НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент *(код)* **Кафедра** _____ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **Место и роль разработки конкурентной стратегии в управлении организации на примере ООО "ПК Венткомплекс"**

Обучающийся Джураева Екатерина Владимировна *(Фамилия, имя, отчество)* _____ *(подпись)*

Руководитель Хабриева Миляуша Наилевна *(Фамилия, имя, отчество)* _____ *(подпись)*

МОСКВА 2023

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу обучающегося
Джураева Екатерина Владимировна
(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: Место и роль разработки конкурентной стратегии в управлении организации на примере ООО "ПК Венткомплекс"

2. Структура ВКР:

ВВЕДЕНИЕ
Глава 1. Теоретические основы разработки конкурентной стратегии организации
1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии организации
1.2. Этапы разработки конкурентной стратегии организации
1.3. Особенности разработки конкурентной стратегии организации
Выводы по 1 главе
Глава 2. Анализ конкурентной стратегии ООО "ПК Венткомплекс"
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации
2.2. Анализ конкурентной стратегии организации
2.3. Оценка эффективности конкурентной стратегии организации
Выводы по 2 главе
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии ООО "ПК Венткомплекс"
3.1. Мероприятия по улучшению конкурентной стратегии организации
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий
Выводы по 3 главе
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

3. Основные вопросы, подлежащие разработке

Во введении рекомендуется:
- обосновать выбор темы исследования;
- дать постановку проблемы;
- обосновать актуальность исследования, объект исследования, предмет исследования, теоретическую основу исследования;
- дать постановку цели и задач исследования;
- обосновать методы исследования;
- изложить структуру исследования.

Последовательность расположения глав и параграфов должна отражать логику развития темы (от рассуждений к выводам).

Глава 1 носит общетеоретический характер, в ней:
- излагается сущность исследуемой проблемы,
- рассматриваются различные подходы к решению исследуемой проблемы,
- обосновываются и излагаются собственные позиции.

Для написания главы 1 рекомендуется:

- изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме;
- изучить электронные ресурсы по теме исследования.

В параграфе 1.1 рассмотреть сущность объекта исследования.

В параграфе 1.2 изучить методы исследования объекта.

В параграфе 1.3 изучить инструменты решения поставленных задач.

Глава 2 должна быть посвящена анализу и оценке состояния объекта исследования

В параграфе 2.1 дать общую характеристику объекта исследования.

В параграфе 2.2 дать анализ объекта исследования в динамике.

В параграфе 2.3 дать оценку объекта исследования в рамках темы ВКР.

В Главе 3 необходимо разработать рекомендации по совершенствованию объекта исследования.

В параграфе 3.1 разработать мероприятия по улучшению объекта исследования.

В параграфе 3.2 дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

В заключении необходимо отразить выводы по теоретическим и практическим аспектам исследуемой проблемы, дать оценку практических предложений, которые имеют практическую значимость; дать итоговую оценку проведённого исследования.

В приложение помещать вспомогательный материал для отражения полноты исследования (таблицы, графики, формулы, схемы, рисунки, иллюстрации).

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Акимова, Е.Н. Экономика: учебное пособие / Е.Н. Акимова, А.Н. Абрамов, О.В. Шатаева, М.Н. Лавров. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 201 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601574.

2. Баландина, О.В. Менеджмент организации: учебник / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др.; под общ. ред. С.А.Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 565 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119.

3. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 254 с.

4. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин . — Москва : Проспект, 2022. – 320 с.

5. Иванов П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 276 с.

Дополнительная литература:

6. Куприянов, Ю. В. Основы теории управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 217 с.

7. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 333 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337.

8. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с.

9. Неяскина, Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202.

10. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 269 с.

Электронные ресурсы:

11. Управленческие решения в системе управления организации. Электронный ресурс. – URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlencheskoe_reshenie/upravlencheskie_resheniya_v_sisteme_upravleniya_organizacii/

12. Стратегический менеджмент. Электронный ресурс. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068.

13. Эффективность управления. Электронный ресурс. – URL: https://dodiplom.ru/ready/26450

14. Электронный фонд. Электронный ресурс. – URL: https://docs.cntd.ru

15. Юридическая ответственность предпринимателей. Электронный ресурс. – URL: https://spravochnick.ru/pravo_i_yurisprudenciya/realizaciya_prava_i_yuridicheskaya_otvetstvennost/yuridicheskaya_otvetstvennost_predprinimateley/

Интернет-ссылки:

№	Наименование портала (издания, документа)	Ссылка
1	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
2	Учебники по менеджменту	https://fictionbook.ru/genre/uchebniki-po-menedzhmentu/
3	Федеральная служба государственной статистики	https://rosstat.gov.ru.

Руководитель: _____ / Хабриева М.Н. /
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «_17_»___08___2023 г.

Обучающийся: _____ / _____ /
подпись расшифровка

«_17_» __08___2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....8
1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии организации.....8
1.2. Этапы разработки конкурентной стратегии организации.....14
1.3. Особенности разработки конкурентной стратегии организации.....22
Выводы по 1 главе.....31
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ПК ВЕНТКОМПЛЕКС».....32
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....32
2.2. Анализ конкурентной стратегии организации.....40
2.3. Оценка эффективности конкурентной стратегии организации.....51
Вывод по главе 2.....55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ПК ВЕНТКОМПЛЕКС».....57
3.1. Мероприятия по улучшению конкурентной стратегии организации.....57
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....65
Выводы по 3 главе.....74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....84

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентная борьба как на внутреннем, так и на мировом рынке имеет тенденцию к усилению в условиях международных интеграционных процессов, развития внешней торговли, влияния других факторов. В этой связи менеджменту предприятия необходимо принимать гибкие, адекватные происходящим изменениям, проактивные управленческие решения, тем самым быстро реагируя не только на достижение доминирующих позиций лидера в отрасли, но и для обеспечения выживания предприятия в конкурентной борьбе. Для этого необходимо постоянно исследовать и анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, совершенствовать процесс управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, иметь возможность выбирать оптимальный метод оценки конкурентоспособности компании на рынке.

На сегодняшний день конкурентоспособность предприятия является одной из ключевых составляющих успеха организации на рынке товаров и услуг, ведь производителей много и каждый потребитель отдаёт предпочтение той или иной марке товара. Чтобы укрепиться на рынке, предприятию стоит повышать свою конкурентоспособность, с чем может помочь разработка конкурентоспособной стратегии.

Объектом исследования в работе выступает ООО ПК «ВентКомплекс».

Предметом исследования в работе являются формы и методы интернет-продаж.

Целью данной работы является исследование места и роли разработки конкурентной стратегии в управлении организации на примере ООО ПК «ВентКомплекс».

Задачи:

- изучить понятие и сущность конкурентной стратегии организации;
- рассмотреть этапы разработки конкурентной стратегии организации;
- выделить особенности разработки конкурентной стратегии организации;

- представить организационно-экономическую характеристику организации;

- проанализировать конкурентную стратегию организации ;

- оценить эффективность конкурентной стратегии организации;

- разработать мероприятия по улучшению конкурентной стратегии организации;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

В данной работе были использованы следующие научные труды в области изучения конкурентных стратегий предприятия: Акимова Д.Ю., Акулич М. В., Алексютина О.А., Бердышев, С.Н., Горшкова Л.А., Грачева Ю.О., Джагарян, Д.А., Дубинина Э.В., Евдокимов Н.В., Кингснорт, С., Козлова О.А., Кузнецова М.Д., Матафонова А.Н., Мигушина К.А., Музыкант В. Л., Мусиева П.А., Степахин И.С., Стефаненко М.Н., Суханова С.В., Хайнова В.В., Чеглов В.П., Шорохова А.Д. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке мероприятий по улучшению конкурентной стратегии организации;ООО ПК «ВентКомплекс».

В работе были использованы следующие методы: методы анализа и синтеза, обобщения, графический, логический, системный, диалектический, исторический и институциональный методы.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии организации

Конкурентоспособность предприятия – это свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений.

В условиях высокой конкуренции предприятиям необходимо учитывать в своей деятельности как внутренние, так и внешние факторы. Для этого возможно использование многочисленных экономических инструментов, непосредственно влияющих на конкурентные позиции фирм, например:

- маркетинг;
- менеджмент;
- стратегическое планирование;
- информационно-коммуникативные технологии;
- модернизация и повышение технического уровня производства;
- брендинг;
- франчайзинг и пр [14, с. 85].

Все эти инструменты применяются компаниями прежде всего для повышения заинтересованности непосредственных потребителей, повышения лояльности целевой аудитории и, следовательно, своей конкурентоспособности на рынке.

Однако, чтобы определить, какие инструменты лучше всего использовать, необходимо прежде всего провести анализ деятельности самого предприятия и факторов, которые влияют на его деятельность, а также анализ основных конкурентов.

На основе полученных данных разрабатывается конкурентная стратегия, которая будет направлена на поддержание или повышение конкурентоспособности предприятия на рынке. М. Э. Портер утверждал, что под конкурентной стратегией, в общем смысле, понимается стратегия

завоевания и удержания преимуществ над конкурентами где бы то ни было [30, с. 96].

Процессе формирования конкурентной стратегии – сложный и трудоемкий процесс, в результате которого предприятие обеспечивает себе успешное развитие и дальнейшее функционирование. Для этого необходим аргументированный подход, направленный преимущественно на определение роли и значения стратегии в деятельности компании, анализ экономического содержания, соотношения этой категории и политики предприятия.

Конкурентная стратегия – это набор методик и правил, применяемых в долгосрочном периоде с целью поддержания конкурентоспособности предприятия и усиления рыночных позиций. То есть предприятие ставит себе целью достижение превосходства над предприятиями-конкурентами на рынке товаров и услуг. Для этого ему необходимо предоставить своей целевой аудитории такие товары услуги, которые максимально удовлетворяют потребности потребителя и, соответственно, пользуются повышенным спросом. Благодаря этому достигается лидерство на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ [20, с. 102].

Таким образом, любая конкурентная стратегия будет базироваться прежде всего на создании внутренней ценности продукта для потребителя, закрытии его так называемых «болей». Также в конкурентной стратегии необходимо предусмотреть тактические (наступательные и оборонительные) действия на случай усиления позиций конкурентов и/или изменения рыночной конъюнктуры, возможности перераспределения и оптимизации ресурсов, формирование сильных сторон и потенциальных возможностей в долгосрочной перспективе.

Конкурентные отношения, возникающие в сфере экономики на различных уровнях (микро-, мезо-, макро-), определяют направление разработки конкурентной стратегии и те инструменты, которые будут использоваться при ее реализации. При этом микро- и мезоуровень могут иметь как национальный, так и международный уровень масштаба.

Основоположником концепции конкурентной стратегии признан американский экономист, профессор М. Портер. Также изучением проблем теории конкурентной стратегии занимаются многие зарубежные учёные.

Среди них можно выделить следующих представителей: А. Стрикленд, А. Томпсон, К. Криппендорф, Дж. Траут, Г.Л. Азоев, Э. Райс, А.Ю. Юданов, Г.С. Рахимова, Г.И. Олехнович, Г.Г. Гусейнов, М.И. Кныш и др. По мнению М. Портера, основная цель разработки стратегии — адаптация предприятия к конкурентной среде, которая представляет собой совокупность субъектов рынка и их отношений и формируется под влиянием множества рыночных факторов.

К наиболее влиятельным из них традиционно относят «пять сил конкуренции», предложенных М. Портером: рыночная власть продавцов, рыночная власть потребителей, угроза вторжения новых участников, угроза появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей, соперничество среди конкурентов [11, с. 74].

Традиционно выделяют следующие виды конкурентных стратегий:

1. В зависимости от уровня управления:

- операционная (реализуется в отдельных подразделениях предприятия);

- функциональная (по направлениям деятельности предприятия),

- деловая (цель которой в долгосрочной перспективе установление и укрепление конкурентоспособности предприятия на рынке),

- корпоративная (для предприятия в целом или как интегральная для различных операционных направлений);

2. В зависимости от типа функционирования:

- для гибких предприятий, с легкостью подстраивающихся к изменениям рыночного спроса (коммутантов);

- для узкоспециализированных предприятий, работающих в одной рыночной нише и имеющих устойчивый рост (патиентов);

- для предприятий, занимающих существенную долю рынка (олигополисты, монополисты), которые достигли устойчивого положения (виолентов);

- для инновационных предприятий и стартапов (эксплерентов);

- для финансово неустойчивых и кризисных предприятий, имеющих неэффективную структуру управления (литалентов) [19, с. 96];

3. В зависимости от возможностей использования: типовая и оригинальная стратегия;

4. В зависимости от позиции предприятия на рынке: наступательная и оборонительная;

5. На основе анализа сил конкуренции по М. Портеру:

- лидерство по издержкам – эта стратегия направлена на формирование защиты от разнонаправленных сил конкуренции: новые игроки на рынке, усиление конкуренции, продукты-субституты, рыночная власть поставщиков и потребителей;

- дифференциация – эта стратегия ориентирована на ту категорию потребителей, которые готовы платить за более высокое качество или же более широкий выбор потребительских качеств товара (услуги);

- фокусирование – это стратегия, направленная на фокусировку сил в каком-либо сегменте рынка или потребительской нише, что характеризуется особыми потребности, с целью лучшего удовлетворения, чем у конкурентов [17, с. 74];

6. В зависимости от жизненного цикла развития товара или самого предприятия:

- стратегия концентрированного роста (усиление товарной позиции на имеющемся рынке, поиск новых рынков сбыта для имеющейся продукции и разработка новой продукции на имеющемся рынке),

- стратегия интегрированного роста (прямой и обратной вертикальной интеграции),

- диверсифицированного роста (концентрической, горизонтальной или конгломератной диверсификации),

- целенаправленного сокращения («сбор урожая», сокращения, снижения расходов или ликвидации бизнеса).

В зависимости от критериев классификации выделяют большое количество конкурентных стратегий.

На рисунке 1 рассмотрим виды конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла товара и периода становления деятельности предприятия.



Рисунок 1 - Виды конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла товара и периода становления деятельности предприятия [26, с. 74]

На рисунке 2 изучим виды конкурентных стратегий по ценовой политике.

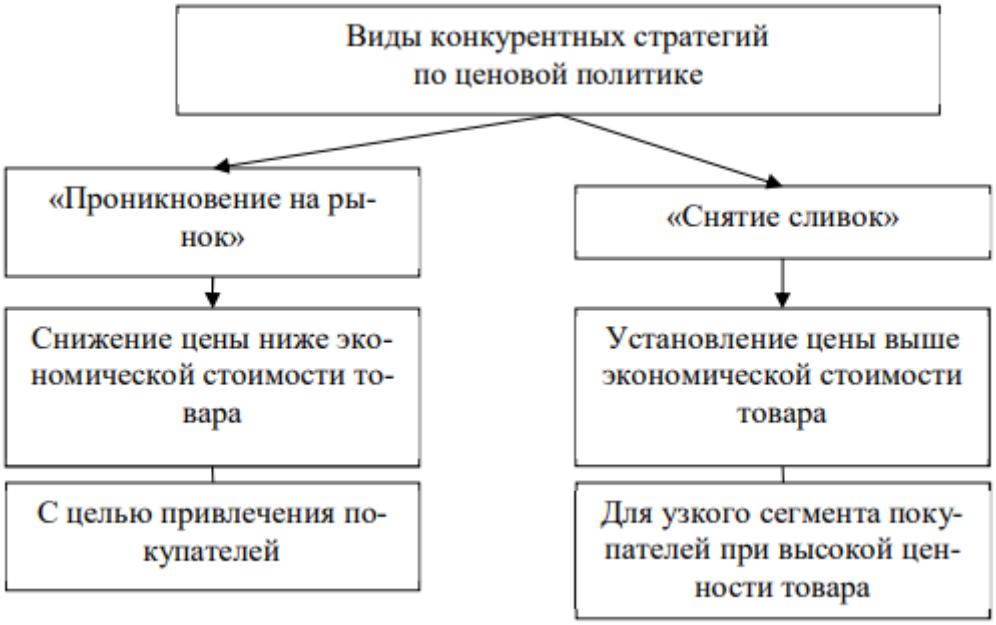


Рисунок 2 - Виды конкурентных стратегий по ценовой политике [30, с. 97]

При этом американский экономист М.Портер определил иную классификацию, наиболее часто используемую в современном обществе:

1. Стратегия минимизации издержек.

2. Стратегия дифференциации.

3. Стратегия концентрации [30, с. 22].

Первые две стратегии, т.е. стратегии минимизации издержек и дифференциации, направлены на получение преимуществ в разных отраслях или нескольких сегментах деятельности предприятия. При этом стратегия концентрации позволяет получить преимущества лишь в одном узком сегменте.

Таким образом, поведение предприятия в конкурентной среде определяется его конкурентной стратегией. При этом грамотно подобранная конкурентная стратегия способствует развитию конкурентоспособности. Для определения устойчивой модели поведения особое значение на начальном этапе имеет понимание имеющегося уровня конкуренции, анализ уровня развития технологий, наличия ресурсов и выявление конкурентных преимуществ предприятия.

1.2. Этапы разработки конкурентной стратегии организации

Для того, чтобы наиболее успешно проводить конкурентную стратегию предприятия, следует придерживаться всех этапов её формирования, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы формирования конкурентной стратегии на предприятии [29, с. 57]

Рассмотрим типовые этапы формирования конкурентной стратегии на предприятии:

1. Первый этап – это анализ конъюнктуры рынка. Рынок как системное и обобщающее явление характеризуется большим количеством показателей в зависимости от цели его исследования. Его анализ является основным элементом и базой всех остальных принимаемых решений. Прогноз конъюнктуры рынка представляет возможные варианты изменений в структуре и объеме потребления, которые сопоставляются с оценками развития

производства товара, что позволяет получить прогнозы объема продаж, спроса, предложения и соотношения между ними [40, с. 74].

2. Второй этап – анализ конкурентной среды предприятия, то есть тех внешних факторов, которые влияют на конъюнктуры рынка и выбранную функционирования предприятия. Традиционно к основным конкурентным силам относят так называемые «пять сил Портера».

В зависимости от типа рынка может быть оценено влияние каждого конкурентного фактора на уровень цен, рентабельность предприятия, размер и доходность инвестиций, эффективность организации сбыта и т.д.

3. Третий этап – это SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон предприятия), позволяющий определить не только слабые и сильные стороны в деятельности предприятия, но и выявить потенциальные возможности и угрозы. Безусловно, при формировании конкурентной стратегии предприятие должно стремиться минимизировать выявленные риски за счет оптимального распределения ресурсов в процессе своего функционирования и привлечения потенциальных возможностей.

4. Четвертый этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия. Основываясь на данных, полученных на предыдущих этапах, предприятие подбирает те преимущества, которые могут быть положены в основу формирования будущей конкурентной стратегии, например, достижение «эффекта масштаба», снижение себестоимости единицы изделия, повышение качества при сохранении имеющегося уровня цен, выбор ниши рынка, сегментация целевой аудитории и другие [26, с. 97].

5. Пятый этап – выбор конкурентной стратегии. По итогу первых четырех этапов руководство предприятия выбирает базовую конкурентную стратегию, которая может быть дополнена несколькими другими.

6. Шестой этап – разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности.

Стратегические альтернативы необходимы для диверсификации рисков и минимизации возможных потерь. Комбинируя различные стратегии, можно

выстроить наиболее экономически обоснованную и долгосрочную траекторию развития предприятия.

При использовании конкурентной стратегии на предприятии, можно выделить такие преимущества, способствующие успешной его деятельности, как:

1. Максимальный учет потребностей компании, её доли на рынке и сложившейся ситуации;

2. Снижение влияния «узких мест» предприятия;

3. Проведение полноценного анализа не только внутренней, но и внешней среды компании;

4. Возможность стабилизации и развития за счет вовлечения внешних ресурсов;

5. Мобилизация имеющихся внутренних ресурсов предприятия путем их реорганизации.

Из всего этого можно сделать вывод, что конкурентоспособность является одним из ключевых показателей работы предприятия на современном рынке, который следует отслеживать, чтобы понимать в какой ситуации на данный момент находится предприятие [33, с. 82].

Также известно множество инструментов, благодаря которым можно поддерживать уровень конкурентоспособности компании, однако ключевым из них и наиболее эффективным является конкурентная стратегия.

Конкурентная стратегия на сегодняшний день дает возможность разрабатывать и использовать комплекс инструментов, позволяющих гибко адаптироваться к изменениям рынка, а также влиянию внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия. Это в свою очередь позволяет различным типам предприятий найти наиболее осуществимый с точки зрения имеющихся ресурсов план действий, который поможет предприятию оставаться конкурентоспособным на рынке товаров и услуг.

Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, в своих трудах «Конкурентная стратегия» (1980) и «Конкурентное преимущество» (1985)

предложил три потенциально успешных базовых стратегии, которые в основном используются предприятиями для достижения и поддержания конкурентных преимуществ: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация (создание уникального товара или услуги) и фокусирование (предложение специализированных услуг на нишевом рынке).

Затем Портер разделил стратегию специализации на две части: фокусирование на основе дифференциации и фокусирование на основе снижения затрат. Стратегия лидерства по издержкам предполагает стремление стать организацией с наименьшими издержками в своей области деятельности. Это привлекает клиентов с точки зрения стоимости и исключительно важно, если рынок чувствителен к цене. Согласно Ф. Котлеру и Г. Армстронгу, компания усердно работает над достижением самых низких издержек производства и распределения, что позволяет установить цену ниже, чем у конкурентов, и тем самым завоевать большую долю рынка [40, с. 67].

Предприятия могут извлечь выгоду из этой стратегии при расширении доступа к количеству источников дешевых материалов, выборе соответствующего аутсорсинга и вертикальной координации или при избежании лишних расходов. Примерами лидеров в издержках являются компании Walmart, Amazon, McDonald’s и IKEA.

Дифференциация – это продвижение товара или услуги, которые в масштабах всей отрасли считаются исключительными, уникальными. Дифференциация направлена на то, чтобы снабдить продукт дополнительными ценными качествами. Клиенты придают большое значение особым качествам, что позволяет взимать более высокую цену. При использовании этой стратегии предприятие уделяет повышенное внимание созданию значительно разрозненной программы предложения и демонстрации товаров с целью произвести впечатление первопроходца в отрасли [15, с. 70].

Следуют стратегии дифференциации такие компании, как Nike, Apple, Tesla и Coca-Cola. Стратегия фокусирования направлена на небольшой сегмент, то есть предприятие специализируется на нишевом рынке и предлагает

индивидуальные услуги. С одной стороны, полная концентрация на этой стратегии и обслуживание узкой стратегической цели может повысить удовлетворенность сегмента рынка и потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли; но с другой – может привести к недостаткам с точки зрения координации, компромиссов или отсутствия гибкости.

Майкл Портер утверждает, что предприятию лучше всего выбрать одну общую стратегию, а затем строго придерживаться ее, иначе компанию ждет судьба «застрявшей» между лидерами и отстающими.

Таким образом, для компании, стремящейся получить преимущество за счет низких издержек, нет смысла добавлять дополнительные затраты за счет нерешительных усилий по дифференциации. Для дифференциатора минимизация затрат ставит под угрозу основу дифференциации и ведет к стандартизации продукта. А для предприятия, использующего стратегию фокусирования, опасно выходить за пределы первоначального специализированного сегмента, потому что продукты или услуги, ориентированные на одну группу клиентов, скорее всего, будут иметь несоответствующую стоимость или функции для новых целевых потребителей.

Однако аргументы Портера в пользу чистых универсальных стратегий противоречивы. В частности, Д. Миллер, Ч. Хилл, С. Торнхилл и Р. Уайт в своих трудах ставят под сомнение понятие «застрявшие на середине». Под сомнение ставят и целесообразность самих стратегий.

Например, некоторые компании не попадают под классификацию Портера или модель не применима для ряда отраслей. В том числе многие путают стратегию лидерства по издержкам со стратегией низкой цены. Чтобы устранить подобные разногласия, рассмотрим модель стратегических часов, разработанную Клиффом Боуменом и Дэвидом Фолкнером.

Модель «Стратегические часы» рассматривается как расширение общих стратегий Портера и в большей степени ориентированы на рынок. Они основаны на принципе, согласно которому конкурентное преимущество

достигается за счет предоставления клиентам того, что они хотят или в чем нуждаются, лучше или эффективнее конкурентов [11, с. 28].

Кроме того «стратегические часы» демонстрируют различные позиции на рынке, где потенциальные и постоянные клиенты имеют разные потребности с точки зрения соотношения цены и качества. Эти позиции также представляют собой набор стратегий для достижения конкурентного преимущества (рис. 4).

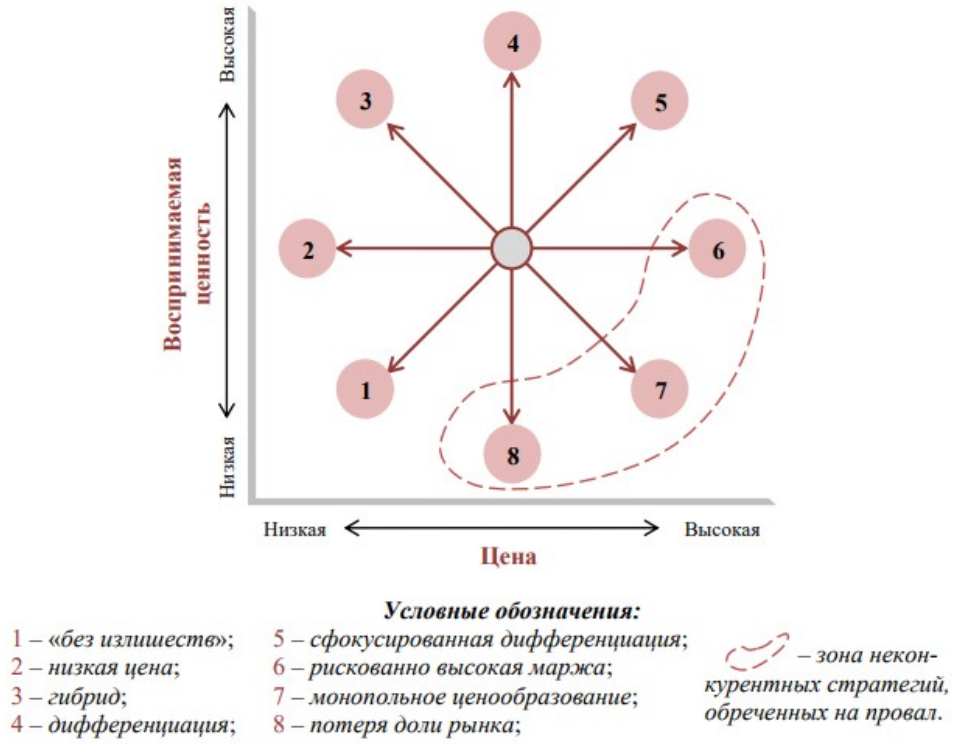


Рисунок 4 - Модель стратегических часов [33, с. 96]

Круглая конструкция часов обеспечивает более непрерывный выбор, чем резкий контраст Майкла Портера между лидерством по издержкам и дифференциацией. Рассмотрим каждую из позиций на стратегических часах.

Позиция 1 – это стратегия «без излишеств», которая сочетает в себе низкую цену с низкой воспринимаемой ценностью товара или услуги. Эта стратегия сосредотачивает внимание на чувствительном к цене сегменте рынка и может существовать по следующим причинам: ○ Наличие товарных рынков, на которых клиенты не ценят и не замечают различий в предложениях разных поставщиков, поэтому цена становится ключевым конкурентным вопросом.

- Присутствие покупателей, которые не могут или не хотят покупать товары более высокого качества. Этот сегмент рынка может быть непривлекательным для крупных поставщиков, но открывает возможности для других.

- Покупатели обладают большим влиянием и/или низкими затратами на переключение. Стратегия «без излишеств» дает возможность избежать крупных конкурентов. Пока крупные поставщики конкурируют между собой, сегмент с низкими ценами может быть возможностью занять свою нишу для более мелких игроков или нового участника – зона неконкурентных стратегий, обреченных на провал [36, с. 84].

Поскольку первая стратегия предполагает продажу товаров с низкой стоимостью, возможности для стратегического позиционирования ограниченны, если конкурент уже продает по максимально низкой цене. Кроме того, незначительная ценность снижает лояльность потребителей к бренду.

Стратегия низких цен (позиция 2), направлена на достижение более низкой цены, чем у конкурентов, при сохранении ценности на стандартном уровне. Конкурентное преимущество при использовании этой стратегии может быть достигнуто за счет сосредоточения внимания на сегменте рынка, который непривлекателен для конкурентов.

Однако присутствует риск ценовой войны и низкой маржи, что приводит к невозможности реинвестировать, то есть сокращаются ресурсы, доступные для разработки продуктов. Предприятия, которые хотят использовать стратегию низких цен, должны производить продукцию в больших количествах, оставаясь при этом рентабельными [35, с. 87].

Существует потребность быть лидером по затратам.

Гибридная стратегия (позиция 3) направлена на одновременное достижение дифференциации и низкой цены по сравнению с конкурентами. Успех этой стратегии зависит от способности предоставлять дополнительные выгоды клиентам вместе с низкими ценами, обеспечивая при этом достаточную маржу для реинвестирования, чтобы поддерживать и развивать базу

дифференциации. Ведется много споров о том, может ли гибридная стратегия быть успешной конкурентной стратегией, а не субоптимальным компромиссом между низкой ценой и дифференциацией.

Однако такие стратегии часто используются, чтобы делать агрессивные заявки на увеличение доли рынка. Они также могут быть эффективным способом выхода на новый рынок, например, за границу. Некоторые компании придерживаются гибридных стратегий из-за возможности снижения затрат за пределами дифференцированной деятельности [22, с. 74].

Например, низкие ожидания клиентов IKEA в отношении уровня обслуживания позволяют снизить затраты, вопреки дифференциации на основе маркетинга, ассортимента продукции, логистики и работы магазинов. Следующий вариант – это стратегия широкой дифференциации (позиция 4), которая частично была рассмотрена в начале статьи. Согласно К. Боумену и Д. Фолкнеру, эта стратегия может осуществляться как с надбавкой к цене, так и без нее.

Дифференциация без надбавки к цене сочетает в себе высокие предполагаемые преимущества и умеренные цены, обычно используемые для завоевания доли рынка. Если высокие выгоды также влекут за собой относительно высокие затраты, эта стратегия умеренного ценообразования будет устойчивой только в краткосрочной перспективе. После увеличения доли рынка необходимо перейти к дифференциации с ценовой надбавкой.

Успех дифференцированного подхода будет зависеть от двух ключевых факторов: понимание стратегических клиентов и определение основных конкурентов. Одной из основных угроз является степень уязвимости перед ценовой конкуренцией. На некоторых рынках клиенты более чувствительны к цене, чем на других. Поэтому может оказаться, что базы дифференциации просто недостаточны перед лицом более низких цен.

Сфокусированная стратегия дифференциации (позиция5) обеспечивает высокую воспринимаемую ценность товара или услуги, как правило, оправдывающую существенную надбавку к цене в выбранном сегменте рынка

или нише. Например, это могут быть продукты премиум-класса, такие как виски и вина. Конкурентные преимущества этой стратегии наиболее трудно поддерживать.

Стратегические позиции 6, 7 и 8 неконкурентоспособны по своей природе, поскольку именно в них цена продукта превышает воспринимаемую ценность в сознании покупателей. Учитывая, что на рынке всегда присутствует конкуренция, найдутся конкуренты, которые предложат более высокую ценность продукта за ту же цену или более низкую цену продукта за ту же воспринимаемую ценность [36, с. 64].

Проведенный анализ показал, что покупателей на позициях 1 и 2 в первую очередь интересует цена, но только в том случае, если преимущества продукта или услуги соответствуют их пороговым требованиям. Обычно это означает, что клиенты отдают предпочтение функциональности, а не обслуживанию или таким аспектам, как дизайн и упаковка.

Напротив, клиенты на позиции 4 и 5 нуждаются в индивидуальном продукте или услуге, за которую они готовы платить надбавку к цене. Успех стратегии на позиции 3 сводится к балансу между затратами и дифференциацией. Таким образом, стратегические часы позволяют учитывать изменяющиеся требования потребителей, позиционировать конкурентное преимущество предприятия, что имеет приоритетное значение при формировании конкурентной стратегии развития.

1.3. Особенности разработки конкурентной стратегии организации

Для создания успешной конкурентной стратегии фирме или предприятию необходимо учитывать, в чем они лучше конкурентов и почему именно этот указанный фактор и будет формировать их устойчивое конкурентное преимущество. В данной связи, нужно обратить внимание на исследование вопроса формирования стратегий конкурентного преимущества фирмы или

предприятия, определить основные понятия, используемые в представленной статье.

Таковыми являются «конкуренция» и «конкурентное преимущество предприятия». Экономист Адам Смит определял понятие конкуренция как «совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке». При этом необходимо отметить, что обращалось внимание на поведение продавцов и покупателей, которое можно характеризовать честным соперничеством, то есть соперничество без сговора [16, с. 84].

Подразумевалось, что поведение продавцов и покупателей за выгодные условия приобретения товаров и реализации товаров основывалось на изменении цены. Другим определением конкуренции, по мнению экономиста Й. Шумпетера, является борьба старого с новым. Экономист считал, что борьба может быть между участниками, которые занимаются разработкой новых возможностей в производстве продукции или оказании услуг. При этом предпринимаются новые возможности, прокладываются новые пути, применяются ресурсы, которые ранее не использовались в производстве товаров.

Борьба продавцов и покупателей продолжается постоянно, предпринимателями придаются новые возможности, в современных реальных условиях подразумевается инновационная составляющая организации производства продукции и каналов сбыта.

Следует отметить, что определения понятия «конкуренция» дополняют друг друга, но отдельно рассматриваемые не в полной мере позволяют получить представление о факторах и признаках понятия «конкуренция», упуская общетеоретический аспект проблемы, а именно, сущность присущих ей экономических отношений [27, с. 91].

В современных условиях наиболее часто используется следующее трактование понятия «конкуренция»: соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства и купли-продажи

товаров. При этом необходимо выделить следующие основные признаки конкуренции:

- проявляется в системе воспроизводства продукции на всех стадиях ее создания, предпродажного и послепродажного обслуживания;

- выступает системообразующей составляющей специфики рыночных отношений и определяет совокупность присущих ей элементов, например, издержки производства, соответствие фирм и предприятий требованиям рынка;

- является фундаментом рыночных методов ведения хозяйства и основой формирования конкурентоспособности товаров и услуг, экономических законов, выраженных объективными категориями конкуренции между отдельными субъектами рынка [10, с. 25].

Выделяют понятие «конкурентоспособность товаров» и «конкурентоспособность организаций, предприятий». «Конкурентоспособность товара» оценивается по сравнению с аналогичными товарами, оценивается привлекательностью товаров для покупателей по характеристикам, которые считаются лучшими.

В этом случае сравниваются потребительские характеристики товаров, выделяются наиболее привлекательные, определяется отношение товаров к конкретному рынку.

«Конкурентоспособность организаций» оценивается с использованием инструментов, которые позволяют достичь поставленных целей с учетом имеющихся конкурентов, которыми предпринимаются активные действия по противостоянию действиям организаций и предприятий. Действия организаций, предприятий характеризуются активным поведением на рынке товаров и услуг. Проводятся исследования рынка и целевой аудитории, сопоставляются запросы целевой аудитории. Организации и предприятия постоянно развиваются и расширяют рынки сбыта, что позволяет достичь поставленных целей.

Формирование перспективы развития бизнеса определяется стратегическим поведением организаций, предприятий. Поэтому необходимо разработать стратегию, включающую объективную и всестороннюю оценку

конкурентных преимуществ организаций, предприятий. Успех деятельности организаций, предприятий будет зависеть от устойчивых конкурентных преимуществ [34, с. 62].

Источниками конкурентных преимуществ по издержкам можно выделить экономию на масштабе производства товаров и оказания услуг, использование инновационных технологий, организации производственных процессов, использование экологичной упаковки и обучении работников современным возможностям организации бизнес-процессов. Следовательно, для поддержания конкурентоспособности организаций необходимо обладать преимуществами, составляющими спектральный аспект свойств, которые могут придать товару уникальность.

В дальнейшем организациям и предприятиям гарантированы лидирующие позиции на рынке, что обеспечивается конкурентными преимуществами. Классификация конкурентных преимуществ включает в себя внутренние, внешние, краткосрочные, долгосрочные, искусственные и естественные преимущества. Майклом Портером изучались вопросы конкурентных преимуществ, в результате исследования была выдвинута гипотеза о конкурентной стратегии. В ее основе – масштабы рынка, реализация действий хозяйствующих субъектов. Стратегическая позиция определяется в издержках, которые должны быть ниже, чем издержки конкурентов. Нужно отметить, что у организаций и предприятий имеется небольшой ассортимент товаров или ограниченное количество услуг. На рынок субъектами предоставляется узкоспециализированное предложение [30, с. 69].

Поддержание конкурентоспособности организаций, предприятий обеспечивается за счет принятия выбранной стратегии. В соответствии с уровнем принятия управленческого решения выделяют корпоративные, стратегии сфер бизнеса, функциональные, линейные и другие стратегии.

Перечисленные виды определяются целями, обеспечивающими повышение конкурентоспособности организаций, предприятий и рассчитываются соответствия между отдельными направлениями бизнеса на

стратегическую перспективу, определяются инструменты управления финансами.

Конкурентная стратегия — стабильная форма действий и комплекс правил, которыми пользуется глава фирмы для достижения и поддержания её конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Главная цель любой конкурентной стратегии: добиться и сохранить прибыльные и крепкие положения в конкурентной среде, а также максимизировать доход фирмы.

Необходимо отметить, что при выборе определённых конкурентных стратегий в продовольственной сфере, фирмы могут столкнуться со следующими сложностями:

- на начальном этапе создания фирмы возникает проблема выбора сегмента рынка, а также проблема анализа конкурентных стратегий данного сектора;

- отсутствие стабильной тенденции развития предприятия, из-за чего довольно сложно чётко разработать конкурентную стратегию, чтобы точно «не прогореть» на конкурентном рынке;

- существует проблема оценивания конкурентных стратегий из-за комплексного характера разных сторон предприятия, в связи чем их нельзя оценивать одним показателем, также некоторые стратегии могут оцениваться некачественно [21, с. 57].

Обратим внимание на конкретные конкурентные стратегии, используемые организациями на примере предприятий потребительского сектора. Нами были выбраны пять фирм продовольственного сегмента (продукты питания). Мы выбирали их по таким критериям, как:

1. Распространение по всей России, а также широкий ассортимент продукции.

2. По наибольшим оборотам компаний (не менее 204,8 млрд.руб. в год)

3. Представлена продукция почти во всех ценовых сегментах.

1. «ВкусВилл» Согласно сведениям компании GfK, «ВкусВилл» имеет высокую лояльность клиентов и входит в топ 5 брендов продовольственных

товаров. «ВкусВилл» занимает первое место по производству здорового питания в РФ. Основа стратегии бренда — повышение лояльности и доверие со стороны покупателя за счёт качественной продукции. Главная философия — самое лучшее вложение не в рекламу, а в сервис и качество товаров. Предприятие демонстрирует как улучшается и изменяется их продукция. Обороты компании: около 204,8 млрд.руб «ВкусВилл» использует стратегию интернационализации. Ведь изначально данная сеть магазинов была только в Москве и спустя некоторое время они начали развиваться, выходя на новые рынки, открывая точки в разных городах России. На наш взгляд, данная стратегия сыграла им на руку, т.к. сеть начала развиваться, тем самым увеличивая обороты продаж. Также «ВкусВилл» успешно используют стратегию целенаправленного сокращения, введя систему доставки продукции. Данная стратегия на наш взгляд даёт им большой плюс в конкуренции с другими организациями, т.к. данная система очень удобна и современна в использование [19, с. 62].

2. «Магнит».

Сеть магазинов «Магнит» — один из лидеров в своей отрасли. Так, можно выделить конкурентные преимущества:

1. Формирование мультиформатного бизнеса.

2. Широкое распространение по всем регионам РФ.

3. Крупнейшая по количеству торговых точек в РФ.

4. Узнаваемость бренда.

Обороты компании: около 1856,1 млрд.руб;

Первая стратегия—стратегия концентрированного роста, т.е. расширение доли рынка. В 2010 году были запущены новые форматы для данной сети. К примеру, «Магнит Косметик» предполагает несвойственный ассортимент из непродовольственной группы товаров [43].

«Магнит Аптека» предлагают лекарства по доступным ценам в удобном месте. Также применяются стратегия интегрированного роста, компания «Магнит» приобрела «Дикси», благодаря данной стратегии происходит:

Экономия на расходах (Унифицирование бизнес-процессов и ИТ), Перекрестные синергии (Совместное использование технологий, Анализ данных о клиентах с помощью программ лояльности), Операционная деятельность (Новые эффективные решения для дублирующих магазинов).

На наш взгляд, данные стратегии очень успешны, т.к. компания смогли выйти на новый уровень производства, продавая не только продукты питания, но и бытовые товары, косметику, тем самым расширив производство и интегрируя с новыми компаниями. Но при этом компания «Магнит» упускает возможность максимизировать свой доход, т.к. компания не использует такую стратегию, как: целенаправленного сокращения. Магазины данной сети не применяют такую функцию, как доставка, что для современного мира—это огромный минус, тем самым клиенты уходят, выбирая более технологичную организацию.

3. «Перекрёсток» Конкурентные преимущества компании заключаются в следующем:

1. Высококвалифицированные работники

2. Большое внимание уделяется маркетингу

3. Более гибкая ценовая политика, по сравнению с конкурентами

4. Следит за всеми изменениями на рынке: требованиями клиентов, ценой, конкуренцией

5. Используют рекламу (экранную, наружную, на месте продаж

6. Используются стратегии стимулирования сбыта (скидки, купоны)

Обороты компании: 814,67 млрд.руб;

Компания применяет такие стратегии, как:

1. Стратегия интернационализации. В 2005 году компания «Перекрёсток» купила киевскую сеть «SPAR», но в 2014 году торговая сеть «Varus» выкупила права аренды, а позже запустила обновлённые супермаркеты под собственным брендом.

2. Стратегия интегрированного роста. В 2006 году появилась такая компания как X5 Retail Group за счёт объединения «Перекрёстка» и

«Пятёрочка», данное объединение позволило вытеснить с рынка другие крупные компании, такие как: «О'Кей», «Копейка», «Патэрсон», «Карусель»(когда-то данная компания была очень популярна и прогнозировала светлое будущее, владельцы «Пятерочки» заплатили в 2008 году за сеть $940 млн и решили сохранить бренд, компания развивалась, но после чего дела начали идти плохо, и в 2019 году организация приняли решение расформировать сеть), «SPAR» и т.д.

3. Также компания успешно использует стратегию целенаправленного сокращения, введя систему доставки продукции. Данная стратегия, на наш взгляд, даёт им преимущество над конкурентами, т.к. система доставки удобна для клиентов, а также последние время всё чаще и чаще становится популярна в использовании.

4. ЗАО «Пятёрочка» Концепция бренда отражена в её названии, а именно речь идёт о пяти основных конкурентных преимуществ: поддержание бюджетных цен, хорошее расположение магазинов, оптимальный ассортимент продукции, гарантия качества и профессиональное обслуживание покупателей.

Обороты компании: 2,602 трл.руб;

Данная компания применяет такие стратегии, как:

1. Стратегия интернационализации. Увеличение доли рынка за счёт открытия новых точек по всей России. Также из-за постоянной конкуренции с «Магнит» данная сеть всегда старается открывать новые магазины рядом с «Магнит», забирая их клиентов. Данная стратегия работает в максимально положительном ключе, т.к. за счёт этого организация увеличивает обороты.

2. Стратегия интегрированного роста. Объединение «Пятёрочки» и «Перекрёстка», которое произошло в 2006 году, данная стратегия дала возможность занять лидирующие позиции на рынке, вытеснив такие компании как: «О'Кей», «Копейка», «Патэрсон», «Карусель», а также «SPAR».

3. Также они успешно используют стратегию целенаправленного сокращения, введя систему доставки продукции. По нашему мнению, данный

стратегический ход позволил им привлечь больше клиентов, т.к. система доставки набирает популярность в последние время.

4. Стратегия концентрированного роста. За счёт введения такой акции как: при оплате покупок картой МИР, людям пенсионного возраста даётся скидка 15%. Данная стратегия подкупает клиентов и за счёт этого они наращивают клиентскую базу.

5. «Лента» Ключевая программа развития стратегий роста:

1. Развитие магазинов

- Рост продаж выше инфляции

- Увеличение количества торговых точек

2. Экспансия

- Открытие новых супермаркетов

- Органический рост

3. Постоянное увеличение операторной производительности

Обороты компании: около 537,4 млрд.руб [44]

Маркетинговая служба ООО ТК «Лента» выбрала стратегию интернационализации, а также фокусирования. Так как несмотря на повсеместное распространение гипермаркета, данная сеть магазинов существует только в крупных «городах миллионниках», на удивление, даже в курортных городах: Сочи, Адлер, Кисловодск, Пятигорск магазин «Лента» отсутствует [44].

К сожалению, данная сеть терпит убытки в последний год. В 2022 году итоги года стали достаточно печальными, так, продажи выросли всего на 11%, а сопоставимые - увеличились всего на 2%. Рассмотрев конкурентные стратегии пяти компаний потребительского сектора, можно подвести итог: каждая фирма разрабатывает свои стратегии, направленные интересы своего клиента. Чаще всего предприятия используют такие конкурентные стратегии, как: стратегия интегрированного роста, стратегия интернационализации и стратегия концентрированного роста. Все эти стратегии успешно работают с данными 5 компаниями.

Таким образом, в данной статье на примере пяти крупных фирм, были рассмотрены преимущества данных компаний, а также определённые конкурентные стратегии, которые использует каждая организация. Данные компании успешно выбрали конкурентные стратегии, т.к. всем фирмам они приносят прибыль и огромные обороты.

На примере «ВкусВилл», «Перекрёсток», «Магнит», «Пятёрочка» и «Лента» были рассмотрены финансовые обороты данных фирм. Также мы обратили наше внимание на сложности выбора конкурентных стратегий в продовольственной сфере. Так, конкуренция не стоит на месте, она развивается, предприятия всё чаще и чаще стали обращать внимание на предпочтения клиента, каждая компания путём проб и ошибок выявила свои конкурентные стратегии, которые помогают им соперничать с конкурентами

Выводы по 1 главе

Конкурентная стратегия представляет собой набор методик и правил, применяемых в долгосрочном периоде с целью поддержания конкурентоспособности предприятия и усиления рыночных позиций.

Конкурентная стратегия на сегодняшний день дает возможность разрабатывать и использовать комплекс инструментов, позволяющих гибко адаптироваться к изменениям рынка, а также влиянию внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия.

Поведение предприятия в конкурентной среде определяется его конкурентной стратегией. При этом грамотно подобранная конкурентная стратегия способствует развитию конкурентоспособности. Для определения устойчивой модели поведения особое значение на начальном этапе имеет понимание имеющегося уровня конкуренции, анализ уровня развития технологий, наличия ресурсов и выявление конкурентных преимуществ предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ПК ВЕНТКОМПЛЕКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Компания ООО ПК «ВентКомплекс» является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области. Юридический адрес: город 427629, республика Удмуртская, город Глазов, улица Куйбышева, дом 77 строение 1, кабинет 111.

Основными видами деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» выступают:

- услуги по проектированию систем;
- поставки;
- монтаж;
- пусконаладочные работы;
- гарантийное и сервисное обслуживание.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.

Организационная структура ООО ПК «ВентКомплекс» линейно - функциональная.

Руководство и контроль за деятельностью ООО ПК «ВентКомплекс» осуществляет директор. В непосредственном подчинении директора находятся заместитель директора по оборудованию, заместитель директора по сервису, главный бухгалтер и системный администратор.



Рисунок 5 - Организационная структура ООО ПК «ВентКомплекс»

Заместитель директора по оборудованию контролирует работу менеджеров по оборудованию, которые в свою очередь курируют деятельность склада. Так же в подчинении заместителя находится начальник проектной группы, куда входят проектировки. Задача проектировщиков это составление проектов по всевозможным видам объектов, с подробным описанием видов работ и составлением смет.

Заместитель директора по сервису контролирует работу менеджеров по сервису – это те сотрудники, которые организуют работу по реализации проекта, а так же сопровождают его и после окончания проектных работ. Так же заместителю подчиняется и начальник сервисной службы, под контролем которого находятся механики и наладчики.

Системный администратор организует работу автоматизированных систем, а так же все возможные подключения.

Главный бухгалтер возглавляет бухгалтерию, куда входят операционисты – то есть бухгалтера, отвечающие за отдельные участки и направления бухгалтерского учета.

Далее для полной характеристики ООО ПК «ВентКомплекс» представим

комплексную характеристику финансового состояния, а именно результаты вертикального и горизонтального анализа бухгалтерского баланса предприятия.

На рисунке 6 представлена динамика активов ООО ПК «ВентКомплекс».

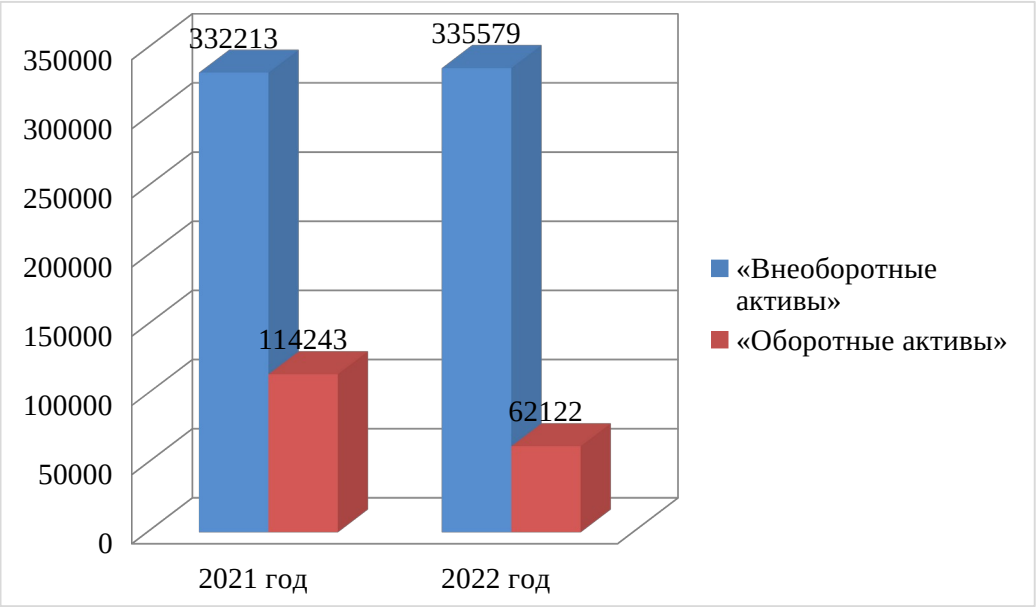


Рисунок 6 – Динамика активов ООО ПК «ВентКомплекс», тыс. руб

Данные рисунка 6 показывают, что в динамике внеоборотных активов предприятия отмечается рост по итогам 2022 года: темп роста составил 1,01%. При этом величина оборотных активов ООО ПК «ВентКомплекс» снизилась на 45,62% и составила по данным на конец 2022 года – 62122 тысяч рублей.

На рисунке 7 представлена структура активов ООО ПК «ВентКомплекс» по данным на конец 2022 года.

Обращаясь к рисунку 7 можно заключить, что в структуре активов наибольшую долю занимают внеоборотные активы – 84%, что указывает на недостаточный уровень ликвидности активов предприятия.

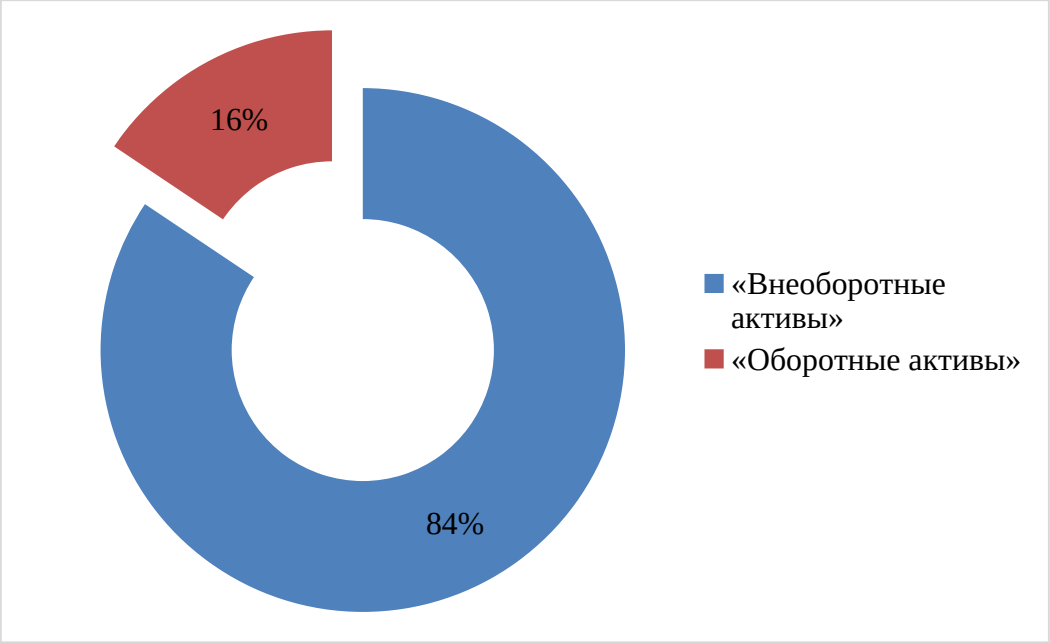


Рисунок 7 – Структура активов ООО ПК «ВентКомплекс» по данным на конец 2022 года, %

Далее рассмотрим динамику и структуру пассивов ООО ПК «ВентКомплекс». На рисунке 8 представлена динамика пассивов предприятия.

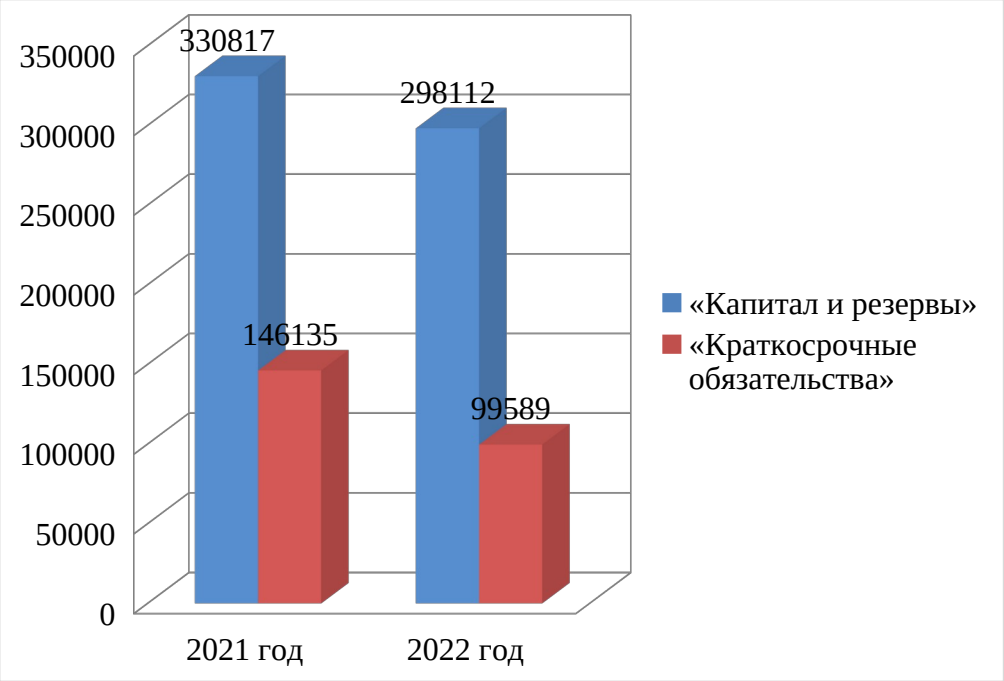


Рисунок 8 – Динамика пассивов ООО ПК «ВентКомплекс», тыс. руб

Данные рисунка 8 показывают, что в составе источников финансирования предприятия нет долгосрочных обязательств, что положительно характеризует ООО ПК «ВентКомплекс». Данный факт указывает на то, что предприятию

достаточно собственных средств или же краткосрочных кредитов и замов для продолжения деятельности и нет необходимости обращаться за долгосрочными займами. Так же, в динамике краткосрочных активов отрицательная динамика – темп снижения составил 31,85%, что указывает на снижение финансовой зависимости ООО ПК «ВентКомплекс» в анализируемом периоде.

На рисунке 9 представлена структура пассивов ООО ПК «ВентКомплекс».

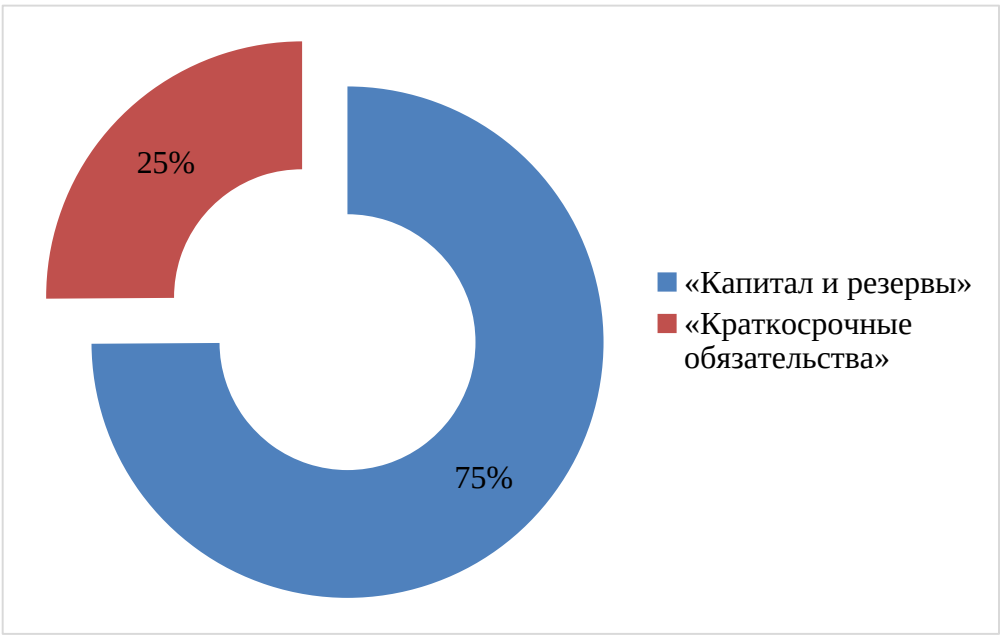


Рисунок 9 – Структура пассивов ООО ПК «ВентКомплекс» по данным на конец 2022 года, %

Данные рисунка 9 наглядно показывают значительное превышение доли собственного капитала над заемным в структуре источников финансирования деятельности ООО ПК «ВентКомплекс». Доля собственного капитала в структуре пассивов составила 75%. Это указывается на стабильное финансовое состояние, финансовую устойчивость и рентабельность деятельности предприятия.

Так же целесообразно рассмотреть динамику чистых активов ООО ПК «ВентКомплекс» (см. рисунок 10).

Данные рисунка указывают на преобладание в динамике чистых активов основных средств, так же стоит отметить их рост по результатам 2022 года (на

1323 тысяч рублей).

Среди оборотных активов преобладают запасы, их величина в 2022 году сократилась на 42963 тысячи рублей.

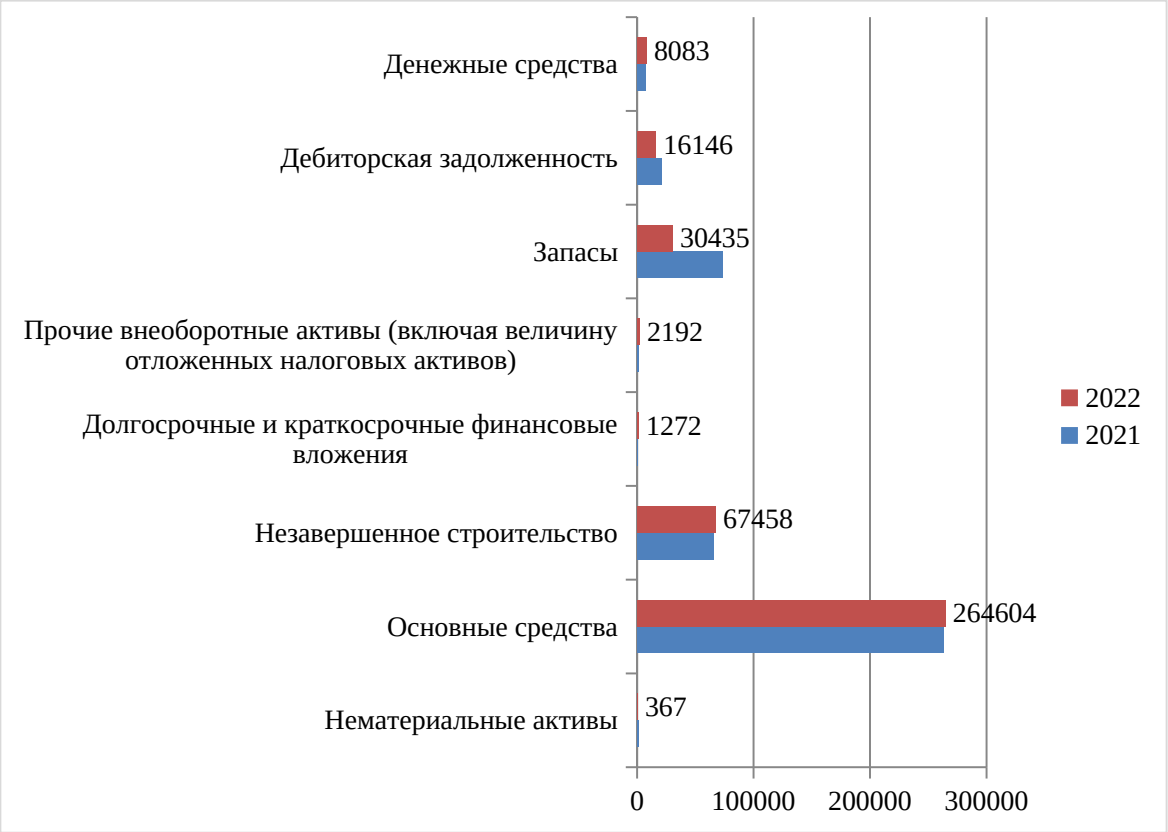


Рисунок 10 - Динамика чистых активов ООО ПК «ВентКомплекс», тыс. руб

На рисунке 11 представлена динамика чистых пассивов.

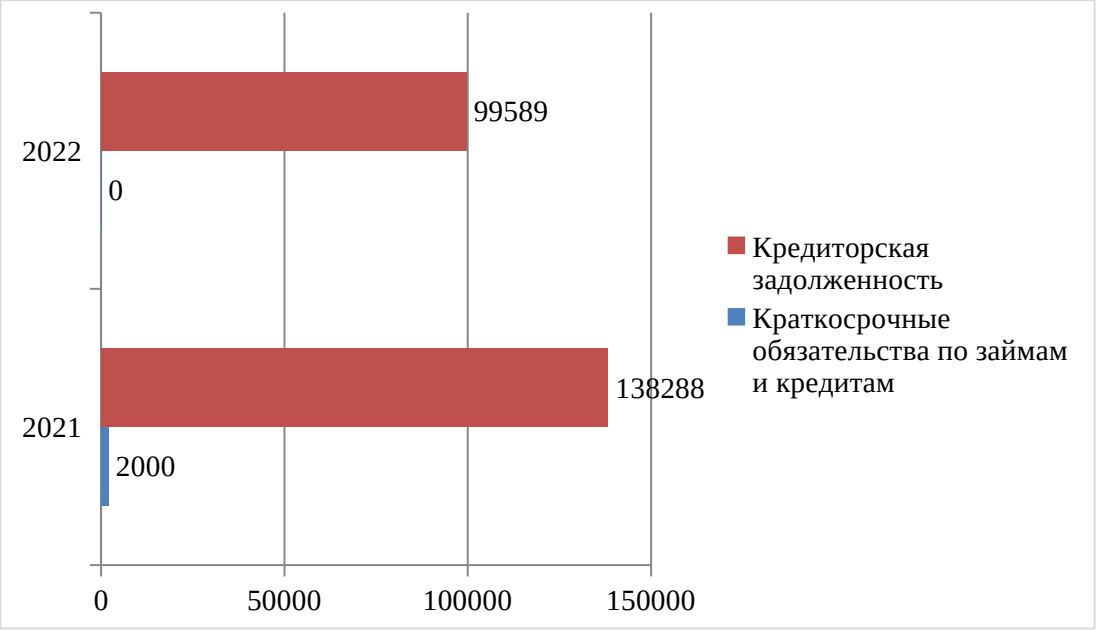


Рисунок 11 – Динамика чистых пассивов ООО ПК «ВентКомплекс», тыс. руб

По результатам определения разницы между величиной активов предприятия и заемным капиталом определена динамика чистых активов ООО ПК «ВентКомплекс» (см. рисунок 12).

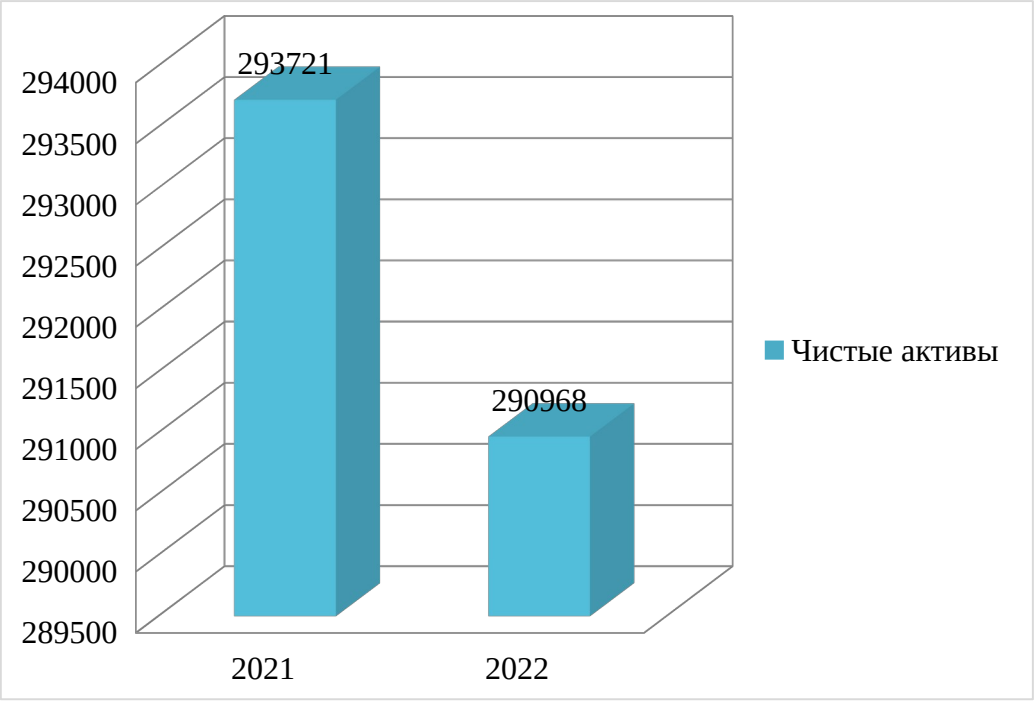


Рисунок 12 – Динамика чистых активов ООО ПК «ВентКомплекс», тыс. руб

По результатам анализа динамики чистых активов стоит отметить их снижение: на 2753 тысяч рублей по итогам 2022 года в сравнении с 2021

годом. Это обусловлено отрицательной динамикой в объемах активов ООО ПК «ВентКомплекс» в 2022 году.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
в т.ч. на 1 рабочего	2633	2477	2158	-156	-319	94,07	87,12
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
13 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45

Как показывают данные таблицы 1, ООО ПК «ВентКомплекс» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается

рост прибыли от продаж, а также увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику: ее снижение по результатам 2022 года составило 9,23%.

Численность сотрудников ООО ПК «ВентКомплекс» выросла на 2 человека. В связи со снижением выручки и ростом численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего также имеет отрицательную динамику.

В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи не имеет определенной тенденции: в 2021 году отмечается снижение на 1 п.п., а по результатам 2021 года уже увеличение до 11,59%.

Объем себестоимости по итогам 2021 года увеличился на 4,27%, а по итогам 2022 года – на 2,58%. В результате таких изменений прибыль от реализации имеет положительную динамику: по итогу 2022 года ее рост составил 20,22%.

2.2. Анализ конкурентной стратегии организации

Для анализы конкурентной стратегии организации применяются следующие методы:

- PESTLE —анализ;
- анализ рынка;
- конкурентный анализ;
- SWOT-анализ.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от -3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ООО ПК «ВентКомплекс» такой анализ представлен в таблице 2.

Таблица 2

PESTLE —анализ для ООО ПК «ВентКомплекс»

Факторы	**Оценка влияния (от —3 до +3)**
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

Регионом работы ООО ПК «ВентКомплекс» является Удмуртская Республика.

Рассмотрим результаты анализа рынка, а именно объемов спроса и предложения вентиляционного оборудования (см. таблицу 3).

Таблица 3

Анализ регионального рынка

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Предложение, тыс. шт	208,98	238,01	228,64
Спрос, тыс. шт	210,47	214,54	222,04

Как показывают данные таблицы 3, предложение вентиляционного оборудования на рынке республики выросло за анализируемый период на 9,42%.

При этом аналитические данные показывают, что спрос ниже предложения, в результате значительного превышения объемов предложения над спросом по итогам 2021 года, в 2022 году объемы предложения также были снижены на 3,95%.

Поставщиками ООО ПК «ВентКомплекс» выступают:

- ООО «Нестандартные Технологические Решения»;
- ООО «ТК 47»;
- ООО «Регата»;
- ООО «Карат».

Для более полного представления об ООО ПК «ВентКомплекс» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «ПК Венткомплекс» являются:

- АО «Глазовский завод «Металлист»;
- ООО «Оскон».

Приведем в таблице 4 критерии для конкурентного анализа.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 13.

Таблица 4

Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	АО «Глазовский завод «Металлист»		ООО «Оскон»		ООО «ПК Венткомплекс»	
	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка

Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2
Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции (количество ассортиментных групп)	79	3	114	4	122	4

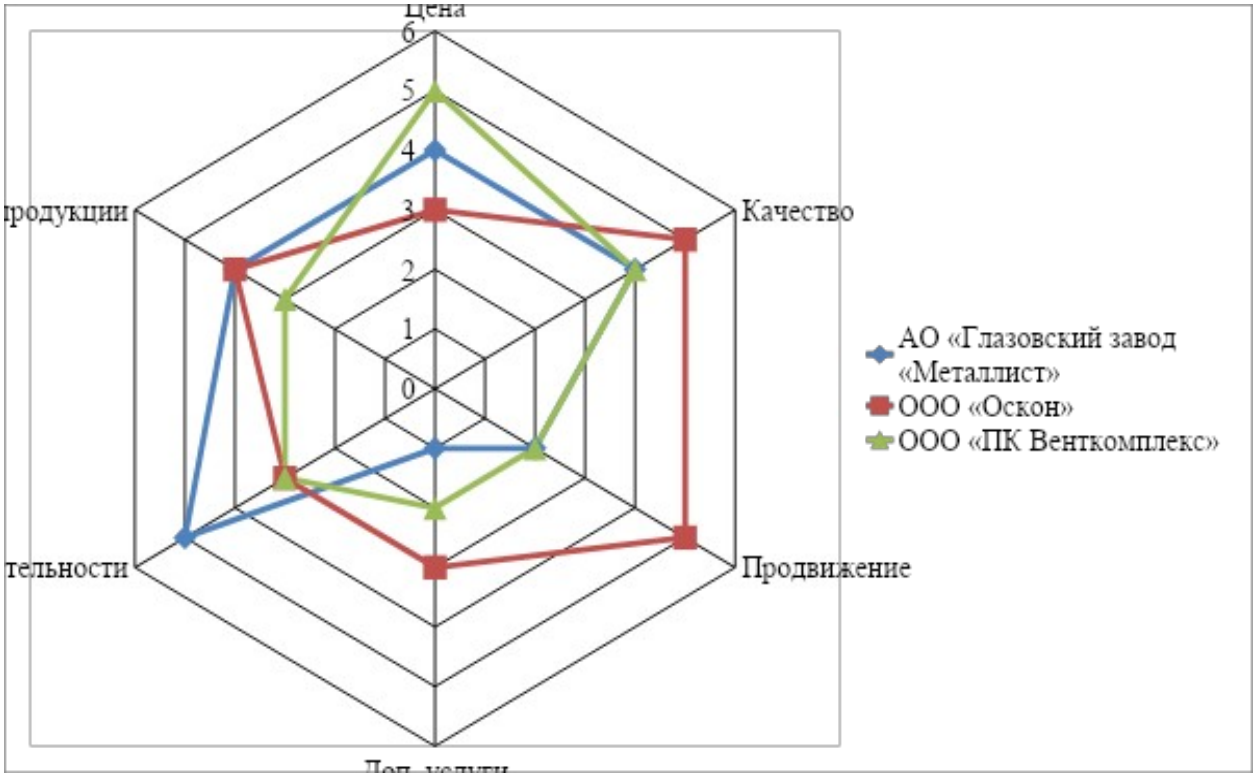


Рисунок 13 - Карта конкурентов ООО «ПК Венткомплекс»

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

В случае с компанией ООО «ПК Венткомплекс» выделяются следующие КФУ:

- быстрая адаптация в продуктовой линейке, под изменяющейся потребительский спрос;

- качество продаваемых товаров и имидж компании;

- эффективное сотрудничество между потребителем и менеджерами (консультации), это позволяет не только улучшать сервис, но и обеспечивать качество обратной связи;

- рассылка рекламы по почте (то есть при поступлении новых товаров, рассылается объявления на почтовые ящики постоянных покупателей);

- широкий пакет сопутствующих услуг.

Стратегия:

Открытие нового филиала или поиск новых каналов сбыта. Данное направление актуально в случае роста конкуренции на рынке, а осуществимо за счет большого опыта ведения бизнеса в сфере розничных продаж.

Учитывая выбранные КФУ проанализируем конкурентное положение ООО «ПК Венткомплекс» относительно ближайших конкурентов, которые рассматриваются руководством компании как наиболее важные по территориальному признаку, относительно равной доле рынка и набора оказываемых услуг.

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице 5.

Как видно из представленных расчетов, относительно прямых конкурентов ООО «ПК Венткомплекс» занимает второе место, проигрывая по показателям качества рекламной кампании, и системе мотивации потребительского спроса, то есть неэффективная система скидок, а точнее сказать их отсутствие.

Таблица 5

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	**(1-8)**	**ООО «ПК**	**АО**	**ООО**

		Венткомплекс»		«Глазовский завод «Металлист»		«Оскон»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

Для определения факторов среды, влияющий на компанию представим результаты SWOT-анализа (см. таблицу 6).

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Стоит отметить, что к основным угрозам ООО ПК «ВентКомплекс» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного неустранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «ПК Венткомплекс» является ООО «Оскон». Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а также наличием дополнительных (сопутствующих) услуг в своих точках продаж.

Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, посему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Таблица 6

Факторы для SWOT-анализа

Возможности	Угрозы

1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции; 2 – применение новых технологий производства; 3 – реализация различных инструментов продвижения товара; 4 – возможность регулирования ценовой политики; 5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции.	1 – снижение платежеспособного спроса; 2 – ограниченная емкость рынка; 3 – введение санкций странами Европы и США; 4 – высокая степень конкуренции на рынке; 5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка;
Сильные стороны	Слабые стороны
1 – выгодное географическое положение; 2 – высокое качество продукции; 3 – молодой квалифицированный персонал; 4 – современное высокотехнологичное производство; 5 – наличие собственной лаборатории; 6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов.	1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков; 3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах; 4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования; 5 – высокая зависимость от кредиторов.

Таблица 7

Факторы SWOT-анализа ООО ПК «ВентКомплекс»

Организация	**Рынок**	
	Возможности	**Угрозы**
Сильные стороны	Используя сильные стороны, организация может использовать возможности: - используя современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции; - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.	Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.
Слабые стороны	Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.	Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.

Угроза появления продуктов-заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать повышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях нацелены на создание новой, более эффективной продукции для удовлетворения самых различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов-заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

Система коммуникативной политики предприятия ООО ПК «Веткомплекс» включает оценку целевой аудитории. Необходимо понимать, на кого будет направлена действующая или разрабатываемая стратегия, от этого во многом зависит ее успех.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии,

важные для приобретения вентиляционного оборудования, а именно:

1.Юридический сегмент:

- предприятия и организации в статусе юридических лиц: ИП, ООО и др.

2. Поведенческая сегментация:

- регулярность покупки – сезонная (один раз в сезон);

- статус потребителя - потенциальный клиент, новый клиент, постоянный клиент;

3. Приверженность:

А - терпимые приверженцы (делят свои симпатии между двумя-тремя компаниями);

Б - непостоянные приверженцы (переносят свои предпочтения с одной компании на другую);

В - «странники» (потребители, не проявляющие приверженности ни к одной из компаний).

4. Доход:

- платежеспособная, высокодоходная компания;

- низкий доход, нерентабельная компания.

Результаты анализа целевой аудитории ООО ПК «ВентКомплекс» представлены в таблице 8.

Таблица 8

Целевая аудитория ООО ПК «ВентКомплекс»

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Корпоративные клиенты	Фирмы, юридические лица, секретари, АХО и другие исполнительные должности и структуры	Постоянные клиенты, с которыми заключен договор на сотрудничество.

Таким образом, исходя из данных таблицы 8, можно сделать вывод, что основная аудитория компании достаточно широкая и может сегментироваться внутри себя по ряду признаков. В зависимости от целей в конкретной стратегии будут меняться предложения, оформление распространяемых материалов и выбранные каналы коммуникации.

В целях оценки внутренней среды проанализируем аудиторию потенциальных клиентов ООО ПК «ВентКомплекс» и их предпочтений на

официальном сайте магазина была размещена система экспресс-опроса посетителей.

Проанализировав результаты данного опроса, мы пришли к следующим выводам (см. рисунок 14 – 16).

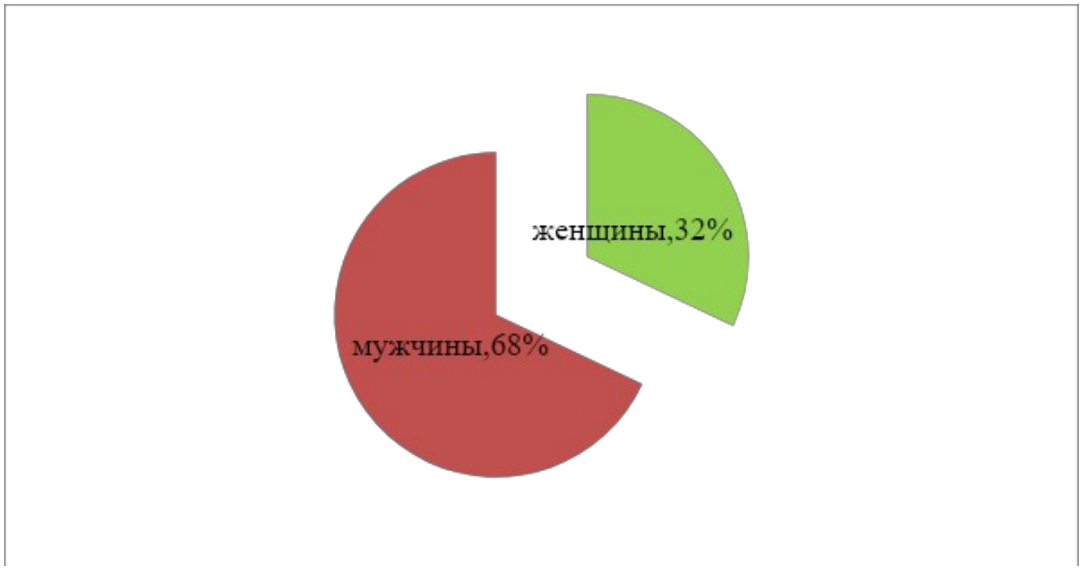


Рисунок 14 - Соотношение мужчин и женщин целевой аудитории ООО ПК «ВентКомплекс»

Как показывают данные рисунка 14, среди потенциальных клиентов ООО ПК «ВентКомплекс» наибольшую долю представляют мужчины – 68%.

Данные рисунка 15, показывают, что потенциальная аудитория в большей степени представлена людьми в возрасте от 35 до 50 лет – 46%. Наименьшая группа представлена покупателями в возрасте от 50 до 65 лет, а именно 10%.

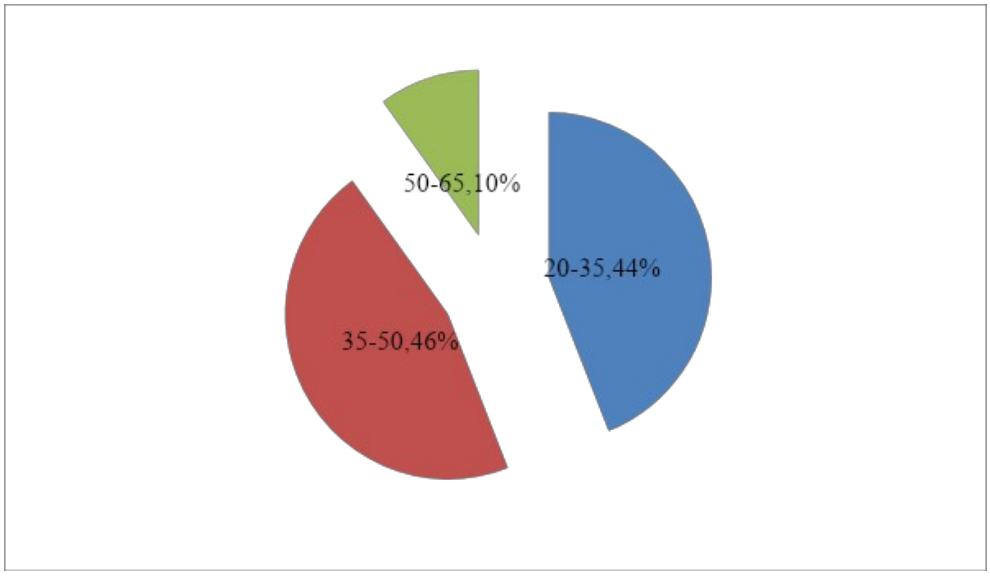


Рисунок 15 - Соотношение возрастных категорий целевой аудитории ООО ПК

«ВентКомплекс»

Анализ результатов опроса относительно приверженности покупателей к ООО ПК «ВентКомплекс» представлен на рисунке 16.

Данные графика 16 показали, что средний уровень приверженности к ООО ПК «ВентКомплекс» у покупателей отмечен у 20% потенциальных покупателей.

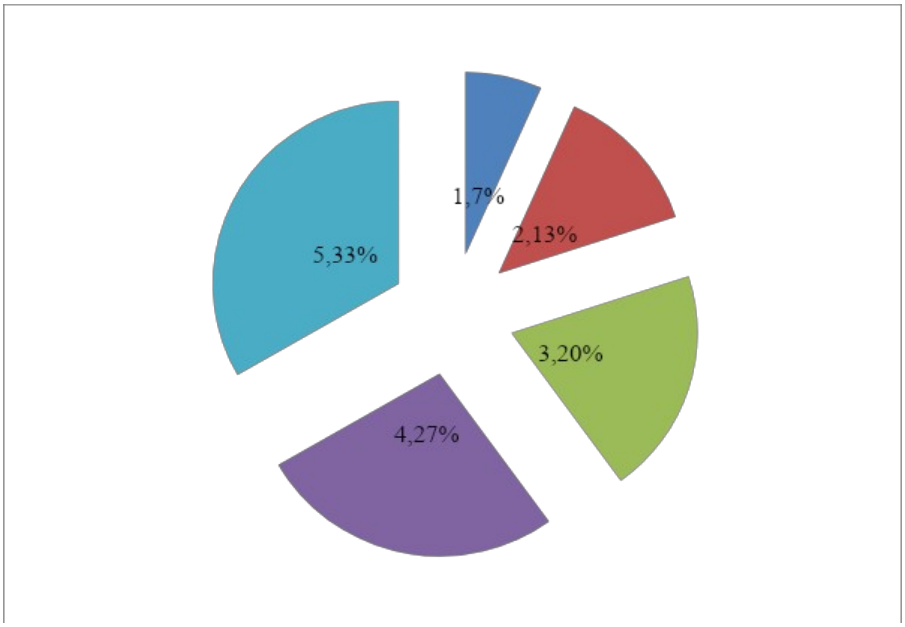


Рисунок 16 - Приверженность покупателей к ООО ПК «ВентКомплекс» по 5-ти бальной шкале

Наивысший уровень показали только 33% из опрошенной группы потенциальных покупателей, что говорит о снижении приверженности клиентов, и снижении имиджа компании в целом.

2.3. Оценка эффективности конкурентной стратегии организации

Оценка эффективности интернет-продаж ООО ПК «ВентКомплекс» целесообразно начать с оценки применяемых средств интернет-продаж ООО ПК «ВентКомплекс».

Целью маркетинговых коммуникаций ООО ПК «ВентКомплекс» является выход на новые рынки сбыта.

Задачи коммуникационной политики:

- привлечение новой аудитории;

- совершенствование средств коммуникации;

- применение новых средств коммуникации.

Стоит отметить, что поставленные задачи в ООО ПК «ВентКомплекс» выполняются реализуются не в полной мере.

Применяемые в настоящее время средства интернет-продаж представлены в таблице 9.

Таблица 9

Средства интернет-продаж и продвижения ООО ПК «ВентКомплекс»

Средство коммуникации	Описание
Сайт компании	Представлен на рисунке 17. Сайт содержит каталог, возможность запросить прайс. Недостатком сайта является невозможность заказать обратный звонок, чтобы менеджеры компании могли связаться с потенциальным покупателем или же оставить интересующий вопрос.
Социальные сети	В социальной сети «Вконтакте» компания имеет официальную группу, в которой публикует новости о выпуске новых видов продукции, акции и скидки.
Скидка на заказ определенного количества товара	Данная акция распространяется на юридических лиц. Заказ можно оформить в режиме онлайн на почту компании.
Рассылка сообщений	Массовая рассылка емейл-сообщений покупателям-юридическим лицам с информацией о новых видах продукции, действующих акциях.

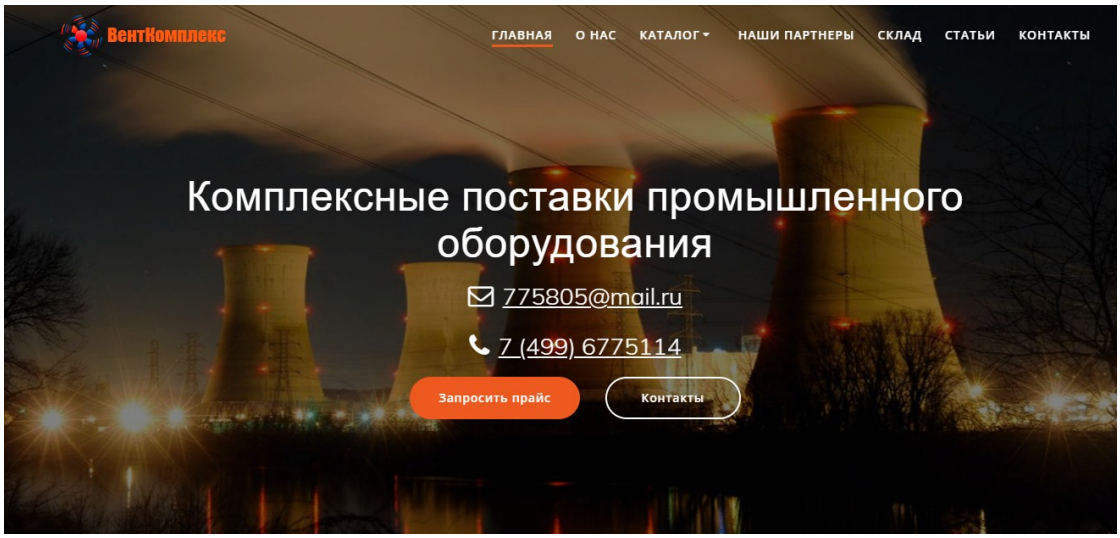


Рисунок 17 - Сайт ООО ПК «ВентКомплекс»

ООО ПК «ВентКомплекс» не использует весь спектр средств интернет-продаж из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

Рассмотрим подробнее средства средств интернет-продаж, применяемые в работе ООО ПК «ВентКомплекс».

Таблица 10

Анализ посещаемости сайта ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатель	**2020 год**	**2021 год**	**2022 год**	**Отклонение 2022 года относительно,%**	
				2020 года	**2021 года**
Общее число посещений сайта	392140,00	350870,00	317910,00	81,07	90,61
Среднее время посещений. Мин	25,06	21,50	32,80	128,13	152,56
Число фактических клиентов	19080,00	15187,00	12089,00	63,36	79,60
Конверсия,%	4,87	4,33	3,80	78,16	87,86

Как показывают данные таблицы 10, число посещений сайта ООО ПК «ВентКомплекс» значительно снизилось в 2022 году: на 9,39% (100% - 90,61%) относительно прошлого года, и на 18,93% (100% - 81,07%) в сравнении с 2020 годом. Также стоит отметить, что среди общего количества пользователей всего 3,80% осуществили фактическую покупку.

Динамика количества посещений на сайте ООО ПК «ВентКомплекс» приведена на рисунке 18.

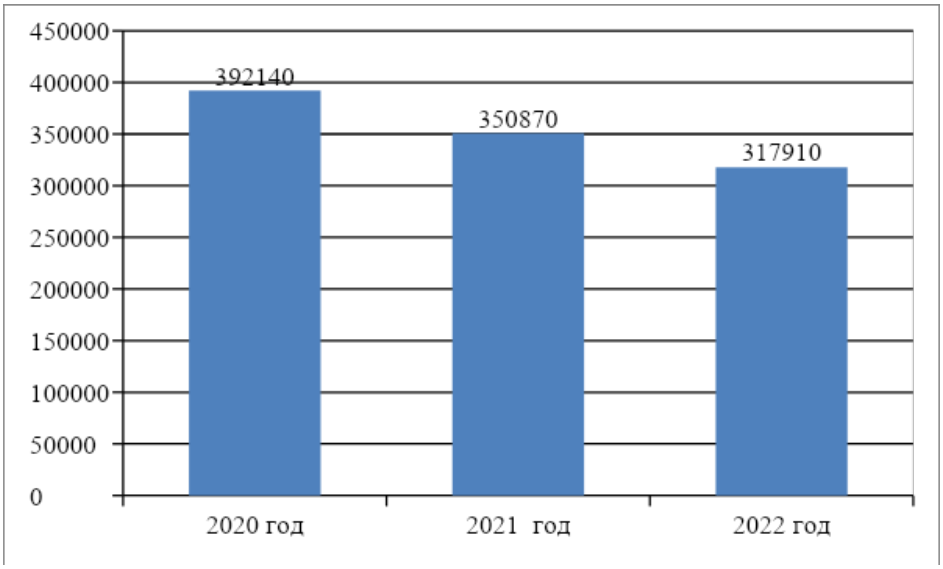


Рисунок 18 - Динамика количества посещений на сайте ООО ПК «ВентКомплекс»

На рисунке 14 представлена динамика количества фактических клиентов ООО ПК «ВентКомплекс».

В таблице 11 представлены источники перехода пользователей на сайт компании.

Таблица 11

Анализ посещаемости сайта ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год	
	Коли-чество	Доля, %	Коли-чество	Доля, %	Коли-чество	Доля, %
Общее число посещений сайта	392140	100,00	350870	100,00	317910	100,00
Переход по ссылке с контекстной рекламой	92310	23,54	75683	21,57	65776	20,69
Переход по ссылке с баннерной рекламой	46547	11,87	37683	10,74	27626	8,69
Переход с поискового запроса	127759	32,58	127892	36,45	117213	36,87
Переход из социальных сетей	125524	32,01	-241158	31,24	107295	33,75

ООО ПК «ВентКомплекс» при продажах использует психологические приемы: не округляет цены в большую сторону, стараются ставить на первые

места товары, которые находятся в распродаже, психология покупателя такова, что он смотрит сначала на цену, а уже потом на описание товара. Именно на последний фактор и делается расчет.

Стоит отметить, что сайт ООО ПК «ВентКомплекс» не содержит возможности обратной связи клиентов с администраторами сайта и менеджерами магазина.

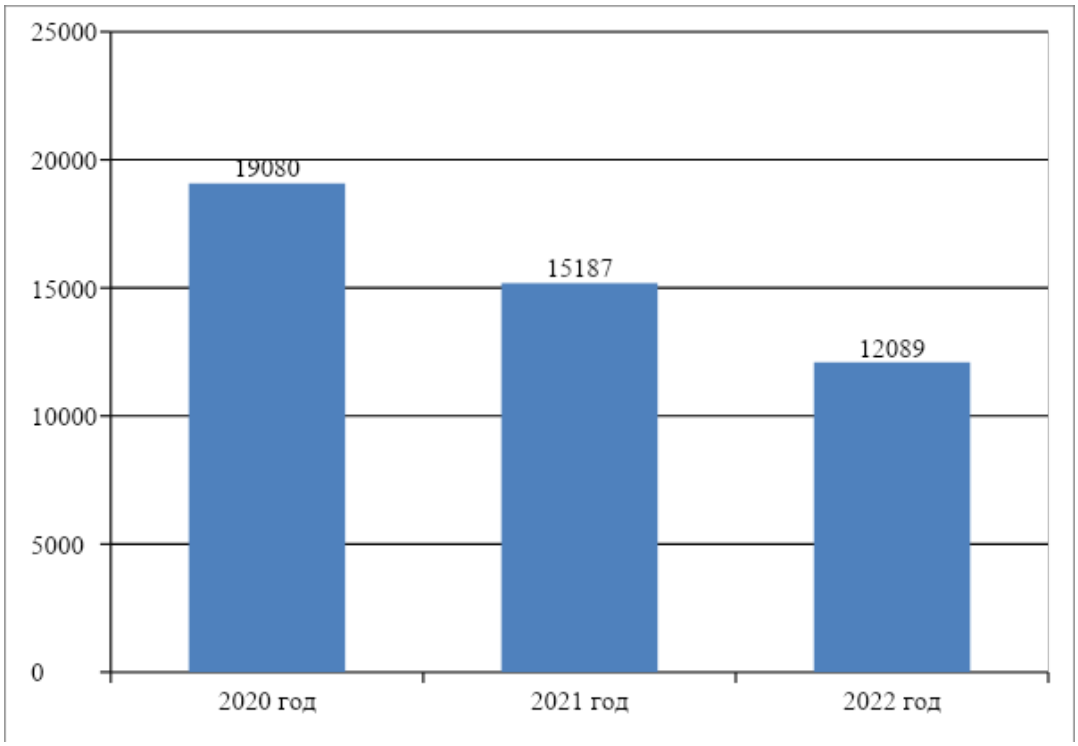


Рисунок 19 – Динамика количества фактических клиентов ООО ПК «ВентКомплекс»

Рассмотрим величину месячного рекламного бюджета ООО ПК «ВентКомплекс», приведенную таблице 12.

Таблица 12

Месячный рекламный бюджет ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатель	**Фактический средний бюджет в 2022 году в месяц**	**Плановый средний бюджет в 2023 году в месяц**
Бюджет - всего:	2095,00	1980,00
контекстная текстовая реклама	580,27	545,50
баннерная реклама	1515,73	1435,50

Как показывают данные табл. 12 рекламный бюджет в 2023 году планируется снизить, так как по результатам 2022 года выручка уменьшилась, что отразилось на финансовых результатах интернет-магазина.

Также стоит отметить, что наибольшая доля бюджета приходится на баннерную рекламу.

Пример размещения контекстной рекламы представлен на рисунке 20.

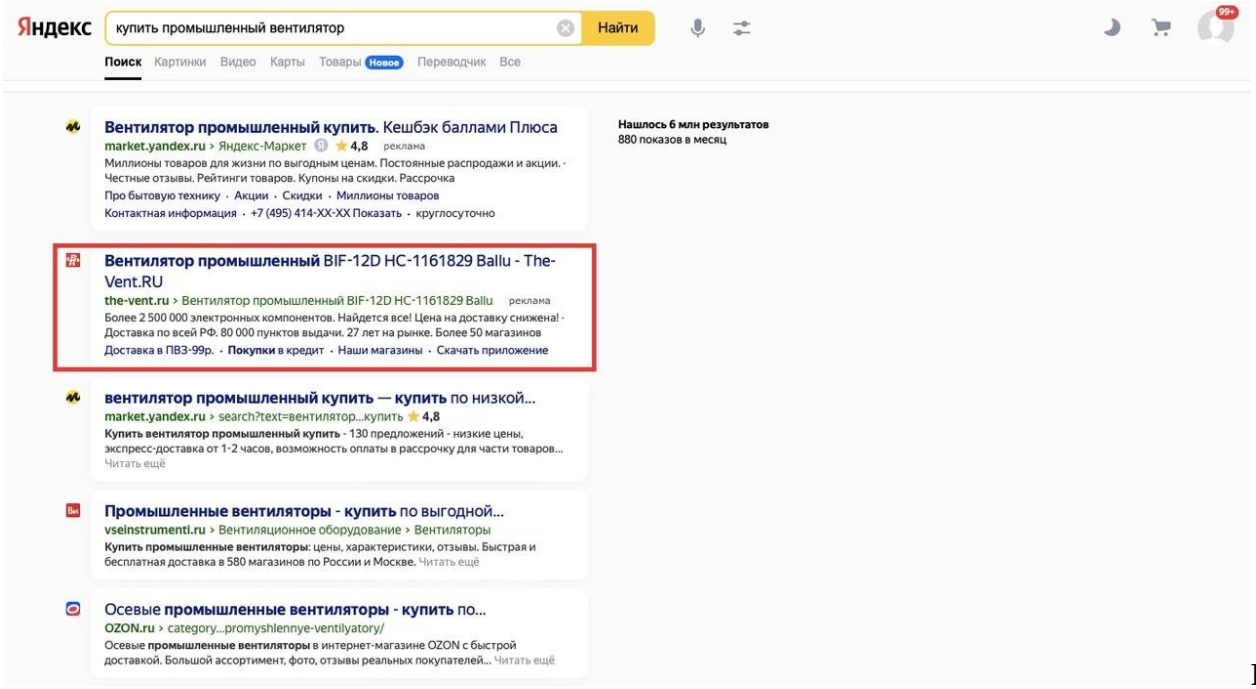


Рисунок 20 – Контекстная реклама ООО ПК «ВентКомплекс»

Таким образом, стоит отметить, что применяемые средства и инструменты средств интернет-продаж ООО ПК «ВентКомплекс» значительно ограничены. Так же отмечается недостаточный уровень оснащенности и функционирования сайта ООО ПК «ВентКомплекс» для обслуживания клиентов. В целях оценки конкурентоспособности среди лидеров данного сегмента рынка проведён конкурентный анализ.

Вывод по главе 2

Таким образом, можно сделать вывод о конкурентоспособности ООО «ПК Венткомплекс», но при этом анализ целевой аудитории показал, что

приверженность к предлагаемой марке продукции снижается, что требует комплексного подхода к разработке стратегии развития.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» показал наличие тенденции к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Оценка применяемых средств интернет-продаж предприятия показала, что ООО ПК «ВентКомплекс» не использует весь спектр средств и инструментов средств интернет-продаж, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ПК ВЕНТКОМПЛЕКС»

3.1. Мероприятия по улучшению конкурентной стратегии организации

Исходя из выявленных проблем в качестве мероприятия по решению выявленных проблем ООО ПК «ВентКомплекс» предлагается разработка конкурентной стратегии. В качестве конкурентной стратегии выбрана стратегия стабильности, то есть укрепление существующих направлений бизнеса за счет повышения имиджа предприятия.

В контексте данной работы антикризисная стратегия – системный документ, включающий стратегический, тактический и результативный блоки реализации деятельности в целях достижения миссии ООО ПК «ВентКомплекс».

Целью конкурентной стратегии является распространение информации об услугах ООО ПК «ВентКомплекс», а так же повышение уровня имиджа предприятия за счет данного нововведения.

Разработанная стратегия включает две составляющих, это программу рекламной кампании с использованием различных методов и форм продвижения, а так же программу событийной активности, которая содержит сценарий мероприятия.

Сетевой график конкурентной стратегии представлен на рисунке 21.

Реализация предлагаемой в рамках данной работы конкурентной стратегии предполагается в 3 этапа: подготовка, реализация и оценка эффективности.

Таким образом, антикризисная стратегия включает долгосрочный краткосрочный элементы: программа рекламной кампании рассчитана на долгосрочную перспективу, носит длительный характер реализации в соответствии с календарным планом; краткосрочный характер носит программа событийной активности, так как рассчитана на проведение только одного мероприятия в целях привлечения интереса потенциальной аудитории.



Рисунок 21 – Сетевой график конкурентной стратегии

Сроки подготовки программы рекламной кампании составляют 2 месяца, а именно с 01.09.2023 по 30.10.2023 год. Процесс подготовки включает сразу несколько этапов, а именно: подготовку и проведение социологического исследования в целях определения целей и задач будущей рекламной кампании, определении мнений потенциальной аудитории об ООО ПК «ВентКомплекс». Так же в этот период входит и подготовка к реализации программы, а именно: разработка смет, обсуждение их с руководством, обсуждение вопросом применения методов и форм продвижения с исполнителями (ТВ-каналами,

радио, другими СМИ), подписание договоров. Непосредственная работа с исполнителями будет включать разработку видео-ролика для запуска на ТВ, а так же разработку макета рекламы для печати в журнале.

Календарный план с подробным указанием мероприятий рекламной кампании представлен в таблице 13.

Таблица 13

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовительный этап	Разработка программы и проведение социологических опросов в форме заполнения анкет	01.09.2023-15.09.2023
	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	16.09.2023-30.09.2023
	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	01.10.2023-11.10.2023
	Ведение переговоров с печатными СМИ	15.10.2023-21.10.2023
	Съемки и монтаж рекламного ролика	22.10.2023-30.10.2023
Этап реализации	Запуск рекламы на телевидение	01.11.2023-10.11.2023
	Размещение рекламы в печатных СМИ	12.11.2023-24.11.2023
	Размещение рекламы в Интернет	25.11.2023-28.11.2023
Заключительный этап	Повторный социологический опрос по ранее разработанной анкете	01.02.2024-25.02.2024
	Анализ полученной информации	26.02.2024-10.03.2024
	Подготовка итогового отчета	11.03.2024-15.03.2024

Следующий период – непосредственно реализация займет месяц – с 01.11.2023 по 28.11.2023 год. В этот период ТВ-реклама будет запущена, а рекламное сообщение размещено в печатных СМИ и на просторах сети Интернет.

Заключительный этап, сроки которого с 01.02.2024 по 15.03.2024 год, будет включать оценку эффективность реализованной стратегии, ее успешности и выявлении недостатков, проблем, ответственных лиц. В ходе

заключительного этапа повторно проводится социологическое обследование с целью определения как изменилось мнение потенциальной аудитории об ООО ПК «ВентКомплекс». Так же оценка эффективности проводится и с помощью экономических показателей.

Таким образом, как показывают данные таблицы 13, срок реализации рекламной кампании составит 6 месяцев – с 01.09.2023 по 15.03.2024 год.

Стоит отметить, что наиболее приемлемым и масштабным методом размещения информации для ООО ПК «ВентКомплекс» будет телевидение. Так же именно эта форма размещения будет наиболее дорогостоящей.

Для размещения в рамках данной рекламной кампании были выбраны следующие телеканалы с учетом их целевой аудитории:

- телеканал «ТНТ»;
- телеканал «СТС»;
- телеканал «Пятница».

Следующим по уровню эффективности средством размещения рекламы является печатная пресса – журналы и газеты.

В связи со спецификой данной отрасли и нацеленности на аудиторию были выбраны следующие журналы:

- КрепМонтаж;
- «Стройка».

Реклама в журналах будет выполнена в виде изображения рекламного макета на полную страницу.

Основная цель данного размещения будет информирование максимально возможной аудитории о данном предложении.

Периодичность размещения рекламы в журналах представлена в таблице 14.

Так же, журналы выбраны таким образом, что периодичность их выхода и публикации не совпадала. Один журнал – «Вентеляция» имеет ежемесячную периодичность и публикации тиражом 5000, а журнал «Стройка» выпускается еженедельно, но тираж его гораздо меньше – 1263 тыс. штук.

С точки зрения тираживания и количества точек распространения журналов данный формат размещения информации является очень выгодны и эффективным.

Таблица 14

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
Вентеляция	5000	ежемесячно	Крепления, механизмы, монтаж
Оборудование	1263	еженедельно	Строительство, строительные материалы, крепления

Так же, стоит отметить, что журналы имеют и электронную версию, что еще больше увеличивает охват потенциальных клиентов. Журналы предлагаю электронную подписку, что рационально как для читателей, так и для журнала, а так же заказчиков журнала (то есть тех, кто размещает заказ на рекламное сообщение).

Неотъемлемым этапом разработки рекламной кампании является составление бюджета рекламной кампании (см. таблицу 15).

Данные таблицы 15 показывают, что общая величина бюджета проекта составляет 22249 тысяч рублей. Наиболее затратным мероприятием является показ видеороликов на ТВ-каналах. Общая сумма затрат по всем терм выбранным каналам составила 21605 тысяч рублей.

Программа событийной активности планируется на полгода: с 1 июня 2023 года по 1 декабря 2023 года. Результатом реализации программы будет проведение презентации ООО ПК «ВентКомплекс».

Распространение информации о проведении презентации и лотереи будет осуществляться посредством рекламы по телевидению. Очень важно, чтобы ролик вмещал в себя максимум информации и был выпущен за 2 недели до организации мероприятия.

Так как выставка будет проходить на местном уровне, самым верным решением будет использовать местные телерадиокомпании, такие как «Самара-24» и «Рен Тв». Стоимость эфирного времени в среднем составляет

2000 руб. за секунду. Достаточным будет количество показов от трех до пяти раз в сутки.

Продолжительность рекламного ролика перед организацией мероприятия составит по времени около 15 секунд.

Таблица 15

Бюджет проекта

Статья расходов	**Кол-во эфирного времени**	**Стоимость минуты эфирного времени**	**Общая стоимость**
Разработка программы и проведение социологических опросов в форме заполнения анкет	анкетирование	стоимость анкетирования 75 000	75 000
Съемки и монтаж рекламного ролика	30 секунд	112 369	112 369
Показ видеороликов на СТС	165	42 600	7 029 000
Пока видеороликов Пятница	165	36 870	6 083 550
Показ видеороликов на ТНТ	165	51 470	8 492 550
ВКонтакте	Постоянное размещение - дня	44 000	44 000
«КрепМонтаж»	1 рекламная статья	181 200	181 200
«Стройка»	1 рекламная статья	156 700	156 700
Повторный социологический опрос	повторное анкетирование	75 000	75 000
Итого			22 249 369

Так же информация о проведении презентации и лотереи будет распространяться путем личного сообщения при бронировании номеров в ООО ПК «ВентКомплекс» среди фактических клиентов. Проведение презентации планируется в ООО ПК «ВентКомплекс» (исходя из результатов оценки проходимости, уровня ежедневной выручки).

Так же необходимо отметить, что право участия в лотереи есть только у клиентов, которые в течение двух недель со дня объявления о ее проведении,

забронировали номер в ООО ПК «ВентКомплекс». В качестве подтверждения совершения бронирования и права на участия покупателю выдается билет участника.

Так же в лотереи имеют право участвовать и интернет-клиенты, получающие билет участника во время электронного бронирования.

В качестве приза для победителя лотереи выбран денежный приз в размере 100 тыс. рублей, а так же товарный сертификат стоимостью 20 тыс. рублей в сутки (с оформлением в цветах фирменного дизайна ООО ПК «ВентКомплекс»).

Для оценки эффективности программы событийной активности для ООО ПК «ВентКомплекс» необходимо проанализировать затраты на его реализацию (см. таблицу 16).

Затраты на проведение мероприятий переоцениваются в момент реализации с учетом процента инфляции, так как за период с момента разработки бюджета и до фактической реализации может пройти время, за которое цены значительно вырастут, что так же обусловлено внешними факторами. Бюджет согласовывается с руководителем предприятия и главным бухгалтером ООО ПК «ВентКомплекс».

Таблица 16

Затраты на проведение мероприятия в рамках программы событийной активности для ООО ПК «ВентКомплекс»

Статья затрат	**Сумма, руб**
1.Организация информативного стенда	35 500, 00
2.Оплата услуг ведущего	32 000, 00
3.Проведение лотереи, в том числе:	
- денежный выигрыш	100 000,00
- сертификат	20 000, 00
- изготовление барабана в цвете фирменного стиля для проведения лотереи	1 500,00
4.Оплата ТВ-рекламы	113 000, 00
5.Сувениры с эмблемой предприятия (карандаши, буклеты) для раздачи гостям	14 000, 00
6. Шарики с эмблемой в цветах фирменного стиля для украшения и раздачи гостям	30 000,00
Итого	346 000, 00

Общая величина затрат составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша.

Структура затрат представлена на рисунке 22.

Как показывают данные таблицы 16 и рисунка 22, наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ. Их доля занимает 63%, что связано с высокими ценами на эфирное время. Так же сюда вошли и затраты на разработку рекламного ролика для ООО ПК «ВентКомплекс». 13% затрат составляют затраты на организацию информативного стенда, что требует печати листовок, вывесок, заказа сувенирной продукции. Так же 13% относится на проведение лотерии. Высокая затратность данного мероприятия обусловлена тем, что по итогам лотерии будет разыгран приз, который так же входит в бюджет проекта.

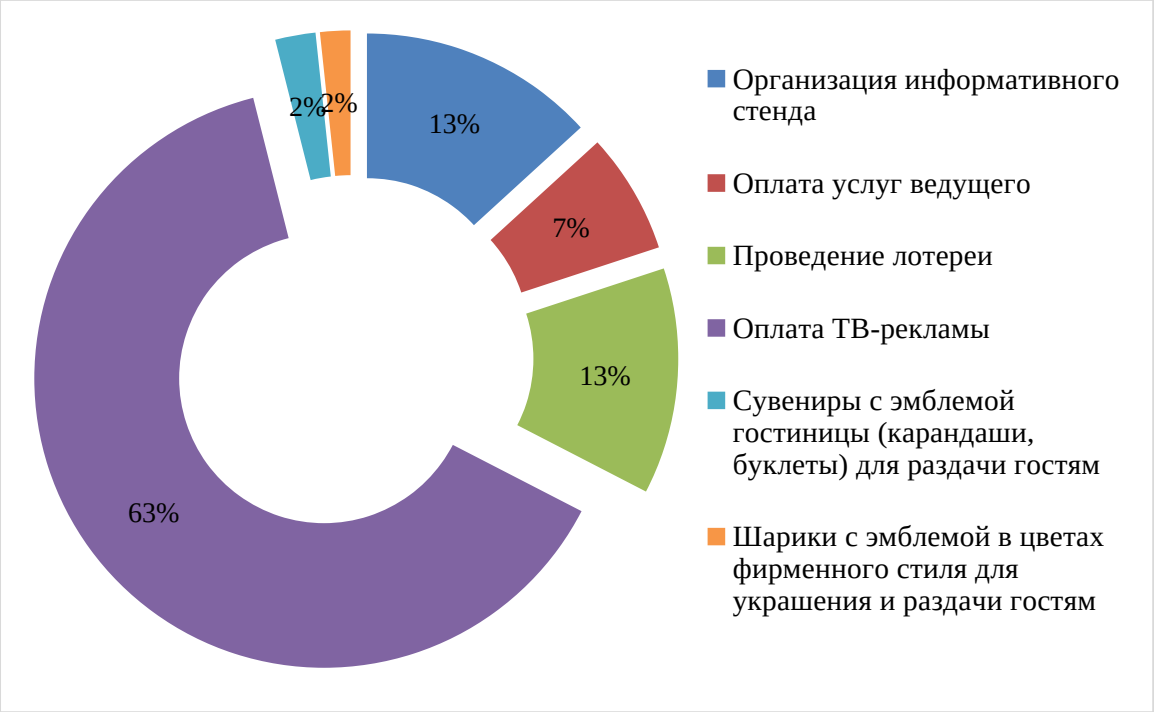


Рисунок 22 - Структура затрат на проведение презентации

От проведения мероприятия ожидается получить следующий эффект:

- повышение узнаваемости ООО ПК «ВентКомплекс»;
- привлечение потенциальных покупателей;
- повышение оборота в ближайшем периоде.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по разработанной конкурентной стратегии для ООО ПК «ВентКомплекс» будет проводится путем сопоставления величины полученных финансовых результатов до ее реализации – то есть фактические результаты и после ее внедрения.

Оценку эффективности стратегии целесообразно проводить отдельно по каждой составляющей, а именно: оценку эффективности рекламной кампании и оценку эффективности мероприятия.

Для оценки эффективности рекламной кампании необходимо помимо затрат на размещение рекламы на ТВ, определить динамику просмотров выбранных каналов. Оценка просмотров осуществляется с помощью показателя ROI- Return on Investment, который рассматривает рекламу как инвестиции и подсчитывает их рентабельность.

Среднесуточные доли рассматриваемых телеканалов по результатам 2022 года следующие:

- телеканал «ТНТ» – 12,6%;
- телеканал «СТС» – 8,0%;
- телеканал «Пятница» – 3,4%.

Далее произведем расчеты:

104,8 * 0,126 = 13,2;

93,1*0,08 = 7,45;

85,7*0,034 = 2,91.

Итого 23,56 млн. человек в сутки смогут увидеть рекламный ролик. Телевизионная аудитория выбранных каналов представлена на рисунке 23. Так исходя из представленных данных следует, что наиболее популярным из выбранных ТВ-каналов является телеканал «ТНТ» - 104,8, то есть данный телеканал является наиболее просматриваемым. Стоит отметить, что просматриваемость и других выбранных телеканалов находится на достаточно

высоком уровне, что указывает на эффективность выбранных методов продвижения.

Таким образом, целевая аудитория составит более 23 млн. рублей.

Затраты на рекламную кампанию – 22 249 369 рублей.

Подсчитаем стоимость одного контакта (затраты на кампанию / целевая аудитория):

22 249 369/ 23 560 000 = 0,94.

Таким образом, целевая аудитория данной рекламной кампании составляет 23560 тысяч человек. Исходя из данных социологического опроса, только 44% потенциальных покупателей готовы забронировать номер в ООО ПК «ВентКомплекс».

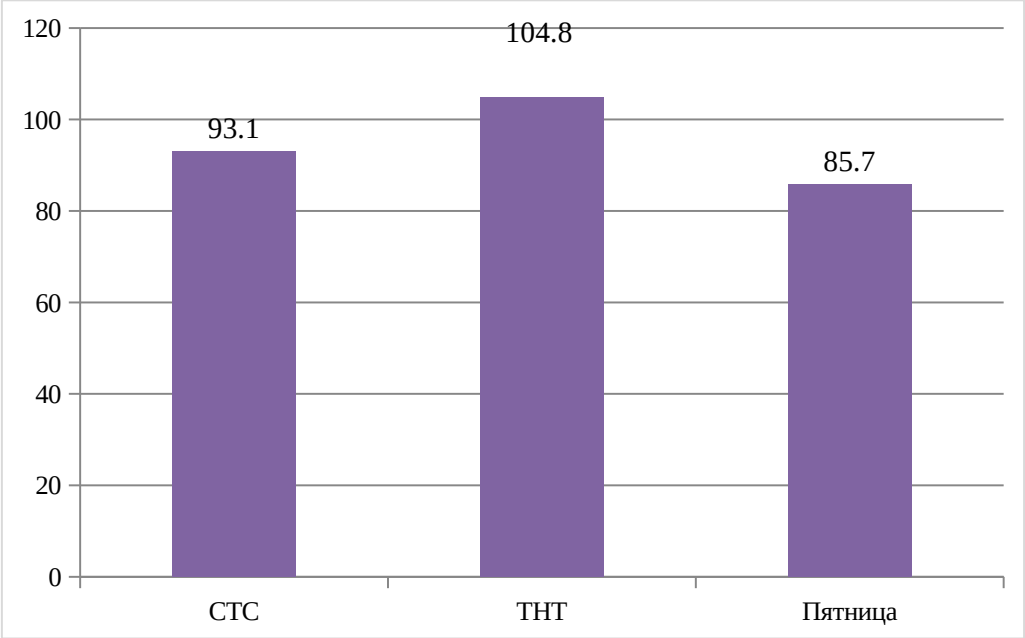


Рисунок 23 – Телевизионная аудитория телеканалов

Эффективность данной рекламной кампании составляет 44% - то есть по результатам ее реализации темп прироста выручки ООО ПК «ВентКомплекс» составит 144%.

При этом общие затраты на оказание услуг возрастут на 1%, коммерческие расходы на 47,98%, которые будут составлять расходы на проведение рекламной кампании.

Как справедливо показывают данные рисунка 24, эффективность рекламной кампании отражается прежде всего в росте прибыли от продаж, то есть от размещения (предоставлении номеров). При условиях успешной реализации рекламной кампании прибыль от продаж увеличится до 91322 тысяч рублей в год.

Оценка эффективности программы событийной активности будет проводится путем сравнения величины полученных финансовых результатов до реализации программы событийной активности – то есть фактические результаты, с данными этих показателей при условии ее успешного внедрения (см. рисунок 24).

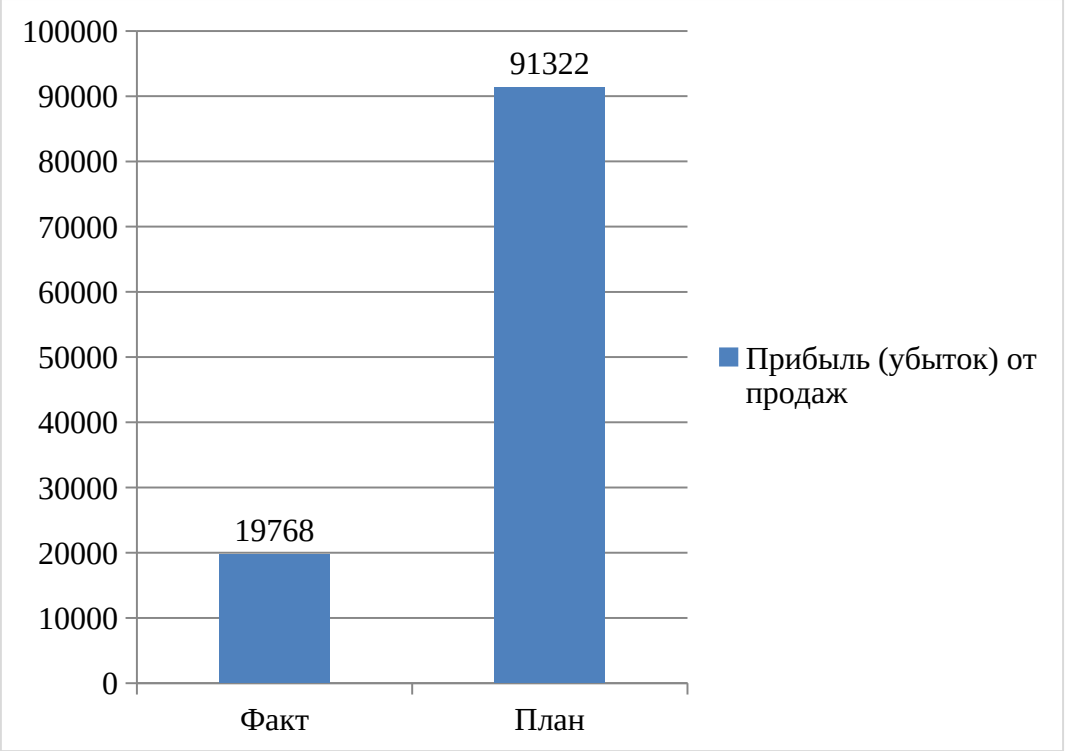


Рисунок 24 – Эффективность рекламной кампании

В результате реализации предложенного мероприятия рост себестоимости, то есть общей величины затрат ООО ПК «ВентКомплекс» составит 1,23% при этом выручка увеличится на 13% , что приведет к росту валовой прибыли на 39,78%. Всего это положительно отразится на объемах прибыли от продаж, как показывают данные рисунка 25.

Себестоимость в результате реализации программы событийной активности увеличится на 1,23%, куда будут отнесены затраты, включенные в бюджет мероприятия.

При условии, что предприятие осуществляет учет коммерческих расходов отдельно, то данный вид расхода необходимо относить к коммерческим расходам.

Более наглядно рост результатов деятельности (прибыли) ООО ПК «ВентКомплекс» году при успешном выполнении программы событийной активности можно представить на рисунке 25.

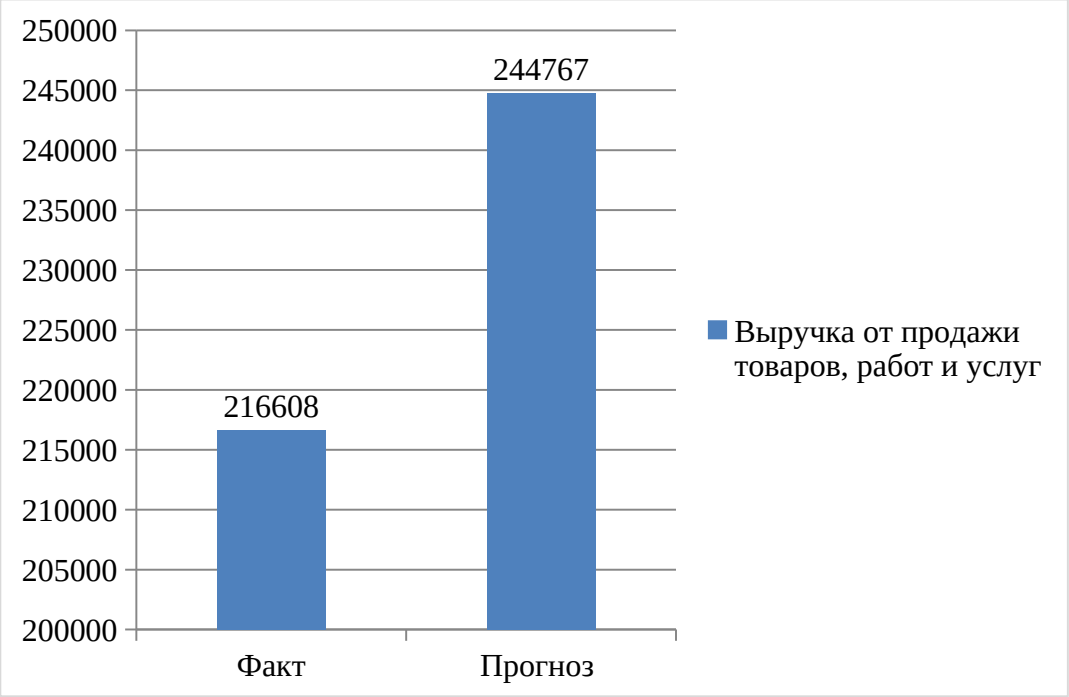


Рисунок 25 - Динамика роста выручки ООО ПК «ВентКомплекс», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 25, рост величины оказанных услуг при условии реализации предлагаемого мероприятия составит 13%, а общая величина валовой прибыли увеличится на 39,78%.

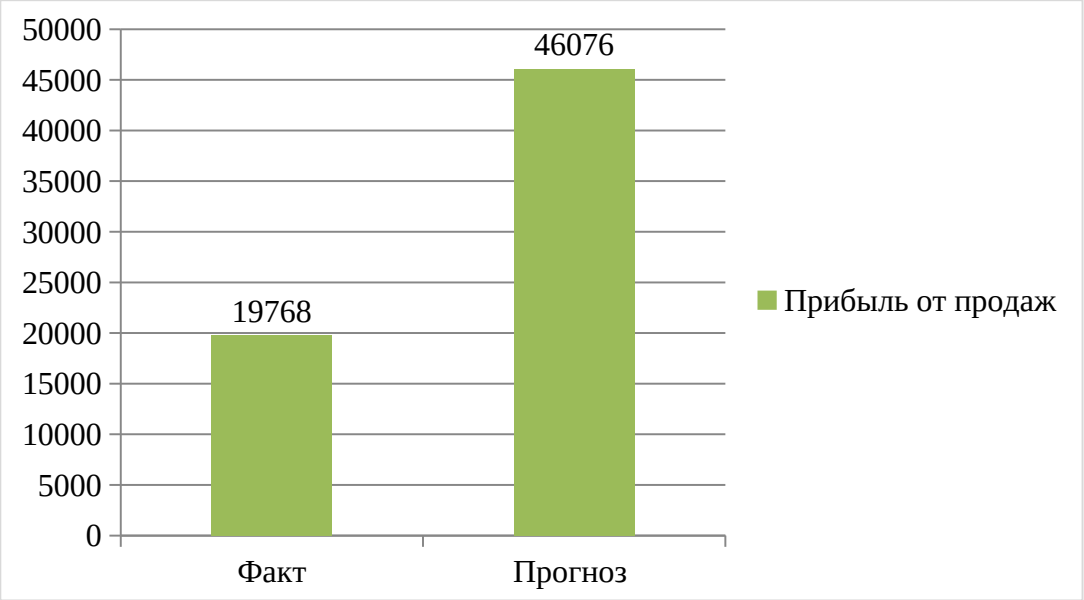


Рисунок 26 - Динамика роста прибыли ООО ПК «ВентКомплекс»

Оценка эффективность от предложенных мероприятий в целом приведена в таблице 17.

Таблица 17

Оценка эффективности проекта для ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатель	Факт	Прогноз			Эффект, %
		За счет рекламной компании	За счет программы событийной активности	Итого	
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	216608	95 308	28 159	340 075	157,00
Себестоимость	150470	1505	1851	153825	102,23
Валовая прибыль	66138	93803	26308	186 249	281,61
Прибыль от продаж	19768	71554	26308	117630	595,05
Рентабельность продаж, %	9,13	-	-	34,59	-
Рентабельность издержек,%	13,14	-	-	76,47	-

Оценка эффективности программы маркетинговых коммуникаций для ООО ПК «ВентКомплекс» показывает, что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 57%. По результатам реализации программы рекламной кампании и программы событийной активности рентабельность продаж составит 34,59% (в 2 раза

выше, чем по результатам функционирования текущего года), что подтверждает эффективность и целесообразность предложенных изменений.

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA.

Рисками реализации конкурентной стратегии выступают:

1 - появление новых участников сегмента рынка, усиление конкуренции;

2 - снижение спроса покупателей;

3 – недостаточность квалификации персонала;

4 – недостаток численности персонала;

5 – увольнение ключевого сотрудника;

6 – рост затрат, связанных с реализацией конкурентной стратегии.

Анализируя данные карт риска до и после введения превентивных мер ООО ПК «ВентКомплекс» (см. рисунки 27 и 28), можно заметить положительные изменения в снижении определенных рисков. В частности, сократились риски, связанные с недостатком персонала, неудовлетворением действующей системы управления и мотивации, а также увольнением ключевого сотрудника. Эти результаты свидетельствуют о том, что принятые меры оказали положительное влияние на стабильность и эффективность компании.

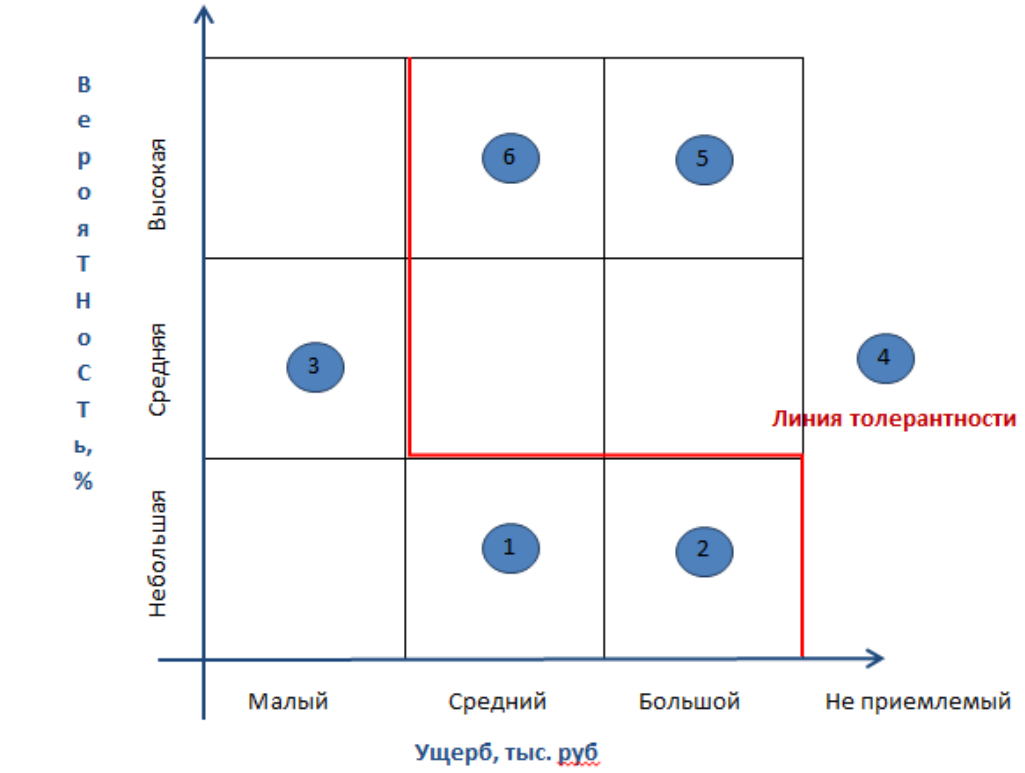


Рисунок 27 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

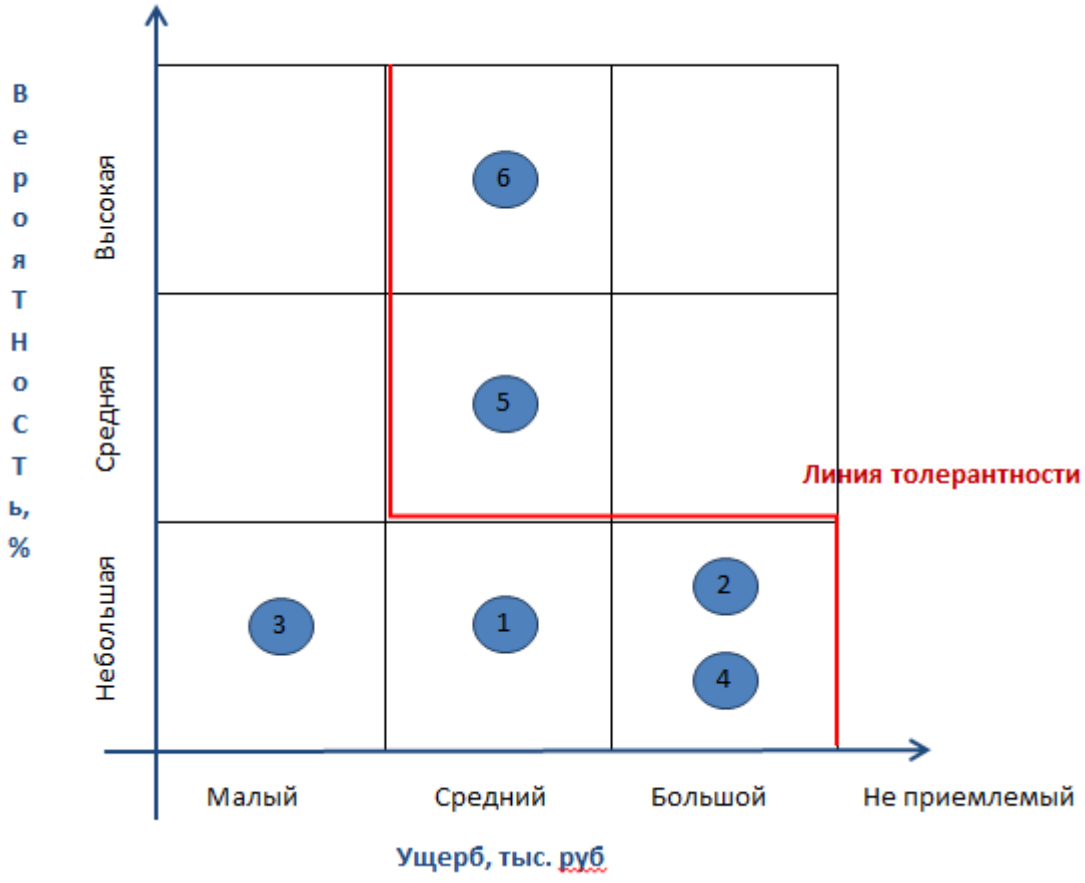


Рисунок 28 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Далее создадим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 29).

ООО ПК «ВентКомплекс» разработало проект с целью повышения эффективности своей деятельности. Чтобы оценить временные затраты на реализацию мероприятий, предлагается использовать модель "график Ганта".

График Ганта является эффективным инструментом для планирования и управления проектами. Он позволяет наглядно отобразить последовательность задач, их длительность и зависимости друг от друга.

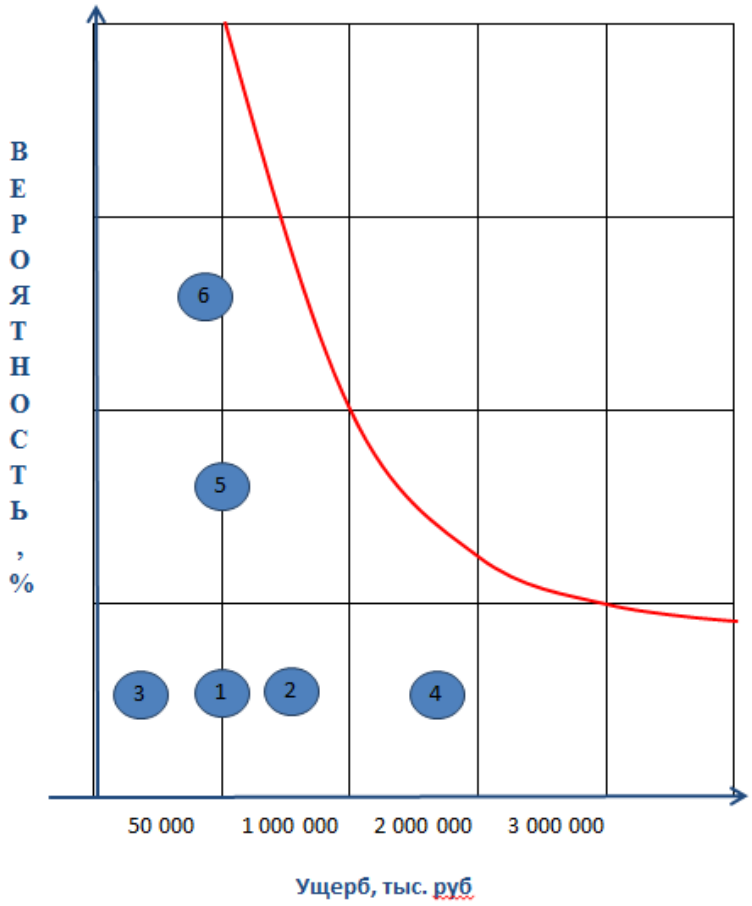


Рисунок 29 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

Применение модели "график Ганта" позволит ООО ПК «ВентКомплекс» определить необходимое время для выполнения каждого мероприятия, а также установить необходимые приоритеты и оптимальную последовательность их реализации (см. приложение 1).

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что

разработка проекта мероприятий по увеличению доли рынка является достаточно длительным процессом, требующим проведения ряда предварительных исследований и общей оценки эффективности планируемых к проведению мероприятий.

Помимо оценки экономической эффективности разработанной стратегии необходимо представить прогноз оценки уровня приверженности к ООО ПК «ВентКомплекс» у покупателей.

Представим прогнозные результаты, на которые нацелена реализация стратегии на рисунке 30.

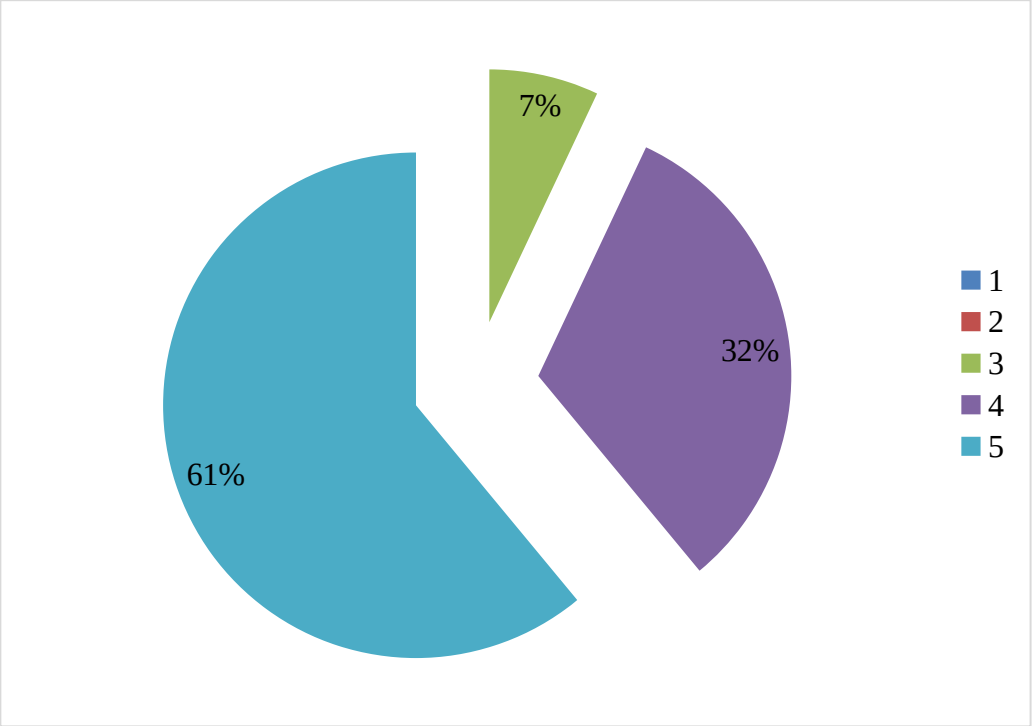


Рисунок 30 - Приверженность покупателей к ООО ПК «ВентКомплекс» по 5-ти бальной шкале

Данные рисунка 30 показывают, что в результате реализации стратегии стабильности, которая включает рекламную кампанию и событийную активность, руководство ООО ПК «ВентКомплекс» ожидает рост численности покупателей, приверженность которых к организации будет на максимальном уровне. Их доля составляет 61%.

Так же стоит отметить, что в прогнозном графике отсутствуют показатели приверженности на низких уровнях «1» и «2», это означает что

прогнозируется отсутствие падения приверженности покупателей, только рост их доверия и, соответственно, увеличение спроса и количества постоянных клиентов.

Разработанная стратегия включает две составляющих, это программу рекламной кампании с использованием различных методов и форм продвижения, а так же программу событийной активности, которая содержит сценарий мероприятия.

Выводы по 3 главе

Таким образом, проект стратегии включает долгосрочный краткосрочный элементы: программа рекламной кампании рассчитана на долгосрочную перспективу, носит длительный характер реализации в соответствии с календарным планом; краткосрочный характер носит программа событийной активности, так как рассчитана на проведение только одного мероприятия в целях привлечения интереса потенциальной аудитории.

Предлагаемая рекламная кампания содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. ООО ПК «ВентКомплекс» разработало долгосрочную программу событийной активности. Её целью является удержание клиентской базы и поддержание имиджа компании на рынке. Многие инструменты программы будут внедрены в постоянные методики работы. Таким образом, ООО ПК «ВентКомплекс» стремится обеспечить стабильность и долгосрочный успех на рынке.

Общая величина бюджета проекта рекламной кампании составляет 22249 тысяч рублей. Наиболее затратным мероприятием является показ видеороликов на ТВ-каналах. Общая сумма затрат по всем терм выбранным каналам составила 21605 тысяч рублей.

Общая величина затрат на реализацию программы событийной активности составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша.

Наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ. Их доля занимает 63%, что связано с высокими ценами на эфирное время. Так же сюда вошли и затраты на разработку рекламного ролика для ООО ПК «ВентКомплекс». 13% затрат составляют затраты на организацию информативного стенда, что требует печати листовок, вывесок, заказа сувенирной продукции. Так же 13% относится на проведение лотерии. Высокая затратность данного мероприятия обусловлена тем, что по итогам лотерии будет разыгран приз, который так же входит в бюджет проекта.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности разработанной конкурентной стратегии стабильности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Категория конкуренции является преимущественно понятием экономической теории, выступает одним из основных признаков рынка. Традиционно принято полагать, что столкновение интересов, выраженное в форме конкуренции, является движущей силой экономического развития. Вместе с тем конкуренция как комплексное социально-экономическое явление не нивелирует своего юридического содержания, вытекающего из природы конкурентных отношений. Как социально-экономическое явление конкуренция предполагала изначально в рамках экономической теории независимое соперничество хозяйствующих субъектов.

Конкурентная стратегия представляет собой набор методик и правил, применяемых в долгосрочном периоде с целью поддержания конкурентоспособности предприятия и усиления рыночных позиций.

Конкурентная стратегия на сегодняшний день дает возможность разрабатывать и использовать комплекс инструментов, позволяющих гибко адаптироваться к изменениям рынка, а также влиянию внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия.

Поведение предприятия в конкурентной среде определяется его конкурентной стратегией. При этом грамотно подобранная конкурентная стратегия способствует развитию конкурентоспособности. Для определения устойчивой модели поведения особое значение на начальном этапе имеет понимание имеющегося уровня конкуренции, анализ уровня развития технологий, наличия ресурсов и выявление конкурентных преимуществ предприятия.

В качестве объекта в работе выступает ООО «ПК Венткомплекс». Компания ООО «ПК Венткомплекс» является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

Анализ целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс» показал, что

приверженность к предлагаемой марке продукции снижается, что требует комплексного подхода к разработке стратегии развития.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» показал наличие тенденции к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Анализ финансовой устойчивости ООО ПК «ВентКомплекс» показал, что в 2020 году положение предприятия характеризовалось как неустойчивое в силу отсутствия собственного капитала по причине полученных убытков.

Оценка коммуникативной политики предприятия показала, что ООО ПК «ВентКомплекс» не использует весь спектр средств и инструментов из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

В рамках практической (проектной) части работы был разработан проект конкурентной стратегии, который включает долгосрочный краткосрочный элементы: программа рекламной кампании рассчитана на долгосрочную перспективу, носит длительный характер реализации в соответствии с календарным планом; краткосрочный характер носит программа событийной активности, так как рассчитана на проведение только одного мероприятия в целях привлечения интереса потенциальной аудитории.

Предлагаемая рекламная кампания содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. ООО ПК «ВентКомплекс» разработало долгосрочную программу событийной активности. Её целью является удержание клиентской базы и поддержание имиджа компании на рынке. Многие инструменты программы будут внедрены в постоянные методики работы. Таким образом, ООО ПК «ВентКомплекс» стремится обеспечить стабильность и долгосрочный успех на рынке.

Общая величина бюджета проекта рекламной кампании составляет 22249 тысяч рублей. Наиболее затратным мероприятием является показ видеороликов на ТВ-каналах. Общая сумма затрат по всем терм выбранным каналам составила 21605 тысяч рублей.

Общая величина затрат на реализацию программы событийной активности составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша.

Наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ. Их доля занимает 63%, что связано с высокими ценами на эфирное время. Так же сюда вошли и затраты на разработку рекламного ролика для ООО ПК «ВентКомплекс». 13% затрат составляют затраты на организацию информативного стенда, что требует печати листовок, вывесок, заказа сувенирной продукции. Так же 13% относится на проведение лотерии. Высокая затратность данного мероприятия обусловлена тем, что по итогам лотерии будет разыгран приз, который так же входит в бюджет проекта.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности разработанной конкурентной стратегии стабильности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 31 июля 2020 г.). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (в ред. от 24.04.2020 г.). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Акимова Е.Н. Экономика: учебное пособие / Е.Н. Акимова, А.Н. Абрамов, О.В. Шатаева, М.Н. Лавров. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 201 с.

4. Акулич М. В. Интернет-маркетинг: учебник для бакалавров / М. В. Акулич. – М.: Дашков и К, 2019. – 352 с.

5. Ахмедов, Т. Х. Определение конкурентного преимущества и источники его формирования / Т. Х. Ахмедов // Территория науки. – 2019. – № 4. – С. 13-18.

6. Блаженкова Н.М., Ишмухаметов Э.М., Ишмеева А.С. Механизм повышения конкурентоспособности субъектов малого и среднего бизнеса в современных экономических условиях // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 1 (35). С. 116-124.

7. Быкова, А. А. Исследование современных конкурентных стратегий компаний потребительского сектора / А. А. Быкова // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков. – Москва: Алеф, 2023. – С. 236-244.

8. Волкова Наталья Конкурентоспособность предпринимательских структур: моногр. / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. – 176 с.

9. Выбор конкурентной стратегии предприятия / А. С. Мамошин, Ю. П. Осадчий, А. А. Аллаев, О. С. Евдокимова // Молодые ученые - развитию

Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2023. – № 1. – С. 975-976.

10. Ганина А.А. Конкурентные стратегии предприятия // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. - 2021. - №7. - С. 37-41.

11. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 224 с.

12. Джафари М., Попов С.М. Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий, обеспечивающие повышение экономической устойчивости предприятия // Интерактивная наука. - 2021. - № 5 (60). - С. 85-87.

13. Доценко Е.Ю., Солодовникова Н.А., Абрамов Д.В. Стратегическое управление на предприятии: учебно-методическое пособие. - Ростов-на-Дону, 2020. – 522 с.

14. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. - 380 с.

15. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

16. Калужский М.Л. Маркетинг: учебник: / М.Л. Калужский. – Изд. 2-е. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 217 с.

17. Кингснорт, С. Стратегия цифрового маркетинга. Интегрированный подход к онлайн-маркетингу. Руководство / С. Кингснорт. –М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 416 с.

18. Ковалев Д.В. Стратегии, инструменты и технологии цифровизации экономики / Д.В. Ковалев, Н.А. Косолапова, Е.А. Лихацкая и др.; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2020. – 226 с.

19. Кравченко, Е. С. Инновационный подход к разработке стратегии конкурентных преимуществ предприятия / Е. С. Кравченко, Т. С. Михайленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. – С. 126-132.

20. Кудинов Р. А. Принципы формирования конкурентного преимущества организации / Р. А. Кудинов // Учет и статистика. – 2022. – № 2(66). – С. 31-37.

21. Кутин М.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии / М.В. Кутин // Сфера услуг: инновации и качество. — 2020. — № 50. — С. 69-79.

22. Малышева В. Г. Стратегический риск-менеджмент как эффективный способ управления организацией // Научно-практические исследования. – 2021. – № 1-8(36).

23. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 176 с.

24. Махинова, Н. В. Направления совершенствования конкурентной стратегии торговой сетевой компании / Н. В. Махинова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2(99). – С. 133-137.

25. Михайлов, О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек / О.В. Михайлов // Управление. – 2019. – Т. 7. – № 3. – С. 75-83.

26. Михайлюк М.В. Цифровая трансформация рынка: маркетинговые потенциал и институционально-рыночные особенности развития онлайн-продаж // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 11 (124). - С. 725-728.

27. Николаева, А. М. Конкурентная стратегия предприятия как инструмент повышения конкурентоспособности / А. М. Николаева, Е. А. Федорченко // Вектор экономики. – 2023. – № 5(83).

28. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании и методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. — СПб. : Анлейс, 2019. – 256 с.

29. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. - 162 с.

30. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ. — Издательство «Альпина Паблишер», 2020. — 608 с.

31. Серошдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 293-304.

32. Симаков А.Г. Основные компоненты комплекса маркетинга и их влияние на предпринимательскую деятельность // Студенческая молодежь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация. 2021. С. 509-515.

33. Симбор А. Источники конкурентных преимуществ фирмы / А. Симбор, В. А. Сироткин // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. - 2022. - №5. - С. 425-427.

34. Соколова И.В. Конкурентоспособность, как инструмент развития фирмы // Информационное обеспечение научно-технического прогресса: анализ проблем и поиск решений. 2021. С. 129-132.

35. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 139 с.

36. Тарасов, В. А. Сущность и виды конкурентных стратегий предприятия / В. А. Тарасов // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 542-544.

37. Хузиева, Э. Ф. Конкурентная стратегия в системе управления предприятием / Э. Ф. Хузиева, А. И. Камашева // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. 2023. – С. 611-614.

38. Черджиева, М.Т. Сущность и классификация конкурентных стратегий / М.Т. Черджиева // Вестник современных исследований. 2020. № 2-3 (32). С. 52-55.

39. Чернавских, Е. Н. Обоснование целесообразности совершенствования конкурентной стратегии компании / Е. Н. Чернавских // E-Scio. – 2023. – № 5(80). – С. 618-625.

40. Чмышенко, Е.В. Взаимосвязь стратегий и конкурентных преимуществ / Е.В. Чмышенко // Евразийское Научное Объединение. — 2020. — № 8-4 (66). — С. 231-232.

41. Штофер, Г. А. Подходы к определению сущности стратегического развития предприятия / Г. А. Штофер, В. И. Кацилло // Тенденции развития современной экономики предприятий и организаций. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2023. – С. 23-25.

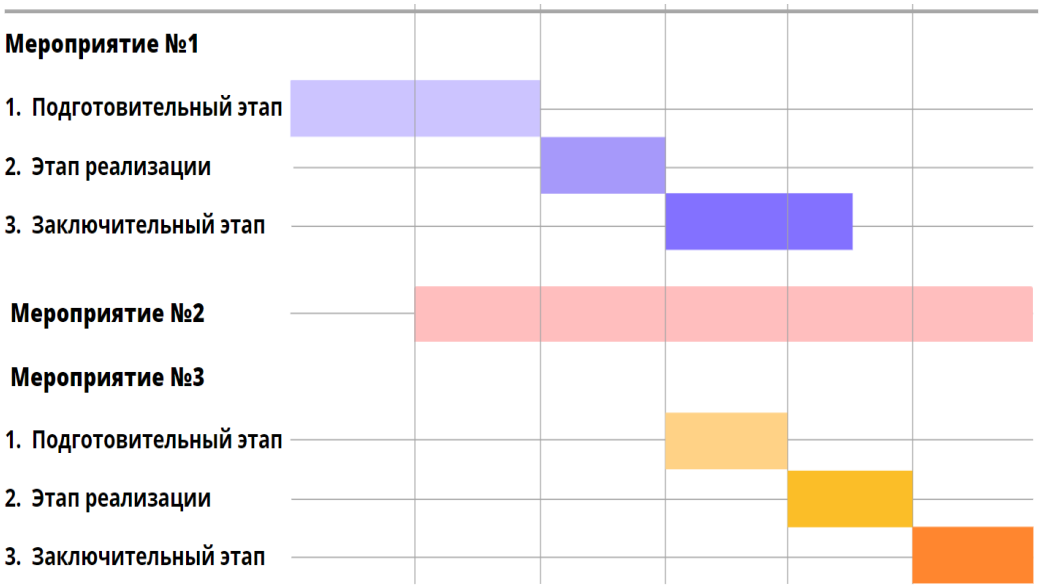
42. Яненко, М. Б. Конкурентные маркетинговые стратегии в условиях цифровой трансформации бизнеса / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. – С. 12-18.

43. Доклад компании «Магнит». [Электронный источник] //URL:https://www.magnit.com/upload/iblock/bc4/Magnit_1Q2022_29Apr2022 _rus.pdf (16.08.2023г)

44. Официальный сайт «Лента». [Электронный источник] //URL: https://lenta.com/ (17.08.2023г)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Временные затраты на мероприятия проекта ООО ПК «ВентКомплекс»



Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

Джураева Екатерина Владимировна
ФИО



Подпись

24.10.2023г.