

УДК 339.137.2

***МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ
НА РАЗРАБОТКУ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ***

Суркова В.Е.

студентка,

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Апокина К.В.

канд.соц.наук, доцент,

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются современные методы оценки конкурентов и их роль в формировании маркетинговых стратегий организации. Проанализированы классические инструменты конкурентного анализа: модель пяти сил М. Портера, SWOT-анализ, бенчмаркинг, анализ цепочки создания стоимости. Исследована взаимосвязь между результатами конкурентного анализа и выбором базовых стратегий: лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования. Особое внимание уделено трансформации методов конкурентной разведки в условиях цифровой экономики. Представлены практические рекомендации по интеграции различных методов оценки конкурентов для повышения эффективности стратегического планирования.

Ключевые слова: конкурентный анализ, маркетинговая стратегия, модель пяти сил Портера, SWOT-анализ, бенчмаркинг, конкурентная разведка, стратегическое планирование.

***METHODS OF ASSESSING COMPETITORS AND THEIR IMPACT ON
THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES***

Surkova V.E.

Student,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Apokina K.V

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Abstract

This article examines modern competitor assessment methods and their role in shaping an organization's marketing strategies. Classic competitive analysis tools are analyzed, including M. Porter's five forces model, SWOT analysis, benchmarking, and value chain analysis. The relationship between competitive analysis results and the choice of key strategies, such as cost leadership, differentiation, and focus, is explored. Particular attention is paid to the transformation of competitive intelligence methods in the digital economy. Practical recommendations for integrating various competitor assessment methods to improve the effectiveness of strategic planning are presented

Keywords: competitive analysis, marketing strategy, Porter's five forces model, SWOT analysis, benchmarking, competitive intelligence, strategic planning.

Конкурентный анализ представляет собой фундаментальный элемент стратегического маркетинга, определяющий выбор позиционирования компании на рынке. В условиях современной рыночной экономики способность компании своевременно выявлять угрозы и возможности

конкурентной среды становится критическим фактором успеха. Актуальность исследования обусловлена тем, что в российской практике методы конкурентного анализа нередко применяются фрагментарно, без должной интеграции в процесс стратегического планирования. Цель настоящей статьи состоит в систематизации современных методов оценки конкурентов и определении их влияния на разработку маркетинговых стратегий организации.

Теоретической основой конкурентного анализа служат работы зарубежных и отечественных исследователей. М. Портер в своём фундаментальном труде представил модель пяти конкурентных сил, которая позволяет оценить привлекательность отрасли через анализ угрозы появления новых участников, угрозы товаров-заменителей, переговорной силы покупателей и поставщиков, а также интенсивности конкурентного соперничества [14]. Данная модель получила широкое признание как в академической среде, так и в практике стратегического управления.

Развивая концепцию Портера, российские исследователи дополнили методологию конкурентного анализа практическими инструментами оценки. Е.П. Голубков особое внимание уделяет последней конкурентной силе, которая характеризует конкурентную борьбу в самой отрасли. Он отмечает, что для каждого рынка товары должны быть идентифицированы наиболее опасные конкуренты, а все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу. Также он предлагает анкету для сравнительного анализа эффективности маркетинговой деятельности конкурентов, куда входят такие переменные маркетинга как продукт, цена, доведение продукта до потребителя и продвижение продукта [6].

Многообразие подходов к оценке конкурентоспособности демонстрирует сложность и многогранность конкурентного анализа, требующего применения различных методологических инструментов в зависимости от специфики отрасли и стратегических целей организации

Российские учёные существенно обогатили методологию конкурентного анализа. И.А. Аренков и Е.Г. Багиев подчёркивают, что современные условия бизнеса приводят к тому, что для обеспечения конкурентоспособности фирмы и ее устойчивого положения необходимо изучение опыта деятельности и поведения на рынке лидеров бизнеса для повышения обоснованности стратегий маркетинга [3].

Таким образом, через стратегически ориентированное маркетинговое исследование, которое включает бенчмаркинг, оценку внешней и внутренней среды, формируются цели и итоговая стратегия маркетинга. Практическое применение демонстрируется во множестве отраслей от розничной торговли до высокотехнологичных секторов экономики.

Особый интерес представляет кросс-индустриальный бенчмаркинг, предполагающий изучение лучших практик за пределами своей отрасли. Как показывает исследование Т.Н. Куриной, применение обобщенного бенчмаркинга имеет высокий потенциал для открытий, что позволяет «получить новые идеи, принципы и инструменты менеджмента, уже доказавшие свою эффективность, что в целом поддерживает инновационную деятельность организаций» [12].

Классическим примером служит опыт компании Хегох, которая изучала практики American Express, L.L. Bean и других организаций, что позволило ей восстановить рыночные позиции.

SWOT-анализ представляет собой ещё один классический инструмент стратегического планирования. Как указывает А.Н. Петров, данный метод позволяет систематизировать сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды [13].

Критически важным развитием стала TOWS-матрица, предложенная Х. Вейрихом, которая преобразует результаты ситуационного анализа в четыре типа стратегий: SO-стратегии максимизации сильных сторон для использования возможностей, WO-стратегии преодоления слабостей через

возможности, ST-стратегии применения сильных сторон для нейтрализации угроз и WT-стратегии минимизации слабостей и угроз.

Т.А. Бурцева в своём исследовании отмечает, что эффективность SWOT-анализа существенно возрастает при его интеграции с количественными методами оценки [5]. Автор предлагает использовать экспертные оценки для ранжирования факторов внутренней и внешней среды, что позволяет повысить объективность получаемых результатов и сформировать приоритеты стратегического развития.

Наряду со SWOT-анализом, позволяющим оценить стратегическую позицию компании, важную роль играет детальное изучение операционной эффективности. Анализ цепочки создания стоимости дополняет арсенал методов конкурентного исследования. Сравнительный анализ цепочек стоимости конкурентов помогает определить области, в которых компания может превзойти соперников либо за счёт снижения затрат, либо за счёт создания дополнительной ценности для потребителя.

А.А. Андрияшина и Д.И. Воробьёв считают, что во вторую категорию показателей, оценивающих эффективность маркетинговой стратегии входят показатели конкурентной эффективности, среди которых эффективность в установлении конкурентной среды, обеспечение качества товара, продвижение бренда и оптимизация затрат [1].

Результаты конкурентного анализа непосредственно влияют на выбор маркетинговой стратегии организации. М. Портер выделяет три базовые конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование [14]. Выбор конкретной стратегии определяется сочетанием внутренних возможностей компании и характеристик конкурентной среды, выявленных в ходе анализа.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает достижение низших в отрасли затрат при сохранении приемлемого качества продукции. Анализ пяти сил позволяет определить возможность реализации данной стратегии, так

низкая переговорная сила поставщиков и высокие барьеры входа создают условия для накопления экономии масштаба. Стратегия дифференциации основывается на создании уникальной ценности для потребителя. Бенчмаркинг и анализ цепочки стоимости выявляют области, где компания может превзойти конкурентов по качеству, сервису, технологиям или имиджу. Стратегия фокусирования направлена на обслуживание узкого сегмента рынка. SWOT-анализ и карты позиционирования помогают идентифицировать недостаточно обслуживаемые ниши, где компания может достичь конкурентного преимущества.

Конкурентный анализ должен носить систематический характер, обеспечивая руководство компании актуальной информацией для принятия стратегических решений.

В.М. Седельников применил матрицу Томпсона-Стрикленда для комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды, определения конкурентного положения предприятия и выбора конкурентной стратегии, инструментария концепции жизненного цикла клиента (CLV) и учета нематериальных индикаторов, таких как удовлетворенность, вовлеченность и лояльность, с целью определения интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей [15].

Описанные классические методы конкурентного анализа сохраняют свою актуальность, однако современные технологические возможности открывают новые горизонты для их применения и развития.

К.В. Апокина отмечает, что отличительными чертами современной мировой экономики является возникновение многонациональных корпораций, наличие развитой сферы международной торговли, межгосударственного перемещения рабочей силы, капитала и технологий [2].

Следовательно, в текущих условиях активно развиваются инновационные методы оценки конкурентов. Цифровая трансформация существенно изменяет методологию и инструментарий конкурентного

анализа. Современные технологии открывают принципиально новые возможности для сбора, обработки и анализа информации о конкурентах.

А.В. Кружалов считает, что разработка маркетинговой стратегии на цифровых площадках начинается с исследования продукта, конкурентов и целевой аудитории. На этапе анализа конкурентов есть возможность детального разбора их деятельности с помощью сторонних сервисов [11].

Применение аналитики больших данных позволяет осуществлять мониторинг конкурентов в режиме реального времени. А.А. Горелова выделяет ключевые направления использования Big Data в маркетинге: прогнозирование спроса, выявление особенностей поведения потребителей, их сегментирование, разработка маркетинговых и, в частности, коммуникативных стратегий. Также автор отмечает, что накопление и использование больших данных становится стратегически значимыми для развития российских компаний и повышения их конкурентоспособности [7].

Технологии машинного обучения открывают возможности для предиктивной аналитики в сфере конкурентной разведки. Алгоритмы анализа естественного языка позволяют обрабатывать неструктурированные текстовые данные: публикации в СМИ, отзывы потребителей, финансовые отчёты конкурентов. Предиктивные модели способны прогнозировать действия конкурентов на основе исторических данных и выявленных паттернов поведения [9].

Вместе с тем цифровизация конкурентного анализа порождает новые вызовы. О.А. Гринева отмечает проблему информационной перегрузки, так как избыток данных затрудняет выявление действительно значимой информации [8].

Таким образом, критически важным становится формирование компетенций по интерпретации результатов автоматизированного анализа и их трансформации в управленческие решения.

В то же время, Э.Р. Байкова и К.В. Апокина отмечают, что «новые

вызовы современности требуют пересмотр стратегии и модели управления впечатлениями и потребительским опытом», что обуславливает в том числе и необходимость оценки конкурентов [4].

Эффективная система конкурентного анализа требует комплексного подхода, объединяющего классические и современные методы. На первом этапе анализа отрасли целесообразно применять модель пяти сил Портера для оценки структурной привлекательности рынка и определения ключевых факторов конкуренции.

Второй этап предполагает проведение внутреннего анализа с использованием SWOT-методологии и оценки цепочки создания стоимости. Идентификация сильных и слабых сторон организации позволяет определить области потенциального конкурентного преимущества.

Третий этап включает сравнительный бенчмаркинг ключевых показателей деятельности с лучшими практиками отрасли. Интеграция результатов осуществляется через TOWS-матрицу, генерирующую стратегические альтернативы.

Четвертый этап предполагает разработку конкретных стратегических инициатив на основе синтеза результатов предыдущих этапов анализа.

Цифровой слой системы конкурентного анализа включает инструменты мониторинга в режиме реального времени, предиктивную аналитику на основе больших данных и автоматизированный сбор информации. Критически важна интеграция технологических возможностей с человеческой экспертизой, так как наибольшую ценность создаёт сочетание автоматизированных систем и аналитических компетенций специалистов.

О.В. Краснянская и Р.В. Степанов считают, что «достижение и удержание лидерских позиций на высококонкурентных рынках требует от компаний постоянной работы над совершенствованием своих маркетинговых стратегий, глубокого анализа рыночных трендов и потребительского поведения, готовности к экспериментам и нестандартным решениям» [10].

Следовательно, конкурентный анализ представляет собой необходимое условие разработки эффективной маркетинговой стратегии. Классические методы сохраняют свою методологическую ценность и должны применяться в комплексе для получения всесторонней картины конкурентной среды. Результаты конкурентного анализа непосредственно определяют выбор базовой стратегии организации. Стратегия лидерства по издержкам целесообразна при высокой ценовой чувствительности потребителей и наличии возможностей для экономии масштаба. Дифференциация эффективна на рынках с неоднородными потребительскими предпочтениями. Фокусирование позволяет достичь преимущества в узких рыночных нишах.

Таким образом, цифровая трансформация открывает новые возможности для повышения эффективности конкурентной разведки, однако технологические инструменты не заменяют, а дополняют традиционные методы анализа. Практическая реализация системы конкурентного анализа требует интеграции классических фреймворков с со временными цифровыми технологиями, что позволяет обеспечить своевременность, полноту и релевантность получаемой информации для принятия стратегических решений.

Библиографический список:

1. Андрияшина, А.А. Методы оценки эффективности маркетинговой стратегии фирмы / А.А. Андрияшина, Д.И. Воробьев // Журнал социологических исследований. – 2023. – Т. 8, № 4. – С. 8-13.
2. Апокина, К. В. Экономические основы бизнеса : Учебное пособие для бакалавров, магистрантов, аспирантов, преподавателей, менеджеров, занимающихся проблемами управленческой и предпринимательской деятельности / К. В. Апокина. Том Часть 2. – Уфа : Башкирский государственный университет, 2022. – 174 с. – ISBN 978-5-7477-5542-0.
3. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Аренков, Е. Г. Багиев; Под науч. ред. Г. Л. Багиева; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. - СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. - 144 с. – ISBN 5-7310-0806-X.

4. Байкова, Э. Р. Экономика впечатлений: теоретико-методологические аспекты / Э. Р. Байкова, К. В. Апокина // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2024. – № 5(179). – С. 12-16. – DOI 10.34773/EU.2024.5.2.

5. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом: учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М.: Экономистъ, 2005. – 271 с

6. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика» / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2005. – 339 с. – ISBN 5-08001-0003-9.

7. Горелова А. А. Большие данные и направления их использования в маркетинге / А.А. Горелова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – №4-2.

8. Гринева О. А. Информационная перегрузка человека в информационном обществе / О.А. Гринева // Миссия конфессий. – 2022. – №65. – С. 193-199.

9. Казакова Д.С. Гибридные модели предиктивной аналитики в креативной индустрии / Д.С. Казакова // International Journal of Open Information Technologies. – 2024. – №7. – С. 1-9.

10. Краснянская О.В. Влияние стратегического маркетинга на формирование конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка / О. В. Краснянская, Р. В. Степанов // Вестник Академии знаний. – 2024. – №5 (64). – С. 614-621.

11. Кружалов А.В. Маркетинговые стратегии конкуренции торговых

компаний на цифровых площадках / А.В. Кружалов // Прикладные экономические исследования. – 2025. – №6. – С. 150-155.

12. Курина, Т.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / Т.Н. Курина // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 1015-1030.

13. Петров А. Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы / А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. – 345 с.

14. Porter, М.Е. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / М.Е. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.

15. Седельников В.М. Этапы реализации методики оценки эффективности маркетинговой стратегии предприятий общественного питания / В.М. Седельников // ЭПП. – 2022. - №11. – С. 3155-3172.