

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: Конкурентная стратегия предприятия

Исполнитель \_\_\_\_\_ Гбессето Констан  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель \_\_\_\_\_ Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_   
(подпись)

\_\_\_\_\_ Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«6» июня 2023 г.

Санкт-Петербург

2023

## ОГЛАВНЕНИЕ

Введение.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентной стратегии.....	6
1.2 Факторы, влияющие на конкурентную стратегию предприятия .....	29
1.3 Принципы разработки конкурентной стратегии предприятия.....	36
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "ВАЙЛДБЕРРИЗ".....	45
2.1. Общая характеристика ООО "Вайлдберриз" .....	45
2.2. Анализ основных экономических показателей ООО "Вайлдберриз" .....	49
2.3. Оценка конкурентных преимуществ ООО «Вайлдберриз».....	56
3. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ» ..	69
3.1. Предложения по формированию стратегических конкурентных преимуществ продукции ООО «Вайлдберриз» .....	69
3.2. Оценка эффективности использования конкурентных стратегии ООО "Вайлдберриз" .....	81
Заключение .....	91
Список использованных источников .....	95



## Введение

Во время ужесточения конкуренции первостепенной задачей любой организации становится сохранение и увеличение своей привлекательности на рынке. Количество организаций, ориентирующихся на конкурентоспособность и выполняющих требуемые задачи путем эффективных менеджерских решений, направленных на реализацию выбранного плана действий, со временем только растет.

В условиях нестабильности в мире проблематика создания организации, способной достойно конкурировать на конкретном рынке, является особенно актуальной из-за крайней волатильности окружающей обстановки и недостатка научно-методического материала, связанного с множеством особенностей поиска и практического исполнения выгодных достоинств бизнеса.

Проблематика руководства конкурентоспособной организацией с точки зрения практики не утрачивает своей актуальности и из-за достаточно консервативных методик оценки уровня бизнеса и подходов к формированию планов сохранения конкурентоспособности, применяемых руководящими подразделениями организации.

При рыночной экономике способность выдерживать жесткую конкуренцию и результативность являются прекрасными индикаторами, позволяющими определить реальный уровень предприятия. Если же проецировать все вышенаписанное на внешнеэкономические отношения, то чем более государство конкурентоспособно, тем более вероятен стабильный рост экономики, отсутствие серьезных кризисов и повышение уровня жизни населения.

Цель работы. Разработка конкурентной стратегии на примере такой организации, как ООО «Вайлдберриз».

Данная цель определила несколько важных, требующих решения задач:

- требуется проанализировать и изучить существующие на сегодня современные подходы, с помощью которых можно разработать конкурентоспособные стратегии;
- провести анализ текущей конкурентной стратегии транспортного ООО «Вайлдберриз»;
- провести анализ конкурентных возможностей транспортного предприятия ООО «Вайлдберриз»;
- разработать новую конкурентную стратегию транспортного предприятия;
- оценить риски реализации конкурентной стратегии.

Объектом исследования является ООО «Вайлдберриз».

Предмет исследования – текущее положение конкурентоспособности ООО «Вайлдберриз».

В ходе написания выпускной квалификационной работы применялись методы системного анализа и исследования операций, математические, статистические методы, метод сравнений и аналогий, метод обобщений и др.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности транспортно-логистических компаний.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Введение определяет цель и определяет задачи работы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность конкурентной стратегии

Развитие современной экономики находится сейчас на определенном особом этапе. Для этого периода характерно достаточно быстрое развитие конкуренции. Также наблюдаются такие факторы, как:

- многочисленные кризисы;
- глобализация;
- информатизация общества;
- изменения во внешней среде.

В подобных условиях руководителю предприятия необходимо уделить внимание разработке определенной стратегии, направленной на управление организацией. Речь идет о грамотном стратегическом управлении. По сути, это комплекс мероприятий и особый вид деятельности, который базируется на определенных факторах. В первую очередь, стратегия должна быть ориентирована на стандартную предпринимательскую философию достижения долгосрочных положительных целей. Не менее важно обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Требуется сделать все возможное для того, чтобы предприятие заняло максимально устойчивую конкурентную позицию. Таким образом можно рассчитывать на то, что предприятие получит хорошую прибыль и будет осуществлять успешную деятельность в долгосрочной перспективе. [6]

На данный момент большое количество исследователей между разными уровнями и процессами не проводят практически никаких границ. В частности, разбираясь со стратегическим управлением, его очень часто считают аналогией процесса формирования и реализации самого стратегического плана. Это не очень правильный подход, так как стратегическое управление состоит из очень

большого количества всевозможных категорий. При этом для того, чтобы реализовать управленческую стратегию и предварительно сформировать ее, необходимо разделить весь процесс на отдельные этапы.

Такой специалист, как В. В. Пастухова, процесс разработки и формирования стратегии рассматривает особым образом. Она предполагает, что здесь, в первую очередь, необходимо обращать внимание на внимательное изучение таких понятий, как процесс стратегического планирования и разработка непосредственно самой стратегии. Стоит отметить, что данный процесс ограничен особыми регенерирующими действиями. В данном случае речь идет о формировании нескольких стратегических мероприятий, а также о выборе подходящих стратегических альтернатив.

Также важно понимать, что управленческая стратегия должна быть разработана на основе предварительно поставленных целей. Именно на них она должна ориентироваться. Одновременно с этим необходимо принимать во внимание происходящие во внешней среде угрозы, разные возможности компании и ее конкурентные преимущества.

В стандартной модели стратегического управления присутствует четыре главных блока:

- установка целей;
- аналитика;
- разработка стратегии;
- реализация плана. [12]

Блок, связанный с разработкой стратегического управления, состоит из нескольких этапов. Необходимо сформировать максимально эффективный стратегический план, выбрать подходящую стратегию, а также сгенерировать стратегическую альтернативу. В данном случае специалисты считают, что особого мнения заслуживает именно сформированная стратегия. Необходимо сделать все возможное для того, чтобы она оказалась максимально конкурентной. Она должна являться определенной базой, на которой будут

формироваться многочисленные конкурентные преимущества. Именно с помощью них любое предприятие или организация сможет удерживать свою занятую высококонкурентную позицию.

Здесь стоит отметить, что конкурентная стратегия представляет собой несколько связанных друг с другом мероприятий. Все они направлены на то, чтобы сначала достигнуть оптимальной конкурентоспособности, а потом сохранить подобное положение на рынке. Все это основано на максимально эффективном использовании всех имеющихся в распоряжении положительных факторов и на сведении к минимуму негативных аспектов.

У разработки конкурентоспособной стратегии есть один важный подход, который дает достаточно большой эффект. Определяется он двумя важными факторами. В первую очередь, это цели, которые ставит перед собой руководитель компании и которые пытается достигнуть в процессе осуществления своей деятельности на рынке. Вторым фактором являются конкурентные преимущества. [33]

Подобный двухфакторный подход разработал такой специалист, как М. Портер. В своей работе он максимально подробно описывает стратегию, которую можно охарактеризовать, как достаточно конкурентную. Она представляется в виде нескольких комбинаций, состоящих из разных результатов и уже достигнутых целей. Также сюда входят всевозможные методики и средства, которые позволяют достигнуть этих целей. Подобное комбинирование специалисты называют – колесо конкурентной стратегии. По мнению профессионала, это уникальное средство, с помощью которого можно максимально эффективно и сжато отобразить, и понять, какую стратегию выбрала компания, а также каждый из ее ключевых моментов.

По словам данного специалиста, осью в этом колесе выступают именно поставленные руководителем цели. Под ними подразумеваются экономические задачи, а также разные конкурентные намерения и общее определение. Что касается спиц этого воображаемого колеса, то ими является главное



направление деловой политики. Именно с помощью этого, данное колесо помогает всеми возможными способами реализовать свои цели.

Одновременно с этим, данный специалист не рассматривает вопросы, которые касаются стратегии, связанной с регулированием того, как выдают его конкуренты. Они изначально были сформулированы таким специалистом, как Дж. Траут. После этого их модифицировал Ф. Котлер. Говоря иными словами, он рассказал, как необходимо управлять организацией или предприятием на достаточно высококонкурентном рынке. Причем здесь подразумевается такой рынок, у которого в любое время, в максимально сжатые сроки может полностью измениться конъюнктура, может появиться новый конкурент. Также это может быть такой рынок, который постоянно находится в состоянии динамики, изменения спроса и соотношения основных сил.

Обоюдное соперничество между субъектами на рынке – один из самых главных показателей, то же самое касается механизма регулировки общественного изготовления. Значит, субъекты рыночного хозяйства вступают в социальную форму конфликта, пока реализуют свои личные финансовые интересы. При этом у самого соперничества целый ряд функций. К примеру, становится проще выровнять личную стоимость и выгоду, опираясь на производительность труда, эффективность управления производством. Отдельное внимание уделяют объединению определённого труда и социально необходимых явлений. Наконец, проще выявить, установить рыночные цены для конкретных видов продукции.

Конкуренция за потребителей товаров и услуг создается, если на рынке присутствуют другие компании, которые работают в той же сфере. При этом по определенному сценарию распределяется доход в зависимости от вклада. Производственные факторы тоже требуют перераспределения. Общую прибыль компании легко увеличить, если основные ресурсы используются эффективно. Если же этот показатель снижается, увеличивается вероятность столкнуться с процедурой банкротства. В лучшем случае результатом становятся серьезные

убытки. Для производственной деятельности конкуренция - сильный фактор и главный фокус. Это своеобразный характер фирмы. Часто его определяют степень, развитие монополизации. [26]

Рыночные механизмы нельзя использовать эффективно, если нет конкурентной среды. При этом монополии в экономике России отличаются специфическим положением. Государство остаётся главной силой, которая способна им противостоять. При этом у конкуренции, как и у любого другого явления, есть свои плюсы и минусы. Например, стоит рассмотреть недостатки:

- много компаний, которые объявляют себя банкротами;
- жесткое отношение к фирме, которая не проявляет достаточную активность.

Но гораздо больше у этого явления положительных сторон:

- появление новых форм управления;
- необходимость выпускать товары более высокого качества;
- изменение ценовой политики;
- повышение качества;
- обновление технологического оснащения;
- необходимость постоянно искать новые технологии, возможности для производства.

Конкуренцию делят на 6 основных видов:

1. Использование преступных способов. Например, разработка подделок и антиреклама продуктов.

2. Скрытое ценовое соперничества. Речь идет об установлении стоимости такой же, что и у конкурентов. Либо специально снижают цену потребления.

3. Предметное соперничество. То есть, когда друг с другом сравнивают аналоговые продукты, но притягательность марки и качество может быть разным.

4. Видовая конкуренция. Продукты подобные, но у них разное оформление.

5. Многофункциональная. Когда можно по-разному удовлетворять одни и те же потребности, возникающие у покупателей.

6. Ценовое соперничество.

Конкуренция может стать основной силой для развития предприятия в дальнейшем. Именно в таких условиях продолжается рост и развитие, появляется желание получить и сохранить конкурентные преимущества. Руководителям будет интересно увеличивать доли присутствия на рынке.

Чтобы не уменьшить долю на рынке, нужно постоянно что-то искать, стремиться развивать свое предложение. В противном случае велика вероятность, что предприниматель вообще станет банкротом. При этом одной простой модернизации в управлении и производстве недостаточно, чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке. Необходимо понимать, какая цель поставлена перед руководством, как ее добиться. Конкурентные преимущества тоже определяются отдельно, чтобы потом можно было их эффективно использовать, это фундамент. Если есть стороны, которые действительно выгодно отличают данное решение от конкурентов, потенциальных или реальных – надо прикладывать, как можно больше усилий, чтобы совершенствовать эти направления. Стоит отметить, что даже конкуренты на рынке постоянно и прямо взаимодействуют друг с другом. Конкурентные преимущества стараются накопить, а потом усовершенствовать. Конкурентоспособность - термин, который позволит более детально вникнуть в существующее положение. [1]

"Конкурентоспособность"— это не только характеристика продукта, но и термин, который позволяет сравнить страны на мировом рынке, республики или отрасли, разные предприятия. Если говорить о существующей теории и практике бизнеса, то общее определение для конкурентоспособности отсутствует, не только в РФ, но и за рубежом. То же самое касается единого

метода, который позволил бы точно оценить текущую конкурентоспособность каждого отдельного производителя.

Трактовки этих понятий существуют, но их достаточно много. Причина заключается в разных определениях конкурентоспособности производителей в зависимости от того, на рынке какого объема они работают. При этом единое определение конкурентоспособности для рынка в целом отсутствует. Тем более, нельзя всесторонне отразить эту сущность, если смотреть на нее с точки зрения категории экономики. Отсутствуют универсальные методики, которые могли быть связаны с оценкой объектов и субъектов на рынке, их деятельности.

Можно говорить лишь о том, что понятие выражает. Оно связано с тем, способен или нет производитель данного ассортимента продукции дать отпор другим фирмам, которые работают в той же отрасли. Другое дело – конкурентоспособность товара. Это обозначение применяют для совокупности потребительских свойств, которые определяют, в чем и как состоят отличия от аналогов, в том числе по тому, в какой степени, на каком уровне удовлетворяются основные потребности. Отдельно учитывают затраты на эксплуатацию, приобретение.[8]

Любое предприятие может не только достичь нужного уровня конкурентоспособности, но и удерживать его на определенном уровне. Для этого важно совершенствовать все системы, процессы, связанные с управлением на предприятии. Требуется решить сразу несколько актуальных задач. Среди них можно выделить следующие. Требуется интеграция систем и процессов управления, чтобы выполнять требования конечных потребителей. Главное, обосновать используемые варианты. Также нужно установить взаимосвязь между компонентами разного уровня. Главное, обеспечить сбалансированность, гибкость реагирования систем управления предприятиями. Важно, чтобы они могли взаимодействовать с разными факторами, которые относятся к внешней, либо к внутренней среде.

Отдельно уточняют состав, конкретные процессы управления предприятия. То же самое касается форм объединений, в том числе цепочек поставок. Сама концепция управления в целом должна быть не только реализована, но и сформирована и определена заранее. Главное, учитывать состояние компании, развитие факторов внутри и снаружи в настоящий момент.

Для того чтобы руководителю предприятия сформировать максимально эффективную конкурентную стратегию, необходимо придерживаться определенного плана. Изначально необходимо принимать во внимание, что важно основываться исключительно на стратегическое эффективное управление. Выбор того или иного стратегического плана характеризуется определенными факторами, которые напрямую зависят от выбранного управленческого уровня. Для того чтобы определить максимально конкурентную стратегию, необходимо понять, в какой ситуации находится компания, какой этап развития она переживает. Говоря иными словами, руководитель предприятия должен максимально оперативно реагировать на разные внешние факторы, также он должен понимать, какой опыт применения решений стратегического характера у него существует и насколько сильные позиции занимает компания. [15]

При создании конкурентной стратегии для любого предприятия существует несколько основных факторов, с помощью которых можно изменить уровень конкурентоспособности и повысить положительные аспекты. Только приняв во внимание подобные моменты, можно будет формировать конкурентную стратегию, которая будет полностью соответствовать таким важным аспектам, как:

- ресурсные возможности;
- поставленные цели;
- условия отрасли;
- потенциальные возможности;

– преимущества предприятия.

Требуется обращать внимание на программы действий по всем без исключения функциональным направлениям. В любом случае разработанный план должен быть направлен на то, чтобы стать максимально эффективно реализованным, чтобы быть действенным. Только так можно обеспечить организации определенное превосходство перед многочисленными конкурентами. За счет этого компания достигнет успеха на современном рынке. [23]

Рыночные условия можно охарактеризовать, как достаточно быстроменяющиеся. Именно по этой причине руководитель компании должен постоянно мониторить то, в каком состоянии находится внешнее окружение компании. Это позволит определить благоприятные возможности в деятельности организации. Также можно будет заблаговременно увидеть все негативные признаки и сделать все возможное для того, чтобы свести к минимуму или полностью предотвратить отрицательные последствия для бизнеса.

Говоря иными словами, требуется производить постоянный мониторинг внешней среды. Подобный анализ должен быть непрерывным. Это является важным условием для деятельности любого предприятия. Также это является определенной базой для того, чтобы создать выявленные заранее преимущественные фактором, за счет которых предприятие могло бы занять более высокие конкурентные позиции.

Очень важно уметь соотносить внешние и внутренние возможности, которыми характеризуются основные производственные структуры компании. Причина в том, что именно они определенным образом формируют вариативность возможных действий. Говоря иными словами, нужны некоторые альтернативы стратегического характера. Руководителю нужно выбирать самые оптимальные для компании решения. Обработать предварительно существенный объем входящих сведений. Также их нужно в обязательном

порядке грамотно структурировать. Именно в этом аспекте заключается процесс разработки стратегии.

Согласно мнению специалистов, целесообразным является отражение стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности в качестве определенной совокупности взаимосвязанных и последовательных этапов. Среди них можно выделить следующие:

- разработка целей;
- аналитика;
- составление прогнозов;
- разработка плана;
- промежуточный контроль;
- оценка производимых действий;
- внесение корректировок. [10]

Особого внимания заслуживает само понятие стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности. Это своеобразная модель, в которую входит комплекс определенных действий и правил, которые в обязательном порядке требуют применения. Их необходимо придерживаться каждому руководителю организации или предприятия, особенно тогда, когда они планируют разные цели и задачи, связанные с поддержанием уже завоеванных конкурентных позиций. Без подобного подхода развиваться и получать прибыль в условиях современной экономики невозможно. Говоря иными словами, конкурентная стратегия представляет собой создание определенных приоритетов долговременного характера. В основном они должны быть направлены на то, чтобы максимально эффективно взаимодействовать с конкурентами. Подобных стратегий может быть несколько. Если объединить их воедино, можно сформировать максимально грамотную конкурентную политику.

Одновременно с базовой стратегией, которая, как правило, определяется через сочетание разных направлений стратегического характера, конкурентная

стратегия особым образом определяет подходы, при помощи которых руководитель предприятия и сама организация должны двигаться. Многие специалисты в своих исследованиях конкурентную стратегию называют иногда деловой.

Важно понимать, что ни одна организация не сможет достигнуть превалирования над соперниками по всем без исключения свойствам, присущим коммерческому продукту. Также нельзя достигнуть лидерства в таком вопросе, как продвижение товара на рынке. Здесь в любом случае потребуется выбрать определенный приоритет, разработать некоторую стратегию, которая подойдет для того, чтобы развить ситуацию на рынке для того, чтобы использовать все самые сильные стороны компании. Конкурентная стратегия, в отличие от обычных тактических действий, в обязательном порядке должна быть направлена на то, чтобы в долгосрочной перспективе получить определенные конкурентные преимущества. Как правило, эта стратегия должна быть разработана на период от 3 до 5 лет. [31]

Известным фактором также является то, что продукция также должна быть конкурентоспособной. Данный фактор представляет собой некую связь между качеством и ценой. Она в состоянии обеспечить конкурентные внешние преимущества на разных сегментах рынка целевого характера. Расценивая конкурентоспособность компании, необходимо понимать основные ее конкурентные сравнительные преимущественные факторы. Речь идет о тех аспектах, которые выделяют компанию между другими аналогичными организациями, функционирующими на рынке.

Такой специалист, как Е. А. Вигдорчик в контексте, стандартной бизнес-стратегии понимает то, как ведет себя организация на рынке. Стратегия должна быть такой, чтобы обеспечить ей достаточно высокие темпы развития увеличения прибыли и объема продаж.

Что касается таких специалистов, как В. Маркова и С. Кузнецов, то, по их мнению, особого внимания заслуживает бизнес-стратегия. Это особое



направление деятельности, которое в состоянии обеспечить для компании экономическое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Воплотить эту стратегию часто можно через стандартный бизнес-план. Такая стратегия является отражением того, как та или иная компания конкурирует на товарном рынке. Также имеет значение стоимость, по которой будет продвигаться продукция и рекламные инструменты, с помощью которых она будет продвигаться. Как правило, именно за счет этих факторов можно будет добиться определенной победы в конкурентной борьбе. Стандартная деловая стратегия должна быть направлена на то, чтобы компания получила большое количество конкурентных преимущественных факторов. Если организация ведет только один вид деятельности, то деловая стратегия в данном случае будет общей стратегией. Если ведется несколько предпринимательских направлений, то для каждой из них должна быть создана отдельная стратегия.

Профессор Гарвардского университета Майкл Портер в своих работах провел анализ и максимально подробно описал три основных подхода, с помощью которых компания может получить высокий уровень конкурентоспособности. В первую очередь, нужно добиться того, чтобы производить необходимый товар или услуги с минимальными затратами. В данном случае подразумевается разработка, связанная с сокращением затрат. Она основана на том, чтобы финансовые вложения в продукцию были значительно ниже, чем у конкурентов. Добиться этой цели можно, если регулировать объем продукции, размер предприятия. Также очень важно контролировать затраты. Только так можно достигнуть максимально высокой эффективности деятельности организации. Как правило, сниженная стоимость на выпуск товара или на оказание услуги является одним из существенных препятствий и не дает появиться на рынке новым конкурентам.

Вторым аспектом является дифференциация продуктов. Данный процесс должен быть направлен на то, чтобы создать у руководителя полное представление о том, чем товар конкретной компании отличается от

аналогичных выпускаемых конкурентами. Данная стратегия так и называется - стратегия дифференциации.

Различия такого плана могут быть самыми разными. Они очень часто включают в себя такие важные элементы, как:

- количество филиалов;
- уровень оказываемого сервиса;
- имидж компании. [4]

Стоит отметить, что подобная стратегия представляет собой достаточно перспективный и надежный путь развития организации. С ее помощью можно получить прибыль значительно выше среднего уровня. Но здесь важно учитывать, что среди покупателей есть такие клиенты, которые предпочитают один и тот же бренд и становятся менее чувствительными к стоимости товаров.

Третьим фактором является фокусировка на более узконаправленные рыночные ниши. Например, компания может принять решение обслуживать покупателей, у которых имеются строго конкретизированные запросы. Данная стратегия называется стратегией фокусирования дифференциации. В данном случае компания сосредотачивает свое внимание на какой-то конкретной группе целевой аудитории или выпускает ограниченную часть ассортимента. Также она может выработать определенную стратегию на географическом рынке. Если говорить о данной стратегии более подробно, можно отметить, что здесь присутствует два типа конкурентных преимуществ:

- дифференциация товара;
- пониженные издержки.

Существует также еще несколько разных классификаций. На рисунке 1 классификация от разных авторов отражена более подробно в виде схемы.

Руководитель предприятия должен понимать, что под низкими затратами требуется подразумевать не только снижение себестоимости, но также более эффективные продажи, способность компании разрабатывать новые стратегии. Говоря иными словами, для того чтобы получить подобные преимущественные

конкурентные факторы, предприятие в обязательном порядке должно в более сжатые сроки и с меньшими финансовыми затратами производить весь цикл операций с товарами и услугами. Этот цикл подразумевает под собой все процедуры этого мероприятия, начиная от разработки товара и заканчивая продажей конечному потребителю. Если руководитель компании не способен увидеть и построить подобную цепочку, постепенно будут уничтожены все подразделения предприятия.



Рисунок 1 – Классификация конкурентных стратегий [11]

Для дополнительной достаточно существенной экономии за счет масштабов использования стратегии, для снижения производственных затрат, как правило, привлекаются потребители, которые испытывают некоторую чувствительность к стоимости на услуги и товары. Суть подобной стратегии основана на таком факторе, как ориентация исключительно на экономию себестоимости. Это значительно выше, чем выпуск небольших партий разнообразной продукции. В подобной ситуации достигается достаточно высокий уровень производства и экономия, а также переменные затраты.

Что касается постоянных издержек, то их количество снижается по мере того, как увеличивается производственный объем. Благодаря этому создается дополнительная возможность для того, чтобы снизить стоимость товара. Как правило, те компании, которые используют особую стратегию, направленную на снижение производственных затрат, фокусируются на том, чтобы производить продукты более высокого качества, но которые будут реализованы по сниженной стоимости. Для этого необходимо предпринять определенные усилия. Они позволят уменьшить отраслевые затраты. Но одновременно с этим потребуют максимальной точности для того, чтобы избежать любых производственных издержек. [36]

Кроме того, за счет увеличения сетей торговых точек, будет предоставлена возможность охватить существенную часть рынка. Для этой цели требуется использовать такие технологии, которые характеризуются, как энергосберегающие. Также необходимо контролировать все виды финансовых затрат и всеми возможными способами контролировать накладные расходы.

Важно понимать, что особое значение имеет стратегия, связанная с дифференциацией продукции. Это особая способность компании предоставлять дорогостоящие уникальные товары, которые характеризуются достаточным уровнем качества, у которых присутствуют хорошие перспективы послепродажного обслуживания, есть несколько методов распространения и в наличии имеются качественные характеристики. Подобная продукция будет являться определенным ключевым элементом для разных потребителей. Она может использоваться в том случае, если стандартные продукты по какой-то причине не подойдут. Если разделять продукт на рынке в более расширенном смысле, то в этом случае дифференциация может быть достигнута через создание такой продукции, которая будет характеризоваться более стандартными техническими параметрами, более совершенными характеристиками. Это должна быть такая продукция, у которой будет высокое качество исполнения, основанное на определенной гарантии. Одной из таких

гарантий является широкий спектр услуг, который будут предоставляться при эксплуатации и внедрении тех продуктов, которые основаны на низких ценах или их привлекательности.

На основании этого можно сделать вывод, что у дифференциации есть одна главная идея. Она заключается том, чтобы произвести концентрацию самых разных усилий на тех продуктах, которые отличаются довольно ограниченным спросом. Благодаря этому можно будет избежать конкуренции в плане стоимости и победить при этом более серьезные компании. Одновременно с этим появляется возможность на более серьезном уровне курировать определенных покупателей. Существует особо действенный эффективный метод дифференциации товаров. Здесь подразумевается использование таких методик, которые похожи на методы, используемые многочисленными конкурентами. Благодаря этому будет предоставлена возможность найти необычные способы выделения новых продуктов и, тем самым, разнообразить формируемый рынок. Такой процесс, как имитация, в данном случае будет рассчитаться правильным путем. За счет него стратегия принесет только отрицательные результаты. [29]

Что касается стратегии, связанной с регулированием рынка, то здесь подразумевается использование определенного целевого преимущества перед многочисленными конкурентами. Данная процедура, как правило, проводится в каком-то определенном рыночном сегменте по отношению к какой-то отдельной продукции. Выделяется она на основе таких факторов, как:

- демография;
- поведение;
- психология;
- география.

Суть этой стратегии заключается в том, что организация может особым образом обслуживать небольшие целевые рынки, причем делает это более высококачественно, в отличии от многочисленных конкурентов. Все они

склонны тем или иным образом рассеивать по рынку свои навыки. В результате предприятие получает такой преимущественный фактор, как дифференциация продуктов, который производится на базе более качественного удовлетворения всевозможных потребностей, характерных для целевой группы. Также добиться подобного результата можно, если снизить затраты.

В основном это касается финансовых трат, связанных с обслуживанием выбранного предварительно сегмента. Соответственно, не стоит пытаться занимать лидирующие позиции в таком аспекте, как снижение себестоимости на услуги или на товары, а также на такой процесс, как дифференциация продуктов. Предприятие в этом случае должно ориентироваться исключительно на рыночные тенденции, которые уже ранее были достигнуты при реализации тех или иных целей и задач. [18]

Если отмечаются низкие производственные издержки, если компания предлагает достаточно большое разнообразие всевозможных товаров и продуктов для какого-то отдельного с демографической точки зрения конкретного сегмента, таким образом она может защитить себя от сопротивления других организаций. В данном случае речь идет о тех компаниях, которые используют особые конкурентные стратегии.

Практика ведения бизнеса позволила сделать определенные выводы. В частности, стало понятно, что стратегия сегментации предназначена в большинстве для тех компаний, которые производят продукцию дифференцированного характера.

Разные попытки, связанные с тем, чтобы обслуживать рынок, обычно являются причиной довольно существенных затрат. В основном они шли на продвижение товаров и услуг. Стратегия подобной ориентации может автоматически привести к увеличению прибыли. Главное проследить за тем, чтобы у потребителей было желание приобретать такой товар, который соответствует определенному предварительно выбранному сегменту. В подобной ситуации любая организация в каком-то определенном рыночном

сегменте получает более дифференцированную высокоуровневую продукцию. При этом у нее появляется возможность за счет продвижения товаров и экономии компенсировать все затраты. Также добиться этого результата можно, если сделать продукцию максимально привлекательной для потребителей.

Говоря о стратегии внедрения разных новшеств, можно отметить, что изначально она была предназначена для того, чтобы удовлетворить потребителей с самыми разными потребностями. Сделать это можно за счет улучшенного качества товара. Главной целью подобной стратегии является охват максимально широкого сегмента современного рынка. Это оптимальная возможность удовлетворить вкусы потребителей, которые по-настоящему считаются нестандартными. [14]

Любое коммерческое предприятие, как правило, использует возможности для того, чтобы избежать конкуренции. Добиться подобного результата удастся посредством улучшения всевозможных технологий, за счет того, что качество услуг и товаров постоянно модернизируется. Но здесь руководителю важно понимать, что необходимо предпринимать определенные усилия, возможно нужно повышать цены на товар. Если стратегия организации связана с тем, чтобы внедрять инновации, не потребуется снижать производственные издержки. Их можно будет дифференцировать и после этого развить определенный рыночный сегмент.

Стратегия компании, которая связана с внедрением разных инноваций, как правило, требует особого подхода. Здесь производственные издержки снижать не потребуется. Нужно будет провести ее дифференциацию или сделать все возможное для того, чтобы развивать рыночный сегмент. Также потребуется сделать все возможное для того, чтобы подобрать или разработать максимально эффективные инновационные технологии. Некоторые из них придется самостоятельно проектировать. Также потребуется внедрять новые

методы продаж и организовывать более совершенные производственные процессы. [21]

Основная цель этой стратегии заключается в том, чтобы сделать все возможное для превалирования над многочисленными конкурентами. Только так можно будет занять отдельную прибыльную нишу на рынке. Желательно выбрать ту, которая характеризуется, как низкая или вообще полностью отсутствует. Подобная рыночная революция будет источником достаточно серьезных объемов продаж, а также сверхприбыли. При этом в основной массе случаев, то есть примерно в 80 из 100, все закончится банкротством. Основной причиной здесь является то, что рынок в общем целом не желает принимать технологические, технические и инновационные несовершенства, характерные для того или иного продукта или для определенного бренда. Также имеют значение такие факторы, как отсутствие опыта в том, чтобы тиражировать нововведения и имеет место быть есть занятость каналов распределения. [28]

Особого внимания заслуживает стратегия максимально быстрого реагирования на рыночные потребности. Требуется сделать все возможное для того, чтобы создать высокий спрос на продукцию. Но это предположение возможно реализовать только в теории. На практике основная масса организаций не имеет никаких возможностей для того, чтобы осуществлять деятельность, несоответствующую их основной специализации. В отличие от тех организаций, которые выбрали путь немедленного реагирования, направленный на то, чтобы максимально оперативно удовлетворять все возникающие в разных экономических секторах потребности. Оптимальным вариантом поведения в данном случае будет подбор и реализация максимально выгодных для рыночных условий проектов.

Как правило, те компании, которые по большей части выстраивают свою деятельность на оперативности, могут мгновенно переключиться. Для этого они изменяют свои объемы и размеры. Основной целью подобного подхода является сделать все возможное для того, чтобы максимизировать прибыль,



причем в самые сжатые сроки. При этом многие компании идут на этот шаг, несмотря на то, что это требует существенных финансовых вложений. Причина в том, что отсутствует какая-то конкретная производственная специализация.

Такой специалист, как В. С. Ефремов полагает, что существуют самые разные названия для тех или иных стратегий. При более внимательном рассмотрении сразу становится ясно, что в основном речь идет о четырех направлениях подобной стратегии:

- коммутантная;
- эксплерентная;
- пациентная;
- виолентная.

Суть последней стратегии, которая называется силовой, основана на том, что компания готова занять главное место на рынке. Подобной цели она достигает за счет низко производимого товара, снижения производственных затрат и повышения продуктивности на предприятии. В свою очередь, чтобы достигнуть подобных целей, требуется сделать все возможное для того, чтобы реализовать для среднего покупателя продукт массового производства. Это должны быть такие потребители, которые обладают среднестатистическими возможностями и потребностями. Основной девиз звучит, как «дешево, но порядочно плохо и дорого». [35]

Патентная стратегия, которая еще называется неживой представляет собой путь, в котором компания ограничивает свой ассортимент, снижает производство и объем, но при этом особое внимание уделяет качеству продукции. Основной сутью данного подхода является то, что организация стремится к разным возможным способам избежать конкурентов-виолентов. Добиться подобного результата можно через максимальное активное формирование разных сегментов, которые отличаются нестандартными потребностями. Девиз тех организаций, которые выбирают подобную стратегию, звучит, как «дорого, но порядочно».

Коммутантные стратегии, которые еще называют, как соединяющие, как правило, нацелены на то, чтобы удовлетворять краткосрочные небольшие по объему и более часто меняющиеся потребности. Девиз таких организаций звучит, как «вы платите дополнительно за то, что я решаю ваши проблемы».

Эксплерентные стратегии, которые еще носят название – пионерские, ориентированы на то, чтобы организовать радикальные инновации, развивают на рынке спрос на новые услуги и продукты. Основным девизом таких организаций, которые следуют подобной стратегии, является «лучше и дешевле, если возможно». [2]

Как правило, любое предприятие, которое ведет достаточно сильный бизнес, осуществляет свою деятельность по одной из представленных выше стратегий. Есть также некоторые организации, которые следуют сразу нескольким подобным стратегиям. Более того, после тщательного анализа всех методик, характерных для применения предприятиями широкого спектра бизнес-единиц и всевозможных продуктов, показывает, что очень часто используется сразу несколько подходов для разных товарных групп, для всевозможных регионов или разных периодов развития.

Третьей категорией стратегии являются функциональные пути. Как правило, они разрабатываются для отдельных областей организации. Такие специалисты, как В. Маркова и С. Кузнецов, под функциональными стратегиями понимают те, которые разработаны на базе деловой или корпоративной схемы. Основной целью такой стратегии является подобрать определенный функциональный отдел для того, чтобы распределять услуги и ресурсы для того, чтобы сделать более эффективным поведение разных подразделений, не выходя за рамки какой-то общей стратегии. Основной подобной функциональной стратегией является НИОКР.

Она определенным образом подводит итоги о том или ином новом продукте. Делает выводы по всем аспектам, начиная от концепции разработки и

заканчивая продажей последнему покупателю. Такая стратегия, в свою очередь, разделяется на имитационную и инновационную стратегии.

Стратегия инновационная представляет собой разные пути, направленные на то, чтобы развивать инновационные услуги и товары. Это такая продукция, которая относится к категории рисковых и достаточно дорогостоящих. Причиной повышенного риска является то, что согласно статистике, только 1 из 7 инновационных продуктов становится на рынке успешным, популярным и востребованным. Все остальные 6 представляют для компании напрасные вложения денежных средств. [16]

На основании этого можно сделать вывод, что имитационная стратегия будет более популярной. Она достаточно широко применяется в современных высокотехнологичных отраслях. В качестве примера можно привести компьютерную индустрию. В этом случае одновременно можно применять производственную стратегию. Как правило, она базируется на принятии решений относительно необходимых мощностей, на том, где размещать оборудование, как регулировать заказы и на какие элементы производственного процесса обратить более пристальное внимание.

Существует главное направление у производственной беспроектной стратегии. Она заключается в гибком манипулировании ассортиментом. Также здесь подразумевается выполнение разных манипуляций, направленных на то, чтобы приблизить категорию или сорт товара к разным требованиям заказчика, которые носят нестандартный характер. У производственной стратегии есть два важных аспекта:

- повышение производственной эффективности;
- контроль за издержками;

Не менее пристального внимания заслуживает маркетинговая стратегия. Она заключается в том, чтобы определить тот или иной подходящий продукт и рынок для его реализации. Эта стратегия определяет максимально

эффективный состав маркетингового комплекса. Он состоит из таких аспектов, как:

- стимулирование сбыта;
- каналы распределения;
- ценовая политика;
- товарная политика;
- исследование рынка.

Данная стратегия является наиболее применяемой в процессе производства, которое, как правило, нацеливается на массового покупателя. Эта стратегия является более применимой в производственном процессе, который предназначен для массового покупателя, у которого есть тенденции снижения постоянных доходов. Для того чтобы реализовать эту стратегию, требуется провести достаточно обширную работу. В основном должны быть задействованы маркетинговые отделы. Они должны собирать сведения относительно тех издержек, которые несут конкуренты и их ценовых расценок. [24]

Говоря о финансовой стратегии, можно отметить, что она предназначена для того, чтобы прогнозировать финансовые показатели стратегического характера. Также необходимо контролировать ресурсы, инвестиционные проекты, распределять их и планировать объем продаж. Многие компании, которые занимаются разработкой подобных стратегий, решают проблемы, связанные с повышением привлекательности труда, с аттестацией и мотивацией персонала. Они поддерживают достаточно большое количество сотрудников в тех компаниях, которые полностью соответствуют ведению бизнеса.

По мнению такого специалиста, как Б. Карлоф, особое внимание нужно уделять формированию функциональных стратегий, которые должны быть независимыми. Он считает, что сфера менеджмента представляет собой не поднятую целину, что в этой области скрыто огромное количество всевозможных резервов, с помощью которых можно повысить эффективность.

Если уделять внимание этой стратегии, можно будет влиять на финансовые вложения, которые потребуют функциональные единицы, а также на финансирование себестоимости.

На основании сказанного можно сделать вывод, что стратегия предприятия может состоять, как из одного пути развития, так и из комбинации нескольких. В последнем случае все стратегии должны быть скоординированы друг с другом. Они должны контактировать друг с другом. Любое стратегическое решение компании в обязательном порядке должно быть недвусмысленным и уверенным. В подобной ситуации компания станет максимально успешной.

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентную стратегию предприятия

Компоненты уровня конкурентоспособности проанализированы и систематизированы. Этот уровень складывается из совокупности следующих понятий:

1. Перспективы долгосрочного спроса. Изучение динамики этого показателя оказывает решающее влияние на решение открывать новое предприятие, производство, инвестировать или нет. Возникновение долгосрочного спроса на новые товары или услуги стимулирует появление новых предприятий и расширение производства на уже существующих. Наоборот, падение спроса приводит к уменьшению объемов производства и сокращению числа предприятий данного профиля.

2. Динамика ассортимента и качества (структуры) спроса. [30]

Это ключевое понятие включает в себя постоянное обновление модельного ряда изделий, улучшение их качества и функционала, дизайна, что требует изменения технологий, привлечения креативных сил в конструкторские, дизайнерские бюро, использование научного потенциала.

Кроме изменения качеств самого продукта, динамика спроса подразумевает улучшение сервиса, маркетинга, повышения доступности продаж, открытия новых торговых площадок, каналов продвижения продукции.

3. Технологические новшества. Современные высокопроизводительные и наукоёмкие технологии способны многократно повысить производительность труда и качество продукции, снизить издержки на брак и оплату труда многочисленному персоналу. Их внедрение требует значительных инвестиций, но во многих случаях сегодня только благодаря этому удастся сохранить жизнеспособный конкурентный уровень. Вместе с тем, появление одного высокопроизводительного предприятия может убрать с рынка несколько конкурентов с устаревшими технологиями и оборудованием.

4. Маркетинговые новшества. Становятся доступны новые формы организации маркетинга и логистики. В первую очередь с использованием цифровых платформ и способов рекламы, эффективной диспетчерской организации логистики с помощью современных средств. [9]

Опережение конкурентов в предложении товаров, широте охвата, способах его подачи и рекламы дает очевидные конкурентные преимущества.

5. Изучение динамики лидерства. Благодаря такому анализу изучают появление новых конкурирующих структур на рынке или уход прежних, их потенциал и возможности. В итоге объективно оцениваются риски, которые несет с собой появление или развитие конкурирующих компаний. Анализ действий конкурентов, их сильных и слабых сторон также помогает перенять опыт или избежать ошибок, прогнозировать тенденции и перспективы дальнейшего развития ситуации и на основании этого выработать правильную стратегию.

6. Доступность (диффузия) инноваций. Предприятие, монопольно владеющее передовой технологией, имеет исключительное преимущество. Недоступность оборудования или технологии для других может быть по разным причинам – патентному праву, из-за высокой стоимости, санкционных

ограничений, лоббированию на уровне государств и т.д. Но когда технологии становятся доступными, следует ждать входа на рынок массы конкурирующих предприятий.

7. Влияние на эффективность. Появление на рынке эффективных конкурентов с высоким качеством товара и более низкими ценами заставляет других участников рынка снижать цену, уменьшая свою рентабельность или повышать эффективность собственного производства. Это стимулирует появление «фиксированного», или «вынужденного роста».

8. Предпочтения покупателя. Анализ количества и качества покупок позволяет определить предпочтения покупателей и возможности рынка. Может значительно расти спрос на дорогие товары с высоким качеством или, наоборот, на дешевые товары более низкого качества. Исходя из этого строится вся маркетинговая политика предприятия. Если это производственное предприятие, под эти запросы меняется вся производственная цепочка, технологии, ассортимент. [20]

9. Участие государства. Многие государства активно защищают интересы национального бизнеса, многократно повышая его конкурентоспособность на внешних рынках. Для этого есть широкий набор мощных инструментов: дотации и субсидии, льготные кредиты, снижение налогов и цен на энергоносители и транспорт, всевозможные инвестиционные льготы, заградительные таможенные пошлины на товары конкурентов и т.д.

10. Рост определенности перспектив (рост детерминации). Имеет больше значение для новых или уже действующих предприятий, выходящих на рынок с новой продукцией.

При входе на уже сложившийся конкурентный рынок учитываются следующие качества конкурентов. Их агрессивность. Если они ранее проводили агрессивную политику по отношению к конкурентам, они проявят её и к новому предприятию. Позиции конкурентов. Если это сильные предприятия большого масштаба, с серьёзными финансовыми возможностями, они могут

оказать серьезное противодействие. Важность сегмента для конкурентов. Если конкурирующие предприятия инвестировали крупные средства в технологии, не имеют других направлений, имеют обязательства перед партнёрами, они будут бороться за рынок значительно активнее.

Степень угрозы появления на рынке новых компаний может претерпевать изменения под влиянием изменений рыночных условий экономики в целом. Конкуренция относительно поставщиков находится в зависимости, в основном от степени важности этих составляющих затрат для потребителя (когда поставки нескольких поставщиков берут на себя большую часть от всех затрат, они начинают оказывать большее влияние). [13]

Также на усиление влияния со стороны поставщиков влияют перечисленные далее условия: производственные затраты являются самым важным для покупателя показателем; поставщики - это совокупность больших предприятий, которые не подвержены активной конкуренции; товары поставщиков различаются так сильно, что покупателю трудоемко и затратно переходить от поставщика к поставщику; покупатели - не основная клиентура для предприятий поставщиков, то есть поставщики не занимаются только одной отраслью; поставщики не имеют конкурентных отношений с производителями заменителей в прочих отраслях; один или несколько поставщиков могут прямо интегрироваться в бизнес отрасли покупателя. Предприятия-покупатели не склонны интегрироваться в рынок поставщиков. [34]

Влияние на производителей и их продающую способность со стороны покупателей более выражено в следующих случаях: потребители имеют большую ценность и их мало, они закупают продукцию в больших количествах; объем потребления занимает внушительный процент от общего числа продаж в отрасли; в отрасли, которая поставляет товар на рынок числится большое количество сравнительно небольших продавцов; для товаров, которые выставляются на продажу различными продавцами, имеется



сравнительно хороший стандарт, при этом потребителям не составит труда найти альтернативу выбранному товару, расходы на переход среди продавцов равны нулю; приобретаемые товары не принадлежат к числу важнейших составляющих комплектующих изделий покупателя; выгодная для покупателя в экономическом плане покупка составляющих у ряда продавцов вместо прикрепления к единственному продавцу. [39]

Фактор конкурентоспособности представляет собой непосредственную причину, которая изменяет один или ряд критериев конкурентоспособности. При проведении оценки возможностей предприятия по сравнению с конкурентными фирмами обращают внимание на успешность повышения качества товаров на основе технических и организационных возможностей, а также преобразования выбора товаров. Кроме того имеют значение обеспеченность производства оборудованием, включая износостойкость и срок эксплуатации оборудования, имидж компании и товаров в рамках рынка, присутствие рабочей силы и работники, составляющие коллектив, масштабность предприятия и получаемый доход. Разница в реалиях управления предприятиями, политика протекционизма правительства в отношении отечественного товаропроизводителя, поддержка со стороны местных властей, инвестиции, спонсоры и так далее. Должен быть изучен и положительный опыт конкурентных предприятий, и их слабые места, ошибочные действия, которые не должны быть повторены. В качестве источника информации выделяют справочники фирм, рекламную кампанию, участие в выставках и ярмарках, освещение частными СМИ, годовые отчеты предприятия, оценка экспертов, проведение опросов. Конкурентоспособность производства состоит из таких понятий как «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара». При том, что существует много статей, касающихся повышения конкурентной способности товаров, являющихся важнейшим резервом экономического развития предприятия, конкурентоспособность предприятия

вместе с факторами, которые оказывают на нее влияние, изучены мало. Упомянутые факторы разделяются на внешние и внутренние.

К внешним факторам относятся:

1. Производственные факторы, оказывающие влияние на создание преимуществ в плане конкурентоспособности компании на всём протяжении ее процесса производства, в качестве примера можно привести прогрессивную технологию, возможность инвестиций, сильная научно-исследовательская база, высокая квалификация сотрудников.;

2. Активность конкурентных компаний;

3. Факторы спроса, которые характеризуют спрос по его параметрам, таким как эластичность, зависящая от цены; жизненный цикл спроса; требование потребителей к продукции и так далее.;

4. Присутствие похожих и поддерживающих отраслей в экономических реалиях.;

5. Реакция правительства;

6. Насколько приватизированы предприятия в рассматриваемой отрасли;

7. Случай.

Широкое изучение шести из перечисленных факторов позволило выявить их связь между собой и действие на конкурентоспособность компании. Производственные факторы, спрос, конкурентность и присутствующие в экономике страны родственные и поддерживающие отрасли объединяются под названием национального ромба, то есть системы характеристик страны, которые формируют наличие конкурентности для предприятий. Взаимодействуя между собой, указанные факторы способствуют повышению или снижению возможного уровня конкурентной способности компании. В процессе построения взаимоотношений на уровне рынка конкурентоспособность оказывается подвержена влиянию степени приватизации, потому что благодаря разгосударствлению организаций

формируется конкурентная среда внутреннего рынка, случайным событиям и правительственным манипуляциям. [37]

Перечисленные факторы, не включая последний, могут быть подвержены только косвенному влиянию предприятия, в связи с чем детальнее обсудим внутренние факторы, которые влияют на конкурентную способность организации и испытывают ее прямое влияние. Внутренние факторы включают рыночную и экологическую эффективность, эффективность издержек. Под влиянием перечисленных факторов изменяется конкурентная способность предприятия благодаря преобразованию внутренней составляющей факторов.

Еще одним внутренним фактором следует считать психологический. Далее он будет рассмотрен несколько более детально. Рыночная эффективность подразумевает максимальное удовлетворение потребителя благодаря следованию следующих условий: создание близости с потребителем; конкурентный анализ; обнаружение преимуществ; обеспеченность информацией. Первый пункт подразумевает личные контакты в процессе продажи и активное обслуживание после продажи. Умение предприятия проводить анализ целей, стратегий и действия конкурентов, искать новые способы повысить конкурентоспособность влияет на эффективность на рынке и на место в конкурентной среде. Кроме того, работа компании в существующей стремительно изменяющейся обстановке обязует иметь надежную и реактивную информационную систему. [40]

Конкурентная способность компании в большей степени зависит от результативности менеджмента, которая находится под влиянием личностных качеств менеджеров, разработки и реализации руководством стратегии предприятия и адаптации к внешним переменам, общей системы учета и контроля, а также способность нанимать работников с высокой квалификацией. [17]

Психологический фактор включает этику труда, то есть желание и способность работать, эластичность и желание учиться, имеющиеся претензии,

конкурентный настрой, навык сотрудников жертвовать своими личными интересами ради общей цели – производства качественных товаров. Его нельзя оценить в эквивалентные денежные средства, посчитать количественно, но он оказывает влияние на функционирование целой компании.

Рассматриваемый фактор также не может быть подвержен никаким манипуляциям политики, а изменяться может на протяжении длительного количества времени. В связи с этим, даже при отсутствии доказанных способов изучения, избегать его не представляется возможным. Систематизация внешних и внутренних факторов не может рассматриваться как достаточно полная. Вместе с тем она всё же указывает на уровень сложности проблемы увеличения конкурентной способности и сохранения положения компании на рынке.

### 1.3 Принципы разработки конкурентной стратегии предприятия

Конкурентная стратегия на данный момент является одним из важных инструментов, который должны использовать менеджеры всех без исключения предприятий и организаций. С помощью этих стратегий компания решит огромное количество задач, связанных с достижением предварительно поставленных целей. Для того чтобы вести конкурентную борьбу с другими предприятиями максимальной величины, без грамотно разработанной конкурентной стратегии не обойтись.

Требуется сделать все возможное для того, чтобы разработать ее план, после этого тщательно проанализировать каждый этап. Также нужно спрогнозировать, какие ресурсы потребуются для того, чтобы реализовать этот план. Полностью подготовленный план, на основании которого будет реализована конкурентная стратегия, организация сможет легко и просто понять, какую роль необходимо реализовать, какую функцию выполнить при работе с каждым отдельным рыночным сегментом. Также можно будет понять,

как реагировать при тех или иных проявлениях конкурентов, как регулировать их поведение. Говоря иными словами, менеджеры при помощи грамотно разработанной конкурентной стратегии могут действовать синхронно. Благодаря этому при достижении обособленных и общих целей можно будет достигнуть максимально высокого результата. Вся компания в целом станет вести себя более целеустремленно и координированно на рынке.

Среди ключевых принципов разработки конкурентной стратегии предприятия можно выделить следующие:

1. Анализ рынка и конкурентов. Необходимо провести детальный анализ рынка и конкурентов, чтобы определить свои сильные и слабые стороны, а также найти преимущества, которые можно использовать в качестве конкурентных преимуществ.

2. Выбор целевой аудитории и позиционирование. Необходимо определить целевую аудиторию и разработать позиционирование, которое позволит привлечь ее внимание и убедить, что ваш продукт или услуга лучше, чем у конкурентов.

3. Определение конкурентных преимуществ. Необходимо определить конкурентные преимущества, которые могут обеспечить устойчивое развитие предприятия. Это могут быть новые технологии, высокое качество продукции, лучший сервис и т.д.

4. Разработка маркетинговых стратегий. Необходимо разработать маркетинговые стратегии, которые позволят привлечь больше клиентов и увеличить прибыль. Это могут быть различные мероприятия, такие как скидки, рекламные кампании, улучшение качества продукции.

5. Управление затратами. Необходимо управлять затратами, чтобы уменьшить издержки и повысить эффективность производства. Важно оптимизировать расходы на рекламу, персонал, аренду помещений и т.д.

6. Стратегии продуктового портфеля. Необходимо разрабатывать стратегии продуктового портфеля, которые позволят оптимизировать состав продукции в зависимости от изменений на рынке и потребностей клиентов.

7. Гибкость и адаптивность. В конкурентной среде необходимо быть гибким и адаптивным, чтобы быстро реагировать на изменения на рынке и конкуренцию. Необходимо постоянно изучать тенденции и изменения, которые происходят на рынке и адаптироваться к новым условиям.

Разработка конкурентной стратегии предприятия является сложным процессом, который учитывает ряд особенностей:

- Конкурентная среда. Разработка конкурентной стратегии должна учитывать особенности конкурентной среды, так как на нее напрямую влияет количество и сила конкурентов, а также их возможности и потенциал.

- Целевая аудитория. Конкурентная стратегия предприятия должна быть ориентирована на конкретную целевую аудиторию, учитывающую интересы и потребности клиентов.

- Конкурентные преимущества. Для успешной конкурентной стратегии необходимо иметь уникальные конкурентные преимущества, которые не будут иметь конкуренты.

- Степень инноваций. Современный рынок требует от предприятий постоянных инноваций в технологиях и продуктах. Поэтому развитие новаторских идей и их реализация - это ключевой момент конкурентной стратегии.

- Бюджет и финансовые ресурсы. Разработка конкурентной стратегии требует значительной финансовой поддержки, поэтому необходимо определить максимальный доступный бюджет и эффективно распределять капитал предприятия, чтобы получить максимальный эффект при минимальных затратах.

– Сроки реализации. Разработка конкурентной стратегии должна учитывать время ее реализации, так как на длительность и форму реализации прямо влияет рыночная ситуация и изменения внешней среды.

– Менеджмент. Надо убедиться, что менеджмент осознает значимость разработки конкурентной стратегии, идет в ногу с рыночными изменениями, знает своих конкурентов, целевую аудиторию и наследует опыт полученный в области маркетинга и продаж.

На данный момент профессиональные менеджеры используют особый алгоритм, на основании которого осуществляется разработка грамотной конкурентной стратегии. Он базируется на мониторинговых процедурах. Они могут быть дискретные и постоянные. Именно на их базе формируется определенный набор сведений, которые предназначены для того, чтобы создать максимально эффективную конкурентную стратегию. В первую очередь, нужно проработать изначальный этап данной стратегии. Здесь подразумевается проведение мониторинга. По сути, это комплекс мероприятий, который носит исследовательский характер. Они предназначены для того, чтобы обеспечить руководство компании необходимой информацией, предназначенной для того, чтобы в определенном временном периоде, запланировать реализацию конкурентной стратегии. [25]

Такие специалисты, как Л.В. Глухих, М.И. Максимова и Н.А. Овчаренко, методы мониторинга предлагают присоединить разные исследовательские программы комплексного характера. Они в обязательном порядке должны касаться всей конкурентной среды в целом. По результатам этого исследования в распоряжении будет информация, касающаяся уровня конкуренции всего рынка в целом. Данные, которые характеризуют особенности и объем конкурентного спроса, требуются для того, чтобы определенным образом соотнести деление стратегии на цели, направленные на то, чтобы промышленные или производственные предприятия эффективно

развивались, чтобы деятельность полностью соответствовала конкурентной стратегии. [27]

На основании сказанного выше можно сделать вывод, что метод мониторинга является очень важным. Дополнительным преимуществом этой методики является то, что в их рамках можно привести такие процессы, как сравнение и верификация деятельности предприятия, положения его дел в настоящее время, в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Это говорит о том, что мониторинг желательно проводить одновременно с аналитикой.

Требуется сделать все возможное для того, чтобы была сформирована грамотная информационная база, чтобы были выявлены основные возможности компании, которые могут стать для нее высоко конкурентными и превалирующими факторами. Например, стоит обратить внимание на внутренний аудит. Собрав данные по этому аспекту, можно будет провести анализ перспективного положения компании. Здесь подразумевается тщательное изучение запланированных событий, которые могут быть, как негативными, так и положительными. Все они соответствующим образом будут воздействовать на работу предприятия и каждого его подразделения.

Очень важно сделать все возможное, чтобы сформировать определенную базу сведений, с помощью которых можно проанализировать перспективы организации и ее возможности. Как правило, в этом помогают такие методики, как SWOT-анализ и GAP-анализ. Они проводятся сотрудниками отделов аналитики. Применение второго анализа наиболее оправданно в процессе разработки конкурентной стратегии. Причина в том, что это методика предоставляет возможность максимально адекватно оценить эффективность всех поставленных задач, уровень их достижимости. Можно проследить за тем, насколько они будут согласованы друг между другом. Кроме того, станет понятно, какие денежные суммы выделить для их достижения.

Такой специалист, как М.А.Голубева, процесс разработки и последующей реализации конкурентной стратегии формулирует посредством распределения



его на несколько этапов. С помощью грамотного ресурсного подхода к разработке подобной стратегии можно будет выработать такие важные для любого предприятия шаги, как:

- разработка конкурентных преимуществ;
- анализ внутренней среды;
- разработка корпоративной идеологии;
- анализ внешней среды.

М.А. Голубева и Л.В. Глухих при разработке алгоритма стратегии любой производственной и промышленной организации выделяют на первое место именно анализ внешней среды. Но, если изучить всю требуемую информацию, становится понятно, что этот подход не до конца верен. Есть такие специалисты, которые считают, что после определения точного направления деятельности необходимо разрабатывать конкурентную стратегию, в первую очередь, с помощью грамотного внутреннего аудита, а также SWOT-анализа и GAP-анализа.

Важно обратить внимание, что есть особые электронные ресурсы, которые предоставляют возможность особым образом реализовать разные функции просветительского характера. В частности, это могут быть платные услуги специалистов, которые помогут разработать максимально грамотную конкурентную способность организации. Одной из таких компаний, оказывающих услуги такого плана, является Центр маркетинговых компетенций.

Обратившись сюда, можно получить максимально подробное описание используемых при составлении конкурентной стратегии анализов. Это могут быть не только два перечисленных вида, но также PEST-анализ, модель Портера, матрица Ансоффа, матрица BCG. Также предлагается достаточно большое количество всевозможных мероприятий, направленных на разработку, на анализ и на исследование конкурентной стратегии того или иного предприятия. Состоит этот процесс из трех основных этапов.

В формировании конкурентной стратегии присутствуют определенный замысел. Под ним подразумевается программа действий, с помощью которой можно извлечь положительный экономический эффект. Это возможно за счет того, что организация занимает лучшее конкурентное положение. На рисунке 2 отражены все этапы формирования и последующей реализации конкурентной стратегии. Изучив это изображение, можно сделать вывод, что конкурентная стратегия, план ее реализации доступны только при помощи нескольких сопоставимых друг с другом принципов. Они, в свою очередь, расцениваются, как определенный план, с помощью которого можно разработать и реализовать задуманную стратегию. Речь идет о таких принципах, как:

- цикличность;
- последовательность;
- накопление;
- преемственность.

Последний принцип подразумевает под собой то, что любая организация еще до разработки конкурентной стратегии в обязательном порядке должна проанализировать уже наработанный опыт. Требуется знать, какие операции доступны в конкурентной борьбе. Также необходимо всеми возможными способами исследовать то, насколько они значимы в настоящее время. Подобный грамотный анализ предшествующего опыта предоставит возможность компании в процессе разработки новой стратегии избежать всевозможных ошибок.



Рисунок 2 – Этапы формирования и внедрения конкурентной стратегии [3]

Подобная последовательность определена таким фактором, как подчиненность каждого этапа предыдущему и последующему результату. Благодаря этому предоставляется возможность предотвратить такой негативный аспект, как несогласованность между такими объектами, как рыночная система, конкурентная стратегия. Можно предотвратить разные недочеты и ошибки, которые встречались раньше. Также это идеальная возможность произвести анализ и оценку итогов, которые были получены в процессе реализации стратегии.

Стоит отметить, что у конкурентной стратегии есть определенная цикличность. Она выражается в том, что требуется всеми возможными способами воплотить конкурентную стратегию. Все аспекты в обязательном порядке должны быть тщательно учтены, проанализированы и исследованы. Результаты этих мероприятий нужно принимать во внимание в процессе разработки всех последующих планов и стратегий. Причина в том, что в

стандартном виде конкурентная стратегия должна в обязательном порядке определенным образом соответствовать общей конкурентной среде.

Конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, для управления современными компаниями является одним из важных инструментов. Причина в том, что с помощью нее можно решить огромное количество всевозможных задач. В частности, при помощи такой стратегии можно определить и выявить определенные данные, которые, как правило, проявляются в процессе разработки стратегии. Опираясь на них, исполнительное руководство ориентируется и проводит максимально четкий анализ ситуации на рынке. Также оценивается путь достижения целей, их реальность и общее положение предприятия.

Второй задачей является то, что такая стратегия получает особую силу, которая характерна для распорядительных и организационных документов. В частности, с помощью нее можно в одном необходимом направлении сконцентрировать основную массу сил. При анализе действий компания может всеми возможными способами увеличивать и улучшать сферу деятельности. Кроме того, это идеальная возможность реагировать на колебания рынка, завоевывать новые позиции и укреплять уже завоеванные.

## 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "ВАЙЛДБЕРРИЗ"

### 2.1. Общая характеристика ООО "Вайлдберриз"

Общество с ограниченной ответственностью Wildberries – Интернет-магазин, ведущий собственную деятельность на территории Российской Федерации. Его специализация – реализация одежды, обуви, бытовых технологических решений, продукции для детей, домашнего хозяйства и иных товаров. На данный момент эта платформа позволяет приобрести товары практически любой категории.

Общество с ограниченной ответственностью Wildberries ведёт собственную историю почти 20 лет. Его основали муж и жена Владислав Бакальчук и Татьяна Ким.

Центральный офис общества с ограниченной ответственностью Wildberries расположен в Подмоскowie. Официальный адрес общества с ограниченной ответственностью Wildberries: Московская область, деревня Мильково, вл. 1.

11 лет назад общество с ограниченной ответственностью Wildberries начало осваивать рынок Республики Беларусь. 9 лет назад указанная платформа приступила к приёму заказов из Республики Казахстан. На данный момент, кроме Российской Федерации, общество с ограниченной ответственностью Wildberries осваивает рынки Республики Кыргызстан, Республики Армения, Еврейского Государства Израиль и Республики Италия.

Бизнес-план общества с ограниченной ответственностью Wildberries считается онлайн-гипермаркетом, универсальным магазином либо маркетплейсом (реализация продукции партнёрских организаций). Организация осуществляет прямое сотрудничество с брендами одежды и их дистрибьюторами на территории Российской Федерации. Они создают личные

каталоги собственной продукции в Интернет-магазине, торгуя в розницу, а общество с ограниченной ответственностью Wildberries получает доходы от комиссионных выплат в процессе реализации.

Формально компания не принадлежит государству Российская Федерация, оставаясь в собственности семейства Бакальчук. Привлечением инвестиций данное семейство не занимается, развиваясь при помощи личных и кредитных средств.

Организационная структура управления ООО «Вайлдберриз» представлена на рисунке 3.

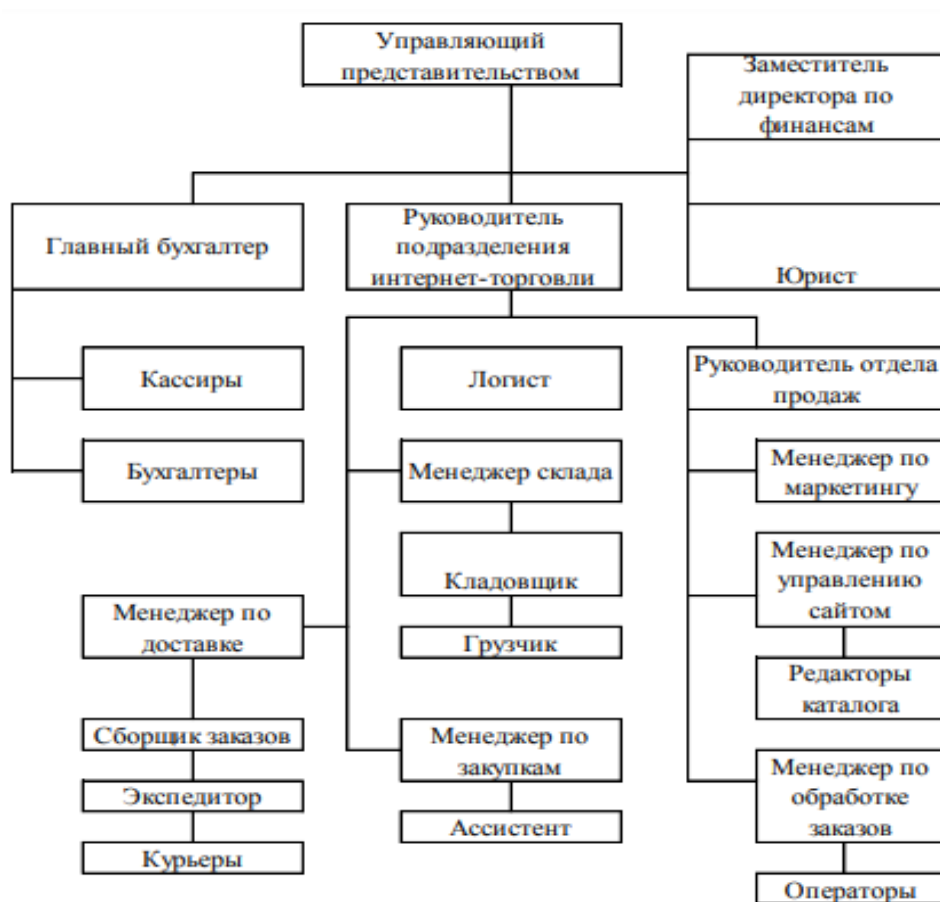


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Вайлдберриз»

Представленный рисунок наглядно показывает организационную структуру предприятия. Ее особенностью является полное отсутствие совета директоров, а количество руководителей отделов и подразделений сведено к минимуму. За счет упрощенного вида, структуру управления организации

можно охарактеризовать, как демократическую. Главой является руководитель, которому непосредственно подчиняются все отделы и подразделения. В своей деятельности ООО «Вайлдберриз» придерживается определенного принципа распределения целей. Выделяют стратегическую и тактическую цели, которые доведены до всех сотрудников и распределены по различным подразделениям предприятия. Выполнение данных целей повлечет за собой значительное экономическое развитие и функционирование компании. Получение большей прибыли также является приоритетным результатом в деятельности предприятия.

Wildberries, согласно оперативным сведениям, в 2022 г. пришёл на рынки сбыта 9 стран. До 70% покупателей Wildberries составляют женщины, в числе наиболее активных – возрастная категория 25...35 лет. Преимущественно клиентами Wildberries становятся российские покупатели - до 91% от общего количества. Наиболее популярные покупки на Wildberries - одежда, обувь и аксессуары, быттехника и мобильная электроника, стройматериалы, товары для сада и дачи и несколько иных, не менее востребованных у населения страны категорий. По итогам работы в 2020 г., самыми популярными оказались книги и детская продукция, а также товары для сада и огорода.

Согласно результатам 2020 г., россияне приобрели на Wildberries в 3 раза больше книг – продано более 20 млн копий произведений. Отечественный рынок специализированной и художественной литературы испытал в последние годы значительный рост, и эта тенденция сохраняется. В целом, на Wildberries, согласно последним данным, наиболее востребованной стала рубрика “Психоанализ”. Из обычных художественных произведений популярным является роман Булгакова «Мастер и Маргарита» - он входит в число российских. Самым популярным западным произведением же послужили «Маленькие женщины» Олкотта.

Товары для детей в 2020 г. на Wildberries возросли на 70% в обороте - по видам и разновидностям. В количестве это примерно 88%, в денежном

количестве – 71 млрд. руб. оборота с продаж. Часто, как показывает статистика, на Wildberries приобретают одежду, обувь и аксессуары для детей. В данной группе отмечено возрастание продаж на 38%, а отметка прибыли приблизилась до 40,4 млрд. руб. Сбыт игрушек за это же время увеличился на 123%, а продукция для новорождённых – на 174%. Наивысший результат в приросте сбыта показало детское питание – на 517%.

Что касается товаров для дачи, сада, огорода, в весенний период сбыт их возрос за год в 5 раз. Российские покупатели стали чаще покупать инвентарь и технику для повышения уровня благоустройства дачной территории. Средний уровень сбыта в категории “Техника для сада и огорода” на Wildberries возрос на 24% до 2957 р., в категории “Садовый инвентарь” – на 38% до 822 р. Наиболее быстро возрастающими за 1-й квартал 2021 г. оказались категории продукции для здоровья (за год – увеличение на 258%), продукты питания (прибавка на 228%), спорттовары (на 191%), домашняя и дачная продукция (на 172%) и косметические средства (на 126%). Вообще, за 2021 г. самыми востребованными оказалась продукция из России, а также для онлайн-работы, беговая обувь, спорттовары, мангалы для приготовления шашлыка.

Продукция из России за первые три месяца 2021 г. по сбыту возросла на Wildberries на 107%. В результате объём продаж вырос до 57,5 млрд. р., поштучно – на 146%. Лидировали по продажам в данной категории одежда (на 67% по приросту), продукция для дома и дачи (на 217%), товары для детей (на 98%) и продукты питания (на 213%).

По продукции для онлайн-работы за вынужденные выходные дни продажа домашних/офисных компьютеров возросла в 16 раз, накопителей данных – в 8,5, моноблоков – в 2,33, аккумуляторных батарей для ноутбуков – в 4,38 раз. Средняя стоимость покупок компьютерной продукции составил более чем в 2 раза, в денежной сумме – до 50 тыс. руб. на покупателя, в угоду приобретению более дорогих в цене товаров. Средняя общая стоимость на



одного потребителя за ноутбуки выросла на 17% и вышла на отметку 37540 руб.

По мангалам на Wildberries объём продаж вырос в 6 раз с 23 до 25 апреля после объявления нерабочих дней с 1 по 10 мая. Средняя стоимость покупок на мангалы составила 1807 р. За 3 дня на Wildberries продали не менее 130000 товаров для сада и огорода, что оказалось более, чем в 2 раза, за аналогичный период в 2020 г. В результате сбыт садовых принадлежностей возрос в 4,84 раза, а садовых устройств - в 2,27 раза.

Спорттовары и обувь для бега с 1 по 10 мая в России оказалась в объёме продаж в 2,11 раза больше, чем за этот же период 2020 г. Беговая спортивная обувь спецназначения возросла в 3,06 раза, принадлежности для скандинавской ходьбы приобретались в 1,91 раза чаще, продукцию для пилатеса и йоги - в 1,45 раза, для единоборств - в 2,45 раза чаще, чем за этот же период 2020 г.

## 2.2. Анализ основных экономических показателей ООО "Вайлдберриз"

В 2022 году на рынке Wildberries наблюдался значительный рост выручки, которая достигла ошеломляющей суммы в 224 940 746 тысяч рублей. Эта цифра означает значительный рост на 32,49% по сравнению с предыдущим годом. В таблице 1 представлены данные по финансовым результатам деятельности компании за 2011-2022 гг.

Таблица 1 – Данные о финансовых результатах компании за 2011-2022гг.

Показатель	2011	2012	2021	2022	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
					2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Выручка	2715673	6953899	169773813	224940746	55166933	222225073	132,49	8283,057
Себестоимость продаж	1913740	4781980	103362899	101202381	-2160518	99288641	97,91	5288,199
Валовая прибыль (убыток)	801933	2171919	66410914	123738365	57327451	122936432	186,32	15430,01
Коммерческие расходы	705949	1703000	56478985	91442524	34963539	90736575	161,91	12953,13
Управленческие расходы	36803	256907	236858	321411	84553	284608	135,70	873,3283
Прибыль (убыток) от продаж	59181	212012	9695071	31974430	22279359	31915249	329,80	54028,2
Проценты к получению	6575	10499	29987	50797	20810	44222	169,40	772,5779
Проценты к уплате	17594	30965	1132947	2467261	1334314	2449667	217,77	14023,31
Прочие доходы	13685	56640	1900556	3705870	1805314	3692185	194,99	27079,8
Прочие расходы	11712,6	67554	7918831	16062507	8143676	16050794	202,84	137138,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	50134,4	174822	2573836	17201329	14627493	17151195	668,31	34310,43
Налог на прибыль	10026,88	34964,4	486768	3138120	2651352	3128093	644,68	31297,07
Чистая прибыль	41128	139857,6	2113772	14062117	11948345	14020989	665,26	34191,1

Стоит отметить, что этот доход в несколько раз превышает сумму, зафиксированную в 2011 году, как показано на рисунке 4.

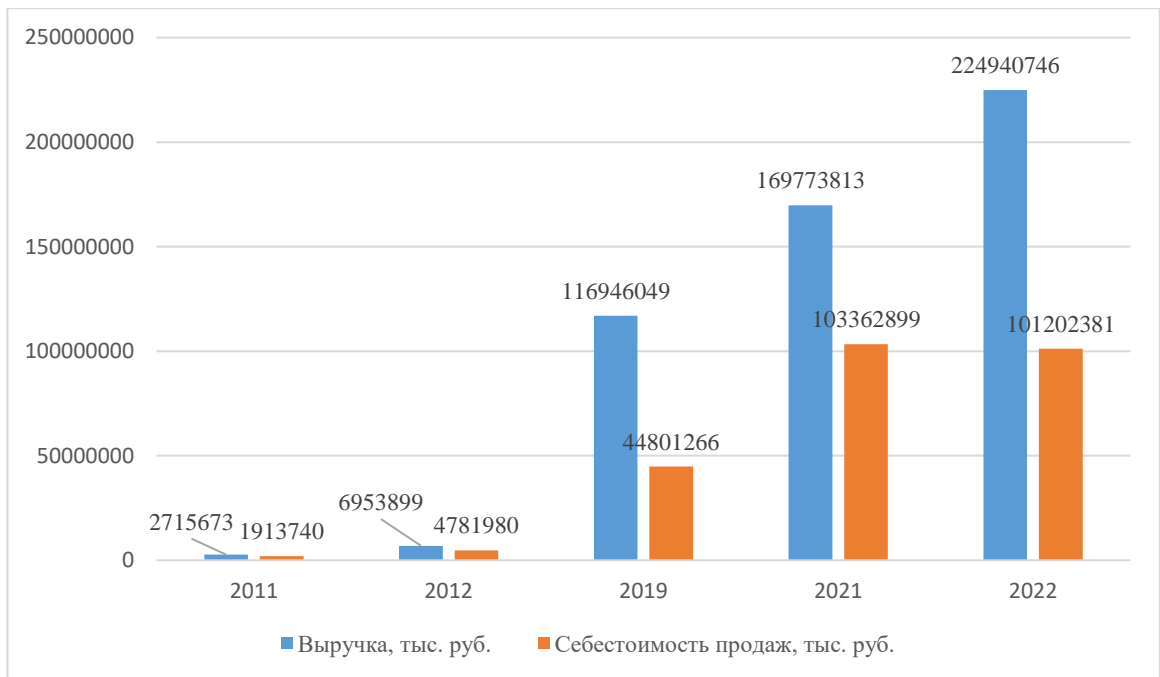


Рисунок 4 – Динамика выручки и себестоимости продаж маркетплейса Wildberries с 2011-2022гг.

В результате значительного увеличения объемов продаж на рынке Wildberries произошел существенный скачок валовой прибыли, которая за год выросла на 86,32%. Это привело к тому, что общая валовая прибыль составила 123 738 365 тысяч рублей, что подтверждается данными, зафиксированными по итогам анализируемого периода. Примечательно, что этот заметный рост показателя превзошел уровень, зафиксированный в 2011 году, как показано на рисунке 5.

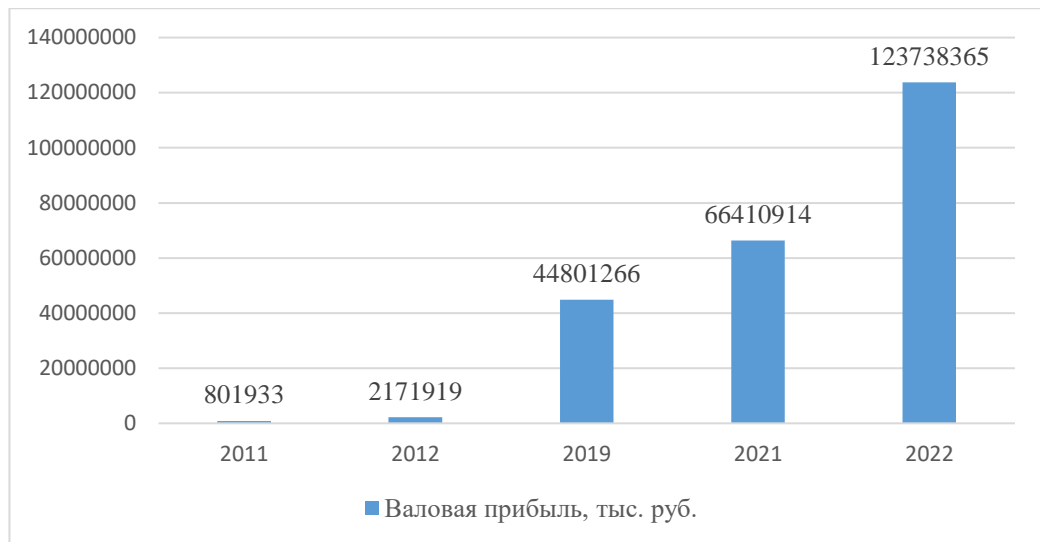


Рисунок 5 – Динамика валовой прибыли маркетплейса Wildberries с 2011-2022гг.

В 2022 году были достигнуты значительные результаты по различным показателям, включая прибыль от продаж и чистую прибыль. Первый показатель составил 31 974 430 тысяч рублей, а второй достиг впечатляющего значения в 14 062 117 тысяч рублей. Важно отметить, что эти показатели являются самыми высокими за период с 2011 по 2022 год, как показано на рисунке 6.

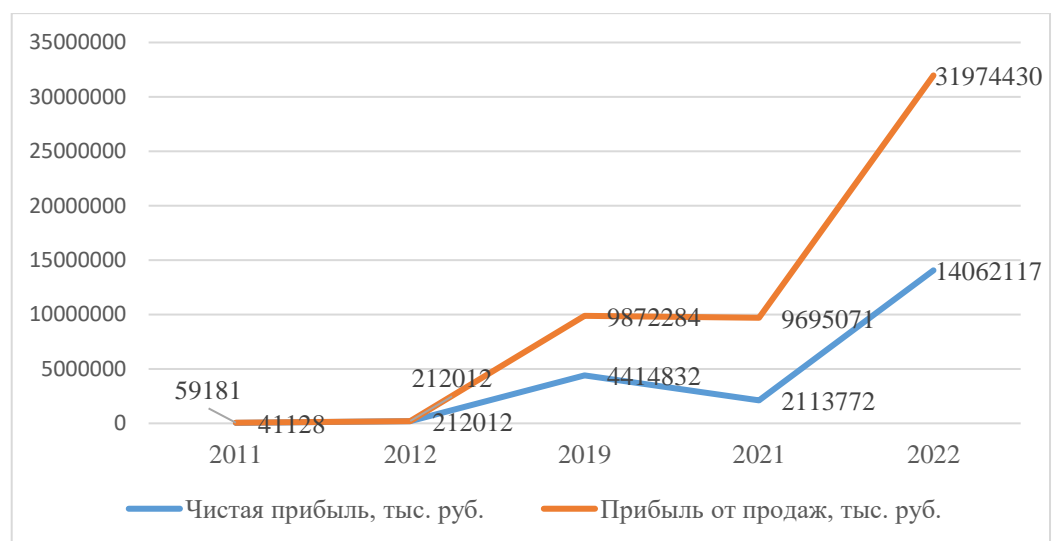


Рисунок 6 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли маркетплейса Wildberries с 2011-2022гг.

Не менее значимыми являются показатели рентабельности компании, которые рассчитываются по формулам, представленным в Приложении В. Эти ценные показатели формализованы и представлены на рисунке 2.16. На протяжении всего анализируемого периода все показатели рентабельности демонстрировали заметный рост. Например, рентабельность собственного капитала значительно увеличилась до 8,5% в 2022 году, что на 6,1% больше, чем в предыдущем году. Кроме того, еще более существенный рост наблюдался в показателях рентабельности активов (+9,3%) и рентабельности продаж (+8,5%). К концу анализируемого периода рентабельность продаж и активов достигла впечатляющих значений в 14,2% и 14,9% соответственно, как показано на рисунке 7. [5]

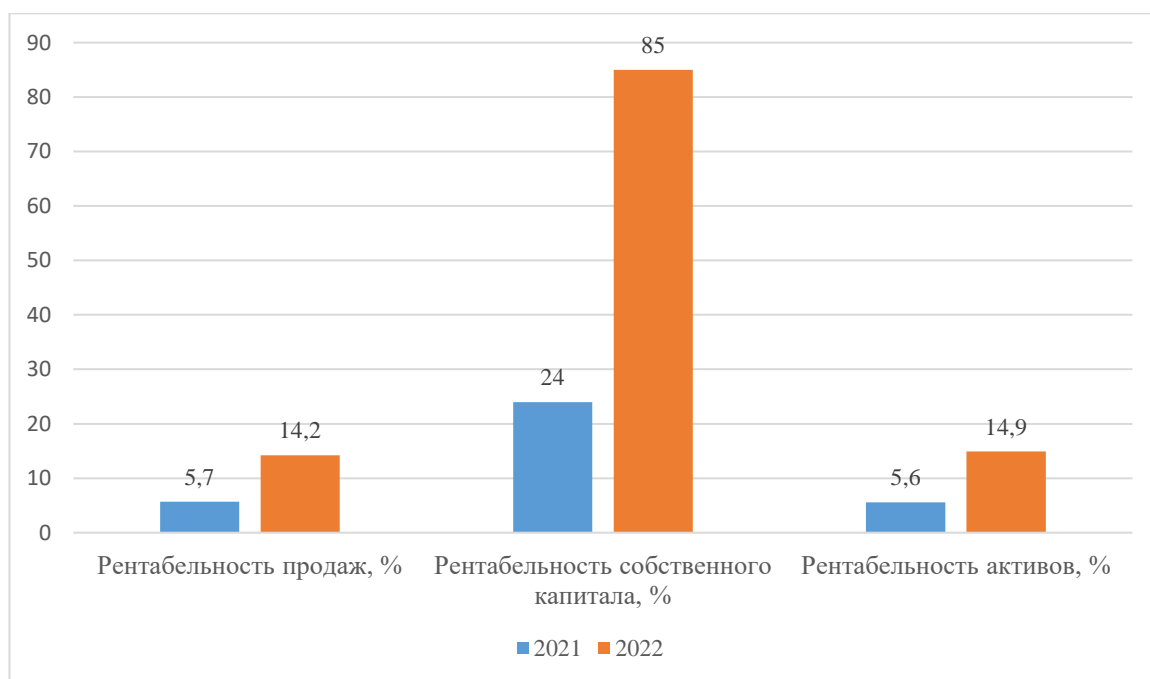


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности маркетплейса Wildberries с 2021-2022г

Траектория роста компании в основном подпитывается вливанием капитала. В 2022 году стоимость капитала выросла до впечатляющих 113 417 001 тыс. рублей, что на 50,48% больше, чем в предыдущем году. Более того, эта

сумма значительно превышает первоначальную стоимость, зафиксированную в начале анализируемого периода. Примечательно, что основную часть структуры капитала составляют заемные источники финансирования, на долю которых в 2022 году приходилось 79,35%. Это означает значительную величину заемных средств в размере 90 003 336 тыс. рублей.

В отличие от этого, доля, приходящаяся на собственные источники финансирования, относительно невелика. В 2022 году на долю таких источников приходится лишь 20,65% от общего капитала, что составляет 23 413 665 тыс. рублей на конец анализируемого периода. Такое соотношение между собственным и заемным капиталом говорит о финансовой зависимости компании. Однако годовой объем продаж, прибыль и другие экономические показатели компании представляют собой многообещающую картину. Активное снижение торговой комиссии в сочетании с развитием логистики и ИТ-услуг способствовало заметному росту числа продавцов на торговой площадке, достигнув внушительной цифры в 162 тысячи.

Такой экспоненциальный рост числа продавцов на торговой площадке можно объяснить несколькими ключевыми факторами. Одним из основных факторов является активный подход компании к снижению торговых комиссий, что привлекло большее количество продавцов, ищущих экономически эффективные платформы для демонстрации и продажи своей продукции. Предлагая конкурентоспособные тарифы, Wildberries удалось зарекомендовать себя как привлекательный вариант для продавцов разного масштаба, от малого бизнеса до известных брендов.

Кроме того, постоянные инвестиции Wildberries в логистику и ИТ-услуги сыграли решающую роль в расширении базы продавцов. Оптимизируя и оптимизируя процесс доставки, компания обеспечила более быстрое и эффективное выполнение заказов, что вызвало положительные отзывы как продавцов, так и клиентов. Беспшовная интеграция передовых технологий и автоматизации способствовала более плавной работе, позволяя продавцам

управлять своими запасами, отслеживать отправления и общаться с клиентами без особых усилий.

В первом квартале 2022 года на Wildberries наблюдался значительный приток новых продавцов: к платформе присоединилось более 70 000 человек. Это число эквивалентно общему количеству новых продавцов за весь 2021 год. Такое быстрое расширение говорит о растущей привлекательности Wildberries среди продавцов, ищущих надежную и прочную платформу для электронной коммерции.

Кроме того, ассортимент продукции, предлагаемой Wildberries, значительно расширился в 2022 году, увеличившись с 3,7 миллиона до впечатляющих 10 миллионов наименований. Этот обширный ассортимент отвечает разнообразным предпочтениям клиентов и обеспечивает широкий выбор в различных категориях.

Рост продаж компании демонстрирует заметную динамику, причем лидирующие позиции занимают несколько регионов. Самые высокие темпы роста продаж продемонстрировали Чукотка, Чувашия, Калининградская область, Ингушетия и Татарстан, где рост составил 244,0%, 156,0%, 138,0%, 130,0% и 127,0% соответственно. Такая региональная диверсификация демонстрирует способность Wildberries улавливать рыночный спрос и удовлетворять потребности клиентов в разных регионах.

Стратегические инициативы Wildberries, такие как запуск партнерской программы и сотрудничество с логистическими партнерами, сыграли важную роль в расширении сети доставки компании. Благодаря этим усилиям количество пунктов доставки за год выросло с 7 тысячи до ошеломляющих 115 тысяч. Этот рост произошел в десяти странах, где работает Wildberries, обеспечивая клиентам большую доступность и удобство.

Если рассматривать деятельность компании в целом, то представленный выше анализ демонстрирует последовательный рост показателей выручки, прибыли и рентабельности Wildberries. Более того, капитальная база компании

неуклонно расширяется. Однако важно отметить, что Wildberries в значительной степени полагается на заемные источники финансирования, что приводит к ее финансовой зависимости.

Несмотря на эту зависимость, Wildberries успешно использует свои сильные позиции на рынке, постоянно привлекая новых продавцов, расширяя ассортимент продукции и инвестируя в стратегические партнерства для стимулирования роста и повышения удовлетворенности клиентов. Поскольку компания продолжает ориентироваться в динамичном ландшафте электронной коммерции, ее способность балансировать между финансовой стабильностью и стратегическим расширением остается ключевым фактором устойчивого успеха.

### 2.3. Оценка конкурентных преимуществ ООО «Вайлдберриз»

Рынок электронной коммерции, на котором работает торговая площадка Wildberries, из года в год демонстрирует устойчивый рост, не имеющий признаков замедления. В результате спрос на услуги интернет-магазинов продолжает расти быстрыми темпами. На этом процветающем рынке Wildberries занимает значительную долю рынка и является явным победителем по сравнению с другими конкурирующими торговыми площадками. Исключительное качество услуг, предоставляемых Wildberries, также было подтверждено в ходе проведенного опроса, о чем говорится в Приложении Г.

При оценке основных показателей, таких как доля рынка и спрос, компания Wildberries соответствует квадранту «Звезды» в матрице BCG, что символизирует ее сильную позицию. Такое положение означает, что компания имеет как высокую долю рынка, так и высокий потенциал роста. Такая классификация подчеркивает способность Wildberries использовать рыночные



возможности и процветать в условиях жесткой конкуренции, что еще больше укрепляет ее статус лидера рынка. Эта классификация показана на рисунке 8.



Рисунок 8 – Матрица BCG компании Wildberries

Для определения будущей стратегии на рынке можно использовать матрицу Ансоффа. В случае с Wildberries, работающей на 36 существующих рынках с устоявшейся продукцией, пересечение этих факторов предполагает использование стратегии проникновения на рынок, направленной на увеличение доли компании на существующих рынках. Такой подход подразумевает дальнейшее расширение присутствия и влияния Wildberries на существующем рынке, укрепление ее позиции в качестве доминирующего игрока. Стратегическое направление показано на рисунке 9.


		ПРОДУКТЫ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	<b>Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)</b> 	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рисунок 9 – Матрица Ансоффа на примере компании Wildberries

В свете этих выводов, для рынка крайне важно сосредоточиться на активизации усилий по увеличению своей доли на существующих рынках. Постоянно совершенствуя свои услуги, расширяя ассортимент продукции и привлекая большую клиентскую базу, Wildberries может эффективно использовать рыночные возможности и укрепить свои позиции в качестве ведущей платформы электронной коммерции.

Хотя Wildberries продолжает активно развиваться, она остается взаимосвязанной с внешней средой, что делает ее восприимчивой к влиянию различных внешних факторов, включая политические и экономические условия. Для всесторонней оценки этих факторов мы проведем PEST-анализ рынка Wildberries, представленный в таблице 2, что позволит тщательно изучить операционную среду организации.

Таблица 2 – PEST-анализ маркетплейса Wildberries

	Возможности	Угрозы	Действия
Политические факторы	Поддержка государства в совершенствовании цифровой экономики	Российский рынок потерял привлекательность для многих иностранных компаний, что привело к их уходу и отказу от сотрудничества в различных областях	Сейчас компании активно ищут новые географические регионы, чтобы развиваться на территории стран, которые дружелюбно настроены к ним
Экономические факторы	В условиях пандемии наблюдается увеличение спроса на товары, доступные через онлайн-платформы. Рынок электронной коммерции и маркетплейсов продолжает расти.	Снижение экономической активности, введение санкций со стороны западных стран, ограничение покупательской способности населения и усиление конкуренции на рынке электронной коммерции являются текущими вызовами.	В таких условиях компании должны разработать стратегию ценообразования, наиболее эффективную в кризисный период. Кроме того, необходимо улучшить имеющиеся стратегии и активизировать реализацию оптовых товаров через онлайн-платформу, путем создания B2B-маркетплейса.
Социокультурные факторы	На рынке электронной коммерции наблюдается рост активности потребителей.	В свете миграции населения, снижения доходов и уменьшения численности населения из-за пандемии и других факторов, важно развиваться на данном рынке, учитывая антикризисное ценообразование.	Необходимо расширять географию присутствия путем установления партнерских отношений с дружественными странами.
Технологические факторы	Спрос на онлайн-покупки в сети Интернет продолжает расти, способствуя развитию электронной коммерции. Однако в России развитие этого сектора и маркетплейсов идет медленнее, чем в других странах мира.	Для успешного развития на рынке электронной коммерции рекомендуется использовать собственные веб-сайты как на рынке B2C, так и B2B.	Необходимо постоянно совершенствовать стратегии, чтобы оставаться конкурентоспособными и удовлетворять потребности клиентов.

Проведя PEST-анализ, компания Wildberries может получить ценные сведения о внешних факторах, формирующих ее операционную среду. Этот анализ позволяет предвидеть и адаптироваться к политическим изменениям, экономическим колебаниям, социокультурным сдвигам и технологическому прогрессу, гарантируя, что организация остается гибкой и быстро реагирующей на динамичный внешний ландшафт. Он служит для Wildberries стратегическим инструментом для принятия обоснованных решений, разработки эффективных стратегий и поддержания роста в условиях быстро развивающейся индустрии электронной коммерции. Хотя введение санкций, уход многих компаний с российского рынка, снижение численности населения из-за пандемии и других факторов создают препятствия, компания сохраняет устойчивость и способность к адаптации.

В ответ на эти проблемы Wildberries разработала стратегические решения для их преодоления. Один из подходов заключается в расширении своего присутствия на оптовом рынке, что позволит выйти на сегмент, который предлагает новые возможности роста и более широкую клиентскую базу.

Для дальнейшего анализа и структурирования сильных и слабых сторон, возможностей и угроз целесообразно провести SWOT-анализ рынка Wildberries в таблице 3.

Таблица 3- SWOT-анализ маркетплейса Wildberries

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Российские маркетплейсы занимают наибольшую долю рынка и занимают лидирующие позиции. Они постоянно увеличивают объемы продаж, прибыль и рентабельность.</li> <li>– Одним из преимуществ является наличие собственных складов, что способствует более эффективному выполнению заказов.</li> <li>– Компания активно развивается не только в России, но и за ее пределами.</li> <li>– Ежегодно растет как количество покупателей, так и продавцов, что</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доставка товаров с использованием беспилотных летательных аппаратов (дронов) продолжает развиваться.</li> <li>– Наблюдается рост спроса на товары на рынке электронной коммерции и маркетплейсов.</li> <li>– Компания также активно развивает сегмент B2B (бизнес-бизнес) в своем маркетплейсе.</li> <li>– Развитие компании происходит не только в России, но и в дружественных странах.</li> <li>– Улучшение условий работы с</li> </ul>

<p>способствует дальнейшему росту и развитию.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Большинство потребителей относятся к компании положительно, а также ценят высокую скорость доставки товаров.</li> <li>– В карточке товара можно размещать множество фотографий и видео, включая вращающуюся фотографию (360 градусов).</li> </ul>	<p>платформой как для потребителей, так и для продавцов становится приоритетом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Важным аспектом является совершенствование маркетинговых стратегий маркетплейса, включая улучшение карточки товара, внедрение дополнительных функций и разработку эффективной ценовой стратегии</li> </ul>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Компания сильно зависит от внешних источников финансирования.</li> <li>– Некоторые стратегические аспекты не являются идеальными. Например, на карточках товаров отсутствуют 3D-модели, отсутствует функция уведомления о снижении цены, а также наличие негативных отзывов от покупателей, которые приобрели товар по более высокой цене и затем увидели его существенное понижение в течение короткого времени.</li> <li>– В карточке товара отсутствуют функции покупки в кредит и запроса обратного звонка от производителя товара.</li> <li>– Также компания подвержена штрафам за нарушение условий договора и правил работы с платформой.</li> <li>– Высокая комиссия маркетплейса, которая составляет 19,0%, превышает уровень других платформ.</li> <li>– Возврат товара со стороны покупателя возможен в течение 3 недель, и возвращенный товар может быть в худшем состоянии, требующем его утилизации. В результате этого продавец сталкивается с ростом расходов. Компания работает только на рынке B2C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наблюдается усиление конкуренции на рынке электронной коммерции и маркетплейсов.</li> <li>– Возвраты товаров в сфере электронной коммерции могут приводить к убыткам и нежелательной наличности товаров.</li> <li>– Появление международного терроризма представляет определенные риски.</li> <li>– Международные отношения становятся менее стабильными, что может создавать трудности в переводе денежных средств между Россией и другими странами.</li> <li>– Зарубежные рынки электронной коммерции и развитие маркетплейсов в мире развиваются быстрее, чем в России.</li> <li>– Российская Федерация отстает в развитии технологий и цифровой экономики по сравнению с другими странами, что сказывается на медленных темпах роста цифровой экономики.</li> </ul>

При рассмотрении таблицы 2 становится очевидным, что, хотя Wildberries демонстрирует сильные стороны, она также сталкивается с рядом слабых сторон и угроз. Успех компании зависит не только от ее собственных усилий, поскольку внешние факторы, такие как темпы роста мировой цифровой экономики и готовность иностранных компаний сотрудничать с Россией, существенно влияют на ее деятельность. Однако важно отметить, что

Wildberries работает не только на внутреннем рынке, но и расширяет свое присутствие на международном.

Разница в технологическом и цифровом прогрессе между Россией и другими странами может способствовать разным темпам роста. Хотя точные причины такого разрыва определить сложно, очевидно, что рынок и рынок электронной коммерции в России все еще обладает неиспользованным потенциалом роста. Это открывает широкие возможности для компаний, работающих в этом секторе.

Сегодня вопрос уже не в том, стоит ли начинать онлайн-бизнес, а в том, когда наступает оптимальное время для таких начинаний. Объединив сильные стороны и возможности (SiV), слабые стороны и возможности (SlV), сильные стороны и угрозы (SiU), слабые стороны и угрозы (SlU), полученные из матрицы SWOT, представленной в таблице 2, можно сформулировать стратегии развития.

Эти стратегии включают стратегию прорыва, которая фокусируется на использовании сильных сторон для использования возможностей и стимулирования роста компании. Кроме того, стратегия перехода № 1 и стратегия перехода № 2 направлены на устранение слабых сторон при использовании существующих возможностей, что способствует плавному переходу к улучшению показателей. Стратегия выживания, с другой стороны, делает акцент на смягчении угроз и слабых сторон для обеспечения устойчивой деятельности, и конкурентоспособности компании.

В таблице 4 представлен полный обзор этих стратегий развития, предлагающий компании Wildberries руководство по навигации на постоянно меняющемся рыночном ландшафте.

Таблица 4 – Объединенная SWOT-матрица маркетплейса Wildberries

Сильные Стороны+Возможности (Сив) – Стратегия Прорыва	Сильные Стороны+ Угрозы(Сиу) – Стратегия Переходного Периода № 1
<p>– Развитие на оптовых маркетплейсах (B2B), ориентированных на зарубежных потребителей из России, приведет к увеличению объемов продаж и расширению доли компании на рынке.</p> <p>– Для улучшения позиций на рынке электронной коммерции, необходимо совершенствовать собственный веб-сайт. Улучшение функциональности карточек товаров, добавление возможности связи с представителем компании-производителя через функцию "Закажите обратный звонок", оповещение о снижении цен, а также размещение 3D-моделей товаров помогут увеличить объемы продаж.</p> <p>– Наличие финансовых ресурсов позволяет компании развиваться и направлять необходимые средства на реализацию мероприятий, включая развитие системы доставки товаров с использованием дронов.</p>	<p>– Развитие компании как в России, так и за ее пределами, обеспечивает широкую географию обслуживания и позволяет увеличивать долю на рынке. Однако, следует отметить, что развитие мировых маркетплейсов происходит быстрее, чем в России, что создает угрозу увеличения конкуренции и потерю клиентов, переходящих на другие платформы.</p> <p>– Компания привлекает клиентов своим качественным товаром и широким ассортиментом, который доступен на любой бюджет. Это способствует увеличению объемов продаж. Однако, негативное влияние на международную торговлю создают ухудшение международных отношений и трудности с осуществлением денежных переводов между Россией и другими странами.</p>
Слабые Стороны + Возможности(Слв) – Стратегия Переходного Периода № 2	Слабые Стороны +Угрозы(Слу) – Стратегия Выживания
<p>– Неполноценные функциональные возможности в карточке товара могут снизить конкурентоспособность компании, однако улучшение существующей системы карточки товара и внедрение новых функций помогут укрепить ее позиции.</p> <p>– В настоящее время компания ориентирована на рынок B2C (бизнес-потребителю), но развитие в сегменте B2B (бизнес-бизнесу) позволит ей занять более значительную долю на рынке.</p>	<p>– Снижение платежеспособности населения может привести к уменьшению спроса на товары и услуги в сфере электронной коммерции.</p> <p>– В случае неблагоприятного сценария развития, компания может столкнуться с возрастающей конкуренцией на рынке маркетплейсов и электронной коммерции.</p> <p>– Возвраты товаров в сфере электронной коммерции могут привести к финансовым убыткам для продавцов и повлечь неприемлемое состояние товара</p>

Для компании крайне важно проанализировать свои внутренние возможности, оценить рыночные условия и соответствующим образом выстроить свои стратегии, чтобы воспользоваться возможностями, преодолеть трудности и обеспечить долгосрочный успех. [19]

Таблица 3 содержит ценные сведения, показывающие, что у Wildberries есть возможность выработать стратегию и определить направление своего будущего. Несмотря на существующие проблемы, важно признать, что положение компании не является безрадостным. Рекомендуемый подход заключается в принятии стратегии прорыва, используя сильные стороны и возможности организации.

Общие результаты исследования указывают на позитивную траекторию развития рынка электронной коммерции, включая торговые площадки. На протяжении многих лет в этом секторе наблюдался устойчивый рост, и эта тенденция к росту не имеет признаков замедления. Хотя Россия может отставать от других стран по темпам роста цифровой экономики, здесь все еще есть место для оптимизма и потенциал для быстрых изменений.

Очевидно, что рынок электронной коммерции имеет большие перспективы, что делает необходимым для компаний процветание в этой сфере.

Изучая развитие российских и зарубежных торговых площадок, можно сказать, что Wildberries является лидером на российском рынке, а Amazon доминирует на международной арене. Эти компании на протяжении многих лет неизменно приносят значительную прибыль. Кроме указанных лидеров, на рынке существует и ряд других торговых площадок, однако не все из них показывают прибыльность. Не случайно Amazon занимает лидирующую позицию в мировом масштабе – они постоянно совершенствуются, применяют стратегию слияний и поглощений, развиваются в разных направлениях. Основным фактором реализации стратегии диверсификации стали приобретения различных компаний Amazon. Однако стоит отметить, что не все маркетплейсы были прибыльными, такие примеры, как Озон, Яндекс.Маркет и СДЭК, испытывали трудности, что отражено в таблице 5.



Таблица 5 - Сравнительный анализ развития российских и зарубежных маркетплейсов

География присутствия	Сильные стороны	Слабые стороны	Показатели прибыли и рентабельности
Wildberries			
Россия и мир	Наличие собственных складов, высокая скорость доставки	Высокая комиссия маркетплейса	положительные
Озон			
Россия	Качественная «последняя миля», бурное развитие логистики по России	Продажи есть, прибыли нет	отрицательные
Яндекс. Маркет			
Россия	Функция: «Закажите обратный звонок»; сообщить о снижении цены, функция «Кредит», голосовой помощник Алиса и др.	Продажи есть, прибыли нет	отрицательные
СберМегаМаркет			
Россия	Клиентам предоставляется возможность приобретения товаров в рассрочку с помощью сервиса "Покупай со Сбером", а также заказывать товары с маркетплейса через голосового помощника в приложении "Салют". Для удобства потребителей существуют несколько вариантов работы, включая витрину с фулфилментом, витрину с доставкой, опцию "закажи и заведи", а также возможность доставки товара со стороны продавца.	-	положительные

Глобальный успех Amazon можно объяснить его постоянными усилиями по совершенствованию, стратегическими слияниями и поглощениями, а также инициативами по диверсификации. Приобретая различные компании, Amazon расширяет свой охват на новые рынки и сегменты. В частности, приобретение Whole Foods Market в 2017 году позволило Amazon выйти на традиционный американский рынок розничной торговли, позиционируя себя как грозного конкурента таким гигантам, как Walmart. Кроме того, приобретение таких платформ, как Audible.com, IMDB, Twitch и Goodreads, расширило рынок

Amazon за пределы онлайн-покупателей, увеличив его влияние и разнообразив его предложения.

Такой проактивный подход к слияниям и приобретениям позволил Amazon ориентироваться на различных рынках и использовать открывающиеся возможности. Приняв аналогичный образ мышления и стремясь к стратегическому партнерству, компания Wildberries может обеспечить себе постоянный рост и успех как на внутреннем, так и на международном рынках.

В целом, проведенный анализ показывает, что, несмотря на существующие проблемы, у Wildberries есть потенциал для успешного развития. Приняв прорывную стратегию, используя свои сильные стороны и внимательно отслеживая тенденции рынка, компания сможет процветать в динамичном и перспективном ландшафте электронной коммерции.

В будущем для Wildberries и других торговых площадок крайне важно постоянно оценивать и совершенствовать свои стратегические направления, чтобы сохранить лидирующие позиции и захватить наибольшую долю рынка. Это требует тщательного изучения привлекательности отрасли и взвешенной оценки ключевых параметров. Взвешенная оценка привлекательности предполагает присвоение значений каждому параметру привлекательности отрасли, используя пяти- или десятибалльную шкалу измерения, и умножение их на соответствующий вес, присвоенный каждому показателю.

Кроме того, при оценке конкурентоспособности предприятия по сравнению с другими организациями отрасли применяется балльно-рейтинговая система.

Первоначальная таблица, таблица 6, иллюстрирует специфику этой оценки, предоставляя ценные сведения для дальнейшего анализа. [32]

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности компаний по бально-рейтинговой системе

Параметры	Наименование компаний			
	ООО «Вайлдберриз»	ООО «Озон»	ООО «Яндекс Маркет»	ООО «СберМатрикс»
Ассортимент	4.2	4.8	4.3	2.9
Работа с отслеживанием брака	4.5	4.9	3.3	2.9
Скорость обслуживания	4.3	3.9	4.2	3.5
Работа в сфере маркетинга	7.3	9	7.2	8.1
Стратегия в области продаж, логистики	3.3	5	2.2	4.3
Отлаженная система лояльности	4	4	5	3.8
Удовлетворенность потребителей; компаний, заказывающих продукцию	4.5	5	3.9	4
Качество обслуживания клиента	4.2	4,9	2.1	1,9
Взвешенная оценка	36,6	41,5	32,2	31,4

Одним из заметных конкурентов, представляющих значительную проблему для Wildberries, является ООО «Озон» с показателем конкурентоспособности 41,5. В дальнейшем исследование направлено на построение многоугольника конкурентоспособности, позволяющего оценить общие возможности рассматриваемого предприятия.

Изучая сильные и слабые стороны конкурирующих компаний, данный подход облегчает выявление и использование организационных преимуществ и недостатков для разработки эффективных стратегий успешной конкуренции в отрасли.

Распределение соответствующих позиций и распределение сильных и слабых сторон представлено на рисунке 10, что дает полное представление о конкурентной среде.



Рисунок 10 – Многоугольник конкурентоспособности

На основе собранной информации необходимо обобщить выводы относительно наиболее успешных компаний отрасли. ООО «Озон» и ООО «Вайлдберриз» продемонстрировали заметные результаты деятельности, набрав 41,5 и 36,6 балла. Эти предприятия демонстрируют большие перспективы и постоянно предоставляют высококачественные услуги своим клиентам. С другой стороны, ООО «СберМегаМаркет» является слабым конкурентом, оказывающим минимальное влияние на деятельность анализируемого общества с ограниченной ответственностью Wildberries.

С другой стороны, компания Wildberries с конкурентным баллом 36,6 также добилась значительных успехов в отрасли. Компания последовательно демонстрирует свою приверженность предоставлению отличных услуг своим клиентам. Широкий ассортимент продукции Wildberries и эффективные логистические операции способствовали ее прочному положению на рынке.

### 3. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ»

#### 3.1. Предложения по формированию стратегических конкурентных преимуществ продукции ООО «Вайлдберриз»

Чтобы повысить свою конкурентоспособность, Wildberries должна постоянно совершенствовать свои стратегии. Рассмотренные ранее тенденции рынка дают ценную информацию для формирования стратегических направлений Wildberries. Целесообразно сосредоточиться на следующих направлениях развития: совершенствование стратегии качества за счет внедрения искусственного интеллекта и голосовых помощников, совершенствование функциональных возможностей карточки товара, использование стратегий продвижения, таких как доставка беспилотными дронами, и поиск возможностей для слияний и поглощений, особенно в сегменте B2B и смежных отраслях (рис. 11). Давайте углубимся в инициативы, направленные на улучшение стратегий Wildberries.

Совершенствование стратегии качества Wildberries включает в себя ряд целенаправленных мероприятий по улучшению потребительского опыта. Рынок уже предпринял значительные шаги в этом направлении. Так, например, в апреле 2022 года Wildberries ввела политику, меняющую правила игры для всех покупателей в России. Независимо от стоимости заказа или продавца, покупатели теперь имеют возможность отменить свой заказ в случае длительной задержки доставки. Эта дополнительная гибкость расширяет возможности покупателей, позволяя им требовать возврата денег непосредственно на банковский счет или карту. Wildberries оптимизировала процесс возврата средств, чтобы обеспечить быстрое решение проблемы, при этом средства обычно возвращаются в течение нескольких дней. В некоторых случаях возврат средств осуществляется менее чем за 12 часов, что

свидетельствует о стремлении Wildberries удовлетворить потребности клиентов.

В дополнение к этим улучшениям, ориентированным на клиента, Wildberries продолжает инвестировать в передовые технологии для повышения общего качества своих услуг. Внедрение искусственного интеллекта обеспечивает персонализированные рекомендации и более интуитивно понятный опыт покупок. Голосовые помощники обеспечивают удобство и простоту использования, позволяя клиентам взаимодействовать с платформой с помощью голосовых команд. Эти усовершенствования способствуют достижению общей цели рынка - обеспечить беспроблемное и приятное путешествие по магазинам для своих клиентов.

Кроме того, Wildberries признала потенциал беспилотной доставки с использованием дронов в качестве рекламной стратегии. Внедряя эту технологию, торговая площадка стремится ускорить процесс доставки, повысить эффективность и предложить уникальное торговое предложение своим клиентам. Беспилотная доставка с помощью дронов не только повышает удобство, но и демонстрирует стремление Wildberries оставаться на переднем крае инноваций в индустрии электронной коммерции.

Для дальнейшего расширения своего присутствия на рынке и укрепления позиций Wildberries активно изучает возможности слияний и поглощений. Стратегически приобретая торговые площадки, работающие в сегменте B2B, и другие взаимодополняющие компании, Wildberries может использовать синергетический эффект и расширить свои предложения для удовлетворения более широкого круга клиентов. Такая стратегия расширения позволит компании выйти на новые рынки и воспользоваться новыми тенденциями, способствуя устойчивому росту.

Таким образом, постоянное совершенствование стратегий имеет решающее значение для Wildberries, чтобы процветать в условиях жесткой конкуренции. Улучшая стратегию качества, внедряя передовые технологии,

применяя инновационные методы доставки и осуществляя стратегические приобретения, Wildberries может укрепить свои позиции в качестве ведущего рынка, предлагая исключительный опыт своим клиентам и обеспечивая устойчивый рост в динамичном ландшафте электронной коммерции.



Рисунок 11- Совершенствование и формирование стратегий маркетплейса Wildberries

Это нововведение расширяет возможности покупателей, позволяя им взять контроль над своими заказами в свои руки. Вместо того чтобы ждать, пока продавец выполнит их покупку, покупатели теперь имеют возможность отменить заказ, если возникнут какие-либо непредвиденные проблемы. Эта функция доступна всем пользователям Wildberries, включая тех, у кого низкий процент выкупа. Важно отметить, что использование опции отмены заказа не влечет за собой никаких прямых финансовых затрат, и покупатели не подвергаются штрафным санкциям, поскольку ответственность за задержку поставки лежит на поставщике. Стоит отметить, что в настоящее время планируется распространить эту функцию отмены на покупателей в других

странах, где работает российский рынок, что еще больше повысит качество обслуживания клиентов в глобальном масштабе.

Помимо этого, значительного улучшения, существуют и другие ключевые области, в которых стратегия качества торговой площадки Wildberries может быть улучшена, и одной из них является интеграция искусственного интеллекта. Искусственный интеллект предлагает ряд решений, которые могут принести большую пользу Wildberries. Некоторые рекомендации для рынка включают использование методов интеллектуального анализа данных для получения ценных сведений, внедрение голосовых ботов и навыков для облегчения беспрепятственного взаимодействия, использование компьютерного зрения для расширения возможностей визуального поиска, а также использование чат-ботов для обеспечения эффективной поддержки клиентов.

Внедряя эти передовые технологии искусственного интеллекта, Wildberries может повысить общее качество своих услуг. Добыча данных позволяет извлекать значимую информацию из огромных массивов данных, что дает возможность персонализировать рекомендации и улучшить опыт покупок. Голосовые боты и навыки позволяют клиентам взаимодействовать с платформой с помощью голосовых команд, упрощая процессы просмотра и покупки. Технология компьютерного зрения дает пользователям возможность искать товары по изображениям, упрощая процесс поиска товаров. Чат-боты выступают в роли виртуальных помощников, обеспечивая мгновенную поддержку и своевременно отвечая на вопросы клиентов.

Внедрение этих решений, основанных на искусственном интеллекте, соответствует стремлению Wildberries постоянно совершенствовать свои предложения и оставаться на переднем крае технологического прогресса. Внедрение искусственного интеллекта позволяет компании предоставлять своим клиентам персонализированный, эффективный и беспрепятственный опыт,



что еще больше укрепляет ее позиции в качестве лидера в индустрии электронной коммерции.

Следует отметить, что недавнее введение функции отмены заказа демонстрирует стремление Wildberries к удовлетворению потребностей клиентов и гибкости. Расширяя эту функцию для покупателей в других странах и улучшая стратегию качества за счет интеграции искусственного интеллекта, Wildberries будет продолжать предоставлять исключительные услуги и сохранять конкурентные преимущества на рынке. Благодаря постоянным инновациям и стратегическим улучшениям, Wildberries имеет все возможности для удовлетворения меняющихся потребностей своих клиентов и процветания в динамичном ландшафте электронной коммерции.

1. Добыча данных стала важным компонентом современного делового мира. В сегодняшнюю цифровую эпоху данные - это король, и компании, которые умеют эффективно их использовать, добиваются успеха. Машинное обучение, подполе науки о данных, является невероятно мощным инструментом, который позволяет компаниям выявлять закономерности и извлекать ценные сведения, недоступные с помощью традиционных методов анализа данных. Анализируя большие массивы данных, компании могут создавать персонализированные системы рекомендаций, оптимизировать прогнозирование продаж и ассортимент, сокращать отток клиентов и т.д. Среди прочих преимуществ.

Кроме того, анализ данных может использоваться для мониторинга СМИ и социальных сетей, что позволяет компаниям быть в курсе последних тенденций и настроений потребителей. Его также можно использовать для предиктивного обслуживания, выявляя потенциальные поломки до их возникновения и минимизируя время простоя. Одним словом, добыча данных является важнейшим компонентом любой современной бизнес-стратегии, и Wildberries не помешает инвестировать в эту область, чтобы оставаться конкурентоспособной.

2. Компьютерное зрение – еще одна важная область, которую «Вайлдберриз» следует рассмотреть при совершенствовании своей стратегии качества. Благодаря быстрому развитию технологии компьютерного зрения, она становится все более популярной в различных областях, от маркетинга до контроля качества и охраны труда. Используя компьютерное зрение, Wildberries может повысить свою эффективность и производительность несколькими способами.

Таблица 7 - Возможности анализа больших массивов данных

№ п/п	Возможности	Характеристика возможности
1	Создание рекомендательных систем	Используя информацию о покупках и взаимодействии клиентов на сайте, возможно создавать индивидуализированные предложения для каждого клиента.
2	Динамическое ценообразование	Система автоматически обновляет цены, учитывая заданный диапазон маржинальности, основываясь на анализе цен конкурентов на различных онлайн-площадках.
3	Прогнозирование продаж и оптимизация ассортимента	Путем использования искусственного интеллекта можно снизить операционные расходы и увеличить объем продаж, включая уменьшение отходов, оптимизацию запасов на складе, повышение эффективности производства и логистики, сокращение незакрытого спроса и оптимизацию ассортиментной матрицы.
4	Мониторинг СМИ и социальных сетей	Новейшие технологии способны не только отслеживать упоминания компании или бренда в СМИ и социальных сетях, но также анализировать эмоциональный контекст сообщений, выявлять тренды и работать с отрицательными отзывами.
5	Прогнозирование LTV и уменьшение оттока клиентов	Используя аналитические возможности, ИИ может прогнозировать вероятность потери клиентов, определять их ценность (LTV) и предлагать персонализированные предложения на основе их предпочтений для их удержания.
6	Сегментация клиентской базы	Путем применения машинного обучения алгоритмы могут разбить аудиторию на сегменты и выявить инсайты, основываясь на их поведении, что позволит повысить эффективность маркетинговых кампаний.
7	Предсказание поломок и превентивное сервисное обслуживание	ИИ способен предсказывать возможные сбои оборудования и определить оптимальную дату проведения технического обслуживания.

Например, компьютерное зрение можно использовать для мониторинга полок, управления спросом и обеспечения соответствия выкладки продукции планограммам. Оно также позволяет распознавать товары по SKU и распознавать лица, что может помочь отслеживать поведение покупателей и улучшить автономный мониторинг цен конкурентов. Кроме того, компьютерное зрение может автоматизировать документооборот, включая распознавание и проверку документов, ввод информации во внутренние системы, генерацию писем и уведомлений и их отправку контрагентам.

3. Голосовые боты и навыки стали мощными инструментами в повышении качества обслуживания клиентов и автоматизации голосового общения. С развитием технологий распознавания и синтеза речи такие компании, как Wildberries, могут использовать голосовых помощников для повышения качества обслуживания и создания уникальных впечатлений, способствующих повышению лояльности клиентов.

Голосовые боты, работающие на основе технологии распознавания речи, позволяют автоматизировать взаимодействие с клиентами по телефону. Эти боты могут эффективно обрабатывать входящие и исходящие звонки, отвечать на вопросы клиентов, предоставлять информацию и даже помогать в совершении сделок. Автоматизируя рутинные задачи с помощью голосовых ботов, такие компании, как Wildberries, могут оптимизировать процессы обслуживания клиентов, сократить время ожидания и обеспечить последовательное и точное предоставление информации.

Более того, голосовые боты могут быть интегрированы с сервисами принятия решений, что позволяет им понимать запросы клиентов и предоставлять релевантные и персонализированные ответы. Такой персонализированный подход повышает качество обслуживания клиентов, делая взаимодействие с ними более увлекательным и приятным.

В дополнение к голосовым ботам могут быть разработаны голосовые навыки для предоставления специализированных услуг или функций.

Голосовые навыки – это приложения, разработанные для голосовых помощников, позволяющие пользователям взаимодействовать с ними с помощью голосовых команд. Например, голосовой навык может быть создан для того, чтобы клиенты могли легко отслеживать свои заказы, проверять наличие товара или получать персональные рекомендации. Предоставляя такие голосовые услуги, Wildberries может выделиться на рынке и удовлетворить растущий спрос на бесшовные и удобные сервисы.

Внедряя голосовые боты и навыки в свою деятельность, Wildberries может повысить эффективность обслуживания клиентов, сократить расходы и создать запоминающееся взаимодействие. Внедряя речевые технологии, компания может оставаться в авангарде инноваций и предоставлять своим клиентам превосходные услуги. Рисунок 12 иллюстрирует потенциальное влияние речевых технологий на общение с клиентами.



Рисунок 12 - Решение задач с помощью речевых технологий и схема работы голосового помощника

4. Чат-боты для бизнеса приобрели значительную популярность в качестве автоматизированного коммуникационного интерфейса, который улучшает поддержку пользователей и предоставляет уникальные услуги. Эти интеллектуальные боты могут быть интегрированы в различные платформы, такие как веб-сайты, приложения для обмена сообщениями и социальные сети, что позволяет таким компаниям, как Wildberries, эффективно взаимодействовать со своими клиентами.

Чат-боты предлагают ряд преимуществ для бизнеса, включая снижение затрат, улучшение времени реагирования и повышение удовлетворенности клиентов. Автоматизируя повторяющиеся задачи и часто задаваемые вопросы, чат-боты облегчают нагрузку на команды поддержки клиентов, позволяя им сосредоточиться на более сложных запросах. Это не только снижает затраты на поддержку, но и обеспечивает быстрые и последовательные ответы, повышая общий уровень обслуживания клиентов.

Кроме того, чат-боты могут предоставлять персонализированные рекомендации, информацию о продукции и обновлять статус заказа, делая путешествие пользователя беспрепятственным и удобным. Они могут понимать запросы на естественном языке, анализировать предпочтения пользователей и предлагать соответствующие предложения. Такой персонализированный подход способствует вовлечению и удовлетворенности клиентов, что ведет к повышению лояльности и повторному бизнесу.

На рисунке 13 показана эффективность чат-ботов для предприятий и пользователей. Преимущества чат-ботов распространяются не только на поддержку клиентов, но и на другие области, такие как привлечение потенциальных клиентов, помощь в продажах и сбор данных. Используя возможности чат-ботов, Wildberries может оптимизировать свою деятельность, улучшить взаимодействие с клиентами и получить конкурентное преимущество на рынке.

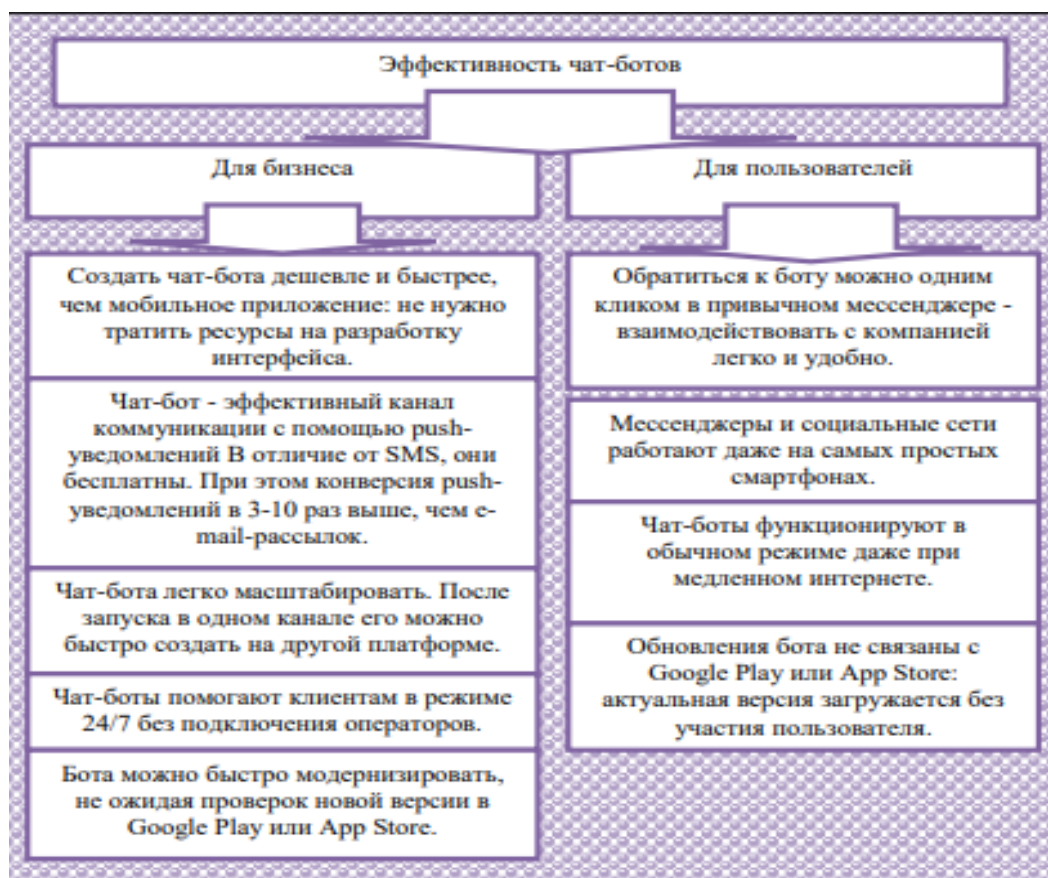


Рисунок 13 – Эффективность чат-ботов для бизнеса и пользователей

В последние годы рынок Wildberries признал значительный потенциал технологий искусственного интеллекта (ИИ) в революционном изменении индустрии розничной торговли. То, что раньше считалось модным словечком, теперь стало незаменимым инструментом для улучшения коммуникации с клиентами, оптимизации взаимодействия и решения проблем, связанных с выбором и доставкой товаров. Основываясь на ранее предложенных технологиях ИИ, Wildberries намерена реализовать комплексную стратегию, которая не только включит ИИ, но и внедрит ряд новых функций в свои карточки товаров. Эти усовершенствования сыграют решающую роль в повышении общего качества и улучшении пользовательского опыта на платформе. Благодаря интеграции технологий ИИ компания Wildberries

представляет себе будущее, в котором персонализированное и индивидуальное взаимодействие с клиентами станет нормой. Чатботы и виртуальные помощники на базе ИИ могут служить ценными каналами связи, позволяя клиентам узнавать подробности о продукции, получать рекомендации и решать любые возникающие у них вопросы. Эти интеллектуальные системы могут быстро предоставлять точную и актуальную информацию, имитируя отзывчивость сотрудников службы поддержки. Внедряя ИИ, Wildberries стремится создать более эффективную и действенную экосистему обслуживания клиентов. Одной из ключевых областей, где ИИ может оказать преобразующее воздействие, является выбор продукции. Огромный ассортимент товаров, доступных на Wildberries, иногда может перегружать клиентов, затрудняя поиск именно того, что им нужно.

Используя алгоритмы искусственного интеллекта и методы машинного обучения, Wildberries может создавать передовые системы рекомендаций. Эти системы анализируют предпочтения клиентов, историю покупок и поведение в браузере, чтобы предложить персонализированные предложения товаров, гарантируя, что клиентам будут представлены товары, соответствующие их вкусам и потребностям. Такой персонализированный подход не только повышает удовлетворенность клиентов, но и способствует росту продаж и лояльности покупателей. Помимо улучшения процесса выбора товаров, Wildberries признает важность оптимизации процесса доставки. Оптимизация логистики на основе искусственного интеллекта может помочь ускорить и повысить точность доставки продукции. Используя предиктивную аналитику и данные в режиме реального времени, алгоритмы ИИ могут оптимизировать маршруты доставки, более эффективно управлять запасами и прогнозировать структуру спроса. Такой проактивный подход к логистике позволяет сократить время доставки, минимизировать ошибки и повысить общую удовлетворенность клиентов. Кроме того, ИИ позволяет клиентам отслеживать свои заказы в режиме реального времени, обеспечивая прозрачность и

спокойствие на протяжении всего процесса доставки. Чтобы эффективно внедрить эти усовершенствования на основе ИИ, Wildberries должна инвестировать в надежную технологическую инфраструктуру. Это предполагает использование возможностей облачных вычислений, аналитики больших данных и масштабируемых систем ИИ. Используя возможности облачных вычислений, Wildberries может обеспечить своим системам ИИ доступ к огромным вычислительным ресурсам.

Wildberries активно заимствует опыт у таких зарубежных компаний, как Amazon. Путем стратегического приобретения аналогичных компаний, особенно в растущем сегменте рынка B2B, Wildberries может не только расширить свою деятельность, но и укрепить свою долю рынка. Такой подход особенно актуален, поскольку B2B-рынки все еще находятся на ранних стадиях завоевания популярности, предлагая широкие возможности для роста и консолидации. К счастью, уже есть несколько компаний, работающих в сегменте B2B, которые доступны для приобретения, причем цены варьируются от 300 000 рублей до нескольких миллионов рублей для агрегаторов. Чтобы реализовать успешную стратегию слияния, Wildberries следует учесть несколько ключевых факторов. Во-первых, необходимо провести тщательный due diligence потенциальных объектов приобретения, чтобы оценить их финансовое состояние, положение на рынке, клиентскую базу и потенциал роста. Этот анализ позволит Wildberries выявить компании, которые соответствуют ее стратегическим целям и могут внести значительный вклад в расширение рынка. Кроме того, Wildberries следует отдать предпочтение компаниям, которые дополняют ее существующую бизнес-модель и предлагают синергетические возможности. Это может включать приобретение компаний с взаимодополняющими предложениями продукции, специализированным опытом или доступом к новым сегментам потребителей. Используя эти синергетические эффекты, Wildberries может повысить общую ценность своего предложения и усилить конкурентные преимущества на рынке.



Помимо рассмотрения сегмента рынка B2B, Wildberries следует также изучить возможности в смежных секторах, которые соответствуют ее основному бизнесу.

### 3.2. Оценка эффективности использования конкурентных стратегии ООО "Вайлдберриз"

Повышение финансовых результатов можно добиться благодаря совершенствованию существующей стратегии качества, а также формированию стратегии слияния компании Wildberries. Применение технологий ИИ способствует повышению качества заказов и финансовой прибыли. Причем такой результат обусловлен эффективностью применению любого направления ИИ. Современные технологии представлены широким многообразием и находятся в доступе. Самыми востребованными являются голосовые помощники или чат боты.

В последнее время в России появился первый маркетплейс Cleverbots, основным направлением работы которого является разработка искусственного интеллекта. Он выступает в роли помощника при осуществлении заказа, рисунок 3.5.

Подобными разработками ИИ может воспользоваться Wildberries для повышения качества работы и финансовой прибыли. Однако возможно привлечение других современных технологий и их совместное применение. Также с его помощью можно провести оценку эффективности применения технологий искусственного интеллекта. Однако несомненно, что их привлечение позволяет во многом усовершенствовать рабочий процесс и способствует повышению финансовой прибыли. Так, согласно данным компании использование разработок позволило автоматизировать бизнес-

процессы, экономия финансовых средств клиентов при этом составила 400 млн. рублей.

Для определения эффективности применения разработок ИИ компании использовались два основных показателя. Первый – это эффективность компьютерного зрения, который рассчитывался на основе данных трафика торговой сети. При этом верность проводимого анализа составила более 95%, а точность подсчета проходимости до 96%. Это свидетельствует об эффективности выбранной стратегии.

Еще одним показателем является эффективность применения голосовых помощников. Для расчета проводился расчет и анализ непринятых звонков и времени ожидания ответа клиентами. Следует отметить, что экономия времени и увеличение продуктивности при этом составили более 50%. Эффективность бота при этом составила 90%. При необходимости бот также может обзвонить клиентов для согласования информации заказа и проведения опроса. Эффективность во многом определяется возможностью работы бота на любом языке. Одновременно бот может обрабатывать до 250 звонков клиентов, а средняя конверсия в заказ услуг составляет 40%.

Развитие голосовой торговли в последнее время приобретает все большие темпы. Однако, несмотря на эффективность ее применения, многие пользователи до сих пор не пользуются услугами голосовых помощников при покупке дорогостоящих вещей. В основном они применяются для проведения простых покупок. По данным OC& C Strategy Consultants голосовые покупки осуществляются в разных аспектах, их можно условно разделить на определенные группы. Так, покупки продуктов составили - 20%, развлечений – 19%, товаров для дома и электроника – 17%, рисунок 14.

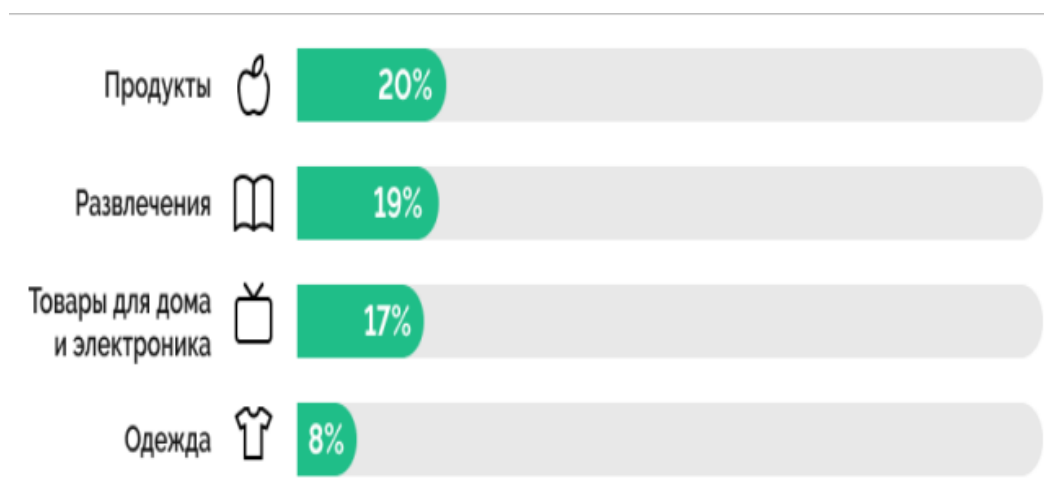


Рисунок 14 – Доля продаж с помощью голосовых помощников по видам товаров

Для изделий и услуг с более высокой стоимостью либо сложностью - техники для дома, вещей, билетов на самолёт - клиентам по-прежнему необходимы изображения. В организации Just AI будущее продаж "по голосу" с использованием "умных" колонок связывается с "умными" экранами, позволяющими осуществлять усложнённую механику голосов. Ещё одна проблема, связанная с развитием продаж "по голосу", в настоящее время заключается в том, что такой формат торговли ещё непривычен клиентам. Многие имеющиеся интерфейсы будут более понятными и предсказуемыми по сравнению с новшествами. Бизнес на территории Российской Федерации в большей степени готов к голосовой торговле, чем его клиенты. К тому же коронавирусные ограничения, возможно, помогут людям чаще пользоваться голосовыми помощниками.

3) Оценка эффективности чат-ботов. Чат-бот экономит расходы компании на службу поддержки на 30%. Он реализуем в любом диалоговом интерфейсе, который имеет интегрированный API, таблица 8.

Таблица 8-Диалоговые интерфейсы для реализации Чат-Бота

№ п/п	Диалоговые интерфейсы	Список интерфейсов
1	Социальные сети	Одноклассники, ВКонтакте
2	Мессенджеры	WhatsApp, Telegram, Viber
3	Операторские каналы	Webim, Livetex, Chat2Desk, Salesforce, Jivo Site
4	Другие платформы	Microsoft Teams, Slack, Bitrix 24, E-mail

В настоящее время существует несколько чат-ботов для бизнеса, например мультиплатформенный бот для автоматизации клиентской поддержки – Customer Care Bot. Он предназначен для b2b и b2c компаний и брендов с большим количеством обращений в службу поддержки, данный бот позволяет экономить на службе поддержки до 70,0% , рост NPS(индекс определения приверженности потребителей товару или компании/бренду, используется для оценки готовности к повторным покупкам) может составлять 30,0% увеличение эффективности коммуникации за счёт глубокой аналитики составляет от 20,0%, рисунок 15.

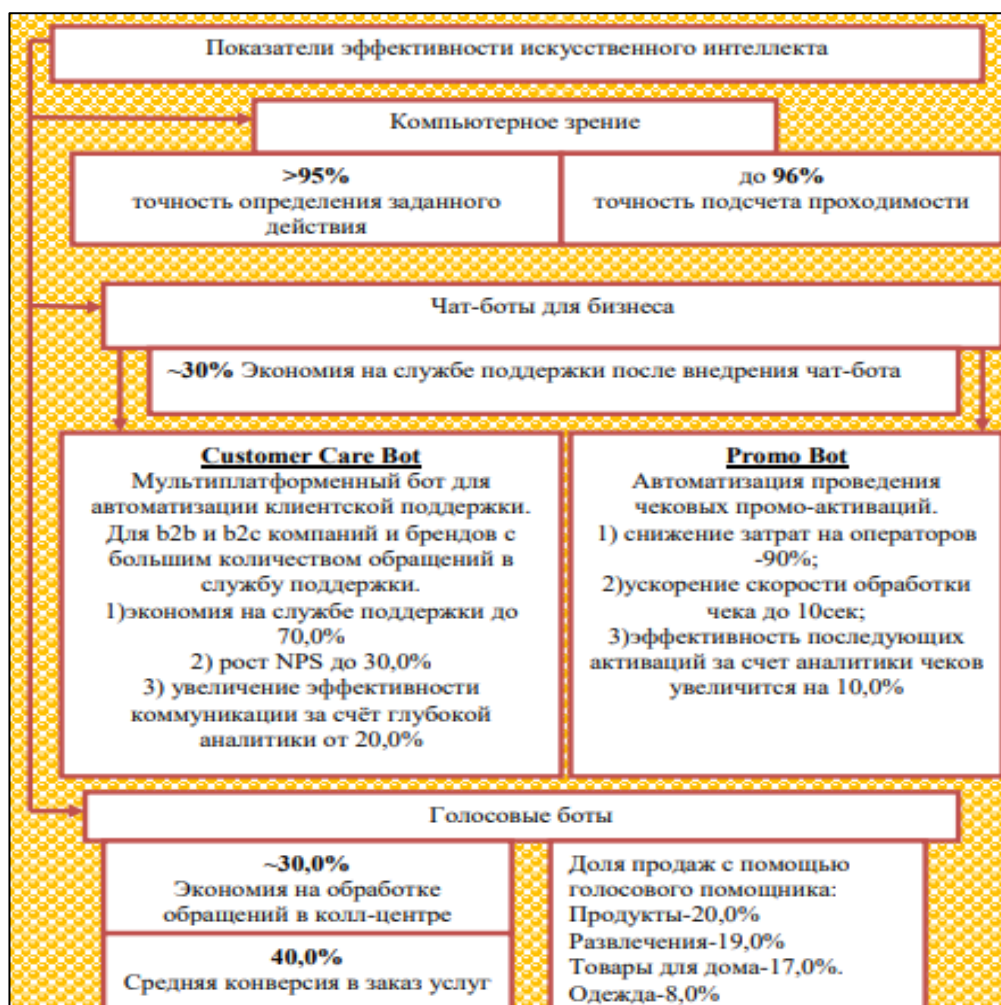


Рисунок 15 – Показатели эффективности маркетплейса Wildberries после внедрения мероприятий по искусственному интеллекту

Чтобы упростить и автоматизировать процесс проверки рекламных акций, предприятия могут использовать возможности чат-ботов, таких как Promo Bot. Этот интеллектуальный чат-бот разработан для повышения эффективности работы и достижения лучших результатов. Используя Promo Bot, компании могут значительно сократить расходы операторов – до 90,0%, а также повысить скорость обработки чеков на 10,0%. Более того, внедрение аналитики чеков с помощью этого чат-бота приводит к повышению эффективности последующих активаций на 10,0%. Интеграция искусственного интеллекта и автоматизации в рекламные процессы доказала свою высокую эффективность в повышении объема продаж и оптимизации работы колл-

центров. Используя возможности Promo Bot, компании могут получить целый ряд преимуществ, которые положительно влияют на итоговый результат. Чат-бот не только способствует быстрой и точной обработке чеков, но и позволяет компаниям экономить ценное время и ресурсы, которые в противном случае были бы направлены на ручной труд. Расширенная аналитика, предоставляемая Promo Bot, позволяет компаниям получать ценные сведения из данных, собранных в процессе обработки чеков. Используя эти данные, компании могут точно настроить свои стратегии продвижения и принимать решения, основанные на данных, которые дают лучшие результаты. Благодаря возможности анализировать закономерности, тенденции и поведение клиентов, чат-бот позволяет компаниям адаптировать свои рекламные предложения к конкретной целевой аудитории, максимизируя эффективность и воздействие своих кампаний. Хотя преимущества использования Promo Bot для автоматизации контрольных акций очевидны, количественная оценка эффективности применения технологии дронов в стратегии продвижения Wildberries оказывается более сложной. Дроны предлагают целый ряд возможностей в сфере промоакций, например, доставку рекламных материалов или съемку с воздуха для маркетинговых целей. Однако точное определение влияния на объем продаж, экономию затрат или привлечение клиентов в результате внедрения дронов требует комплексной оценки, учитывающей различные факторы, такие как состояние рынка, предпочтения потребителей и конкретные цели рекламной акции. Для определения эффективности интеграции дронов в стратегию продвижения Wildberries необходим тщательный анализ и сбор данных. Это предполагает отслеживание и измерение ключевых показателей эффективности, проведение опросов или фокус-групп для сбора отзывов потребителей, а также сравнение результатов с установленными эталонами или контрольными группами. Внедряя строгие методики измерения, компании могут оценить влияние беспилотных

технологий на свою стратегию продвижения и принять обоснованные решения о ее дальнейшем внедрении и оптимизации.

Другой стратегией, которую Wildberries может рассмотреть для увеличения продаж, прибыли и общей рентабельности, является слияние и поглощение. Приобретая рынок в сегменте B2B или аналогичные компании, Wildberries может расширить свой охват, диверсифицировать свои предложения и привлечь новых клиентов. Этот стратегический шаг может привести к значительным возможностям роста и синергии в бизнесе. Однако важно отметить, что такие проекты часто сопровождаются значительными затратами. Стоимость приобретения маркетплейса или аналогичных компаний может исчисляться миллионами рублей, как показано на рисунке 16. Потребуется значительные финансовые вложения. Затраты, связанные с проектом такого типа, могут легко превысить 20 миллионов рублей и более. Хотя первоначальные инвестиции могут показаться значительными, долгосрочный потенциал успешного слияния или приобретения может перевесить первоначальные затраты.

При изучении влияния внедрения Promo Bot на функции маркетинга и продаж результаты опроса свидетельствуют о положительных результатах. Из числа опрошенных респондентов 43,0% сообщили об увеличении доходов, при этом 5,0% отметили рост на 5,0%, 26,0% - на 6-10,0%, а 10,0% достигли роста продаж на 10,0%. Примечательно, что большинство респондентов, 73,0%, сообщили об увеличении дохода на 5,0% после добавления Promo Bot. Учитывая эти результаты, важно оценить потенциальный рост доходов на рынке Wildberries. Хотя большинство респондентов отметили рост доходов на 5,0%, при оценке объема доходов Wildberries после внедрения мер Promo Bot следует учитывать темпы роста в 10,0%.

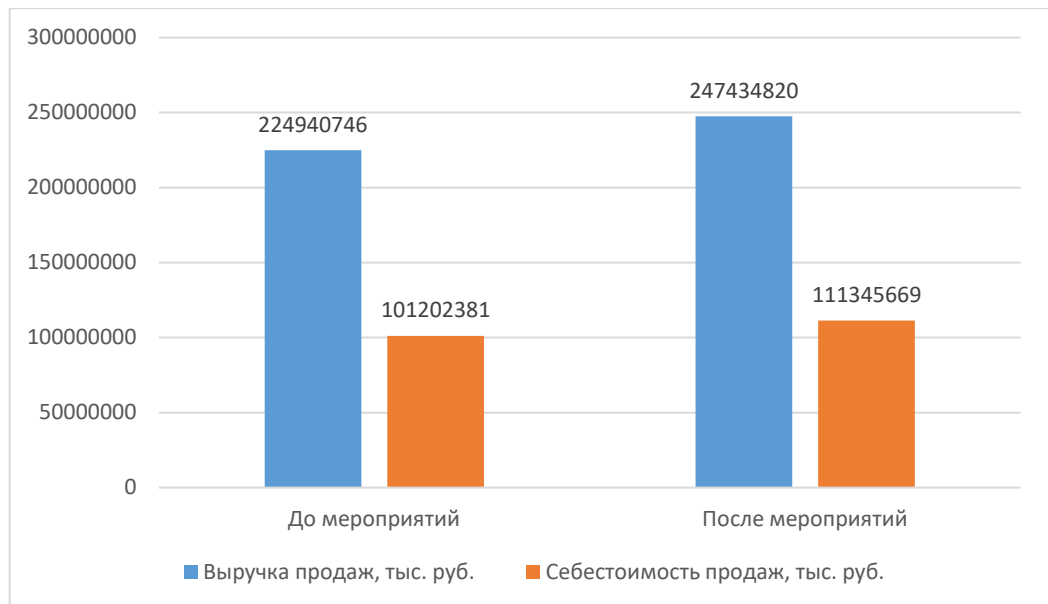


Рисунок 16 – Показатели объемов продаж маркетплейса Wildberries после проведения мероприятий по совершенствованию стратегии качества

Отсюда, валовая прибыль будет равна 136089151 тыс. руб. Расходы, связанные с проведением мероприятий по внедрению ИИ относятся к коммерческим затратам, крайне сложно обозначить точную цифру расходов, однако можно запланировать эту цифру в сумме 5,0 млн. руб. Следовательно, в перспективе сумма коммерческих затрат составит 96442524 тыс. руб. Если, предположить, что сумма управленческих расходов останется на уровне 2022года, то прибыль от продаж составит 39325216 тыс. руб., рисунок 17. Рентабельность продаж будет равна 15,89%.



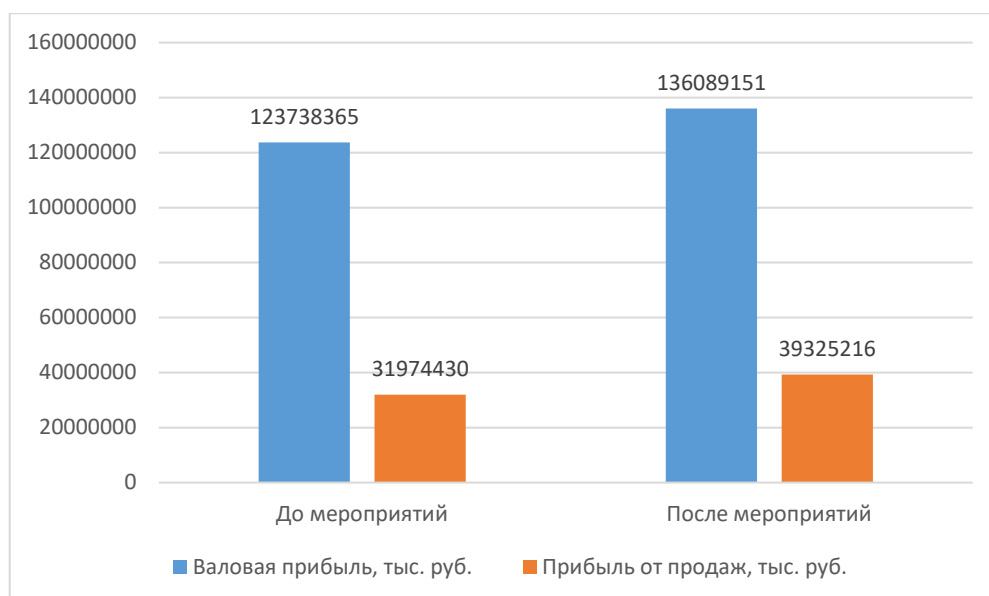


Рисунок 17 – Показатели прибыли маркетплейса Wildberries после проведения мероприятий по совершенствованию стратегии качества

За счет совершенствования стратегии качества маркетплейса Wildberries и внедрения искусственного интеллекта, планируемый показатель объемов продаж составит 247434820 тыс. руб., а это на 10,0% выше показателя 2022 года. При этом возрастет прибыль от продаж на 7350786 тыс. руб. и составит 39325216 тыс. руб. Показатель рентабельности продаж увеличится на 1,69% и составит 15,89%, рисунок 18.

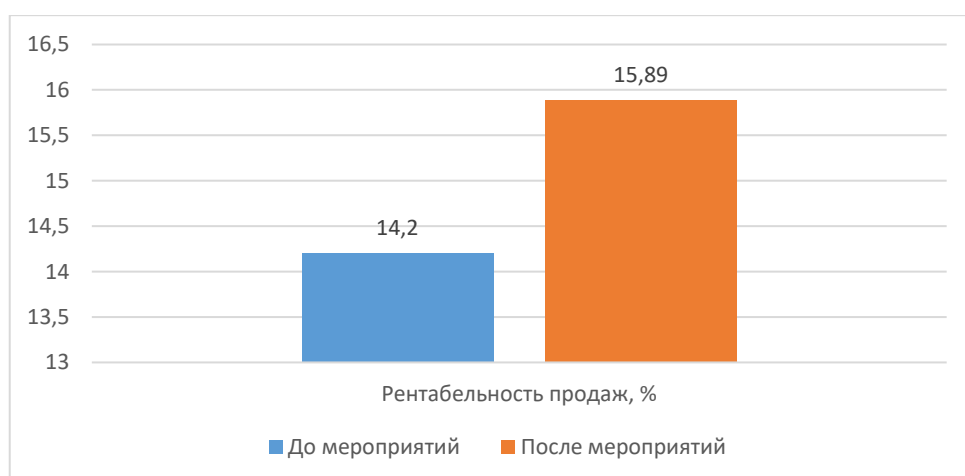


Рисунок 18 – Показатели рентабельности от продаж маркетплейса Wildberries после проведения мероприятий по совершенствованию стратегии качества

Представленный расчет экономической эффективности является прогнозируемым, на самом деле он может быть существенно выше ожидаемых значений. Да и в целом, при расчетах не были учтены долгосрочные мероприятия- совершенствование стратегии продвижения с помощью дронов и формирование стратегии слияния- путем приобретения маркетплейса в сегменте B2B.

Расчет производился на ближайший, краткосрочный период. Кроме этого, объемы выручки маркетплейса Wildberries могут увеличиваться и по другим причинам, одна из них- в целом рост рынка электронной коммерции, который еще себя не исчерпал. В связи с тем, что маркетплейс работает на очень перспективном рынке, совершенствовать существующие стратегии является необходимостью, так как развивающаяся конкуренция и рост маркетплейсов, создают угрозу, и та компания, которая сегодня впереди, завтра может занять совсем другое место. Поэтому проведение данных мероприятий целесообразно и требует реализации.

## Заключение

Разработка надежной конкурентной стратегии для компании – сложное и ответственное дело, требующее самоотверженных усилий и тщательного рассмотрения. В сфере стратегического управления искусство разработки курса для организации становится решающим для ее устойчивого выживания в условиях жесткой конкуренции. В сегодняшнем быстро меняющемся и жестком деловом ландшафте предприятия должны не только сосредоточиться на своих внутренних операциях, но и разработать перспективную стратегию, которая позволит им адаптироваться к постоянным изменениям и колебаниям в окружающей среде. Важно понимать, что каждая компания обладает своими отличительными характеристиками, что требует индивидуального подхода к разработке конкурентной стратегии. В сфере стратегического управления конкурентная стратегия служит дорожной картой, которая направляет организацию к достижению ее целей и получению устойчивого преимущества над конкурентами. Она включает в себя систематическую оценку внутренних сильных и слабых сторон организации, ее ресурсов и возможностей, а также анализ внешних факторов, таких как тенденции рынка, поведение клиентов, технологические достижения и конкурентные силы. Получив полное представление о внутренней и внешней динамике, компании могут позиционировать себя стратегически, чтобы использовать возможности и смягчить потенциальные угрозы. Хорошо продуманная конкурентная стратегия позволяет компании отличить себя от конкурентов, определить целевой рынок и предоставить уникальные ценностные предложения своим клиентам. Она служит компасом, направляющим распределение ресурсов, определяющим приоритеты и определяющим процессы принятия решений на всех уровнях организации.

К 2022 году компания Wildberries расширила свое географическое присутствие и утвердилась в качестве заметного игрока в индустрии

электронной коммерции в десяти странах. В число этих стран входят Россия, Беларусь, Казахстан и т. д. Такой широкий охват свидетельствует о стремлении компании обслуживать различные рынки и привлекать широкую клиентскую базу. Примечательной особенностью рынка Wildberries является его привлекательность для женщин, которые составляют значительную часть его аудитории. Примерно 65,0-70,0% пользователей платформы составляют женщины, что свидетельствует об их значительном влиянии на рост рынка. Среди этой женской демографической группы наиболее частыми клиентами являются женщины в возрасте от 25 до 35 лет. Эта возрастная группа проявляет живой интерес к предложениям, предлагаемым торговой площадкой, которые соответствуют их предпочтениям, потребностям и стилю жизни. Несмотря на то, что Wildberries Marketplace может похвастаться разнообразной клиентской базой в десяти странах присутствия, основное внимание по-прежнему уделяется обслуживанию жителей России. Значительное большинство, около 91,0% пользователей платформы, являются выходцами из России. Такое доминирование на российском рынке свидетельствует о глубоких корнях компании и ее успешном проникновении в местный ландшафт электронной коммерции. Помимо России, Wildberries также получил значительную популярность в соседних странах. Беларусь составляет более 3,0% пользовательской базы, что свидетельствует о значительном присутствии на этом рынке. Украина и Казахстан следуют вплотную за ней с долей около 2,0% каждый. Эта статистика подтверждает способность рынка привлекать клиентов за пределами национальных границ и удовлетворять уникальные предпочтения и требования различных регионов.

Кроме того, компания Wildberries проникла и в Армению, заняв небольшую, но растущую долю рынка в 0,2%. Присутствие в Армении свидетельствует об экспансии компании на новые территории и ее стремлении привлечь клиентов в различных регионах.

Для рынка Wildberries были определены три ключевых стратегических направления, которые будут определять его рост и успех. Эти направления включают в себя стратегию повышения качества, реализацию стратегии продвижения и стратегию слияния. Одним из важнейших аспектов стратегии качества является использование технологий искусственного интеллекта (ИИ), таких как голосовые помощники и интеллектуальный анализ данных, для повышения общего уровня обслуживания клиентов и эффективности работы. Совершенствование стратегии качества предполагает комплексный подход к повышению качества предложений, услуг и удовлетворенности клиентов на рынке. Благодаря интеграции голосовых помощников на базе ИИ компания Wildberries может обеспечить клиентам персонализированное и беспроблемное взаимодействие. Голосовые помощники могут помогать пользователям в навигации по платформе, отвечать на вопросы и давать рекомендации по продуктам с учетом индивидуальных предпочтений. Эта технология, основанная на искусственном интеллекте, позволяет клиентам получать доступ к информации и принимать обоснованные решения о покупке более удобно, способствуя созданию удобного и эффективного опыта покупок. Кроме того, внедрение интеллектуального анализа данных с помощью технологий ИИ позволяет Wildberries использовать огромный объем данных о клиентах, которыми она располагает. Анализируя поведение, предпочтения и характер покупок клиентов, торговая площадка может получить ценные сведения для оптимизации своей деятельности. Анализ данных с помощью ИИ позволяет выявлять тенденции, прогнозировать спрос, управлять запасами и разрабатывать целевые маркетинговые стратегии. Такой подход, основанный на данных, позволяет Wildberries предвидеть потребности клиентов, оптимизировать операции и адаптировать свои предложения для эффективного удовлетворения потребностей рынка.

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в Wildberries позволило добиться заметных показателей эффективности в различных

областях. Одним из показателей эффективности, связанных с внедрением ИИ, является компьютерное зрение, которое позволяет точно определять заданные действия. Благодаря технологии компьютерного зрения, интегрированной в платформу, Wildberries может достичь точности более 95,0% при обнаружении и распознавании заранее определенных действий. Такой высокий показатель точности повышает эффективность процессов, основанных на компьютерном зрении, таких как автоматизированный контроль качества, категоризация продукции и возможности визуального поиска. Эффективно используя компьютерное зрение, компания Wildberries может оптимизировать работу и предоставлять своим клиентам более качественные услуги. Внедрение чат-бота в рамках внедрения ИИ привело к значительной экономии средств и повышению эффективности обслуживания клиентов. Благодаря использованию чат-бота компания Wildberries добилась снижения затрат на обслуживание клиентов от 30,0% до 70,0%. Чатбот эффективно обрабатывает запросы клиентов, предоставляя своевременные ответы и помощь. Такая автоматизация рутинного взаимодействия с клиентами позволяет сотрудникам службы поддержки сосредоточиться на более сложных или специализированных запросах. Экономия затрат, достигнутая благодаря внедрению чатбота, позволяет Wildberries эффективно распределять ресурсы и оптимизировать процессы обслуживания клиентов. Более того, влияние чатбота выходит за рамки экономии средств. Предоставляя оперативную и персонализированную помощь, чатбот улучшает общее удовлетворение покупателей.

Таким образом, для Wildberries критически важно постоянно совершенствовать свой бизнес и формировать стратегические направления развития. Это позволит сохранить лидерские позиции и обеспечить успех на долгосрочной основе.

## Список использованных источников

1. Абрамова Л.С. Повышение конкурентоспособности деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / Л.С. Абрамова, К.В. Сович // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента: Материалы I Междисциплинарной Всероссийской научно-практической конференции, г. Севастополь, 4-5 мая 2017 г. [Электронный ресурс] — Севастополь: СевГУ, 2017 г. – С. 328-335.
2. Александров О.А. Логистика: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 216 с.
3. Аникин, Б.А. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2016. – 408с.
4. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2020. – 182 с.
5. Вахрушева Н.А. Пути повышения конкурентоспособности использования основных средств / Н.А. Вахрушева // Экономические науки. - 2019. - № 177. - С. 46-50
6. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
7. Волобуева, Е.Ю. Возможности оптимизации объема заказа и цены реализации товара в цепи поставок / Е.Ю. Волобуева // Логистика. – 2016. – № 3. – С. 36-37.
8. Гаджинский А.М. Логистика: учебное пособие / А.М. Гаджинский. - М.: Изд-во: Дашков и Ко, 2016
9. Галимова Е.О. Куда уходят деньги, или Логистика для предпринимателей: практическое пособие/Е.О. Галимова. -М.: КНОРУС, 2019. - 214 с

10. Горячева Н.В. Логистика управления поставками в условиях цифровой экономики Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2018. № 3 (25). С. 53-56.
11. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для академического бакалавриата / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 507 с
12. Григорьев, М. Н. Логистика : учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 836 с
13. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента : учебник / Ю. В. Гуськов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с.
14. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
15. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник. 2-е изд., перераб. Минск: Новое знание, 2018. 635 с.
16. Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с
17. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс. – Москва : Вильямс, 2017. – 171 с.
18. Левиков Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом: учеб. пособие/Г.А. Левиков. -3-е изд., испр. и доп. -М.: ТрансЛит, 2018. -224 с.
19. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с.
20. Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для СПО /Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 187 с
21. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие / И.М.Лифиц. М.:Юрайт-М, 2011. – 565 с.



22. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.
23. Ломаченко Т. И. Диагностика устойчивого развития предприятий / Т.И. Ломаченко, Т.А. Кокодей, Р.Р. Аблаев, А.М. Колесников // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2018. – № 4 (51). – С. 97-108.
24. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Финпресс, 2014. – 330 с.
25. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.
26. Мартыянова, О. В. Анализ конкурентоспособности деятельности организации / О.В. Мартыянова // Бухгалтерский учет. — 2015. — № 5. — С. 123–125.
27. Мицель, А. А. Многопродуктовая модель управления запасами с равной периодичностью поставок / А. А. Мицель, Д. А. Алимханова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 40. – С. 55–66.
28. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 559 с.
29. Неруш, Ю.М. Планирование и организация логистического процесса: учебник и практикум/ Ю.М. Неруш.– М.:Издательство Юрайт, 2016.– 422 с
30. Новицкий Н. И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства / Н.И. Новицкий - М.: Финансы и статистика, 2018. - 208 с.
31. Сафиуллин Н. З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность: монография / Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 104 с.
32. Секерин В. Д. Логистика: учеб. пособие. М.: КноРус, 2019. 240 с.

33. Сергеев, В. И. Логистика снабжения : учебник для СПО / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 384 с.
34. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. : учеб. пособие / Т. Г. Философова. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 308 с.
35. Фролова Н.В. Методика анализа уровня конкурентоспособности коммерческой организации / Н.В. Фролова, Е.В. Кашинцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 20(77). – С. 55–60.
36. Фролова Н.В. Методика анализа уровня конкурентоспособности коммерческой организации / Н.В. Фролова, Е.В. Кашинцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 20(77). – С. 55–60.
37. Щербаков В.А. Основы логистики: Учеб. для вузов/Под ред. В. Щербакова. СПб.: Питер, 2018. 432с.
38. Щербакова, С. А. Пути повышения конкурентоспособности деятельности предприятия / С. А. Щербакова. // Молодой ученый. – 2016. – № 9.2 (113.2). – С. 63-65.
39. Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика / А. Ю. Юданов. – Москва : ГНОМ и Д, 2017. – 304 с.
40. Юрьева Т. В. Конкурентная политика организации в условиях кризиса: монография / Т. В. Юрьева, А. В. Волжанин, Чжан Цин. Москва : Проспект, 2017. – 144 с.