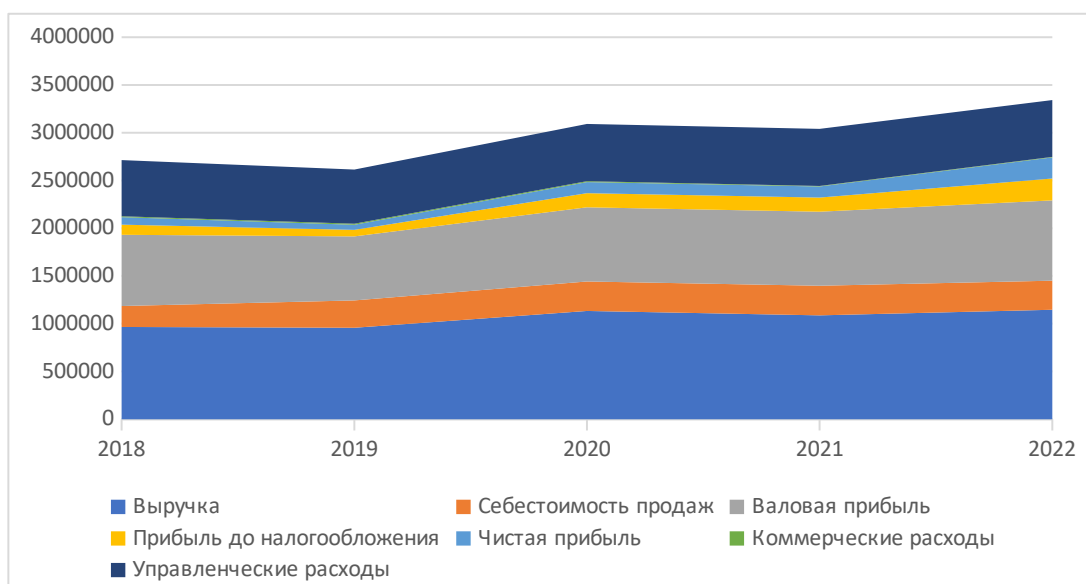


Рисунок 4 – Ключевые показатели результатов ООО «Доктор Веб»

Важно также отметить, что деятельность организации ООО «Доктор Веб» не ограничена только продажей своих продуктов. Организация также участвует в государственных закупках.

Таблица 4 – Объем госзакупок и доля рынка антивирусных вендоров

Компания	Объем госзакупок, млн руб.	Доля на рынке, %
Доктор Веб	255	4,5
Лаборатория Касперского	2000	36,6
ESET	0,87	9,8
Avast	-	7,9
Bitdefender	-	5,8

По таблице 4 видно, что в рамках госзакупок организация занимает второе место после Лаборатории Касперского, этого обусловлено размером самой организации.

2.2 Стратегический анализ факторов внутренней среды организации ООО «Доктор Веб»

Анализ внутренней среды выявляет возможности и потенциал, доступные компании. Для достижения своих целей компании могут опираться на возможности и потенциал, имеющиеся у конкурентов, как показывает анализ внутренней среды.

Анализируя внутреннюю среду, мы можем получить более четкое понимание целей организации и более эффективно разработать ее миссию. Анализ внутренней среды позволяет более четко определить цели и миссию организации. Крайне важно всегда помнить о следующих моментах. Помимо производства товаров для окружающей среды. Компания обеспечивает средства к существованию своих членов и предоставляет им работу. делится с ними прибылью, предоставляет им социальное обеспечение, и т.д. гарантирует и т.д. Для анализа внутренней среды используются следующие понятия:

- люди;
- организация управления;
- производство, если организация производит услугу или товар;
- независимость;
- корпоративные финансы;
- маркетинг.

Каждый элемент внутренней среды организации включается в себя набор процедур и компонентов, которые в совокупности позволяют определить какими характеристиками обладают исследуемые объекты. Выявление внут-

ренной среды сильных и слабых сторон организации является частью процесса анализа. и недостатков.

Их сравнение проводится организованно, чтобы после составления списка потенциальных сильных и слабых сторон определить, что именно, чтобы решить, на какие сильные и слабые стороны необходимо обратить систематическое, дисциплинированное внимание. Решить, что нужно развивать и чему необходимо уделить первоочередное внимание, чтобы воспользоваться возможностями и избежать угроз использование возможностей и предотвращение угроз.

После составления списка потенциальных сильных и слабых сторон. Необходимо сравнить их в организованном порядке, чтобы решить, что нужно сделать, чему следует отдавать приоритет и на что следует полагаться. рисковать и избегать опасностей.

Текущее положение компании можно определить исходя из алгоритма, состоящего из следующих параметров:

- успех текущей бизнес-стратегии;
- возможности, угрозы, сильные и слабые стороны компании;
- способность компании конкурировать;
- прочность позиции компании на рынке;
- основные соперники.

Основным методом стратегического анализа внутренней среды организации служит SWOT-метод. SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, используемый для оценки внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на успех организации, проекта или продукта. Аббревиатура SWOT означает «сильные стороны», «слабые стороны», «возможности» и «угрозы» – четыре компонента, которые анализируются в SWOT-анализе.

Сильные стороны относятся к внутренним факторам, которые дают организации конкурентное преимущество перед другими. Это могут быть

материальные активы, такие как финансовые ресурсы, интеллектуальная собственность или репутация бренда, или нематериальные активы, такие как культура организации, лидерство или навыки сотрудников. Определив и используя эти сильные стороны, организация может улучшить свое положение на рынке и достичь своих целей.

Слабые стороны относятся к внутренним факторам, которые препятствуют работе организации и ограничивают ее потенциал для достижения успеха. К ним могут относиться плохие финансовые показатели, устаревшие технологии, отсутствие инноваций или неэффективные методы управления. Выявив и устранив эти недостатки, организация может повысить свою производительность и конкурентоспособность.

Возможности относятся к внешним факторам, которые организация может использовать для достижения своих целей. К ним могут относиться изменения рыночных тенденций, новые технологии или новые потребности потребителей. Определив и воспользовавшись этими возможностями, организация может улучшить свое положение на рынке и повысить прибыльность.

Угрозы относятся к внешним факторам, которые могут повлиять на успех организации. Это могут быть экономические спады, появление новых конкурентов, изменение правил или изменение потребительских предпочтений. Выявляя и смягчая эти угрозы, организация может минимизировать свои риски и адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

SWOT-анализ обычно проводится группой лиц с разными взглядами и опытом, например руководителями, менеджерами, сотрудниками или внешними консультантами. Процесс обычно включает следующие этапы:

- определение цели анализа: это включает в себя определение цели и объема SWOT-анализа, а также постановку четких целей и ожиданий;
- проведение сеанса мозгового штурма включает в себя составление исчерпывающего списка сильных и слабых сторон организации,

- возможностей и угроз. Команду следует поощрять к творческому мышлению и выявлению как внутренних, так и внешних факторов;
- категоризация факторов включает в себя группировку факторов по категориям, таким как финансовые, операционные, маркетинговые или юридические помогает выявить закономерности и расставить приоритеты факторов в зависимости от их влияния и важности;
 - приоритезация факторов включает в себя оценку относительной важности каждого фактора и ранжирование их на основе их уровня значимости. Это помогает сосредоточиться на наиболее важных проблемах и разработать стратегии для их решения;
 - разработка плана действий включает в себя разработку плана действий на основе результатов SWOT-анализа. Это может включать постановку целей, определение стратегий и распределение обязанностей и сроков.

Одним из основных преимуществ является то, что он помогает организациям лучше понять свою внутреннюю и внешнюю среду. Это позволяет организациям определять свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, которые можно использовать для разработки стратегий, соответствующих их общим целям и задачам. SWOT-анализ также предоставляет организациям структурированный подход к оценке их текущего положения на рынке. Это позволяет организациям оценить свою конкурентную позицию и определить области, в которых они могут получить конкурентное преимущество перед своими конкурентами.

Еще одним ключевым преимуществом SWOT-анализа является то, что он помогает организациям принимать обоснованные решения. Проводя SWOT-анализ, организации могут выявлять потенциальные риски и разрабатывать планы на случай непредвиденных обстоятельств для их снижения. Кроме того, SWOT-анализ может помочь организациям определить возможности, которые они иначе не рассматривали, что может привести к новым потокам доходов или деловым предприятиям. SWOT-анализ также можно использовать для улучшения коммуникации и

сотрудничества внутри организаций. Вовлекая множество заинтересованных сторон в процесс анализа, организации могут получить различные точки зрения, которые могут помочь определить области для улучшения и облегчить решение проблем.

Таблица 5 – Сильные и слабые стороны компании ООО «Доктор Веб»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильное признание бренда: Dr.Web имеет солидный бренд. 2. Полный спектр продуктов: Dr.Web предлагает широкий спектр продуктов и услуг в области кибербезопасности. 3. Активный подход к кибербезопасности. 4. Хорошая репутация для поддержки клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченная доля рынка: организация имеет относительно небольшую долю рынка по сравнению с некоторыми из его более крупных конкурентов, которые могут ограничить его способность расти и конкурировать. 2. Ограниченный глобальный охват.

Анализ сильных и слабых сторон показывает, что у компании гораздо больше сильных сторон, что обусловлено эффективной управленческой деятельностью, однако важно также понимать, что, хотя слабых сторон и мало, но эти факторы имеют решающее значение для организации и нужно работать над нивелированием недочетов.

Таблица 6 – Возможности и угрозы организации ООО «Доктор Веб»

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий спрос на кибербезопасность: С ростом распространенности киберугроз растет спрос на продукты и услуги в области кибербезопасности, что дает возможность расширить свою клиентскую базу. 2. Экспансия на новые рынки: может расширить свой рынок за пределы текущего внутреннего рынка. 3. Разработка новых продуктов и услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Острая конкуренция. 2. Стремительно развивающаяся технология: Индустрия кибербезопасности постоянно развивается. 3. Экономический спад: Экономический спад может повлиять на расходы клиентов на продукты и услуги кибербезопасности, которые могут повлиять на доходы и потенциал роста.

SWOT-анализ компании показывает, что у компании есть несколько сильных сторон, таких как сильное присутствие бренда, лояльная клиентская база и опытные специалисты, которые обеспечивают отличную поддержку клиентов. Однако компания также сталкивается с потенциальными недостатками, в том числе с ограниченным глобальным присутствием и потенциальными проблемами, связанными с технологическими достижениями на рынке антивирусного программного обеспечения.

Для более подробного анализа внутренней среды проведем еще SNW-анализ. SNW-анализ – анализ сильных и слабых сторон организации и нейтральной точки зрения. Практика показала, что при проведении стратегического анализа внутренней среды организации лучше всего зафиксировать среднее рыночное состояние для данной ситуации в качестве нейтральной позиции.

Таблица 7 – SNW анализ организации ООО «Доктор Веб»

Факторы и стратегическая позиция	Качественная оценка позиций		
	S	N	W
Стратегия фирмы	X		
Стратегия развития фирмы		X	
Уровень конкурентоспособности	X		
Организация сбытовой сети			X
Применение IT-технологий	X		
Производственные мощности		X	
Коммуникационные мощности		X	
Бренд	X		
Имидж		X	
Взаимоотношений с государственным аппаратом	X		
Степень инновации	X		
Уровень конфликтности		X	

В рамках проведенного анализа у компании большое количество сильных сторон к ним относятся:

- большой опыт работы в индустрии кибербезопасности с более чем 20-летним опытом в предоставлении решений для обеспечения безопасности;
- хорошая репутация и высокая удовлетворенность клиентов, что повышает лояльность клиентов и узнаваемость бренда;
- широкий спектр продуктов и решений для кибербезопасности, включая антивирусное программное обеспечение, брандмауэры и системы обнаружения вторжений;
- активное участие в отраслевых мероприятиях, таких как конференции, семинары и форумы, что помогает организации быть в курсе последних тенденций и разработок в этой области;
- сотрудничество с ведущими университетами и исследовательскими институтами для разработки передовых технологий и решений в области кибербезопасности;
- внимание уделяется поддержке клиентов и технической помощи, что повышает удовлетворенность и лояльность клиентов.

Обширный опыт организации ООО «Доктор Веб» в сфере кибербезопасности, разнообразный ассортимент продуктов, а также мощная клиентская поддержка и техническая помощь позволяют компании предлагать своим клиентам высококачественные решения в области безопасности. Его активное участие в отраслевых мероприятиях и сотрудничество с ведущими университетами и исследовательскими институтами также способствуют его конкурентному преимуществу. Следующим аспектом SNW-анализа будут выступать нейтральные аспекты компании:

- ценовая стратегия, конкурентоспособная с другими компаниями по кибербезопасности на рынке;

- уровень маркетинговых и рекламных усилий с акцентом на онлайн-каналы и стратегические партнерства;
- уровень разнообразия сотрудников с сочетанием полов, возрастов и национальностей в рабочей силе;
- использование как открытых, так и проприетарных технологий при разработке своих продуктов;
- партнерство с избранными реселлерами с добавленной стоимостью и системными интеграторами для расширения своего присутствия на местных рынках.

2.3 Исследование воздействия факторов внешней среды на инновационную деятельность организации ООО «Доктор Веб»

В современных открытых системах внутренняя стабильность компании зависит от состояния окружающей среды. Это устанавливает две вещи: во-первых, важность состояния внешней территории для эффективной работы предприятий и ассоциаций; и, во-вторых, важнейший компонент хорошо развитой и устоявшейся среды для торговли предприятия с внешней территорией, которая в значительной степени обеспечивается за счет учета и анализа факторов окружающей среды во время работы.

Внешняя среда компании является источником ресурсов, необходимых для поддержания ее внутренних возможностей в нужном положении. Бизнес постоянно обменивается информацией с внешним миром, повышая свои шансы на выживание. Однако ресурсы внешней местности ограничены. И многочисленные другие ассоциации, базирующиеся поблизости, также претендуют на них. Таким образом, всегда есть шанс, что бизнес не сможет получить ресурсы извне. Значение внешнего рельефа для развития зависит от типа экономики (командная, запросная, смешанная) и от модели запроса (совершенная и недостаточная конкуренция).

В командной экономике все аспекты деятельности предприятия определялись государством в лице министерств и ведомств, поэтому предпринимателям и руководителям не нужно было изучать внешнюю местность. В экономике запроса предприятие представляет собой независимую прибыльную реальность и ведет бизнес на своих собственных ловушках и неприятностях, поэтому внешняя местность становится территорией особого внимания, т.к. степень хлопот и результат усилий во многом определяются состоянием местности. также, чем неустойчивее местность, чем выдвинуты конкурентные позиции, тем в большей степени успех предприятия обусловлен знанием, анализом и учетом меняющихся факторов внешней среды.

Таким образом, можно констатировать, что внешняя среда – это многочисленные силы и факторы, находящиеся вне ее, с которыми она вступает в определенные отношения или которые создают условия для ее проявления. Исследования показывают, что компания определяется большим количеством факторов окружающей среды.

Таблица 8 – Политические факторы внешней среды ООО «Доктор Веб»

Политические факторы:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень политической стабильности. 2. Изменения в государственной политике или нормативных актах, касающихся кибербезопасности, могут повлиять на бизнес-операции компании. 3. Торговая политика, тарифы и международные нормативные акты могут повлиять на международные бизнес-операции компании. 4. Политические волнения, гражданские беспорядки или другие проблемы безопасности в странах, где работает компания, могут представлять риски для деятельности компании. 5. Государственная политика надзора или законы о конфиденциальности в странах. 6. Санкции или другие дипломатические трения между странами могут.
-----------------------	---

Политические факторы, выявленные в ходе анализа PEST, оказывают существенное влияние на деятельность и потенциал роста ООО «Доктор

Веб», занимающаяся кибербезопасностью и работающая в России, подчиняется государственным постановлениям и политикам, касающимся кибербезопасности и конфиденциальности данных. Соблюдение этих правил крайне важно, чтобы избежать штрафов и сохранить свою репутацию надежного поставщика решений в области кибербезопасности. Стабильность и предсказуемость политической обстановки в России также является важным фактором, влияющим на деятельность компании.

Любые изменения государственной политики или нормативных актов могут иметь далеко идущие последствия для деятельности компании, и ей, возможно, потребуется соответствующим образом скорректировать свою бизнес-стратегию. Наконец, государственная поддержка и финансирование исследований и разработок технологий кибербезопасности являются важными политическими факторами, которые могут повлиять на потенциал роста компании. Если российское правительство увеличит инвестиции в исследования и разработки в области кибербезопасности может получить больше возможностей для разработки инновационных решений и сохранения конкурентоспособности на рынке.

Таблица 9 – Экономические факторы внешней среды ООО «Доктор Веб»

Экономические факторы	<ol style="list-style-type: none">1. Колебания валютных курсов.2. Экономические спады могут повлиять на потребительский спрос на продукты и услуги компании.3. Изменения процентных ставок или доступности кредитов могут повлиять на способность компании инвестировать в исследования и разработки или расширять свою деятельность.4. Растущие темпы инфляции.
-----------------------	---

Экономические факторы, выявленные в ходе анализа PEST, также оказывают значительное влияние на деловые операции и потенциал роста. Глобальные экономические условия и колебания могут существенно повлиять на деловые операции, особенно с точки зрения приоритетов

потребительских и деловых расходов. Во время экономических спадов предприятия и частные лица могут уделять первоочередное внимание мерам по сокращению расходов и сокращению своих бюджетов на кибербезопасность, что может привести к снижению спроса на продукты и услуги компании

Конкурентоспособность и насыщенность индустрии кибербезопасности также являются важными экономическими факторами, которые могут повлиять на потенциал роста компании. Поскольку отрасль кибербезопасности становится все более конкурентной, компании необходимо разрабатывать инновационные решения и оставаться актуальными, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке.

Следующим важным фактором внешней среды является культурные и социальные факторы. С учетом изменения предпочтений клиентов очень важно отслеживать особые культурные и социальные моменты при ведении деятельности.

Таблица 10 – Культурные и социальные факторы PEST-анализа

Социальные факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменения в потребительских предпочтениях или тенденциях образа жизни могут повлиять на спрос на продукты и услуги компании ООО «Доктор Веб». 2. Демографические сдвиги, такие как старение населения или изменения в показателях рождаемости, могут повлиять на спрос на продукты кибербезопасности. 3. Растущее внедрение технологий. 4. Социальные установки и культурные убеждения в отношении конфиденциальности и защиты данных могут повлиять на спрос на продукты компании. 5. Повышение осведомленности.
--------------------	--

Культурные и социальные нормы также могут сыграть свою роль в успехе организации в разных странах. Например, в некоторых странах предпочтение может отдаваться разработанному на местном уровне антивирусному программному обеспечению, в то время как в других странах

потребители могут отдавать приоритет таким функциям, как простота использования или совместимость с популярным программным обеспечением и операционными системами. должна быть осведомлена об этих культурных и социальных нормах и соответствующим образом адаптировать свои стратегии маркетинга и разработки продукции.

Далее разберем в таблице 11 Технологические факторы, которые являются одними из самых важных факторов.

Таблица 11 – Технологические факторы в рамках PEST анализа

Технологические факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижения в области технологий и приемов кибербезопасности могут представлять угрозу для продуктов и услуг, требуя постоянных инноваций и адаптации. 2. Изменения в интернет-инфраструктуре, такие как внедрение технологии 5G, могут повлиять на доставку и эффективность продуктов компании. 3. Растущее использование искусственного интеллекта и машинного обучения в сфере кибербезопасности. 4. Растущая распространенность киберугроз, таких как программы-вымогатели и фишинг. 5. Продолжающаяся эволюция правил и стандартов кибербезопасности может повлиять на способность Dr.Web работать на различных рынках.
-------------------------	--

Чтобы оставаться успешной организация ООО «Доктор Веб» должна исследовать достижения в области современных технологий и изменении сетевой инфраструктуры. В связи с ускорением общего развития технологий важно вовремя реагировать на возникающие вызовы.

Далее проведем BCG анализ. BCG анализ – это метод, который позволяет оценить актуальность продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса и занимаемой доли на рынке. Для проведения BCG анализа для Доктора веба в таблице, я сделал следующие шаги:

- определил темпы роста рынка антивирусных программ и относительную долю ООО «Доктор Веб» на этом рынке, используя данные из открытых источников;
- построил таблицу BCG, разделив ее на четыре квадранта: звезды, дойные коровы, знаки вопроса и собаки. Каждый квадрант соответствует определенной стратегии развития продукта;
- распределим продукты организации по квадрантам матрицы, исходя из их характеристик и показателей;
- описал каждый пункт таблицы, указав преимущества и недостатки продукта, а также рекомендации по его развитию.

Таблица 12 – Разделение характеристик на квадранты ООО «Доктор Веб»

Продукт	Квадрант	Описание
Dr.Web Security Space (для Windows, macOS, Linux)	Звезды	Это комплексная защита для разных операционных систем, которая имеет высокую долю на рынке и высокие темпы роста. Это флагманский продукт Доктора веба, который приносит большой доход, но требует существенных инвестиций для поддержания лидерства.
Dr.Web Security Space (для Android)	Дойные коровы	Это защита для мобильных устройств на базе Android, которая имеет высокую долю на рынке, но низкие темпы роста. Это прибыльный продукт Доктора веба, который не требует дополнительных инвестиций и обеспечивает хороший денежный поток.
Dr.Web Enterprise Security Suite	Знаки вопроса	Это централизованная защита для всех узлов корпоративной сети, которая имеет низкую долю на рынке, но высокие темпы роста. Это перспективный продукт Доктора веба, который может стать звездой или собакой.
Dr.Web CureIt!	Собаки	Это лечащая утилита, которая имеет низкую долю на рынке и низкие темпы роста. Преимуществом этого продукта является его бесплатность, доступность и простота. Недостатком может быть низкая эффективность, ограниченность и отсутствие защиты в режиме реального времени.

Далее необходимо исследовать баланс сил окружения организации ООО «Доктор Веб». Это исследование позволит нам определить, как влияет определенный фактор на деятельность организации. Алгоритм проведения данного исследования таков: выбираются сильные и слабые стороны организации, после этого выбирается система оценивания, в данном случае от 1 до 5. Далее описывается фактор, который непосредственно воздействует на деятельность организации. В результате исследования мы можем получить значение баланса окружающей среды организации, что позволит проводить дальнейшие исследования.

Таблица 13 – Баланс сил внешней среды организации ООО «Доктор Веб»

Сила	Оценка	Описание
Повышение эффективности работы	5	Новая система финансового анализа и бухгалтерии позволит оптимизировать бизнес-процессы, сократить издержки и повысить прибыльность фирмы.
Поддержка руководства	4	Руководство фирмы доктор веб инициировало и одобрило проект внедрения новой системы.
Конкурентное преимущество	4	Новая система финансового анализа и бухгалтерии даст фирме доктор веб преимущество перед конкурентами на рынке антивирусных программ и сервисов.
Соответствие стандартам	3	Новая система финансового анализа и бухгалтерии будет соответствовать всем требованиям законодательства, нормативных документов и сертификатов качества.
Сопrotивление персонала	-3	Часть персонала фирмы доктор веб может сопротивляться изменениям из-за страха потери рабочих мест, недостатка знаний и навыков для работы с новой системой, или привычки к старой системе.
Технические риски	-2	В процессе внедрения новой системы финансового анализа и бухгалтерии могут возникнуть технические проблемы, такие как сбои, ошибки, несовместимость, потеря данных и т.д.

Вывод: Сумма движущих сил равна 16. Это означает, что баланс поля сил положителен, и есть хорошие шансы на успешное внедрение новой си-

стемы финансового анализа и бухгалтерии. Однако для минимизации рисков и устранения препятствий необходимо разработать план действий, который будет учитывать все факторы, влияющие на проект.

Немаловажным аспектом при оценке внешних факторов среды, в которой организация осуществляет свою деятельность служит рынок.

Российский рынок информационных технологий начинает набирать обороты. Рынок расширяется во многом благодаря распространению информационных угроз, на благоприятную динамику которых влияет, в том числе, вектор оцифровки современного общества. Как программное, так и аппаратное обеспечение переживает стремительное истощение, требуя быстрой замены. Однако это не единственная проблема. Защита персональных данных, системы безопасности банковских организаций, безопасность критической информационной инфраструктуры и другие области подвергаются новым нормативным требованиям. Современным нормативным требованиям отвечают системы информационной безопасности. Еще одной значимой тенденцией является импортозамещение.

Текущее положение дел объективно отражается в этой тенденции. Успешная реализация новых возможностей ставит перед российским бизнесом новые задачи. Об этом свидетельствует волатильность финансовых результатов и экономических показателей российских компаний. Открывшиеся возможности подталкивают компании к разработке собственных решений в области информационной безопасности. Российский бизнес внедряет собственные методы в области информационной безопасности, и это связано с такими передовыми разработками, как большие данные, облачные вычисления, робототехника и мобильные технологии.

ИТ-компании стремятся стать технологически независимыми и снизить затраты, что приводит их к повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности и повышению уровня конкурентоспособности не только в России, но и на международном рынке.

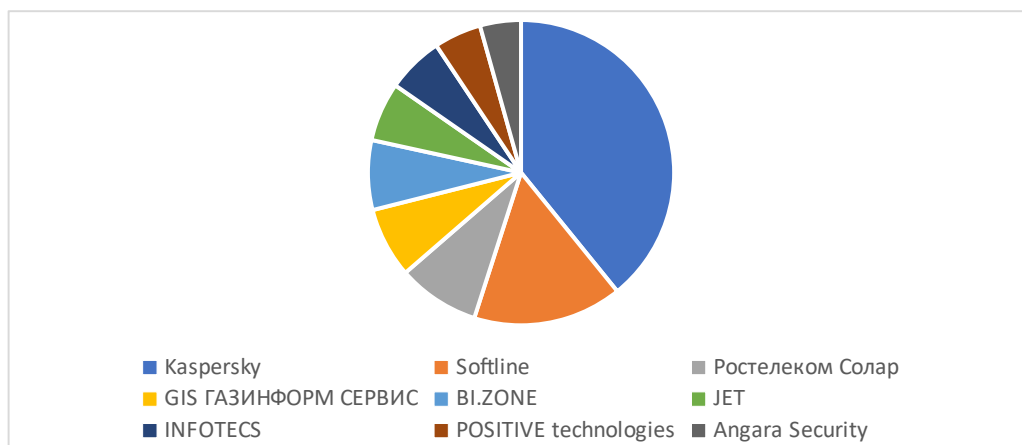


Рисунок 5 – Распределение выручки организаций за 2022 год

Из рисунка 5 видно, что лидерами рынка ИБ в России являются: Kaspersky, Softline. Ростелеком Солар. Также можно проследить что каждый год российский рынок ИБ в среднем на 10-15%, что говорит о том, что рынок активно развиваются. На данный момент на рынке более 100 игроков, каждый из которых выпускает свой инновационной продукт.

Далее рассмотрим основные сегменты рынка ИБ в России. В первую очередь это важно для понимания структуры рынка.



Рисунок 6 – доли сегментов ИБ на рынке за 2022 год

Мы видим, что на рынке доминируют два ключевых сегмента - защита инфраструктуры (48,2 процента) и услуги безопасности (32,5 процента). Управление идентификацией и доступом (6,6 процента) завершает тройку лидеров со значительным отрывом. Эти три сегмента рынка в совокупности составляют почти весь внутренний рынок. Значительная доля услуг в целом неудивительна и соответствует мировым тенденциям, однако предпочтение российских заказчиков к локальному развертыванию также проявляется в популярности аппаратных и инфраструктурных решений.

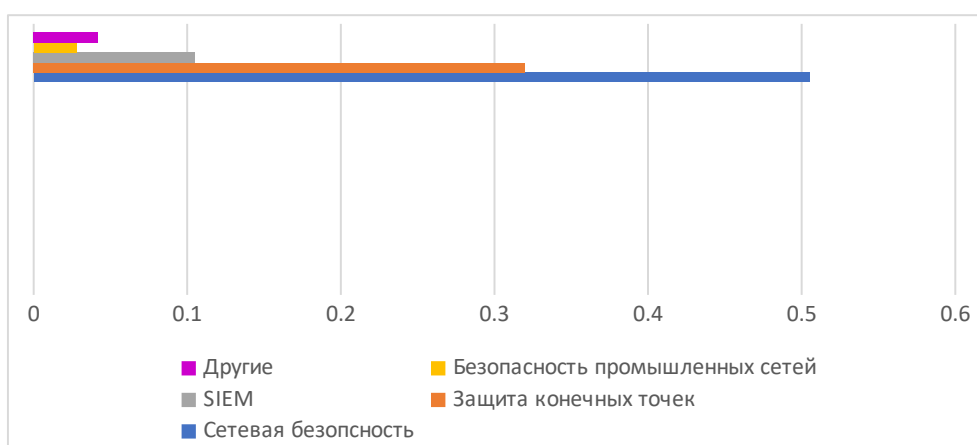


Рисунок 7 – Рынок защиты инфраструктуры в 2022 году

Продажи средств защиты конечных точек (для рабочих станций, файловых серверов и мобильных устройств), похоже, в целом растут. Благодаря новым функциям, таким как расширенное обнаружение и реагирование (XDR), этот класс средств защиты в последние годы переживает настоящий ренессанс. Исторически сложилось так, что они демонстрируют рекордные показатели проникновения. Третий по величине продавец SIEM-систем все еще только царапает поверхность того, на что они способны. Эта группа систем имеет решающее значение для центров мониторинга информационной безопасности и оперативного реагирования на инциденты (SOC), поскольку они стали де-факто неотъемлемым и основным компонентом в обнаружении сложных типов угроз.

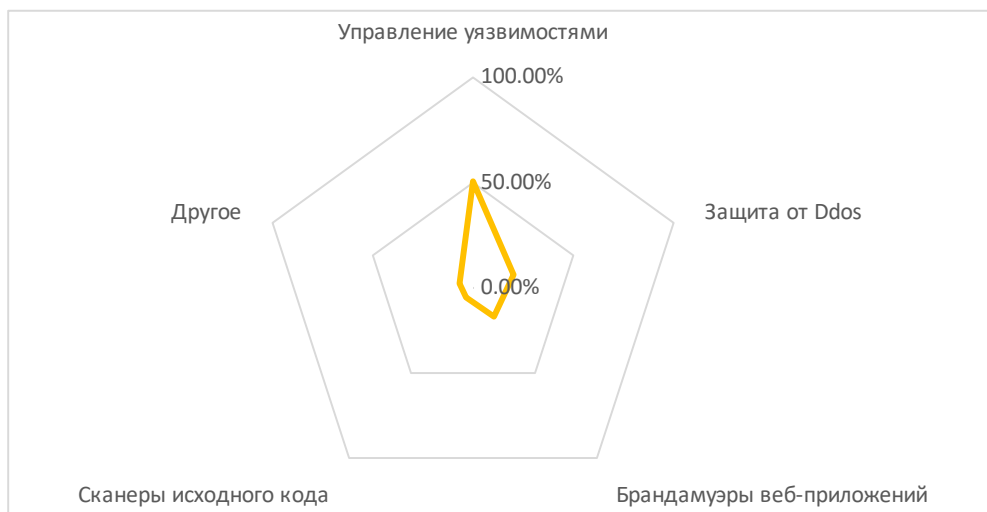


Рисунок 8 – рынок мобильных приложений на отечественном рынке

В 2022 году тенденция импортозамещения в области информационной безопасности значительно ускорится. Если год назад среди основных тенденций было развитие систем защиты удаленного доступа, то сейчас эта область практически не упоминается в ответах ИБ-специалистов.

Помимо замещения зарубежных ИБ-решений, к основным тенденциям сейчас относятся: рост спроса на отечественные услуги безопасности, ускоренный переход к настоящей кибербезопасности и повышенный интерес предприятий к безопасной модернизации. Кроме того, многие заказчики начали пересматривать свою стратегию информационной безопасности и вновь запускать проекты в этой области в связи с уходом иностранных поставщиков.

Основными же трендами на рынке инновационной безопасности следует считать:

- корпоративные информационные периметры станут еще более гибкими, поскольку теперь они должны учитывать все инструменты, которыми пользуются сотрудники. Границы организаций изменятся, поскольку телеработа становится все более распространенной. Рабочие

места становятся более географически рассредоточенными, отчасти потому, что компании с большей вероятностью будут нанимать людей из других регионов для удаленной работы. Децентрализация инфраструктуры, перенос ресурсов в облако и использование средств совместной работы сотрудников также приводят к значительному изменению парадигмы информационной безопасности;

- экономический климат приводит к двум последствиям. С одной стороны, он способствует развитию киберпреступности. Однако это ограничивает возможности расширения ИТ-бюджетов компаний. Расходы на информационную безопасность обычно выражаются как доля ИТ-бюджетов компаний.

На основании второй главы магистерской диссертации можно сделать выводы были проведены исследования внутренней среды организации, экономических показателей, а также исследование внешних факторов развития организации.

Исследования внутренних факторов среды показали, что организация ООО «Доктор Веб» имеет множество сильных сторон, количество же слабых сторон невелико, однако это не значит, что ими можно пренебречь. С этими недостатками надо работать, ведь любой из них может замедлить рост эффективности организации.

Анализ экономической деятельности показал, что организация ООО «Доктор Веб» достаточно надежна, имеет достаточную прибыль не только для поддержания деятельности организации, но и для развития инновационных продуктов, способных укрепить позиции компании.

Следующим шагом исследовались внешние факторы среды деятельности организации и показатели продуктов ООО «Доктор Веб» при помощи PEST. PEST анализ показал, что политические, экономические, социальные, технологические факторы непосредственно влияют на деятельность организации ООО «Доктор Веб».

3 Инновационные подходы к разработке конкурентной стратегии

3.1 Модели и алгоритмы создания инновационных конкурентных стратегий организации

В современных условиях рыночной экономики организации сталкиваются с постоянно возрастающей конкуренцией и необходимостью адаптации к изменяющимся потребностям потребителей. Одним из способов повышения конкурентоспособности организации является создание инновационных подходов к разработке ее стратегии. Инновационные подходы предполагают использование новых технологий, методов, идей и решений в процессе формирования и реализации стратегии организации. Такие подходы способствуют повышению эффективности деятельности организации, улучшению качества продукции или услуг, расширению рынков сбыта, укреплению имиджа и репутации организации.

Инновационные подходы также позволяют организации опережать конкурентов, предугадывать и удовлетворять будущие потребности потребителей, создавать уникальные конкурентные преимущества. Для создания инновационных подходов к разработке стратегии организации необходимо обладать творческим мышлением, аналитическими способностями, гибкостью и открытостью к новому.

Также необходимо постоянно изучать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять возможности и угрозы, определять сильные и слабые стороны организации, формулировать цели и задачи стратегии, выбирать наиболее подходящие инструменты и ресурсы для ее реализации. Создание инновационных подходов к разработке стратегии организации является важным фактором успеха в современном бизнесе.

Разработка конкурентных стратегий является важным аспектом успешного функционирования организации. Инновационные подходы к этому

процессу могут помочь организации выделиться на фоне конкурентов и достичь устойчивого конкурентного преимущества. Вот несколько инновационных подходов, которые могут быть применены при разработке конкурентных стратегий:

- дизайн-мышление (Design Thinking). Этот подход основан на активном вовлечении сотрудников и клиентов в процесс разработки стратегии. Используя принципы дизайн-мышления, организация может выявить новые возможности и исследовать нестандартные решения, которые могут привести к конкурентному преимуществу. Это методология, которая помогает организации разрабатывать инновационные решения и стратегии, сосредотачиваясь на потребностях пользователей. Она акцентирует внимание на понимании проблемы, генерации идей и создании прототипов для тестирования итеративных решений.

Таблица 14 – Основные этапы подхода Design Thinking

Этап	Описание	Ключевые характеристики
Понимание	Развитие глубокого понимания потребностей пользователей.	Интервьюирование пользователей и наблюдение за ними.
Определение	Формулировка центральной проблемы и ее ограничений.	Синтезирование информации из предыдущего этапа, определение ключевых вызовов.
Идеация	Генерация множества идей для решения проблемы.	Генерация идей, прототипирование мыслей.
Прототипирование	Создание прототипов решений и тестирование их эффективности.	Создание физических или цифровых прототипов.
Тестирование	Оценка прототипов и сбор обратной связи пользователей.	Проведение тестирования прототипов с пользователями, сбор обратной связи и анализ результатов.
Реализация	Разработка и внедрение окончательного решения.	Создание окончательного продукта или решения, внедрение и отслеживание результатов.
Итерация	Повторение процесса с учетом обратной связи и новых данных.	Анализ результатов и обратной связи, внесение изменений и повторение процесса с целью улучшения решения.

- открытые инновации (Open Innovation). Открытый подход к разработке конкурентной стратегии предполагает сотрудничество с внешними сторонами, такими как университеты, стартапы и другие компании, чтобы обмениваться знаниями, идеями и ресурсами. Организации могут создать стратегии, основанные на открытых инновациях, что поможет им получить доступ к новым идеям и технологиям, а также расширить свой потенциал для конкуренции.

Таблица 15 – Критерии оценки подхода Open Innovation

Критерий оценки	Виды анализа рынка конкурентов
Масштаб рынка	Анализ размера и динамики рынка, потенциального роста.
Конкурентная среда	Идентификация основных конкурентов, их доли рынка, стратегий и уникальных предложений.
Технологические тренды	Изучение новых технологий и инноваций, которые могут влиять на рынок и конкурентоспособность.
Потребности клиентов	Анализ потребностей и предпочтений целевой аудитории.
Инновационные прорывы	Оценка новых идей, продуктов и услуг на рынке.
Патентный анализ	Изучение патентной информации для определения конкурентных преимуществ.

- платформенная стратегия (Platform Strategy): Платформенная стратегия предполагает создание и развитие платформы, которая объединяет различные стороны рынка (поставщиков, потребителей, партнеров и т.д.) и обеспечивает взаимодействие между ними. Это позволяет организации создавать экосистему, в которой она является центральным игроком и обеспечивает ценность для всех участников. Платформенные стратегии могут быть основаны на использовании цифровых технологий и данных для инноваций и дифференциации.

Таблица 16 – Аспекты Platform Strategy при разработке кампании

Аспект	Описание
Определение	Платформенная стратегия предполагает создание и развитие платформы, которая объединяет различные стороны рынка (поставщиков, потребителей, партнеров и т.д.) и обеспечивает взаимодействие между ними.
Основные элементы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платформа: центральный компонент, который обеспечивает взаимодействие и связь между участниками экосистемы. 2. Участники: поставщики, потребители, партнеры и другие стороны, которые взаимодействуют на платформе. 3. Экосистема: сеть взаимосвязанных участников, которые сотрудничают и взаимодействуют на платформе.
Преимущества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание сетевого эффекта, когда рост числа участников приводит к увеличению ценности платформы для каждого участника. 2. Увеличение экономической эффективности через совместное использование ресурсов и инфраструктуры. 3. Улучшение опыта пользователей за счет доступности широкого спектра продуктов и услуг на платформе.
Модели монетизации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комиссионные: получение комиссии за транзакции или сделки, совершаемые на платформе. 2. Реклама: генерация доходов от рекламы, размещаемой на платформе. 3. Подписки: предоставление платных подписок на дополнительные функции или контент на платформе. 4. Лицензирование: продажа лицензий или разрешений для использования платформы или ее технологии.
Управление экосистемой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение и удержание участников экосистемы через создание ценности для каждого из них. 2. Установление правил и стандартов для взаимодействия участников и обеспечения надежности платформы. 3. Развитие партнерских отношений и сотрудничества с ключевыми сторонами экосистемы. 4. Инновации и развитие платформы.

- использование данных и аналитики (Data-driven approach): Сбор и анализ данных могут предоставить организации ценную информацию о потребностях клиентов, рыночных трендах и конкурентных преимуществах. Использование аналитики данных и машинного обучения позволяет выявить скрытые закономерности и предсказывать будущие тенденции, что помогает в принятии более обоснованных и инновационных решений.

Таблица 17 – Основные аспекты разработки стратегии Data-driven approach

Аспект	Описание
Определение	Data-driven подход означает использование данных в процессе принятия решений и разработки стратегий. Он основывается на сборе, анализе и интерпретации данных для получения инсайтов и руководства.
Сбор данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей и метрик, которые необходимо измерять. 2. Использование различных источников данных, таких как базы данных, сенсоры, социальные сети и т.д. 3. Применение методов сбора данных, таких как опросы, наблюдения или анализ веб-трафика.
Анализ данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование статистических методов и алгоритмов для анализа данных. 2. Идентификация трендов, паттернов и зависимостей в данных. 3. Визуализация данных для лучшего понимания и коммуникации результатов.
Принятие решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование данных для оценки производительности, эффективности и успешности различных стратегий и вариантов. 2. Принятие решений на основе доказательств и фактов, полученных из данных. 3. Итеративное улучшение стратегий на основе обратной связи и результатов анализа данных.
Информированный мониторинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установление метрик и KPI, которые помогут отслеживать выполнение стратегий и достижение целей. 2. Регулярный мониторинг данных и анализ результатов для выявления изменений и реагирования на них. 3. Автоматизация процессов для более оперативного мониторинга.
Культура данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие организационной культуры, основанной на данных, где принятие решений основывается на доказательствах. 2. Обеспечение доступа к данным и обучение сотрудников навыкам работы с данными и анализу. 3. Поддержка использования данных во всех уровнях организации и интеграция данных в бизнес-процессы.

- экосистемная стратегия (Ecosystem Strategy): Этот подход предполагает активное участие в экосистеме, состоящей из партнеров, клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон. Организация может строить стратегии, направленные на создание сетевого эффекта и

сотрудничество внутри экосистемы для достижения конкурентных преимуществ.

Таблица 18 – Основные характеристики экосистемной стратегии

Аспект	Описание
Совместная ценность	Создание ценности через совместное использование ресурсов, компетенций и инноваций между участниками экосистемы.
Управление экосистемой	Разработка стратегии и бизнес-модели экосистемы, привлечение и удержание партнеров, установление стандартов и правил для взаимодействия участников.
Развитие экосистемы	Привлечение новых участников и расширение сети партнеров и клиентов, развитие инноваций и новых возможностей через взаимодействие с участниками экосистемы.
Преимущества	1. Расширение предложения продуктов и услуг через интеграцию ресурсов разных участников экосистемы. 2. Улучшение клиентского опыта и удовлетворенности за счет предоставления комплексных решений и удобства в использовании продуктов и услуг. 3. Снижение затрат и повышение эффективности благодаря совместной оптимизации процессов и ресурсов.
Основные проблемы	1. Управление конкуренцией внутри экосистемы. 2. Балансировка между сотрудничеством и конкуренцией между участниками.

В общем виде алгоритм создания инновационной конкурентной стратегии состоит из следующих шагов:

- анализ рынка и конкурентов. Требуется рынок, на котором организация планирует работать, и определите основных конкурентов. Оцените их сильные и слабые стороны, а также уникальные предложения;
- исследование ключевых потребителей, на которых будет влиять разрабатываемые шаги;
- разработка уникального предложения. На основе анализа рынка и конкурентов, а также определения целевой аудитории, разработайте уникальное предложение, которое будет отличать вас от конкурентов;
- планирование маркетинговых кампаний. Разработайте план маркетинговых кампаний для продвижения вашего уникального предложения;

- мониторинг и анализ результатов. Регулярно отслеживайте результаты ваших маркетинговых кампаний и анализируйте их эффективность.

Каждый шаг при создании инновационной конкурентной стратегии требует аргументации. Для описания шагов при создании инновационной конкурентной стратегии заполним таблицу:

Таблица 19 – Критерии анализа рынка при разработке стратегии

Критерий оценки	Виды анализа рынка конкурентов	Сильные стороны	Слабые стороны	Факторы успеха
Ассортимент продуктов	Анализ продуктов и услуг, предлагаемых конкурентами	Широкий ассортимент продуктов и услуг	Низкая эффективность процессов	Уникальная технология, обеспечивающая высокую производительность
Брендовая репутация	Анализ бренда и репутации конкурентов	Сильная брендовая репутация	Ограниченная географическая присутствие	Персонализированный подход к клиентам и высокий уровень обслуживания
Ценообразование	Анализ ценовой политики и стратегии конкурентов	Низкая цена продуктов и услуг	Ограниченная инновационность и оригинальность	Быстрая доставка и широкая сеть распределения
Дизайн и опыт	Анализ дизайна продуктов и пользовательского опыта	Уникальный дизайн и пользовательский опыт	Ограниченный рыночный долю и охват	Экологически устойчивые продукты и процессы
Качество продуктов	Анализ качества продуктов и услуг	Высокое качество продуктов и услуг	Ограниченные маркетинговые ресурсы и распространение	Инновационные решения и новые технологии

- анализ продуктов и услуг, предлагаемых конкурентами, для оценки ассортимента и функциональности.
- анализ бренда и репутации конкурентов, чтобы понять их восприятие на рынке и преимущества.

- анализ ценовой политики и стратегии конкурентов для определения конкурентоспособности в ценовом сегменте.
- анализ дизайна продуктов и пользовательского опыта, чтобы оценить уникальность и привлекательность предложения конкурентов.
- анализ качества продуктов и услуг, чтобы определить преимущество конкурентов в терминах надежности и эффективности.

Таким же важным фактором при разработке инновационной конкурентной стратегии служит исследование целевой аудитории ее потребностей и ожиданий.

Таблица 20 – Критерии целевой аудитории при разработке стратегии

Целевая аудитория	Потребности	Ожидания
Пол	Понимание полового состава позволяет учитывать их особенности и предпочтения. Запишите соответствующую информацию здесь.	Запишите ожидания от ваших продуктов/услуг, такие как качество, доступность, инновации и т.д.
Возраст	Учтите различия в потребностях и предпочтениях по возрастным группам.	Запишите ожидания целевой аудитории по отношению к вашим продуктам/услугам, включая функциональность, стиль, удобство использования и т.д.
География	Учитывайте географические особенности.	Определите, какие ожидания у относительно географической доступности, доставки, обслуживания клиентов и т.д.
Интересы	Изучите интересы и предпочтения, чтобы адаптировать продукты/услуги под их потребности.	Запишите ожидания целевой аудитории относительно соответствия продуктов/услуг их интересам, персонализации, уровня инноваций и т.д.

понимание потребностей и ожиданий помогает адаптировать продукты/услуги под их требования и предпочтения;

- разделение целевой аудитории по гендеру, возрасту, географии и интересам позволяет учесть их разнообразие и создать более целенаправленные решения;

Таблица 21 – Характеристики создания уникального предложения

Ключевые характеристики	Что делает ваше предложение уникальным?	Как это соответствует потребностям целевой аудитории?
Инновационность	Запишите, какая инновация или уникальное решение предлагается вашей организацией.	Опишите, как эта инновация решает конкретные проблемы и потребности.
Качество	Запишите, какое высокое качество продуктов/услуг предлагается вашей организацией.	Объясните, как это качество обеспечивает удовлетворение потребностей и ожиданий целевой аудитории.
Удобство использования	Опишите, насколько легко и удобно ваше предложение использовать для целевой аудитории.	Покажите, как это удобство использования удовлетворяет потребности в простоте, эффективности и комфорте.
Персонализация	Запишите, какая персонализация или индивидуализация предлагается вашей организацией.	Укажите, как эта персонализация помогает удовлетворить индивидуальные потребности и предпочтения целевой аудитории.
Ценовое предложение	Опишите, какое конкурентное ценовое предложение вы предоставляете.	Объясните, как это ценовое предложение соответствует финансовым ожиданиям и возможностям.

- разработка уникального предложения основывается на анализе рынка, конкурентов и потребностей целевой аудитории;
- ключевые характеристики вашего предложения должны отличаться от конкурентов и соответствовать потребностям целевой аудитории;
- инновационность, качество, удобство использования, персонализация и ценовое предложение могут быть важными факторами в разработке уникального предложения;
- уникальное предложение помогает вашей организации выделиться на рынке и привлечь целевую аудиторию.

Таблица 22 – Этапы планирования маркетинговых кампаний

Этап планирования маркетинговых кампаний	Ключевые задачи	Действия
Идентификация целевой аудитории	Определение целевой аудитории для продвижения предложения	Исследование и сегментация целевой аудитории.
Установление маркетинговых целей	Определение конкретных целей и показателей успеха	Задание SMART-целей, например, увеличение узнаваемости бренда.
Разработка маркетингового сообщения	Создание привлекательного и уникального сообщения	Определение основных преимуществ и ценности предложения, создание уникальных продуктовых пропозиций.
Выбор маркетинговых каналов	Определение эффективных каналов коммуникации	Изучение и выбор соответствующих каналов, таких как социальные медиа, реклама, контент-маркетинг и т.д.
Разработка маркетингового бюджета	Определение ресурсов для реализации кампаний	Оценка затрат на рекламу, медиа, продвижение, а также определение необходимых ресурсов.
Запуск и отслеживание результатов	Реализация маркетинговых кампаний и оценка их эффективности	Запуск рекламных материалов, отслеживание метрик и анализ результатов.

В результате разработки и исследования данных алгоритмов и системных подходов к разработке инновационных конкурентных стратегий можно сделать вывод о том, что без продуманного плана на каждом шаге создания необходимой конкурентной стратегии успешность конкурентной стратегии будет под сомнением. Также для укрепления позиционирования организации на конкурентном рынке недостаточно использовать устоявшиеся алгоритмы, ведь это будет приводить к тому, что эффективность разработанного комплекса продвижения будет низкой, либо очень быстро падать.

Интеграция и создание исследования новых идей маркетинговым отделом организации может принести большую пользу. На современном этапе

ситуация при разработке инновационных стратегий такова, что организации, производя качественный, современный инновационный продукт не могут донести основной месседж до своей целевой и рекламной аудитории. Оптимизация расходов на управление и коммерческую деятельность поможет укрепить данные позиции, нивелировать недостатки и достигать более высоких результатов в рамках деятельности организации. В эпоху трансформации бизнеса и подходов к глобализации производства компании получают возможность эффективно взаимодействовать с внешним окружением. Исследуя внутренние и внешние факторы при помощи SWOT, PEST, SNW- анализа, организация может выйти на рынок преобразившейся и улучшенной версией себя.

3.2 Разработка комплекса инновационных мер по продвижению бренда организации ООО «Доктор Веб»

Для разработки успешной конкурентной стратегии необходимо создать план, которого мы будем придерживаться: В первую очередь сформулируем цели и задачи при создании стратегии

Цели комплекса инновационных мер по продвижению бренда организации ООО «Доктор Веб»:

- занять лидирующую позицию на рынке антивирусных программ по объему продаж и доле рынка;
- обеспечить высокую узнаваемость и лояльность бренда среди потребителей;
- минимизировать издержки производства и распространения антивирусных программ;
- расширить географию присутствия и ассортимент антивирусных решений;

- провести анализ отрасли, конкурентов и потребностей целевой аудитории;
- определить каналы продвижения и распределения антивирусных программ;

Следующим этапом нам необходимо проанализировать наших конкурентов, а также описать текущее положение на рынке информационной безопасности.

Анализ конкурентов – это процесс выявления и оценки сильных и слабых сторон конкурентов компании для получения стратегического преимущества. Она включает в себя анализ данных о продукции конкурентов, маркетинговых стратегий, ценообразования и других соответствующих факторов, чтобы получить представление о своих операциях и как они конкурируют с вашим бизнесом.

Анализ конкурентов является важным компонентом процесса стратегического планирования компании. Понимая своих конкурентов и рынок, вы можете определить потенциальные угрозы и возможности и соответствующим образом скорректировать свою стратегию. Причины важности анализа конкурентов заключаются в:

- выявлении своих конкурентов и понять их бизнес-модели, продукты и услуги. Эти знания могут помочь компании выявить пробелы на рынке и разработать продукты и услуги, которые лучше, чем продукты и услуги их конкурентов;
- выявить сильные и слабые стороны конкурентов. Зная, что их конкуренты делают хорошо и где они борются, компании могут улучшить свои собственные продукты и услуги и получить конкурентное преимущество.

Понимание рыночных тенденций: анализ конкурентов помогает компаниям понять такие рыночные тенденции, как изменения в предпочтениях потребителей, разработка новых продуктов и новые технологии. Эти знания могут помочь компании предвидеть изменения на

рынке и соответствующим образом скорректировать свою стратегию и решить ряд задач:

- улучшение процесса принятия решений: анализ конкурентов помогает компаниям принимать более обоснованные решения, предоставляя им ценную информацию о деятельности их конкурентов и рынке;
- улучшение разработки продукции: анализ конкурентов помогает компаниям выявлять пробелы на рынке и разрабатывать продукты и услуги, которые лучше, чем продукты и услуги их конкурентов;
- повышение удовлетворенности клиентов: Понимая продукты и услуги своих конкурентов, компании могут совершенствовать свои собственные продукты и услуги, а также предоставлять своим клиентам лучший общий опыт.
- улучшенный маркетинг: анализ конкурентов помогает компаниям разрабатывать более эффективные маркетинговые стратегии, выявляя, что хорошо делают их конкуренты и где они борются.

Хотя проведение анализа конкурентов имеет много преимуществ, компании должны иметь в виду и некоторые потенциальные недостатки.

Ниже приводятся некоторые недостатки анализа конкурентов:

- трудоемкий;
- дорогой в зависимости от рынка;
- информационная перегрузка;
- чрезмерная реакция;

Антивирусный рынок – это высококонкурентная индустрия, которая фокусируется на разработке программного обеспечения, предназначенного для защиты компьютерных систем от вредоносных программ, вирусов и других киберугроз. Хотя на этом рынке много игроков, некоторые из наиболее заметных из них:

- компания Norton является одним из самых известных брендов на антивирусном рынке, предлагая набор решений для защиты как

личных, так и бизнес-систем. Антивирусное программное обеспечение Norton использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения Norton является его простота и удобство установки. Однако некоторые пользователи сообщали о проблемах с замедлением работы системы и о ложных результатах;

- компания Avast по кибербезопасности, которая предлагает ряд решений по безопасности для личного и делового использования. Антивирусное программное обеспечение Avast использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения Avast является простой в использовании интерфейс, который делает его популярным среди начинающих пользователей. Однако некоторые пользователи сообщали о проблемах с замедлением работы системы и о ложных результатах;
- компания Bitdefender – румынская компания по кибербезопасности, которая предлагает ряд решений по безопасности для личного и делового использования. Антивирусное программное обеспечение Bitdefender использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения Bitdefender является высокая скорость обнаружения и низкая эффективность системы. Однако, продукт может быть дорогим по сравнению с другими антивирусными решениями;
- компания Trend Micro – это японская компания по кибербезопасности, которая предлагает ряд решений по безопасности для личного и делового использования. Антивирусное программное обеспечение Trend Micro использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения Trend Micro является его низкое влияние на

- систему, что означает, что оно не замедляет производительность компьютера;
- компания ESET – это словацкая компания по кибербезопасности, которая предлагает ряд решений по безопасности для личного и делового использования. Антивирусное программное обеспечение ESET использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения ESET является высокая скорость обнаружения и низкая эффективность системы. Однако программное обеспечение может быть более дорогим по сравнению с другими антивирусными решениями;
 - компания Sophos – британская компания, занимающаяся кибербезопасностью, которая предлагает ряд решений по безопасности для личного и делового использования. Антивирусное программное обеспечение Sophos использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения Sophos является его способность управлять как конечной точкой, так и сетевой безопасностью с одной консоли. Однако некоторые пользователи сообщали о проблемах с замедлением работы системы и о ложных результатах;
 - компания Comodo – это американская компания по кибербезопасности, которая предлагает ряд решений по безопасности для личного и делового использования. Программное обеспечение Comodo использует передовые технологии для защиты от вирусов, вредоносных программ и других киберугроз. Одним из преимуществ программного обеспечения Comodo является его бесплатный антивирусный продукт, который обеспечивает базовую защиту для домашних пользователей. Однако некоторые пользователи сообщают о

проблемах, связанных с замедлением работы системы и отсутствием поддержки со стороны клиентов.

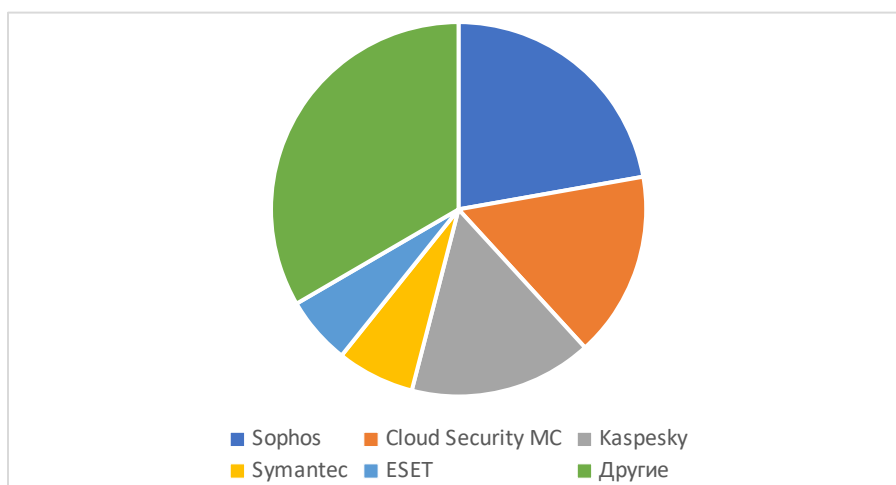


Рисунок 9 – Доля рынка антивирусов в крупнейших мировых компаниях

Более 46738 компаний используют антивирусные инструменты. Sophos с долей рынка 21,99% (10279 клиентов), McAfee Cloud Security с долей рынка 15,87% (7418 клиентов),

Малые предприятия с менее чем 50 сотрудниками часто используют антивирусное программное обеспечение от таких компаний, как Avast, AVG или Norton. Эти компании предлагают доступные решения, которые могут быть легко установлены на нескольких устройствах и обеспечивают базовую защиту от общих угроз, таких как вирусы, вредоносные программы и программы-шпионы. Малые предприятия, как правило, имеют ограниченные ИТ-ресурсы, поэтому они нуждаются в антивирусном программном обеспечении, которое легко установить и управлять. Эти компании предлагают простые пользовательские интерфейсы и автоматические обновления, облегчая владельцам малых предприятий поддержание их кибербезопасности.

Средние предприятия с 50-500 сотрудниками часто используют антивирусное программное обеспечение от таких компаний, как TrendMicro,

Kaspersky или McAfee. Эти компании предлагают более продвинутое решение, которое обеспечивают всестороннюю защиту от более широкого спектра угроз, включая программы-вымогатели, фишинговые атаки и продвинутое постоянные угрозы. Средним предприятиям требуется антивирусное программное обеспечение, которым можно управлять централизованно, чтобы они могли легко отслеживать и обновлять все устройства в своей сети. Эти компании предлагают консоли управления, которые позволяют администраторам ИТ устанавливать политики, создавать отчеты и получать предупреждения в режиме реального времени.

Крупные предприятия с более чем 500 сотрудниками часто используют антивирусное программное обеспечение от таких компаний, как Symantec, Sophos или ESET. Эти компании предлагают решения корпоративного уровня, которые обеспечивают повышенную защиту от целенаправленных атак и сложных угроз, таких как нулевой эксплоит и продвинутое постоянные угрозы. Крупные предприятия нуждаются в антивирусном программном обеспечении, которое может быть интегрировано с их существующей ИТ-инфраструктурой, например, сетевыми устройствами безопасности, брандмауэрами и системами управления конечными точками. Эти компании предлагают API и возможности интеграции, которые позволяют крупным предприятиям адаптировать свою архитектуру безопасности и автоматизировать рабочие процессы безопасности.

Помимо размера организации, на выбор антивирусного программного обеспечения влияют и другие факторы, такие как вертикальная отрасль, соблюдение нормативных требований и бюджет. Например, компании в высокорегулируемых отраслях, таких как финансы, здравоохранение и правительство, требуют антивирусное программное обеспечение, которое соответствует определенным стандартам, таким как HIPAA, PCI DSS или FISMA. Они также могут требовать дополнительных функций, таких как

шифрование данных, двухфакторная аутентификация и управление мобильными устройствами.

В целом антивирусное программное обеспечение является неотъемлемой частью стратегии кибербезопасности любой организации, независимо от ее размера или отрасли. Выбирая правильное антивирусное программное обеспечение, организации могут защитить свои критически важные активы, свести к минимуму простои и сбои и сохранить доверие своих клиентов и заинтересованных сторон.

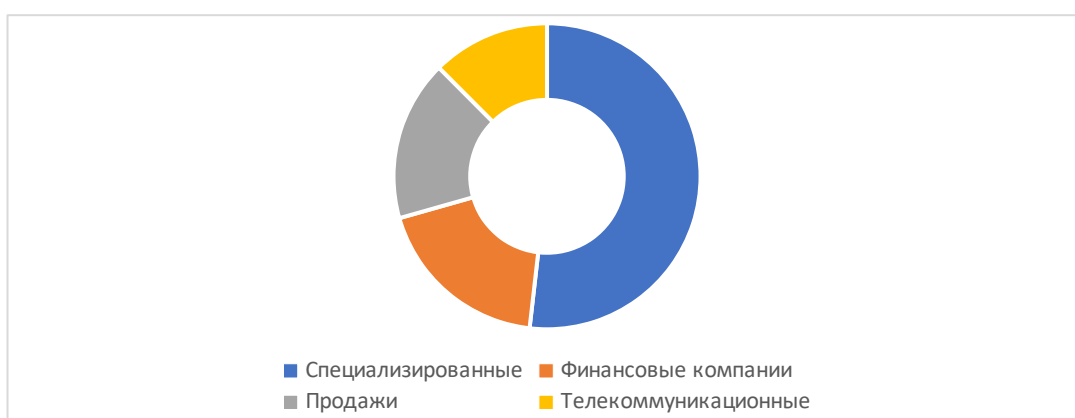


Рисунок 10 – Отрасли организаций, использующих антивирусное ПО

Антивирусное программное обеспечение стало важным инструментом для защиты компьютерных систем и сетей от различных типов вредоносных программ, включая вирусы, трояны, черви, программы-вымогатели и программы-шпионы. Вредоносное ПО может причинить значительный вред компьютерным системам и сетям, нарушая работу, похищая конфиденциальную информацию и вымогая деньги у жертв. Поэтому для предприятий и организаций крайне важно использовать антивирусное программное обеспечение в рамках своей стратегии кибербезопасности.

Технологическая отрасль является одной из основных отраслей, использующих антивирусное программное обеспечение. Это связано с тем, что технологические компании часто хранят конфиденциальную

информацию, такую как данные клиентов, финансовую информацию и интеллектуальную собственность, в своих компьютерных системах и сетях. Вредоносное ПО может нанести значительный ущерб этим компаниям, похитив эту информацию или нарушив их работу. Поэтому технологические компании используют антивирусное программное обеспечение для защиты своих компьютерных систем и сетей от атак вредоносных программ.

Еще одна отрасль, которая в значительной степени зависит от антивирусного программного обеспечения – это индустрия специализированных услуг. Эта отрасль включает в себя юридические фирмы, бухгалтерские фирмы, консалтинговые фирмы и другие виды поставщиков профессиональных услуг. Эти компании часто обрабатывают секретную и конфиденциальную информацию от имени своих клиентов, такую как юридические документы, финансовые отчеты и другие конфиденциальные данные. Вредоносное ПО может представлять серьезную угрозу для этих компаний, компрометируя данные их клиентов и нанося ущерб их репутации. Поэтому профессиональные поставщики услуг используют антивирусное программное обеспечение для защиты своих компьютерных систем и сетей от атак вредоносных программ.

Индустрия финансовых услуг также является основным пользователем антивирусного программного обеспечения.

Антивирусное программное обеспечение работает путем обнаружения и удаления вредоносных программ из компьютерных систем и сетей. Антивирусное программное обеспечение использует различные методы для обнаружения вредоносных программ, включая обнаружение на основе сигнатур, обнаружение на основе поведения и эвристический анализ. Обнаружение на основе сигнатур включает сравнение кода файла с базой данных известных сигнатур вредоносных программ. Если код соответствует известной сигнатуре, антивирусное программное обеспечение пометит файл как вредоносное ПО и примет соответствующие меры.

Обнаружение на основе поведения включает в себя мониторинг поведения файла, чтобы определить, является ли он вредоносным. Например, если файл пытается изменить системные файлы или получить доступ к конфиденциальным данным без разрешения, антивирусное программное обеспечение может пометить его как вредоносное ПО и принять соответствующие меры.

Эвристический анализ предполагает использование алгоритмов искусственного интеллекта и машинного обучения для выявления новых и неизвестных вредоносных программ. Этот метод особенно полезен для обнаружения эксплойтов нулевого дня, ранее неизвестных уязвимостей, которые злоумышленники могут использовать для заражения компьютерных систем и сетей.

Антивирусное программное обеспечение также включает в себя различные функции для защиты компьютерных систем и сетей от других типов угроз безопасности, таких как фишинговые атаки, спам и рекламное ПО. Фишинговые атаки заключаются в том, что пользователей обманом вынуждают предоставлять конфиденциальную информацию, такую как имена пользователей, пароли и номера кредитных карт, киберпреступникам. Антивирусное программное обеспечение может помочь защититься от фишинговых атак, блокируя подозрительные электронные письма и веб-сайты и предупреждая пользователей о возможных фишинговых атаках. Спамом называют нежелательные электронные письма, содержащие рекламу или другой нежелательный контент. Антивирусное программное обеспечение может помочь защититься от спама, блокируя подозрительные электронные письма и отфильтровывая нежелательный контент.

Рекламное ПО относится к программному обеспечению, которое отображает нежелательную рекламу в компьютерных системах и сетях. Антивирусное программное обеспечение может помочь защититься от рекламного ПО, блокируя подозрительные веб-сайты и предупреждая пользователей о потенциальных угрозах рекламного ПО.

Антивирусное программное обеспечение необходимо для защиты компьютерных систем различных типов вредоносных программ и других угроз безопасности. Технологии, профессиональные услуги и финансовые услуги являются основными пользователями антивирусного программного обеспечения, поскольку они имеют дело с конфиденциальными данными и имеют более высокий риск кибератак и утечек данных. Антивирусное программное обеспечение использует различные методы, такие как обнаружение на основе сигнатур, обнаружение на основе поведения и эвристический анализ, для обнаружения и удаления вредоносных программ из компьютерных систем и сетей.

Таблица 23 – Рейтинг антивирусных компаний по клиентам и доли рынка

Рейтинг	Компания	Кол-во клиентов	Доля рынка
1	Sophos	10,279	21.99
2	McAfee Cloud Security	7,418	15.87
3	Kaspersky	7,312	15.64
4	Symantec Norton	3,087	6.60
5	ESET	2,714	5.81
6	Symantec Solutions For Small Business	2,684	5.74
7	Panda Cloud Office	1,863	3.99
8	ConnectWise Automate	1,510	3.23
9	Panda Security	1,327	2.84
10	VirusTotal	1,237	2.65
11	SpyBot	1,085	2.32
12	Dr.Web	897	1.92
13	AVG Antivirus	675	1.44
14	ZoneAlarm	648	1.39
15	Intego Flexivity Secure	594	1.27
16	ClamAV	428	0.92
17	Black Duck Hub	175	0.37

По первичным результатам в ходе анализа выяснили, что в условиях развития глобальной конкуренции наблюдается рост использования антивирусного ПО компаниями различного уровня. Больше всего антивирусное ПО используют крупные компании, которые дорожат своими ресурсами, так как потеря времени и другим ресурсов может пагубно

сказаться на способности компании достигать краткосрочные и долгосрочные цели в своей деятельности. Больше всего антивирусное ПО используют специализированные национальные компании, от которых зависит функционирование многих сфер государства, далее следуют компании в сфере финансов, а также продаж. Это обусловлено тем, что финансовые организации стараются сберечь свои средства, а также не позволить хакерам воздействовать на сетевую инфраструктуру организации.

Что касается retail продаж, то это не удивительно ведь на данный момент покупки в сети стали неотъемлемой частью жизни практически любого человека. Безотказность работоспособности сайта, скорость его работы непосредственно влияют на впечатления пользователей, что в перспективе влияет на выручку и прибыль организации.

Для успешного функционирования и укрепления бренда на высококонкурентном рынке необходимо использовать все способы достижения целей. Одним из немаловажных элементов успеха компании является ее деятельность по продвижению. На данный момент множество компаний в исследуемой сфере занимаются лишь предоставлением услуг по защите бизнеса, но не уделяют внимания своему продвижению. Исследуя развитие антивирусных компаний в других странах удалось выяснить, что в Североамериканском и Азиатско-Тихоокеанском регионе компании давно отошли от простого предоставления услуг и продуктов, они глубоко интегрированы в общественную жизнь государства, они имеют возможность воздействовать на предпочтения клиентов и свою ЦА. На примере исследуемой организации создадим комплекс мер по продвижению бренда компании через различные каналы коммуникации, данный проект поможет масштабировать полученные результаты и продукт, а потом может быть использован другими компаниями, стремящимися нарастить свою долю присутствия, повысить узнаваемость, привлечь новых клиентов и удержать текущих.

Первым этапом в разработке конкурентной стратегии по продвижению бренда на высококонкурентном рынке служит разработка медиабрифа организации. Данный план позволит нам узнать подробную характеристику организации и понять, что именно нужно продвигать, на какие аспекты продвижения делать особый

В рамках комплекса мер по укреплению позиционирования бренда организации ООО «Доктор Веб» разработаем продвижение через различные каналы коммуникации:

Первым этапом служит разработка брифа для продвижения бренда:

Таблица 24 – Медиабриф для организации ООО «Доктор Веб»

МЕДИАБРИФ ДЛЯ компании разработчика антивирусных продуктов ООО «Доктор Веб»	
1.Краткая характеристика	Компания ООО «Доктор Веб» – российский разработчик средств информационной безопасности. Антивирусное программное.
2.Характеристика товара	Организация ООО «Доктор Веб» занимается выпуском антивирусных продуктов и средств защиты информации.
3. Целевая аудитория	Целевая аудитория бренда Dr.Web неоднородна. С одной стороны, это техногики. С другой стороны – партнеры: представители IT-канала и других брендов.
4.Рекламныйбюджет.	Рекламный бюджет: Итого: 3.787.055 рублей.
5.Сроки проведения	3 месяца (март - май 2023). Сроки соотносятся с проведением крупной выставки GDC.
6. Цель медиапланирования	Целеполагание разрабатываемой рекламной кампании: 1. Обеспечение высокой осведомленности потребителей о продуктах ООО «Доктор Веб» в СНГ. 2. Увеличение объема продаж продукции компании на территории на глобальных рынках. 3. Вызвать желание пользоваться продукцией компании у ЦА.

Следующим этапом разработки модели продвижения бренда организации служит создание Медиа Карты. Этот документ может позволяет собрать воедино все каналы коммуникации. При масштабировании продвижения этот формат может быть очень полезен, потому что он

показывает не только общие характеристики продвижения и периодичность, но и контакты и другие характеристики.

Таблица 25 – Медиа карта для организации ООО «Доктор Веб»

МЕДИА КАРТА ДЛЯ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ ООО «Доктор Веб»					
Название медианосителя	Характ. показатели	Периодичность	Руководитель медианосителя	Контакты	Стоимость размещения
Реклама на сайте	Посещаемость Overclockers.r составляет 8-10 миллионов уникальных посетителей в	Планируем проводить этот этап в марте. Статьи с рекламной интеграцией – 2 шт.	Varg	reklama3@overclockers.ru	120000*2=240.000
Реклама на Телевидении	Реклама в промежутке между 4 программами на канале ТНТ	11 Выходов на телеканале в первые 2 недели	Рекламное агентство ТВ Реклама	tvreclama@tvreclama.ru	127.005 р * 11 выходов = 1397055
Реклама на Youtube	Канал Wylsacom интеграция	2 рекламные интеграция на вторую половину апреля	Валентин Петухов	adwylsa@gmail.com	1000000*2=2000000 рублей.

В рамках заполнения медиа карта удалось отобразить в компактной форме различные медианосители, их черты, периодичность размещения, ответственных лиц различных каналов коммуникации, а также кратко отобразить контакты для связи и стоимость размещения.

Далее необходимо отобразить затраты на разработанную кампанию для организации для этого необходимо заполнить виды рекламного носителя и стоимость размещения на каждом носителе. После этого мы можем суммировать все данные и получить итоговый результат.

Таблица 26 – Затраты на рекламную кампанию для ООО «Доктор Веб»

Вид рекламного носителя	Стоимость размещения
1. Реклама на сайте Overclockers.ru	240.000 тыс. руб.
2. Реклама на ТВ - ТНТ	1.397.055 тыс. руб.
3. Реклама на Youtube	2.000.000 руб.
4. Реклама в Rutube	150.000 тыс. руб.
Итого: 3.787.055 рублей.	

На основании первичных данных о компании был произведен ситуационный анализ. На основе анализа мы приняли решение на использование следующих каналов распространения информации: использовать:

- рекламу на сайте, посвященном технологиям и оверклокингу;
- рекламу на телевидении на популярном рейтинговом канале ТНТ;
- рекламу на Youtube на канале Wylsacom;
- рекламу в Rutube.

Благодаря этим каналам мы уверенно сможем охватить нашу целевую аудиторию. Различные маркетинговые акции, SMM, участие во всех ведущих конференциях довольно успешно поддерживают высокую степень осведомленности о компании у целевой аудитории.

Далее опишем информационные каналы распространения рекламной информации бренда:

Первым каналом коммуникации будет выступать реклама на тематическом сайте – Overclockers.

За месяц сайт посещают около 1.5 миллиона человек, просматривая 20 миллионов страниц, а суточная посещаемость – 700 000 показов страниц в сутки и 100 000 уникальных посетителей по статистике Liveinternet. Основу аудитории Overclockers.ru составляют оверклокеры – наиболее активная и продвинутая часть компьютерного сообщества. Наши посетители постоянно следят за новинками компьютерного железа, уделяя внимание всем новинкам и перспективным продуктам, вкладывая в апгрейд собственных систем значительные средства.

Также многие из заядлых компьютерщиков, посещающих Overclockers.ru, являются системными администраторами и сотрудниками, отвечающими за компьютерный парк отдельных компаний. Посещаемость Overclockers.ru постоянно растет и на текущий момент составляет 8-10 миллионов уникальных посетителей в месяц согласно статистике сервиса Similarweb. При этом у нас одно из самых больших в своем сегменте ядро аудитории: более половины посетителей заходят на сайт регулярно. Стоимость размещения на сайте статьи с интеграцией 120.000 мы планируем две такие статьи – $120.000 * 2 = 240.000$ тыс. рублей.

Реклама на ТВ – Канал ТНТ Предельный охват 34 миллиона человек, из которых мы можем потенциально охватить 30% это в числовом выражении 23800000 человек. Будут выбраны 4 популярные программы Comedy Battle, Comedy Club, Однажды в России, Где Логика и в промежутках между ними будут рекламные ролики. Кампания будет проходить в 2 недели мая, всего будет 11 выходов. Бюджет составит $11 * 127.005р = 1.397.055$ рублей.

Следующим каналом коммуникации выбрали рекламу на Youtube. Идеальным вариантом для продвижения бренда выбран канал Wylsacom, который имеет 10.3 млн подписчиков и 1 982 988 039 просмотров на канале.

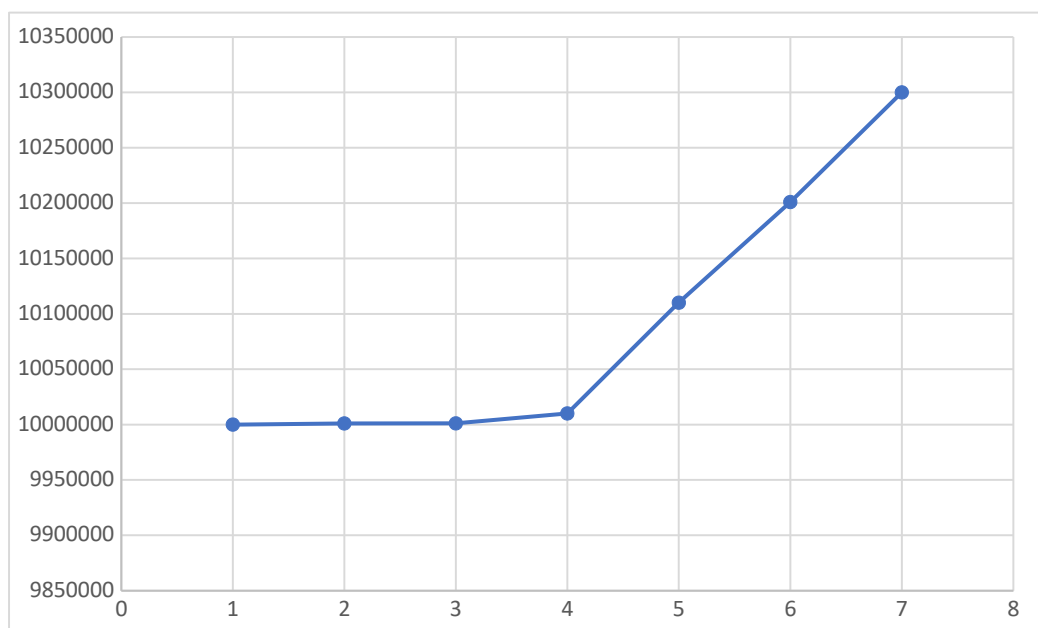


Рисунок 11 – Статистика канала Wylsacom по росту подписчиков

Согласно статистике канала по росту подписчиков данный канал является активным и он отлично пойдет для продвижения бренда. Это можно охарактеризовать тем, что большее количество подписчиков и просто случайный зрителей смогут увидеть наш бренд, большее количество людей сможет взаимодействовать по данному каналу коммуникации. Так как это Youtube на данном этапе основной канал продвижения простого количества подписчиков недостаточно для получения полноценного обзора.

В данном случае проанализируем географическую принадлежность зрителей и подписчиков канала. Географическая характеристика очень важна, потому что наша организация ведет свою деятельность в основном на отечественном рынке, а также на рынках СНГ. Организация имеет лицензию в Республике Казахстан.

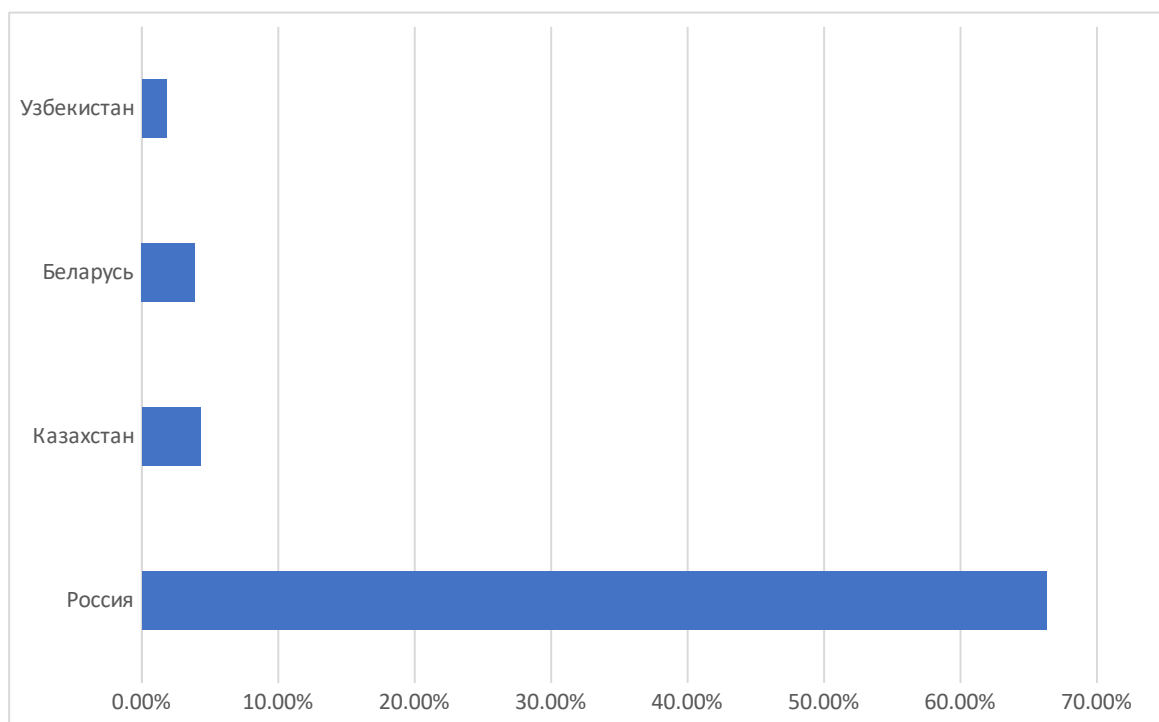


Рисунок 12 – Топ просмотров канала Wylsacom по регионам

В рамках анализа выяснили, что основными зрителя канала являются потребители из России – более 66,30%, Казахстан – 4,30%, Беларусь – 3,90%, Узбекистан – 1,80%. Это говорит о том, что выбор данного канала коммуникации вполне соответствует и будет способствовать достижению цели – развитию на отечественном рынке и рынках СНГ.

Далее очень важным при выборе канала коммуникации выступает демографическая характеристика ЦА. Демография помогает понять в зависимости от пола и возрастных характеристик чем скорее заинтересуется потребитель. Например нет смысла предлагать гоночные автомобили детям, ведь это будет пустая трата усилий PR департамента, основной месседж не будет услышан целевой аудиторией.

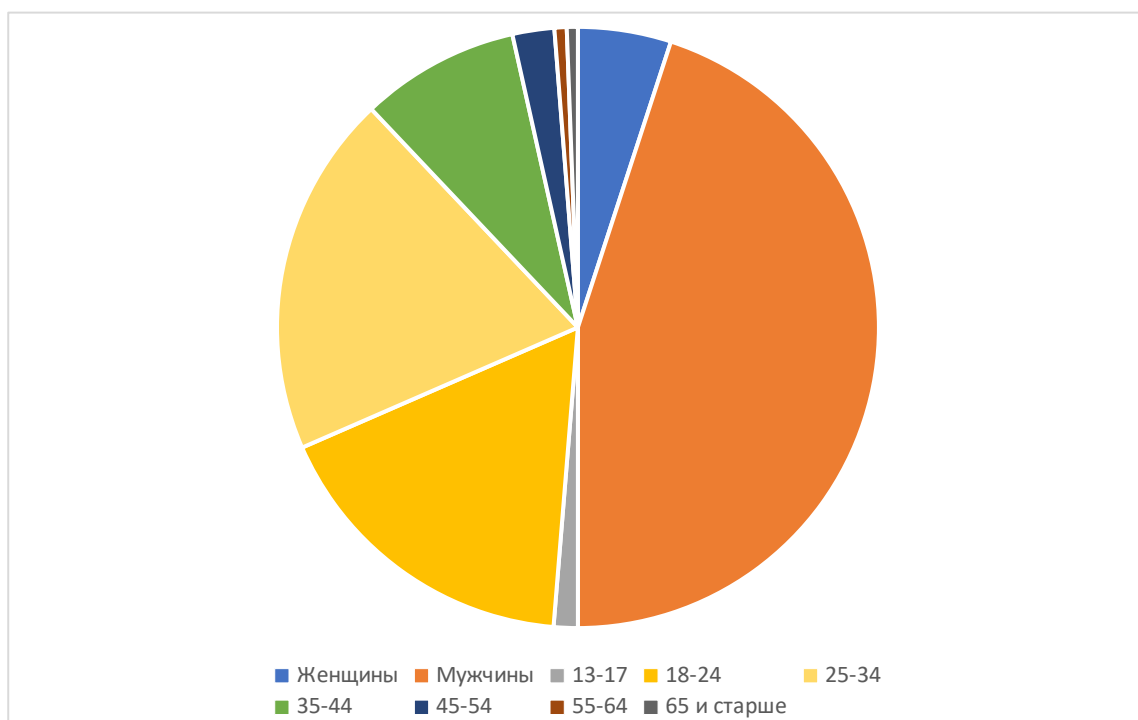


Рисунок 13 – Демографическая составляющая канала Wylsacom

Все больше компаний видят важность организации ивент мероприятия для достижения хороших результатов в компании, в том числе и в части корпоративной коммуникации. Благодаря технологиям появилась возможность сделать их еще более динамичными и даже не зависеть от формата «лицом к лицу».

Поскольку рынок становится все более конкурентным, необходимо следить за всеми новостями, чтобы выделиться и получить хорошие плоды. В этой статье вы узнаете определение корпоративного мероприятия и основные преимущества корпоративных мероприятий. Кроме того, мы выделили одиннадцать тенденций, за которыми вам необходимо следить. Поехали?

Event мероприятия – это уникальная возможность собрать вместе клиентов, партнеров и сотрудников и создать ценные связи. Помимо

взаимодействия между участниками, хорошо спланированное корпоративное мероприятие может стать идеальной возможностью для презентации новых идей, укрепления отношений и повышения узнаваемости бренда. Также известные как Event мероприятия, они могут проводиться как для внутренней, так и для внешней аудитории. Поэтому существует широкий спектр типов корпоративных мероприятий, таких как лекции, семинары, ярмарки, съезды, конференции, тренинги и даже презентации продуктов и услуг. Как уже говорилось, существует множество типов корпоративных мероприятий. Независимо от того, являются ли они внутренними или внешними, список преимуществ, которые они дают компаниям, также обширен. Ниже мы выделили основные из них:

- повышение вовлеченности и продуктивности сотрудников;
- усиление внутренней коммуникации;
- взаимодействие с ЦА, экспертами и лидерами отрасли;
- повышение осведомленности о компании;
- возможность усилить узнаваемость и лояльность среди клиентов организации.

Наименование мероприятия: Конференция «Безопасность в цифровой эпохе». Данное мероприятие будет символизировать важность трансформации, происходящей в эпохе глобализации, смены эпох, развития цифровых технологий, а также роста различных средств по повышению безопасности пользователей в эпоху роста вовлеченности людей в глобальную сеть.

При изучении зарубежных источников было выявлено, что лучшим промежутком проведения Event мероприятий является 2-3 дня, это оптимально, потому что люди остаются мотивированными и сконцентрированными, большой промежуток времени может вызвать усталость, нежелание воспринимать что-то новое. Исходя из этого сроки проведения мероприятия с 15 по 17 сентября 2023 года. Выбор такой даты

обусловлен тем, что летом характерно снижение активности потенциальных потребителей, а осень эта активность растет.

Следующим шагом в рамках разработки мероприятия необходимо определиться с местом проведения. Это должно быть комфортное, подходящее место с удобной развязкой. Всем клиентам должно быть легко добираться до него. Источниками финансирования ивента может выступать как средства самой организации, так и взносы за участие в данном мероприятии. Например, организаторы могут продавать билеты, тем самым компенсируя затраты на проведение мероприятия. PR департамент должен изначально определиться с целями любого ивента, ведь без целей это не будет иметь никакого смысла. Базовыми целями предлагаем выбрать:

- обмен знаниями и передача экспертной информации о последних тенденциях и решениях в области информационной безопасности;
- создание платформы для взаимодействия между специалистами, представителями бизнеса и государственных структур в сфере информационной безопасности.

Исходя из специфики деятельности организации базовой ЦА будет:

- ИТ-специалисты и администраторы систем безопасности;
- представители крупных компаний и бизнес-сектора;
- представители государственных органов и организаций, занимающихся информационной безопасностью.

При разработке программы мероприятия важно учитывать временной промежуток проведения мероприятия. Все этапы должны быть выверены, реалистичны и удобны как для организаторов так и для ЦА.

- регистрация участников и открытие конференции;
- приветственное слово от руководства компании «ООО «Доктор Веб»» и партнеров;
- выступления приглашенных экспертов в области информационной безопасности;

- панельные дискуссии на актуальные темы;
- демонстрация новейших разработок и решений;
- круглые столы и мастер-классы для обмена опытом и обучения;
- заключительное слово и награждение лучших участников и специалистов.

Для организации успешного мероприятия и масштабирования проведения подобных мероприятия важно проработать все организационные моменты, к таким момента относятся: подготовка и оформление конференц-зала, разработка печатной продукции, координация экспертов, организация регистрации.

Базовая модель ивента по расписанию может выглядеть так. Другие организации могут изменять рамки, но этот план оптимален и может быть адаптирован для проведения следующих мероприятий.

- 09:00-10:00: Регистрация участников и открытие конференции;
- 10:00-10:30: Приветственное слово от руководства;
- 10:30-11:30: Выступления приглашенных экспертов в области информационной безопасности;
- 11:30-12:00: Кофе-брейк и свободное общение;
- 12:00-13:30: Панельные дискуссии на актуальные темы;
- 13:30-14:30: Обед;
- 14:30-16:00: Демонстрация новейших разработок и решений;
- 16:00-17:30: Круглые столы и мастер-классы для обмена опытом и обучения;
- 17:30-18:00: Заключительное слово и награждение лучших участников и специалистов.

Распределение задач и обязанностей по командам:

- команда маркетинга. Основная задача – разработка и продвижение мероприятия перед его проведением;
- команда организации мероприятий. Основная задача подготовка инфраструктуры мероприятия;

- департамент информационной безопасности – проведение подготовки презентации и докладов по теме мероприятия;
- команда связей с общественностью – организация связи с ЦА и партнерами в СМИ;
- команда финансов и бюджетирования – управление финансовыми аспектами мероприятия, контроль расходов;
- команда регистрации и аккредитации – выдача аккредитаций и организация регистрации участников конференции.

Приведенное распределение задач и ответственности является лишь примером и может быть адаптировано в соответствии с конкретными потребностями и структурой компании. Важно обеспечить ясное определение ролей и ответственности, а также эффективное взаимодействие между департаментами для успешного проведения мероприятия.

На мероприятии можно будет получить фирменный мерч с логотипом бренда:



Рисунок 14 – Мерч для мероприятия организации ООО «Доктор Веб»

3.3 Оценка эффективности разработанного комплекса мер по укреплению позиций бренда организации ООО «Доктор Веб» на высококонкурентном рынке

Оценим эффективность разработанного комплекса мер по укреплению позиционирования бренда организации через различные коммуникационные каналы. Рассмотрим потенциальные выгоды и полученные преимущества, связанные с разработанным комплексом мер:

Таблица 27 – Потенциальные эффекты от реализации комплекса мер

Элемент	Потенциальные результат	Эффект	Направление действия эффекта
Анализ текущей ситуации на рынке информационно й безопасности в России.	Определить положение дел на исследуемом рынке, проследить факторы роста и изменения.	Определение позиций компании на конкурентном рынке.	Экономический фактор
Исследование использования антивирусных продуктов в крупных отраслях рынка.	Данное исследование позволит организациям верно выбирать ЦА, которая потенциально заинтересуется их разработками.	Анализ потребностей ЦА в зависимости от направленности их деятельности.	Экономический фактор
Исследование предпочтений компаний при	Позволяет организации найти своего потребителя,	Компании с определенным размером требуют более развитые и надежные	Экономический фактор

выборе антивирусного	воздействуя на более вероятного клиента.	антивирусные продукты.	
-------------------------	---	------------------------	--

Продолжение таблицы 27

Разработка модели сравнения успешности компаний на глобальном рынке информационной безопасности.	Позволяет организации понять свое место на рынке .	Исходя из исследования компания может понять в чем необходимость.	Экономический эффект
Разработка комплекса мер по укреплению бренда организации ООО «Доктор Веб».	В результате реализации данной модели компании смогут реализовывать подобные кампании для укрепления их позиций на рынке.	Привлечение потенциальных клиентов, а также укрепления отношений с текущими клиентами организации.	Имиджевый эффект

Следующим критерием эффективности разработанности комплекса продвижения через различные каналы коммуникации служит оптимизация выбора рекламных каналов коммуникации. Так как наша кампания направлена на развитие организации в сфере информационной безопасности нет никакого смысла проводить кампанию в непредназначенных для этого источниках. Большую роль здесь играет направление предпочтений потребителя. При реализации всех шагов из предложенного комплекса можно будет достигать поставленных целей за оптимальные средства, без ущерба для инвестиций в инновационную деятельность информационной безопасности и без ущерба для операционной деятельности организации.

В рамках третьей главы магистерской диссертации первоначально исследовался рынок информационной безопасности, так как деятельность исследуемой организации неразрывно с ним связана. В результате можно говорить о том, что в связи с уходом множества западных компаний с российского рынка, начался процесс импортозамещения компонентов, необходимых для стабильной деятельности организаций. Ключевые секторы за 2022 год показали рост в промежутке от 10% до 15%, что является небывалым успехом, которого раньше невозможно было достичь, из-за наличия занятых ниш.

Организации в связи с реалиями, выпуская качественный продукт не могут донести его до потенциальной целевой аудитории, наблюдается общий перекося. Поэтому для улучшения позиций современных компаний была разработана модель для различных каналов коммуникации. Были выбраны самые эффективные каналы коммуникации, которые смогут обеспечить донесение основного сообщения до потенциальных клиентов. Также в рамках создания модели кампании были разработаны элементы фирменного стиля при создании Event мероприятия. Особым преимуществом реализации данной модели будет то, что остальные компании смогут ознакомиться с разработанным алгоритмом построения кампании через различные средства коммуникации и создать похожую либо даже лучшую кампанию для укрепления своих позиций.

Также была проанализирована потенциальная эффективность предложенного комплекса с разделением по эффектам.

Заключение

В результате разработанного исследования были проанализированы и уточнены теоретические аспекты инновационных подходов к разработке конкурентных стратегий организации.

В первой главе магистерской диссертации удалось выяснить, что понятие конкуренции сформировалось, как и многие другие в социальной практике. В повседневной жизни оно связано с деятельностью, направленной на достижение успеха в конкуренции с другими людьми. Конкуренция понимается здесь как процесс реагирования на появление новых рыночных сил, а также как метод достижения нового рыночного равновесия. Однако в связи с развитием науки классические методы разработки конкурентной стратегии не всегда дают результат. Это приводит к тому, что применение новых технических решений позволяет усилить конкурентность продуктов производимых организацией, улучшается их долговечность и надежность.

Многообразие организационных системных решений приводит к огромному количеству возможных комбинаций организационных конфигураций. В такой ситуации неизбежно разнообразие взглядов на стратегию. Не все они методологически правомерны, теоретически обоснованы или практически полезны, но углубленное изучение и критический анализ их содержания может стать прекрасным опытом в поиске собственного рецепта успеха, который во всех подходах имеет общий знаменатель - получение и поддержание конкурентного преимущества (в рыночной экономике).

Построение стратегии – это поиск синтеза, но создать достойную стратегию компании невозможно без глубокого анализа данных о среде и компании. Однако не следует рассчитывать на то, что анализ заменит синтез.

Никакая степень сложности анализа никогда не позволит предсказать ситуацию разрыва с помощью формальных процедур, информировать менеджера в изолированных от реального мира операциях, создавать инновационные стратегии. Разнообразие компаний и ситуаций означает, что существуют случаи краткосрочного успеха неразработанных стратегий: либо благодаря стечению обстоятельств, либо благодаря героической самоотверженности одного из участников компании.

Инновации часто группируются в соответствии с принятыми в литературе классификациями, которые основаны на произвольно определенных критериях, и поэтому могут не охватывать все возможные стратегические варианты. В теории существуют различные классификации инновационных стратегий, некоторые из которых стоит обсудить в силу их практической полезности. Так, принимая во внимание базовую типологию инноваций, основанную на предметном критерии, можно выделить три основные стратегии, которыми являются:

- стратегии продуктовых инноваций;
- стратегии процессных инноваций.

Другим, не менее важным делением, встречающимся в инновационных стратегиях, является их поляризация по критерию конкретных целей, которые должны быть достигнуты предприятием. Предприятие может сделать это, принимая во внимание изменения, происходящие в нем самом и его окружении, или на основе только анализа текущей ситуации и окружения в определенный период. В первом случае мы имеем дело с инновационными стратегиями в динамических терминах, а во втором – в статических, поэтому различают:

- динамические инновационные стратегии;
- статические инновационные стратегии.

Также исследуя иностранную литературу удалось уточнить аспекты современных инновационных стратегий. К ним относятся:

- стратегии радикальных инноваций (называемые стратегиями прорывных или проактивных инноваций);
- стратегии инкрементных инноваций (называемые эволюционными, инкрементными или реактивными);
- смешанные инновационные стратегии сочетают в себе радикальные и эволюционные действия и описываются как промежуточные между проактивными и реактивными.

В ситуации выбора критерия эффективности оценка инновационной стратегии может быть рассмотрена с учетом трех дополнительных условий, которыми являются:

- полезность стратегии – определение рациональности стратегии и ее соответствия миссии организации и ситуации, сложившейся в результате стратегического анализа, с точки зрения получения конкурентного преимущества;
- осуществимость стратегии обозначает возможность правильной реализации стратегии и связанных с ней изменений на основе имеющихся ресурсов;
- приемлемость стратегии означает, что ожидания всех заинтересованных сторон при ее реализации оправданы, в том числе с точки зрения потенциальных выгод и рисков.

Во второй главе магистерской диссертации приведены аналитические данные об исследуемой организации, также определены экономические показатели деятельности организации с графиками и диаграммами. Внутренняя среда организации была исследована методом SWOT. SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, используемый для оценки внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на успех организации, проекта или продукта. Аббревиатура SWOT означает «сильные стороны», «слабые стороны», «возможности» и «угрозы» – четыре компонента, которые анализируются в SWOT-анализе. Организация ООО «Доктор Веб» показала хорошие результаты, в данном случае это говорит о

том, что компания может успешно решать поставленные задачи, ведь у нее нет особых преград. Однако есть ряд недостатков и угроз, избежав которых можно достигать еще больших результатов и укреплять позиции организации. Для уточнения и расширения SWOT-анализа был также использован SNW-метод, который заключается в расширении исследования характеристики и добавления нейтральной позиции. Также в рамках второй главы был проведен анализ внешней среды организации Доктор Веб, благодаря методу PEST. Данный анализ включает в себя политические, экономические, социальные, технологический факторы, в которых работает организация. Исходя из проведенного анализа в технологической среде очень много факторов, способных повлиять на деятельности организации. Благодаря получению результатов PEST анализа можно отследить какие факторы будут способствовать росту выручки и прибыли, а какие могут затормозить развитие организации.

В третьей главе на основе аналитических данных из второй главы была проанализирована инновационная деятельность компаний в России. Исследована проблематика и уточнено положение компаний, развивающих инновации, особенно в сфере антивирусных продуктов. В современных реалиях организации, уделяя все большее времени исследованиям забывают о позиционировании своего бренда, что приводит к тому, что наблюдается значительный перекося между качеством продукта и его известности для потенциальных потребителей. В рамках данной главы была предложена модель продвижения бренда через различные каналы коммуникации в рамках разработки конкурентной стратегии. Была разработана медиа карта, медиа бриф, медиа план продвижения на ТВ. Уточнена важность развития корпоративных Event мероприятий, способных наладить взаимодействие между организацией и потенциальными клиентами. Разработка модели ивента позволит другим организациям, используя предложенный алгоритм проводить похожие мероприятия и улучшать свою деятельность.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление Текст./ Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. - 544 с.
2. Абрамешин, А.Е. Менеджмент инновационной организации учеб. пособие / А.Е. Абрамешин, С.Н. Аксенов [и др.]. - М.: Европейский центр по качеству, 2010. - 408 с.
3. Азоев, Г.А., Челенков, А.Ч. Конкурентоспособность фирмы Текст. М., 2011.
4. Азоев, Г.А. Конкурентоспособность фирмы Текст. / Г.А. Азоев, 1. А.Ч. Челенков. - М.:, 2010. - 302 с.
5. Андрейчиков, А.В., Андрейчикова, О.Н. Анализ, синтез, планирование в экономике Текст. М.: Финансы и статистика, 2010. - 368 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление. Текст.: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 2008. - 519 с.
7. Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность Текст.: Уч. пособие. М.: ЗАО «Финстатинформ». - 2009. - С. 139.
8. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
9. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

10. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.
11. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. – 282 с.
12. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
13. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.
14. Бережной, В.И., Фурсов, В.А., Березовская, А.В. и др. Управление конкурентоспособностью организаций Текст. - Ставрополь: СевКавГТУ, 2009. - С. 221.
15. Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия: учеб. пособие / Анна Игоревна Базилевич. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 231 с.
16. Баранчев В.П. Управление инновациями: учебник / Владислав Петрович Баранчев, Надежда Павловна Масленникова, Виктор Михайлович Мишин. - М.: Изд-во Юрайт, 2011. - 711 с.
17. Бекетов, Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция Текст. // Маркетинг в России и за рубежом. 2010 - №6 - с. 83-86.
18. Бондарев, И. Развитие экономики России: потенциалы, комплексы, экономическая безопасность / И. Бондарев, С.М. Уварова // ЭКО. - 2011. - №11. - С. 4-8.
19. Борискина, Т. Б. 454 вопроса по менеджменту : учебное пособие / Т. Б. Борискина, О. С. Пескова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 100 с.
20. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2020. – 182 с.

21. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
22. Виноградов, В.В. Экономика России: учебное пособие/ В.В. Виноградов. - М.: Юристъ, 2010. - 480 с.
23. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 396 с.
24. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
25. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
26. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 288 с.
27. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.
28. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. – 376 с.
29. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
30. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 319 с.
31. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.

32. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.

33. Bergström A., Blumenthal D. Why internal branding is needed: The practice of SAAB // Advertising and Life. - 2003. - № 4 (22). - С. 30-41.

34. Crevens D. Strategic Marketing. - Moscow: Williams. - 2008. - 512 с.

35. Lambin J. - J. Market-oriented management. Strategic and Operational Marketing. - SPb: Peter, 2007. - 797 с.

36. Rice E., Trout J. Positioning. The Battle for Recognition. - SPb: Peter, 2004. - 256 с.

37. Temporal P. Effective brand-management. - SPb: Neva, 2004. - 288 с.