

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/61781>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент

ВВЕДЕНИЕ 3

1 Исследование рынка наукоемкой продукции и позиций АО «ВПК «НПО машиностроения»»	5
1.1 Анализ состояния и тенденций развития рынка наукоемкой продукции	5
1.2 Анализ ключевых направлений технологического развития на рынке наукоемкой продукции	11
1.3 Стратегический анализ позиций АО «ВПК «НПО машиностроения»» на рынке наукоемкой продукции	15
2 Разработка организационно-управленческих решений по реализации инноваций	35
2.1 Анализ организационной структуры и бизнес-процессов АО «ВПК «НПО машиностроения»»	35
2.2 Анализ конкурентоспособности АО «ВПК «НПО машиностроения»»	38
2.3 Разработка проекта реализации инноваций	44
2.4. Характеристика системы управления наукоемкой продукции АО «ВПК «НПО машиностроения»»	45
3 Экономический анализ АО «ВПК «НПО машиностроения»» и оценка эффективности проекта по реализации инноваций	53
3.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ВПК «НПО машиностроения»»	53
3.2 Анализ рыночной стоимости АО «ВПК «НПО машиностроения»»	62
3.3 Оценка экономической эффективности инновационного проекта	69
3.4 Рекомендуемые мероприятия по улучшению системы управления наукоемкой продукции АО ВПК НПО машиностроения	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы обусловлена тем, что каждое предприятие формирует свою собственную стратегию конкурентной борьбы - условия выживания или процветания на рынке. Она строится на базе некоторого набора основополагающих принципов, которые формируются исходя из целей и задач предприятия, а также состояния, в котором оно находится. Далее под предприятием будем понимать научно-производственную корпорацию (НПК).

Основной целью НПК в условиях рынка является получение максимальной прибыли, все остальные цели подчинены этой главной цели.

Анализ литературных источников показал, что различные авторы хотя и ставят во главу угла основную цель - получение максимальной прибыли, но при этом предполагают разные стратегии достижения цели. На наш взгляд, они зачастую не полностью учитывают свойство наукоемкости продукции.

Прежде всего, как справедливо утверждают экономисты, каждое предприятие по сравнению с конкурентом должно решить для себя, каким из двух преимуществ должна обладать продукция, которую оно может предложить потребителю: преимуществом в цене на продукцию или преимуществом в функциональных характеристиках.

Исходя из стоящей перед НПК целью ее задача - выпускать в основном новую, перспективную продукцию, отвечающую требованиям завтрашнего дня и обладающую уникальными функциональными характеристиками. При этом надо ясно понимать (и это подтверждается мировой практикой), что попытка совместить эти два принципиально противоположных преимущества имеет незначительные шансы на успех.

Целью работы является анализ системы управления наукоемкой продукции АО ВПК НПО машиностроения. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие основные задачи:

- провести исследование рынка наукоемкой продукции и позиций АО «ВПК «НПО машиностроения»»;
- проанализировать разработку организационно-управленческих решений по реализации инноваций;
- совершить экономический анализ АО «ВПК «НПО машиностроения»» и оценка эффективности проекта по реализации инноваций.

Решение поставленных задач осуществляется с использованием следующих методов и подходов:

- метод анализа публикаций, в том числе с использованием сети Интернет и в электронных базах данных

для анализа и систематизация передового зарубежного опыта и современной отечественной практики развития инновационных предприятий;

- методы организационно-экономического анализа и моделирования для оценки финансового состояния, результатов финансово-хозяйственной деятельности конкурентоспособности инновационных предприятий.

1 Исследование рынка наукоемкой продукции и позиций АО «ВПК «НПО машиностроения»»

1.1 Анализ состояния и тенденций развития рынка наукоемкой продукции

Мировое хозяйство все в большей степени развивается за счет научно-технического прогресса и формирования новой экономики, основанной на знаниях. При этом объекты интеллектуальной собственности становятся движущей силой мирового экономического роста и оказывают непосредственное влияние на формирование рынка.

Бурное развитие научно-технического прогресса (далее — НТП) во второй половине XX века оказало существенное влияние на изменения в структуре мировой экономики. Колоссальный успех информационной революции, способствовавший быстрому внедрению компьютерной техники и Интернет-технологий в различные социальные сферы, важные фундаментальные открытия в области медицины и биотехнологий, разработка новых материалов с заданными свойствами в наноиндустрии, а также возрастающая роль высококвалифицированного кадрового потенциала в совокупности заложили основы формирования новой экономики, основанной на знаниях. В рамках аналитических исследований, проведенных экспертами Международной организации экономического сотрудничества и развития в начале XXI века, было выявлено, что результаты НТП в развитых странах составили до 80% стоимости общественного продукта, став основной движущей силой экономического роста.

И что не менее важно — более весомым фактором производства, чем труд, земля или капитал. В большинстве случаев результаты НТП, воплощенные в виде объектов интеллектуальной собственности (далее — ИС), выступают в роли самых разнообразных сделок — начиная от классической купли-продажи патентов, авторских и лицензионных договоров, заканчивая вкладом в уставной капитал коммерческих организаций. При этом доля нематериальных активов (именно таким образом объекты ИС представлены в бухгалтерской отчетности) в крупнейших компаниях мира составляет уже от 30 до 60%, и эта величина имеет устойчивую тенденцию к росту, становясь, все более дорогостоящим активом.

Кроме того, прогрессирующая интеграция национальных экономик в различных регионах мира способствует формированию и ускоренному развитию рынков для объектов ИС. Наибольшее влияние приобрели такие международные объединения как Евросоюз и Североамериканская зона свободной торговли (НАФТА). В частности, с 01 января 2010 г. в Азии начала функционировать зона свободной торговли, в которую вошли Китай, Индонезия, Малайзия, Сингапур, Таиланд, Филиппины и Бруней. Эти страны, проведя успешную экспортно-ориентированную индустриализацию, образовали не только самую большую торговую зону по числу жителей, но и стали серьезным экономическим конкурентом. Сейчас доля этих стран в мировом экспорте наукоемкой продукции составляет 15%. Так, в Китае объем продукции отраслей новейших технологий вырос за 10 лет в 27 раз, а ее доля в валовом промышленном продукте возросла до 35,4%.

При этом фаворитами пока остаются США и Япония, которые сосредоточили у себя половину всего мирового наукоемкого сектора. Что касается Евросоюза — то Германия является пока единственной европейской страной, которая занимает на мировом рынке высокотехнологичной продукции третье место. Ее удельный вес на мировых рынках аэрокосмической, инструментальной и фармацевтической продукции в первой декаде XXI в. составила до 14%, а суммарный оборот от торговли технологиями около 16 млрд. долларов. Этот успех достигнут благодаря грамотному сочетанию инновационной и экспортной политики. Одна из самых актуальных задач этих интеграционных группировок направлена на разработку общих внешнеэкономических и внешнеторговых стратегий по защите своих национальных интересов. Приоритеты торговой и внешнеэкономической политики на ближайшую перспективу будут направлены на еще большее увеличение доли наукоемкой продукции и технологий в товарообороте стран, а также в усилении взаимодействия государства и бизнеса в развитии конкурентоспособных отраслей. На сегодняшний день объем мирового рынка наукоемкой продукции составляет более 2,5 трлн. долларов США в год (примерно 15% мировой торговли) и превосходит сырьевые и энергетические ресурсы. Предполагается, что через 10-15 лет он достигнет уже 4,0 трлн. долларов США. В последнее время сложившиеся правила развития в мире были изменены глобализацией экономики, которая принесла дополнительные экономические возможности. Благодаря НТП корпоративный капитал перенес центр конкурентной борьбы в такие сферы как новизна и

технический уровень изделий, качество их изготовления, совершенствование технического обслуживания, а также развития товарной сети. Внедрение в производство новых технологических открытий стало объективной необходимостью повышения конкурентоспособности промышленного производства в борьбе за выживание. Научно-технические разработки превратились для бизнеса в один из решающих факторов в борьбе за внешние рынки.

Однако резкое увеличение стоимости НИОКР в эпоху НТР привело к тому, что даже развитым странам мира уже довольно сложно в одиночку обеспечить выпуск самой современной в техническом отношении продукции на основе только своих собственных передовых разработок. За последние несколько десятилетий это привело к усилению активизации международной научной кооперации и технологического обмена между отдельными странами, так и в рамках многостороннего сотрудничества. Наглядным примером является Западная Европа, вступившая в активное развитие региональных интеграционных процессов еще в середине прошлого столетия, в том числе в научно-технической сфере.

Постепенно интеграция стала катализатором роста количества научных знаний и секретов производства, а также увеличения объема международной торговли в виде патентов, лицензий и ноу-хау, которая заложила основы формирования нового сегмента наукоемкого рынка в Европе, вовлекая в свое влияние различные страны мира. Таким образом, патент в своем роде стал пропуском на технологический рынок. Россия, со своей стороны, активизировала свое участие в этом процессе после 2000-х г., стараясь в меру своих возможностей создать инвестиционную привлекательность для российского рынка наукоемкой продукции.

По оценке Всемирного банка Россия ежегодно экспортирует высокотехнологичной продукции всего на сумму около 3,0 млрд. долларов. Удельный вес российских машин, оборудования и транспортных средств в общем объеме мирового экспорта машинотехнических изделий не превышает 0,3%. Почти 40% вывоза продукции составляют поставки вооружений и спецтехники.

Основными проблемами, тормозящими процесс сбыта наукоемкой продукции, является малоэффективное взаимодействие между научно-исследовательским комплексом и промышленностью;

незаинтересованностью российского бизнеса в инновациях; наличие большого количества разработок, находящихся на стадии технического решения; отсутствие механизма государственного регулирования внешней торговли патентами и лицензиями. Кроме того, существенной проблемой является слабое функционирование национальной инновационной системы, которая могла бы принять инвестиции и эффективно преобразовать их в новые технологии.

На данный момент российские владельцы объектов ИС как на внутреннем, так и на внешних рынках могут предложить в большей части разработки в низко- и средне-технологичных отраслях (легкая и пищевая промышленность, продукты нефтехимии) и в меньшей степени в высокотехнологичных отраслях (электроника, приборостроение, химия). В основном производится и продается так называемое некоммерческое знание в виде заказных НИОКР, отдельных образцов и прототипов, что в целом не приносит в страну значительных финансовых поступлений. Структура выданных патентов в России в 2008 г. показывает, что значительная их доля (28%) была направлена на совершенствование технологических процессов, связанных с жизнедеятельностью человека.

Лишь по 15-19% выданных патентов приходится на технологические процессы производства, химию и металлургию, 12,6% — на область физики, 10,2 — на механику и 8,9% — на электричество. Данная статистика показывает, что выданные патенты характеризуют структуру современной российской экономики. Очевидно, что переориентация экономики на наукоемкий путь развития будет возможна только тогда, когда патентная активность в области различных технологических процессов и механики опередит остальные.

Поэтому в целях разработки новых наукоемких технологий, а также завоевания и упрочения позиций на высокотехнологичном российском и европейском рынках (с учетом обострившейся жесткой конкуренцией со стороны азиатских стран), Россия и ЕС активно расширили свое партнерство в международном научно-техническом сотрудничестве. Участие российских научных коллективов в многостороннем международном научно-техническом сотрудничестве со странами Европы (в частности в 7 Рамочной программе) позволило сделать первые шаги по приобретению опыта современного менеджмента проектов, получения доступа к новейшему оборудованию и информации. Учитывая, что на некоторых направлениях науки, технологий и техники российские разработки до сих пор сохраняют лидирующие позиции, обоим партнерам удалось разработать и впервые применить на практике механизм софинансирования первых скоординированных научных исследований.

Был проведен ряд конкурсов на сумму около 1,0 млрд. рублей, при этом финансирование осуществлялось

на паритетной основе, а права на полученные объекты ИС удалось распределить за обоими партнерами с последующим разрешением на открытие совместного производства на территории России и ЕС. Все это внесло существенный вклад в разработку структуры взаимодействия российских и европейских научно-технологических и инновационных приоритетов, а также укреплению позиций России в рамках реализации «Дорожной карты», касающихся формирования общего научно-технологического пространства России и ЕС

Основная задача данного документа направлена на использование богатого интеллектуального наследства и накопленных знаний России и ЕС в целях содействия экономическому росту с участием гражданского общества в России и ЕС, а также повышению уровня конкурентоспособности экономик России и Евросоюза. В настоящий момент в ЕС и в России параллельно проводится перестройка в организации и управлении процессами проведения НИОКР и разработки мер по содействию формированию спроса на инновации со стороны бизнеса.

В этих целях Минобрнауки России совместно с Минэкономразвития России осуществляют активную разработку. Государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 годы (далее — Программа), основная задача которой направлена на резкое сокращение инновационного цикла, на ускорение темпов обновления продукции и технологий. По замыслу Программы технологии станут ответами на глобальные вызовы и сформируют новый технологический образ мира. А проводимая модернизация экономики во многом будет способствовать определению и формированию будущих потенциальных рынков, а также определять конкурентоспособность страны на них.

1.2 Анализ ключевых направлений технологического развития на рынке наукоемкой продукции

Поскольку современные глобальные вызовы диктуют необходимость опережающего развития отдельных специфичных направлений научных исследований и технологических разработок («чистая» энергетика, геномная медицина, новые технологии в сельском хозяйстве и т.д.) по многим из которых в России сегодня нет существенных заделов, было бы целесообразно уделить внимание международной составляющей сотрудничества. Такая кооперация позволила бы своевременно реагировать на новые научные и технологические вызовы и сосредоточить кадровые и материальные ресурсы на наиболее перспективных научных направлениях.

Это приведет к улучшению патентной активности России на внутреннем и внешнем рынках. Значительная часть объектов ИС, которые могут быть созданы в рамках такой кооперации, а также грамотное обеспечение правовой охраны, позволит использовать их в рамках различного рода лицензионных соглашений. В свою очередь продажа лицензий сможет увеличить финансовые поступления в бюджет страны. Кроме того, активизации международного научно-технического сотрудничества способствуют кардинальные сдвиги в условиях международной конкуренции в сочетании с глобализацией сферы инноваций.

Во-первых, с одной стороны, значительно сократились возможности для реализации моделей импортозамещения, связанных с выстраиванием полных цепочек формирования добавленной стоимости только в рамках национальной экономики, а с другой стороны, издержки и риски по осуществлению новых научно-технологических прорывов столь высоки, что идет динамичный процесс формирования межстрановых и межфирменных партнерств, альянсов для консолидации усилий на определенных направлениях. Во-вторых, значительно сократился цикл освоения и распространения новых технологий в экономиках, в ряде случаев быстрота распространения передовых технологий уже фактически определяет конкурентные преимущества для национальной экономики.

В-третьих, в мировой экономике интенсифицировались процессы перехода к новому технологическому укладу, основанному на конвергенции наук и технологий. Новая глобальная «технологическая волна» ведет к кардинальной трансформации рынков высокотехнологичной продукции и услуг и, тем самым, принципиальным образом влияет на традиционные конкурентные преимущества российской экономики и конкурентоспособность ее отдельных секторов. Со своей стороны Евросоюз активно прорабатывает новую 8 Рамочную программу «Горизонт 2020», которая будет запущена в 2014 году.

Основной акцент «Горизонт 2020» направлен на взаимодействие с «технологическими платформами», где эти площадки успешно действуют с 2002 года, и представляют собой механизм, объединяющий усилия представителей бизнеса, науки и государства, заинтересованных в проведении долгосрочных НИОКР и организации совместной деятельности по разработке стратегических планов проведения исследований и разработок, а также по их внедрению. Такие платформы позволят сформировать тематические направления, в том числе в рамках международного сотрудничества, в которых будут выявлены приоритеты для проведения различных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и

технологических работ, ориентированных на внедрение результатов в производство. Основой для определения тематической направленности технологической платформы станет спрос на новые технологии в соответствии с долгосрочными интересами развития бизнеса, а также актуальные потребности других сфер общественной жизни.

Таким образом, приоритеты научно-технического развития станут в значительно большей степени интегрированы с реальными нуждами инновационной экономики. При дальнейшем участии России в формировании европейского научно-исследовательского пространства и углублении научно-технического сотрудничества стоит внимательно присмотреться, как у европейских партнеров построена работа с научными центрами, как формируются и отбираются темы научно-исследовательских работ, и что самое главное — как налажено взаимодействие науки и бизнеса. Из вышесказанного можно сделать вывод, что данные разрабатываемые научные программы России и ЕС в ближайшее время станут новыми инструментами, адекватными вызовам нового времени, способствующими технологическому прорыву стран, внедрению объектов ИС в промышленное производство, модернизации старых производств и формированию новых с высокой долей добавленной интеллектуальной стоимости. Именно такие инструменты позволят с наибольшей вероятностью удержать свои позиции, а также завоевать новые рынки в глобальной экономической конкуренции.

Российская продукция практически всех перспективных направлений (например, таких как офисная и компьютерная техника, электроника, биотехнологии и фармацевтика) неконкурентоспособна на фоне аналогичных товаров, производимых в Китае, США, Германии и Японии. Россия помимо этого отстает по некоторым высокотехнологичным направлениям (в экспорте компьютерной и офисной техники, электроники и телекоммуникационного оборудования, фармацевтических препаратов, электрических машин) и от бывших советских республик и социалистических стран – Эстонии, Литвы, Польши, Чехии. В процессе перераспределения сил в области высокотехнологичных производств на мировых рынках сформировался ряд группировок лидерства. Так, например, страны Юго-Восточной Азии (Китай, Сингапур, Южная Корея) занимают лидирующие позиции в экспорте продукции массового потребления в области компьютерной и телекоммуникационной техники, а также электроники. В то время как в области машиностроения, вооружений и химии первенство удерживают такие страны, как США, Германия и Китай. Германия, Швейцария, Бельгия и другие европейские страны преуспели в экспорте продукции биотехнологий и фармацевтики. Россия же с текущим объемом высокотехнологичного экспорта с трудом удерживает позиции в группе стран «второго эшелона».

Предприятия России в области высокотехнологичной продукции не способны удовлетворить спрос внутри страны и, как результат, не могут пробиться на зарубежные рынки. В данной ситуации исключением являются следующие направления: продукция тяжелого машиностроения, неэлектрические машины, авиакосмос, которые все-таки не способны сравниться с секторами массового производства по масштабам рынка.

В экспорте промышленных товаров удельный вес высокотехнологичной продукции в последние годы снижается и составляет всего около 2 %. Общая доля высокотехнологичных товаров в экспорте стран Юго-Восточной Азии в десятки раз больше и стремительно возрастает. Именно эти страны и составляют серьезную конкуренцию не только России, но также и многим крупным мировым экспортерам. Вследствие этого происходит подмена их высокотехнологичного экспорта низкотехнологичным, преимущественно сырьевым.

1. Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент). Годовой отчет 2010. 189 с.
2. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2012. – 248 с.
3. Анисимов Ю.П. Организация разработки стратегии развития инновационно-производственных комплексов / Ю.П.Анисимов, С.В.Шапошникова // Теоретические основы и практика организации производства: Юбилейный сборник научных трудов. – Воронеж, ВГТУ, 2010. – С.54-64
4. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: РИОР, 2012. - 128
5. Бусов В.И. Управленческие решения. Учебник. – М.: Юрайт, 2014 – 254 с.
6. Буторина О.В. Европейская интеграция. М.: Деловая литература, 2011.-719 с.
7. Вебер М. Избранное. Образ Общества. – М.: Центр гуманитарных инициатив, 2012. –768 с.
8. Гайдукова И. Б. Инновационный потенциал управленческой деятельности: понятие и структура// Известия ЮгоЗападного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.

2017. Т.7, №2(23). С.213.

9. Герасимов А.В., Третьякова Л.А. Научно-образовательный кластер как механизм регионального развития / А.В. Герасимов, Л.А. Третьякова // Экономика и предпринимательство. - 2017. - №1(78). - С.1026-1030
10. Горюнова Л.А. Управление развитием инновационной системы региона: теория и методология: автореф. дис. докт. экон. наук. / Л.А. Горюнова. – Улан-Удэ, 2012. – 42 с.
11. Григорян А. Р. Информатизация процедур «управления по результатам» в органах власти // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. Т.21. №4(73). С.318
12. Долгова М.В. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НАУКОЕМКИХ И ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11-4. – С. 852-857 6
13. Золотова Т. Методы принятия управленческих решений. Учебник. Издательство: КноРус, 2017 – 344 с.
14. Казаков В.Г., Коцюбинская С.Р., Решетникова Ю.В. Роль менеджмента качества при импортозамещении // Потенциал современной науки, 2016. №8. С.24–30.
15. Киянова Л.Д., Краснокутский П.А., Миронова О. А. Россия в условиях глобализации мировой экономики: проблемы и перспективы инновационного развития. Ростов-н/Д: Издательский центр ДГТУ, 2010. — 161 с.
16. Коршунов Н.М. Интеллектуальная собственность. М.: Норма, 2008 — 400 с.
17. Крыжановская О.А. Региональный стратегический менеджмент: приоритеты социально-экономического развития Курской области // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2015. №2 (15). С.18.
18. Кудинов А. CRM. Практика эффективного бизнеса. – М., 2012. – 463 с.
19. Кузьмин Д. Национальная конкурентоспособность, глобальное равновесие и мировая валютная система. Мировая экономика и международные отношения. 2011. № 5. С.17–23.
20. Никитенко С.М. Рынок интеллектуальной собственности в международном технологическом обмене. Вестник КемГУ. 2009, № 4. С.121.
21. Первое заседание Совета по вопросам интеллектуальной собственности при Председателе Совета Федерации // Интеллектуальная собственность. 2012. № 6 (июнь). С.5–24.
22. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: «КноРус», 2016 – 320 с.
23. Рязанцев А. Как внедрить CRM-систему за 50 дней. – М., 2017. – 180 с.
24. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций. - СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — 124 с
25. Состояние и тенденции развития науки в России. Информационно-аналитическое издание ГУ «ЦИСН». 2009. С 232
26. Туровец О.Г. Совершенствование организации производства как фактор модернизации промышленных предприятий / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова // Организатор производства. Теоретический и научнопрактический журнал. – М. Экономика и финансы, 2010. – № 1. – С.21-24.
27. ВПК «НПО МАШИНОСТРОЕНИЯ». - <http://www.npomash.ru/npom/ru/vpk.htm>
28. Интеллектуальная собственность как основа создания рынка наукоемкой продукции в России. - <https://mirec.mgimo.ru/2012-03/intellektualnaa-sobstvennost-kak-osnova-sozdania-rynka-naukoemkoj-produkcii-v-rossii>
29. Какие бывают CRM-системы: классификация CRM и тенденции рынка // Портал SalesUpCRM [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://salesap.ru/crm_sistemy_chno_eto/ Кинзябуляров Рамиль.
30. Что такое CRM и как их правильно выбирать? // Информационный портал Habr, публикация от 03.02.2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://habr.com/company/trinion/blog/249633/>
31. О предприятии - <http://www.npomash.ru/society/ru/about.htm>
32. Оценка стоимости компании. - <https://zhazhda.biz/base/ocenka-stoimosti-kompanii>
33. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Под ред. М. А. Чернышева. - Ростов. 2009. 265 с.
34. Официальный сайт компании IBM [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ibm.com/ru-ru/>
35. Top CRM Software Roundup // Портал Capterra, публикация от 15.04.2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.capterra.com/>

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/61781>