

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

 Е.С. Рычкова  
«17» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

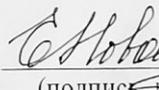
на тему Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия  
в сфере развлекательных услуг (на примере ООО «НПО Техномир»)

Исполнитель  
студент группы 575-об(А)

 17.06.2019  
(подпись, дата)

Д.О. Молчанов

Руководитель  
доцент, к.т.н.

 17.06.19 Е.С. Новопашина  
(подпись, дата)

Нормоконтроль

 17.06.2019  
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

  
« 5 » 09 2018

**З А Д А Н И Е**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Молчанова Дмитрия Олеговича

1. Тема выпускной бакалаврской работы Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия в сфере развлекательных услуг (на примере ООО «НПО Техномир»)  
(утверждено приказом от 20.05.2019 № 1100-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 17.06.2019

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов) 1. Теоретические аспекты формирования стратегии коммерческой деятельности на рынке услуг

2. Анализ коммерческой деятельности ООО «НПО Техномир»

3. Разработка мероприятий в рамках конкурентной стратегии предприятия ООО «НПО Техномир»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) работа содержит 20 таблиц, 1 рисунок, 51 источников, 5 приложений

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания 05.09.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта) Новопашина Елена Сергеевна, доцент, к.т.н.

Задание принял к исполнению (дата) 5.09.2018



(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 64 с., 23 таблицы, 1 рисунок, 51 источник, 5 приложений.

ПРЕДПРИЯТИЕ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УСЛУГА, ХАРАКТЕРИСТИКА, СТРАТЕГИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, КОНКУРЕНЦИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПОРТЕР

Актуальность данной темы заключается в том, что единой конкурентной стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие, даже одной отрасли, уникально, поэтому определение его конкурентной стратегии является индивидуальным процессом.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «НПО Техномир».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть современные конкурентные стратегии;
- провести анализ деятельности ООО «НПО Техномир», его внешней и внутренней среды;
- разработать конкурентную стратегию ООО «НПО Техномир».

Объектом исследования данной курсовой работы является деятельность ООО «НПО Техномир».

Предметом – формирование конкурентной стратегии ООО «Теплосервис-Комплект».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии коммерческой деятельности на рынке услуг	7
1.1 Услуга как предмет коммерческой деятельности	7
1.2 Особенности организации коммерческой деятельности на рынке услуг	10
1.3 Виды конкурентных стратегий и этапы формирования	15
2 Анализ коммерческой деятельности ООО «НПО Техномир»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НПО Техномир»	24
2.2 Анализ рынка зрелищно-развлекательных услуг в сфере виртуальной реальности в Амурской области	31
2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «НПО Техномир»	39
3 Разработка мероприятий в рамках конкурентной стратегии предприятия ООО «НПО Техномир»	46
3.1 Формирование конкурентной стратегии ООО «НПО Техномир»	46
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	48
Заключение	57
Библиографический список	60
Приложение А Оценка угроз со стороны товаров-заменителей	65
Приложение Б Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции	66
Приложение В Угроза входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров	67
Приложение Г Оценка рыночной власти покупателей на рынке	68
Приложение Д Оценка угрозы со стороны поставщиков	69

## ВВЕДЕНИЕ

Все организации в условиях усиленной конкурентной борьбы и быстро меняющегося рынка должны концентрировать свое внимание не только на внутреннем положении дел, но и разрабатывать долгосрочную конкурентную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Стратегическое управление в каждый определенный момент фиксирует, что предприятие должно делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем.

Универсальной конкурентной стратегии для каждого предприятия не существует. Любое предприятие, даже одной отрасли, уникально, именно поэтому определение его конкурентной стратегии является индивидуальным процессом. В связи с этим, из вышесказанного целесообразно определить актуальность данной темы и выделить проблему формирования конкурентной стратегии предприятия для теоретического и практического исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «НПО Техномир».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии коммерческой фирмы на рынке услуг;
- рассмотреть конкурентные стратегии;
- провести анализ основных экономических показателей деятельности ООО «НПО Техномир», его внешней и внутренней среды;
- разработать конкурентную стратегию ООО «НПО Техномир».

Объектом исследования данной курсовой работы является деятельность ООО «НПО Техномир».

Предметом – формирование конкурентной стратегии ООО «Теплосервис-Комплект».

При выполнении выпускной квалификационной работы использованы методы научного исследования: научные теории, проверенные практикой, формализация, моделирование, анализ, сравнение, конкретизация, изучение и обобщение опыта и др.

Информационной базой исследования послужили:

- законодательные и нормативные данные, регламентирующие коммерческую деятельность в сфере оказания услуг;
- учебная литература и материалы конференций по проблемам формирования конкурентных преимуществ коммерческого предприятия, а также типизации конкурентных стратегий;
- источники статистической информации;
- данные оперативного учета ООО «НПО Техномир».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ УСЛУГ

## 1.1 Услуга как предмет коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность в качестве категории управления может рассматриваться в узком и широком смысле. В узком смысле под коммерческой деятельностью принято понимать приобретение и продажу товаров и услуг, однако для целей управления под коммерческой деятельностью следует понимать часть предпринимательской деятельности, которая связана с получением прибыли, но при этом не охватывает процессы производства товаров и оказания услуг.

Таким образом, коммерческую деятельность можно охарактеризовать как составную часть предпринимательской деятельности, целью которой является получение прибыли, и связанную с организацией взаимоотношений с другими участниками рынка, внешними по отношению к организации, осуществляющей коммерческую деятельность. Другими словами, любая организация, участвующая в рыночных отношениях, в той или иной степени осуществляет коммерческую деятельность.

Следовательно, коммерческая деятельность представляет собой особое направление предпринимательской деятельности в сфере обмена, состоящее в заключении коммерческих сделок на взаимовыгодных условиях, от чего зависят конечные результаты предпринимательской деятельности организации.

Из определения необходимо выделить основные признаки, характеризующие предпринимательскую деятельность:

- коммерческая деятельность связана с осуществлением товарного обмена, вступлением в рыночные отношения;
- коммерческая деятельность всегда сопровождается заключением коммерческих сделок и договорными отношениями;

- сделки в рамках коммерческой деятельности заключаются на взаимовыгодных условиях для сторон-участниц;
- коммерческая деятельность направлена на максимизацию результатов предпринимательской деятельности.

Все перечисленные признаки коммерческой деятельности в полной мере реализуются и в сфере услуг, т.к. предпринимательская деятельность в сфере услуг так же, как и в материальной сфере, связана с необходимостью максимизации результата предпринимательской деятельности, с налаживанием взаимоотношений с партнёрами и клиентами, которое осуществляется в процессе заключения коммерческих сделок на взаимовыгодной основе, со вступлением в рыночные отношения и отношения обмена, объектом которых выступают оказываемые и реализуемые услуги.

Из определения и содержания коммерческой деятельности следует, что её основной целью является максимизация результата предпринимательской деятельности.

Основные задачи коммерческой деятельности, подчинённые главной цели, заключаются в следующем:

- исследование партнёров и клиентов организации и оценка рынков, на которых они работают, с целью выбора наиболее выгодных для организации партнёров;
- установление хозяйственных связей с партнёрами и покупателями;
- анализ внешней среды, в которой организация осуществляет операции обмена, и выработка рекомендаций, направленных на адаптацию предпринимательской деятельности организации к вскрытым особенностям и условиям внешней среды;
- осуществление товарообменных операций;
- оценка эффективности коммерческой деятельности;

– выработка рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности.

По Ф. Котлеру услуга — это «любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо».<sup>1</sup>

В соответствии с определением, которое содержится в международном стандарте ИСО-9004-2, «услуга — результат взаимодействия поставщика и заказчика и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей заказчика».

В экономической теории выделяют два основных вида услуг: материальные и нематериальные.

Услуги материального характера (осязаемые) обретают физическую форму. К их числу относятся бытовые, производственные, строительные, телекоммуникационные, транспортные услуги, сервисное обслуживание и т.д.

Услуги нематериального характера (неосязаемые) — это информационные услуги, образование, искусство, наука, культура, здравоохранение, рекреационные, досуговые и деловые услуги.

В целом можно выделить пять основных классификационных групп:

- производственные услуги (обслуживание, лизинг, инжиниринг, ремонт оборудования и др.);
- распределительные услуги (провайдерские услуги, торговля, транспорт, услуги связи);
- профессиональные услуги (финансовые, банковские, консультационные, страховые, рекламные и т.п.);
- потребительские услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением;
- общественные услуги (культура, радио, медицина, телевидение, образование, спорт).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Маркетинг в сервисе. М., 2019. С. 16.

<sup>2</sup> Синяев И.М. Основы коммерческой деятельности. М., 2019. С. 127.

## 1.2 Особенности организации коммерческой деятельности на рынке услуг

В сфере услуг особенности коммерческой деятельности проявляются в специфике выполняемых функций, которые традиционно подразделяются на следующие группы:

- коммерческие функции, непосредственно связанные с получением дохода;
- коммерческие функции, опосредованно связанные с получением дохода.

Непосредственно с получением дохода связаны следующие функции коммерческой деятельности в сфере услуг:

- реализация услуг;
- оказание дополнительных услуг и послепродажное обслуживание;
- ведение правовой и претензионной работы;
- снижение издержек за счёт оптимизации управления взаимоотношениями с партнёрами и распределения ресурсов среди них;
- осуществление экспериментальных операций.

Группа, включающая коммерческие функции, оказывающие опосредованное влияние на получение дохода, состоит из следующих элементов:

- формирование ассортимента услуг;
- установление прямых и опосредованных (через посредников) хозяйственных связей;
- установление договорных отношений и ведение договорной работы.

Таким образом, особенности коммерческой деятельности в сфере услуг можно представить в виде матрицы (таблица 1).

Таблица 1 – Особенности коммерческой деятельности в сфере услуг

Тип коммерческих функций	Перечень коммерческих функций
Непосредственно связанные с получением дохода	реализация услуг; оказание дополнительных услуг и послепродажное обслуживание; ведение правовой и претензионной работы; сокращение издержек за счёт оптимизации управления взаимоотношениями с партнёрами и распределения ресурсов среди них; осуществление экспериментальных операций
Опосредованно связанные с получением дохода	формирование ассортимента услуг; установление прямых и опосредованных (через посредников) хозяйственных связей; установление договорных отношений и ведение договорной работы

Коммерческая политика является основой осуществления коммерческой деятельности в организации.

Коммерческая политика представляет собой постановку текущих и перспективных целей и задач коммерческой деятельности организации, а также выработку путей и мер по их достижению и решению.

Перед коммерческой политикой предприятия в общем виде стоят следующие основные задачи:

- формирование и развитие системы коммерческой деятельности в организации, в которой все коммерческие цели, задачи и функции связаны в единое целое;
- управление реализацией услуг;
- развитие рынков сбыта;
- приспособление коммерческой деятельности организации к условиям внешней среды;
- оптимизация коммерческой деятельности с точки зрения соотношения осуществляемых затрат и получаемых результатов.

Коммерческая политика является базой для осуществления коммерческой деятельности организации, эффективность управления которой не достижимо без соблюдения следующих принципов:

- взаимодействие коммерческой деятельности и предпринимательской деятельности в целом;
- согласованность целей коммерческой деятельности с общими целями предпринимательской деятельности организации;
- структурированность управления коммерческой деятельностью организации и согласованность между коммерческими подразделениями и службами;
- комплексность управления коммерческой деятельностью;
- малозвенность структуры управления коммерческой деятельностью;
- адаптивность структуры управления коммерческой деятельностью и системы коммерческой деятельности в целом;
- обеспеченность коммерческой деятельности необходимой, своевременной и достоверной информацией.

Ключевыми функциями коммерческой деятельности для сферы услуг являются:

- реализация услуг и организация работы с клиентами, включая договорную, претензионную и т.д., а также взаимосвязанное с продажей услуг развитие рынков сбыта;
- установление хозяйственных связей с партнёрами по различным направлениям.

Особенность реализации услуг, радикально отличающая её от реализации товаров, заключается в том, что большинство услуг приобретаются потребителем не однократно, а периодически и регулярно, в связи с чем для организации, оказывающей и реализующей услуги, важно простимулировать не однократную продажу, а построить с потребителем долгосрочные, стабильные, устойчивые и доверительные отношения. При этом выгодность первой реализации может быть меньшей в сравнении со средней или будущей, с целью стимулирования лояльности потребителя в будущем.

Специфичность коммерческой деятельности в сфере услуг также проявляется в том, что в большинстве фирм, которые предоставляют услуги определённой группы, могут сочетаться и сочетаются коммерческая и некоммерческая деятельность, что усложняет подход к организации коммерческой работы в рамках одной системы.

Рассмотрим специфические особенности услуги, отличающие ее от товара (таблица 2).

Таблица 2 – Отличительные характеристики параметров производства материальных товаров и услуг

Параметры	Производство материальных товаров	Предоставление услуг
Выпускаемая продукция	Осязаемая	Неосязаемая
Контакт с потребителем	Низкий	Высокий
Величина материальных затрат	Больше	Меньше
Количество вариантов работ	Меньше	Больше
Номенклатура продукции	Больше	Меньше
Определение производительности труда	Легче	Сложнее

Неосязаемость - услуги нематериальны, ими нельзя обладать. Поскольку их нельзя потрогать, увидеть, клиент никогда не узнает, насколько хороша услуга, пока не попробует ее, но для избежания ошибки ему необходимо получить гарантии еще до ее приобретения. Чтобы получить доверие клиента, необходимо определить эффективные методы презентации услуг, раскрыть их преимущества. Показателем качества так же могут быть рекомендации знакомых, их положительный опыт, четкость взаимодействия компании с клиентом на этапе пробных звонков и визитов, сама физическая среда оказания услуги. Косвенным показателем качества услуги может стать её цена: высокая стоимость говорит о высоком качестве, а низкая может указывать на неопытность, ограниченность процесса оказания услуг.

Неразделимость, т.к. презентация услуг не может быть отделена от их потребления. Попадая в фирму, специализирующуюся на оказании услуг, клиент может наблюдать за процессами, происходящими вокруг него. Для

поставщика или консультанта важно тщательное управление производством, поскольку потребитель видит все действия сотрудников компании и оценивает их. Следует вовлекать потребителя в процесс предоставления услуг: участие в опросах, тестировании и стратегических разработках помогает завоевать его доверие (при этом нужно определить уровень персонализации, который необходим клиенту и приемлем для компании).

Непостоянство, т.к. услуги подвержены изменчивости. Личный вклад сотрудников в качество обслуживания может варьироваться в зависимости от времени дня, месяца или года и других причин, смена менеджеров может вызывать у клиентов дискомфорт. Непостоянство отчасти преодолевается разработкой специальных пакетов услуг с разным уровнем стоимости и качества. Стандартизация некоторых предложений также ведет к определенности в уровне обслуживания и предоставляемого качества, позволяя снизить изменчивость и одновременно оправдать ожидания клиента. Важным моментом в управлении обслуживанием является разработка типовых реакций персонала на возможные внештатные ситуации: если что-то в процессе предоставления услуги пойдет не так, поставщик должен быть готов отреагировать быстро и адекватно. Задача состоит в том, чтобы не потерять доверие клиента.

Удовлетворенность обслуживающего персонала - один из самых важных факторов для обеспечения высококачественного обслуживания. Потенциальные проблемы взаимодействия с клиентом могут быть сведены к минимуму с помощью соответствующего обучения, предоставления персоналу полномочий для принятия решений и вознаграждения за положительные результаты. Не менее важно и установление механизмов обратной связи с сотрудниками для того, чтобы руководство могло узнавать о проблемах на местах и помогать в решении нетипичных вопросов.

Недолговечность, т.к. услуги нельзя сохранить для будущего использования. Недолговечность оказывает влияние на эффективность маркетинговых усилий, поскольку уравновешивание спроса и предложения в сфере услуг

может оказаться трудной задачей. На товарном рынке эта проблема решается с помощью планирования производства и грамотного управления запасами, но рынок услуг не имеет такой возможности, хотя размещение множественных пунктов обслуживания или привлечение дополнительного персонала, а также заключение договоров с внесением предварительной оплаты позволяют сгладить резкие колебания спроса.

### **1.3 Виды и этапы формирования конкурентных стратегий**

Конкуренция с экономической точки зрения – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства<sup>3</sup>. Конкуренция в общем смысле может быть определена как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

По мнению Мазилкина Е.И. и Паничкина Г.Г., понятие конкуренции сформировалось в древние времена, современный термин «конкуренция» происходит от немецкого слова «konkurrenz». Данное определение восходит к латыни, в которой с помощью слов «concurro/concurencia» обозначали различные явления (с одной стороны слияние и взаимопроникновение, с другой стороны – столкновение). Эти латинские слова отражали процессы взаимодействия и применялись для обозначения процессов<sup>4</sup>.

Таким образом, под конкуренцией понимают экономические состязательные отношения на рынке между хозяйствующими субъектами, связанные с совершением ими предпринимательских действий, направленных на получение наибольшей прибыли посредством удовлетворения покупательского спроса, ограничивающих возможность каждого из конкурирующих субъектов в одностороннем порядке воздействовать на общие условия производ-

---

<sup>3</sup> Головачев А. С. Конкурентоспособность организации. Минск, 2014. С. 134.

<sup>4</sup> Мильнер Б.З. Теория организации. М., 2014. С. 45.

ства, распределения и обращения товаров, работ и услуг на соответствующем рынке.<sup>5</sup>

Выделяют следующие важные в этом определении аспекты:

- рыночная конкуренция есть непосредственное взаимодействие организаций на рынке, та борьба, которую они ведут, продвигая свой товар;
- конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса, именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом;
- рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Конкуренция является движущей силой развития общества. Она порождает лучшее использование способностей и знаний, совершенствование и разнообразие человеческих благ, рациональное поведение продавцов и покупателей как необходимое условие существования на рынке<sup>6</sup>.

Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определенную направленность, и организуется для достижения поставленных целей, которые можно назвать целями функционирования. Цель организации коммерческой деятельности – увеличение доходов при условии удовлетворения спроса покупателей. Для формирования и развития коммерческой деятельности необходима правильная стратегия развития.<sup>7</sup>

Под стратегией понимается совокупность генеральных целей и средств их достижения, определяющих направления действий на долгосрочную перспективу, на основе которых вырабатывается программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения стратегических целей.<sup>8</sup>

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должна руководствоваться компания при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

---

<sup>5</sup> Паращук С. А. Конкурентное право. Правовое регулирование конкуренции и монополии. М., 2002. С. 9.

<sup>6</sup> Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. М., 2016. С. 120.

<sup>7</sup> Киселева Е. Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения. М., 2010. С. 8.

<sup>8</sup> Булава И.В. Теория и методология разработки стратегии развития. М., 2019. С. 98.

Существует 3 вида конкурентных стратегий:

- абсолютное лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование.

Эффективная реализация любого из трех базовых вариантов стратегии требует всеобщих усилий и соответствующих целенаправленных организационных мер. Базовые варианты стратегии являются средством достижения более высоких результатов по сравнению с конкурентами в данной отрасли, при этом в определенной отраслевой структуре это может означать общий высокий уровень прибыльности для всех фирм, тогда как в других отраслях успех в реализации стратегии необходим для достижения лишь приемлемой прибыли в абсолютном выражении.

При выборе стратегии лидерства по издержкам компания пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Она ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При этом фирма концентрирует внимание и усилия не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. Кроме того, данная стратегия обеспечивает максимально широкие границы потенциального рынка.

В центре внимания всей стратегии — создание внутреннего конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто более эффективной системой управления издержками и высокой производительностью. Цель фирмы в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Стратегия привлекательна, т.к. имеется возможность выигрывать конкурентов по ценам, рентабельности продаж, перспективы увеличения рыночной доли из-за большей величины спроса на сравнительно дешевые товары, ввиду малой вероятности вхождения в отрасль новых конкурентов с еще меньшими издержками.

Таким образом, фирма получает благоприятные позиции относительно воздействия конкурентных сил продавцов и покупателей.

Издержки могут быть снижены различными способами. Однако такие меры, как сокращение затрат на НИОКР, замена дорогого сырья на дешевое, но низкокачественное (без изменения технологии) не согласуются с концепцией этой стратегии. Основной ее акцент составляет реализация эффектов освоения и масштаба.

Варианты борьбы с конкурентами:

- увеличить ассортимент продукции/услуг, что позволит повысить спрос и вытеснить на какое-то время конкурентов с этого рынка.
- снизить цену на продукцию/услуги и постоянно удерживать ее на уровне ниже, чем у конкурентов. Наиболее выгодным вариантом является достижение демпинговых цен, но это крайне рискованно, т.к. не каждый может себе это позволить.
- понизить себестоимость продукции/услуг. Первый и часто единственный путь такого снижения - сокращение издержек.

Недостатки стратегии заключаются в следующем:

- данная стратегия может привести к затяжной войне цен;
- снижение издержек как метод борьбы с конкурентами не является исключительной собственностью компании, конкуренты могут легко его скопировать;
- снижая издержки необходимо уделять внимание таким факторам как улучшение товара.

Вторая базовая стратегия — это стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой предприятием, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Дифференциация может проявляться в разнообразных формах: по престижу дизайна или бренда, по технологии, по обслуживанию потребителей, по функциональным возможностям, по дилерской сети или по другим параметрам.

Наиболее привлекательным вариантом для компании является дифференциация по нескольким направлениям, что приводит к большей эффективности. Следует подчеркнуть, что при стратегии дифференциации не рекомендуется снижать внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным методом получения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную позицию для противостояния пяти конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках.

Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает группу потребителей, лояльных к бренду, и снижает чувствительность к цене продукта. Стратегия ведет к росту доходов и чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек.

Необходимость для конкурентов преодолевать фактор уникальности продукта и лояльность потребителей создает барьер для вхождения в отрасль. Дифференциация позволяет получать более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков, а также умерять и власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, фирма, осуществившая дифференциацию и заработавшая лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем ее конкуренты, позицией по отношению к субститутам.

Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его уникальность, что сразу исключает высокую долю рынка. Однако, как правило, дифференциация представляет альтернативу позиции низких издержек, поскольку меры, необходимые для ее достижения, требуют дополнительных затрат. К таким мерам можно отнести масштабные исследования и конструкторские разработки, приобретение высококачественных материалов или интенсивную работу с клиентурой. Даже если все потребители отрасли признают превосходство какой-либо фирмы, не все из

них захотят или смогут покупать продукт по более высокой цене. В других видах бизнеса дифференциация может быть совместима с относительно низким уровнем издержек и не препятствовать установлению цен, сравнимых с ценами конкурентов.<sup>9</sup>

Недостатки дифференциации:

- стратегия данного типа может быть несовместима с целью завоевания большой доли рынка;
- необходимы значительные расходы на тактический маркетинг (требуется полное информирование потребителя об особенностях товара);
- дифференциация может превзойти разницу в цене: цена может стать настолько большой, что для покупателей мысль об экономичности окажутся важнее приверженности торговой марке;
- предприятие не всегда правильно определяет то, что важно для потребителей и за что он готов заплатить дополнительную цену;
- может снизиться потребность клиентов в дифференцированной продукции, что может произойти с ростом их информированности.

Третья базовая стратегия — фокусирование на выбранной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. Как и стратегия дифференциации, фокусирование может принимать разнообразные формы.

Однако если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на отрасль в целом, то стратегия фокусирования сосредотачивает внимание на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер бизнеса.

В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать поставленную стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации фирма достигает

---

<sup>9</sup> Портер, М. Конкурентная стратегия. М., 2017. С.76.

либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого.

Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка. Фирма, реализующая стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли. Ее фокусирование предполагает либо позицию низких издержек в рамках стратегической цели, либо высокую степень дифференциации, либо обе позиции. Кроме того, фокусирование может служить средством выбора целей, наименее подверженных угрозе со стороны субститутов, или тех направлений, в которых конкуренты наиболее слабы.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж. Как и в случае со стратегией дифференциации, возникновение альтернативы позиции лидерства в издержках возможно, но не обязательно.

Недостатки стратегии фокусирования:

- легкость входа новых фирм на рынок из-за относительно низкого уровня конкуренции;
- отсутствие входных барьеров на рыночный сегмент (за исключением случаев наличия защищенных технических и технологических ресурсов или географической отдаленности);
- вероятность снижения цен конкурентами на широком сегменте, что приводит к стиранию различий между массовой и специализированной продукцией и уничтожению сегмента;
- вероятность повышения конкуренции и снижения относительной прибыльности на сегменте;

- вероятность искусственного дробления привлекательного сегмента на более мелкие части, доводя фокусирование до абсолютного, то есть фокусирования на отдельном клиенте и штучного производства;

- вероятность повышения затрат и снижения конкурентоспособности специализированных товаров.

Разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Для формулирования конкурентной стратегии предприятия необходимо понять:

- какова явная или скрытая текущая стратегия;
- какие положения относительно сравнительной позиции компании, ее преимуществ и слабостей, конкурентов и тенденций в отрасли должны быть приняты, чтобы придать смысл текущей стратегии;

- каковы ключевые факторы конкурентного успеха, а также существенные отраслевые возможности и угрозы;

- каковы возможности и ограничения действующих и потенциальных конкурентов, а также их вероятные будущие действия;

- какие существенные экономические, социальные и политические факторы будут представлять возможности или угрозы;

- с учетом проделанного анализа отрасли и конкурентов, каковы преимущества и слабые стороны компании в сравнении с нынешними и будущими конкурентами;

- каковы осуществимые стратегические альтернативы с учетом проделанного выше анализа;

- какая из альтернативных стратегий наилучшим образом соотносится с положением компании в зависимости от внешних возможностей и угроз.

Для получения ответов на данные вопросы требуется провести:

- глубокий анализ экономической деятельности предприятия;
- анализ внутренней и внешней среды;
- конкурентный анализ;
- анализ рынка виртуальной реальности.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «НПО ТЕХНОМИР»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НПО Техномир»

Клуб виртуальной реальности «Portal VR» начал свою деятельность 11 ноября 2018 года. Юридическое наименование предприятия - общество с ограниченной ответственностью «НАУЧНО ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ТЕХНОМИР» (сокращенное наименование «ООО "НПО ТЕХНОМИР"»).

ООО «НПО ТЕХНОМИР" создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью". Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, в том числе в иностранной валюте, круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке, указание на местонахождение общества. Общество с ограниченной ответственностью «НПО ТЕХНОМИР» осуществляет свою деятельность с 3 октября 2018 года согласно дате внесения в ЕГРЮЛ записи о создании организации. ОГРН 1112801001664, ИНН/КПП 2801159090 / 280101001. Юридический адрес организации расположен по адресу 675000, г. Благовещенск, ул. Панорамная, д. 13. Клуб виртуальной реальности «Portal VR» расположен по адресу ул. Мухина, 114/1.

ООО «НПО ТЕХНОМИР" осуществляет свою деятельность на основании Устава организации, а также действующего законодательства Российской Федерации в сфере гражданских правоотношений и предпринимательской деятельности. Во главе общества стоит генеральный директор Рогов Д.А.

Фирма согласно Уставу осуществляет более 15 видов деятельности по ОКВЭД, однако на данный момент основная деятельность предприятия осуществляется в отношении лишь нескольких из них:

62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения

62.02 Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий

62.09 Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая

62.03 Деятельность по управлению компьютерным оборудованием

93.29 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая.

Виртуальную реальность можно описать как некое подобие окружающего нас мира, искусственно созданного с помощью технических средств и представленного в цифровой форме. Создаваемые эффекты проецируются на сознание человека и позволяют испытать ощущения, которые максимально схожи реальным. Самое популярное средство погружения в виртуальную реальность - специализированные шлемы/очки, которые одеваются на голову человека. Принцип работы такого шлема достаточно простой. На расположенный перед глазами дисплей проецируется 3D изображение. Движения головы отслеживаются гироскопом и акселерометром и передаются в вычислительную систему, которая изменяет картинку на дисплее в зависимости от показаний датчиков.

Благодаря этому пользователь ощущает себя именно там, где находится игра, и может взаимодействовать с ней. Пользователь поворачивает голову – персонаж тоже поворачивает голову, человек шагает по своей комнате – игрок движется в интерактивной реальности.

Виртуальная реальность имеет как позитивные, так и негативные последствия.

Плюсы виртуальной реальности:

- возможность полностью окунуться в интерактивное измерение;
- получение новых эмоций;

- профилактика стресса;
- создание электронных информационных и обучающих ресурсов;
- проведение конференций;
- создание объектов культурного наследия;
- возможность визуализации различных объектов и физических явлений;
- возможность для каждого перейти на новый уровень развлечений.

Минусы виртуальной реальности:

- зависимость;
- психологическое воздействие на человека – оно далеко не всегда бывает позитивным, так как есть риск слишком сильно погрузиться в виртуальный мир, что иногда влечет за собой проблемы в социальной и других сферах жизни;
- высокая стоимость устройств.

О виртуальной реальности было написано множество книг и снято несколько фильмов. Данная технология имеет все признаки того, что она вскоре может произвести революцию в нашей жизни.

Виртуальные тренажеры для тренировки будущих пилотов и операторов АЭС существуют довольно давно. Лётный симулятор для всего тела Birdly, разработанный Максом Райнером, швейцарским художником, буквально превращает людей в птиц. Можно пролететь над городами, ощутить ветер из вентилятора, который треплет виртуальное оперение.

Другим крайне полезным применением очков виртуальной реальности в будущем станет проектирование и архитектура, вместе с виртуальными экскурсиями и посещениями музеев. Надев очки, человек сможет побывать в роли творца, что ресурсы для его творений будут практически неисчерпаемы — виртуальны. В плане таких применений виртуальной реальности возможности практически неисчерпаемы.

В медицине крайне необходимы виртуальные операции на виртуальных пациентах. Например, для того, чтобы лучше подготовиться к самой операции и по возможности предупредить все чрезвычайные ситуации. С помощью хирургической системы da Vinci хирург, с применением 3D-камеры, может увидеть все происходящее в теле пациента и распознавать движения своих рук, преобразуя их в инструменты внутри тела. С внедрением виртуальной реальности любая операция, эксперимент или обучение студентов могут многократно увеличить точность и предсказуемость.

Клуб виртуальной реальности «Portal VR» расположен в ТРЦ «Острова». Общая площадь клуба составляет 155 кв. м. Помещение делится на 2 зала:

- 85 кв.м. (красный);
- 70 кв.м. (синий).

Основная деятельность клуба - предоставление услуг в сфере виртуальной реальности. В Portal VR установлено новейшее оборудование, позволяющее в полной мере испытать опыт погружения в виртуальную реальность. Список основного оборудования представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Список основного оборудования «Portal VR»

Наименование оборудования	Производитель	Год выпуска	Количество, шт.	Срок эксплуатации, лет
Oculus GO	Oculus VR	2018	2	5
Oculus Rift	Oculus VR	2016	4	5
HTC Vive	HTC	2016	4	5
HTC Vive Pro	HTC	2018	2	5
Playstation 4	Sony	2013	2	5
Xbox One	Flextronics	2013	1	10

В красном зале установлено 3 установки Oculus Rift, 2 установки HTC Vive PRO, 3 системы PlayStation4 и 1 система Xbox One. В синем зале установлено 4 установки с HTC Vive. Общая стоимость оборудования превышает 1,5 млн. руб.

Стоимость услуг высчитывается по минутам. Предприятие предоставляет возможность аренды зала для проведения дней рождения и других праздников. В таблице 4 представлен прейскурант цен, действительный на март 2019 года.

Таблица 4 – Прейскурант цен на аренду оборудования и помещения

Услуга	Будние дни, руб.	Выходные дни, руб.
Аренда VR – очков 15 минут	250	300
Аренда VR – очков 30 минут	400	500
Аренда VR – очков 60 минут	700	800
Аренда VR – очков 90 минут	900	1100
Аренда красного зала (1 час)	3500	4000
Аренда синего зала (1 час)	2500	3000
Игра на Playstation 4, 30 минут	250	300
Игра на Playstation 4, 60 минут	400	500

Также «Portal VR» оказывает услуги выезда на мероприятия со своим оборудованием. Последними мероприятиями в предыдущем периоде стали:

- открытие библиотеки им. Чехова;
- новогодний корпоратив ПАО «Сбербанк»;
- открытие «Точки кипения» (нового образовательного центра, созданного на основе Амурской областной библиотеки);
- день города Благовещенск.

Заказать выездное мероприятия может как физическое, так и юридическое лицо. Стоимость услуг зависит от того, какие очки виртуальной реальности хочет заказчик – проводные или беспроводные. В таблице 5 представлен прейскурант цен на выездные мероприятия по состоянию на март 2019 года.

Таблица 5 - Прейскурант цен на выездные мероприятия

Услуга	Стоимость, руб.
Проводные VR – очки с персональным компьютером - 1 час	2000
Проводные VR – очки с персональным компьютером - 2 часа	3600
Проводные VR – очки с персональным компьютером - 3 часа	5000
Автономные VR – очки - 1 час	1000
Автономные VR – очки - 2 часа	1800
Автономные VR – очки - 3 часа	2500

С целью анализа финансового и экономического состояния предприятия проанализирован агрегированный баланс и отчет о прибылях и убытках предприятия за последние 5 месяцев (таблица 6).

Таблица 6 – Экономические показатели деятельности «Portal VR»

Показатели	Январь 2019 г.	Февраль 2019 г.	Март 2019 г.	Апрель 2019 г.	Май 2019 г.
Стоимость оборудования, руб.	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000
Среднесписочная численность работников, чел.	7	8	8	8	8
Запасы, руб.	10000	11000	10000	12000	15000
Издержки, руб.	102395	268416	390502	236405	210934
Доходы от продаж, руб.	139700	315850	423750	487750	229800
Чистая прибыль, руб.	37305	47434	33248	251345	18866
Прибыль на 1 работника, руб.	5329	5929	4155	31418	2358
Рентабельность продаж, %	26,7	15,1	7,9	51,5	8,2
Рентабельность затрат, %	36,4	17,7	8,5	106	8,9

Показатель стоимости оборудования не изменялся за данный период; в декабре в штат был принят 1 сотрудник. Изменение показателя запасов не превышало отметку в 25 %. Что касается издержек, то наибольшее значение наблюдалось в марте – 390502 руб., что было связано с расходами на дизайн помещения. С марта по май издержки снизились на – 154097 руб. (– 40 %). Максимальная прибыль была достигнута в апреле – 251345 руб., минимальная в мае – 18866 руб., прибыль в апреле была больше в 12 раз, чем в мае. Что касается прибыли на 1 работника, то она пропорциональна чистой прибыли, за исключением января, т.к. в штате было на 1 сотрудника меньше. Рентабельность продаж и рентабельность затрат изменялись нелинейно, максимальные показатели достигнуты в апреле – 51,5 % и 106 % соответственно.

Динамика основных экономических показателей представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика основных экономических показателей за последние 5 месяцев

Показатели	Отклонение									
	Февраль/январь		Март/февраль		Апрель/март		Май/апрель			
	+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%
Среднесписочная численность работников, чел.	1	14	0	0	0	0	0	0	0	0
Запасы, руб.	1000	10	-1000	-9	2000	20	3000	25		
Издержки, руб.	166021	162	122086	45	-154097	-40	-25471	-11		
Доходы от продаж, руб.	176150	126	107900	34	64000	15	-257950	-53		
Чистая прибыль, руб.	10129	27	-14186	-30	218097	656	-232479	-92,5		
Рентабельность продаж, руб.	-11,68	-	-7,17	-	43,68	-	-43,33	-		
Рентабельность затрат, руб.	-18,76	-	-9,17	-	97,5	-	-97,1	-		

Далее приведен анализ структуры доходов в разрезе их источников за последние 5 месяцев (таблица 8).

Таблица 8 – Структура доходов за период январь-февраль 2019 г.

Источник дохода	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %								
Шлемы виртуальной реальности	50500	36	123200	39	153450	36	190000	39	83750	37
PlayStation	11000	8	25250	8	35500	8	39000	8	16250	7
Xbox One	2800	2	6300	2	6800	2	10000	2	2800	1
Выездные мероприятия	4200	3	12650	4	13000	3	19500	4	7000	3
Аренда клуба	71200	51	148500	47	215000	51	229250	47	120000	52
Итого	139700	100	315900	100	423750	100	487750	100	229800	100

Клуб арендуют под мероприятия, чаще всего для проведения дней рождения. Сдача в аренду клубного помещения является главным приоритетом компании, т.к. составляет наибольшую часть прибыли – в среднем 50 %. Вторым по показателю доходности оказались шлемы виртуальной реальности – в среднем 38 %. PlayStation занимает третье место – в среднем 7,5 %. Xbox One и выездные мероприятия не пользуются большим спросом – 2 % и 3 % соответственно.

На основе изложенного материала можно сделать следующие выводы:

- наиболее актуальной проблемой является низкий показатель прибыли;
- у клуба высокий показатель издержек;
- спрос на услуги виртуальной реальности не постоянен, большое влияние имеет сезонность.

## 2.2 Анализ конкурентной среды предприятия

Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения.<sup>10</sup> Анализ конкурентов делается для того, чтобы:

<sup>10</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. М., 2017. С.37.

- узнать, кто предлагает такие же услуги/продукты;
- какую долю рынка занимают;
- как развиваются;
- что нового предлагают.

Рынок развлечений является одним из самых динамичных. Связано это с тем, что все новое и яркое быстро захватывает популярность большинства.

На рынке Благовещенска более 142 организаций предоставляют развлекательные услуги. Среди них:

- детские игровые залы - 10 организаций;
- квесты - 8 организаций;
- спортивно-тактические клубы - 26 организаций;
- бильярдные залы - 4 организации;
- зоопарки - 2 организации;
- боулинг - 1 организация;
- аквапарки - 1 организация;
- стрелковые клубы - 7 организаций;
- аттракционы - 13 организаций;
- букмекеры, лотереи - 8 организаций;
- билеты на мероприятия - 7 организаций;
- настольные и видеоигры - 3 организации;
- фотокабины, инстапринтеры - 4 организации;
- киноаттракционы - 2 организации;
- парки водного спорта - 1 организация;
- компьютерные клубы - 1 организация.

Разделение конкурентов является важным моментом на этапе исследования конкурентов.

Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер выделял четыре направления конкуренции:

- конкуренция торговых марок – соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам;
- отраслевая конкуренция – соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары, при этом в качестве отрасли рассматривалась группа компаний, предлагающих потребителям идентичные товары;
- формальная конкуренция – соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей;
- общая конкуренция – соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса<sup>11</sup>.

Также существует разделение на неявных, косвенных и прямых конкурентов.

Неявные конкуренты – это фирмы совершенно разного профиля. Они предлагают разный товар разным сегментам населения. Например, семья может потратить деньги на ремонт квартиры или поехать в отпуск. В таком случае, туристическое агентство и магазин отделочных материалов не являются конкурентами, но при этом потребитель выбирает между ними именно как между конкурентными организациями.

Косвенные конкуренты – это предприятия, которые работают на том же рынке с другими продуктами/услугами или на другом рынке со схожими продуктами и услугами.

Прямые конкуренты – это компании, которые торгуют схожими товарами или оказывают схожие услуги, и потребители данных компаний также являются схожими. Прямая конкуренция устанавливается между однотипными компаниями.

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть произведена только на фоне предприятий-конкурентов.

---

<sup>11</sup>МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб., 2017. С. 313.

В таблице 9 приводятся данные об организациях, реализующих свои услуги в сфере виртуальной реальности в городе Благовещенск.

Таблица 9 – Список предприятий, занимающихся реализацией услуг в сфере виртуальной реальности

Наименование организации	Местоположение	Количество залов	Ассортимент услуг
Portal VR (исследуемое предприятие)	Ул. Мухина 114/1	2	Шлемы виртуальной реальности Xbox One PlayStation Выездные мероприятия Аренда зала
Virtu	Ул. Мухина 114/1	2	Шлемы виртуальной реальности PlayStation Аренда зала

Таким образом, среди 142 организаций развлечениями в сфере виртуальной реальности занимаются 2 компании, что составляет 1 %. По данным официальной статистики, население города Благовещенск составляет 225 тыс. чел. Большой потенциальный рынок и незаполненность ниши приведут к появлению новых конкурентов.

Таким образом, единственным прямым конкурентом «Portal VR» является «Virtu», который имеет схожий ассортимент услуг и идентичную целевую аудиторию.

Клуб виртуальной реальности «Virtu» открылся в феврале 2019 г. На данный момент «Virtu» находится в позиции догоняющего, т.к. имеет меньше опыта, чем исследуемое предприятие. Преимуществом конкурента является то, что 2 игровых зала разделены с помощью зонирования, а не стеной, как в «Portal VR». Это позволяет экономить на заработной плате работников – в будние дни 1 сотрудник (вместо 2-х) может поддерживать работу 2 залов и следить за порядком без нужды перемещения между двумя залами.

Формирование интерьера в клубе конкурента еще не закончено, поэтому аренда клуба «Virtu» пользуется меньшим спросом, чем аренда клуба «Portal VR».

Преимущества «Portal VR»:

- наличие Xbox One;

- выездные мероприятия;
- уютная атмосфера;
- новейшее оборудование.

Несмотря на то, что «Virtu» проигрывает по некоторым пунктам, количество посетителей их клуба разнится незначительно с количеством посетителей клуба «Portal VR», т.к. ценовая политика у обоих предприятий одинаковая. Предположительная доля рынка, которую занимает «Virtu», составляет 35-45 %.

Оценка конкурентоспособности, определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Для оценки факторов конкурентоспособности предприятия проведен анализ по пяти силам Портера. Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру позволяет определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Исследование проводится с помощью таблиц, где каждому параметру присваивается балл, отражающий степень угрозы для компании.

В модели 5 уровней конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей (приложение А);
- рыночная власть поставщиков (приложение Б);
- угроза вторжения новых участников (приложение В);
- опасность появления товаров-заменителей (приложение Г);
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция (приложение Д).

Анализ проведен по каждой силе, результаты вынесены в таблицу 10.

Таблица 10 – Результаты анализа по пяти силам Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность услуги. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Отсутствуют возможности полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цены	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность услуги и повышать воспринимаемую ценность. Снижать влияние ценовой конкуренции на продаже. Повышать уровень знания о товаре
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высокий риск появления новых игроков. Единственным препятствием является высокий уровень первоначальных инвестиций	Проводить мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта компании с потребителем
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Средний уровень угрозы ввиду отсутствия крупных клиентов, которые держат большую часть продаж. Существование конкурентов с похожим товаром	Разработать программы для потребителей, чувствительных к цене
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Ведение переговоров о снижении цены

В Благовещенске технологии виртуальной реальности появились в начале 2018 года. С начала по конец 2018 года в Благовещенске успели открыться и, затем, закрыться около 7 компаний. Спрос на услуги сложно контролировать. Это говорит о том, что данный рынок очень молод и нестабилен.

На момент написания работы в городе Благовещенск 2 предприятия, которые реализуют услуги в сфере виртуальной реальности. Порог для выхода на рынок достаточно высокий. Потенциальному конкуренту следует оценить:

- инвестиционные затраты, включая инвестиции на покупку/аренду помещения и основное оборудование;
- дополнительные инвестиции, необходимые для преодоления структурных барьеров, связанных, например, с распознаваемостью бренда;
- ожидаемые издержки, связанные с противодействием конкурентов.

Таким образом, единовременные расходы на открытие новой точки составят 582 тыс. руб. Они складываются из закупки оборудования и элементов интерьера (таблица 11).

Таблица 11 – Единовременные расходы на открытие нового клуба

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Покупка 4-х системных блоков	320
Покупка 4-х шлемов виртуальной реальности Oculus Rift	160
Покупка 4-х мониторов	56
Покупка дополнительных сенсоров	24
Элементы интерьера (стул, стол и т.д.)	14
Покупка дополнительных аксессуаров (клавиатуры, компьютерные мыши и т.д.)	8
Всего	582

Стоимость оборудования высока. Шлем виртуальной реальности Oculus Rift стоит 40 тыс. руб. На рынке есть более дорогие варианты шлемов, но рекомендуется приобрести Oculus Rift, т.к. он соответствует необходимым параметрам:

- легкий вес, благодаря чему голова и шея человека напрягаются меньше, чем при использовании других моделей;
- эргономичные контроллеры, что упрощает задачу управления и позволяет полнее погрузиться в виртуальную реальность.

Наибольшие затраты придется на системный блок – 80 тыс. руб., т.к. он должен соответствовать системным требованиям Oculus Rift.

Помимо затрат на покупку оборудования предприятию необходимо выделить средства на обеспечение функционирования клуба (таблица 12).

Таблица 12 – Ежемесячные расходы на содержание нового клуба

Расходы	1 месяц, тыс. руб.	12 месяцев, тыс. руб.
Месячная заработная плата персонала	40	480
Отчисления на заработную плату	26	312
Аренда помещения (50 кв.м.)	30	360
Оплата подписок на игры	5	60
Клининг	5	60
Услуги интернет-провайдера	4	48
Всего	84	1320

Отчисления на заработную плату включают выплаты:

- ПФР – 22 %;
- ФСС – 2,9 %;
- ФОМС – 5,1 %;
- НДФЛ – 13 %.

Аренда помещения рассчитана исходя из стоимости 1 кв. м. равного 600 руб. – среднее значение аренды 1 кв. м. в торгово-развлекательном комплексе «Острова»

Общая сумма необходимых инвестиций для открытия и содержания нового клуба представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Необходимое количество инвестиций

Вид расходов	Сумма, тыс. руб.
Единовременные	582
Ежемесячные	1320
Всего	1902

Таким образом, открытие и содержание клуба с 4 установками виртуальной реальности в течение 12 месяцев составит 1902 тыс. руб. Высокий порог выхода на рынок будет удерживать небольшие фирмы, но крупных игроков удерживать не сможет. Это связано, прежде всего, с тем, что рынок виртуальной реальности привлекателен и не освоен. Кроме того, настроив биз-

нес процессы правильным образом, предприятие будет иметь высокий уровень, как доходов, так и рентабельности.

### 2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Выбор стратегии компании зависит от влияния факторов внешней и внутренней среды.

Для оценки внутренней и внешней среды предприятия был использован метод SWOT-анализа (таблица 14). SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке.

Таблица 14 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Возможности
высокий уровень технической оснащенности; наличие постоянного, широкого ассортимента услуг; высокий уровень обслуживания клиентов; хорошая репутация среди клиентов; оперативное реагирование на появление новых гаджетов и устройств	введение системы онлайн-бронирования; формирование умеренных цен на услуги; увеличение спроса на услуги в результате снижения цен; формирование программы лояльности;
Слабые стороны	Угрозы
высокие издержки; непостоянный спрос; невозможность справиться с потоком посетителей в выходные и праздничные дни; зависимость от сезонных колебаний; недостаточная узнаваемость компании	усиление конкуренции; оказание другими конкурентами более дешевых услуг; появление более интересных видов досуга

SWOT-анализ показал, что:

- слабые стороны фирмы связаны с непостоянным спросом, что обусловлено сезонными колебаниями и недостаточной известностью фирмы;
- успешная борьба с конкурентами возможна при создании более эффективной ценовой политики;
- преимуществом является то, что высокая стоимость оборудования затрудняет выход на рынок новых конкурентов;
- интеграция программы лояльности позволит удержать чувствительных к цене посетителей и привлечь новых;

– положение предприятия может ухудшиться в связи с появлением новых конкурентов.

Для выявления политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов используется PEST-анализ (таблица 15). PEST-анализ – это маркетинговая технология, которая позволяет определить аспекты внешней среды, влияющие на деятельность компании.

Таблица 15 – PEST анализ

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
Политические и правовые факторы		
Количественные ограничения на импорт	Снижение максимальной стоимости импортной поставки	Увеличение количества поставок
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	Отзыв лицензии на использование оригинального контента	Поиск альтернативных источников оригинального контента
Налоговая политика	Повышение налоговой ставки	Повышение стоимости услуг, снижение издержек
Экономические факторы		
Уровень располагаемых доходов населения	Уменьшение заработных плат	Снижение цен на предоставляемые услуги
Темпы роста экономики	Значительное снижение роста ВВП	Эффективная система маркетинга и конкурентная стратегия
Кредитно-денежная политика страны	Отказ в выдаче кредита на покупку нового оборудования	Высвобождение капитала путем продажи старого оборудования
Социально-культурные факторы		
Отношение к досугу	Склонность проводить время вне дома	Создание комфортной атмосферы
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	Неудовлетворенность качеством сервиса	Обучение персонала
Технологические факторы		
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Появление беспроводных шлемов виртуальной реальности	Оформление заказа по приобретению нового оборудования
Доступ к новейшим технологиям	Невозможность приобретения тестовых образцов	Ожидание официального релиза
Степень использования, внедрения и передачи технологий	Простой оборудования	Эффективная маркетинговая стратегия

Таким образом, на ООО «НПО Техномир» оказывают влияние:

– политические факторы, к которым относятся:

а) снижение допустимой ввозной стоимости поставки до 500 долларов, что негативно влияет на компанию, т.к. ей приходится заказывать оборудование частями;

б) законодательство об авторском праве запрещает использовать пробные материалы в коммерческих целях;

– экономические факторы, к которым относятся:

а) спад в экономике России, который приводит к уменьшению располагаемых доходов населения;

б) ограничения на получение кредитов;

– социально-культурные факторы, к которым относятся:

а) склонность людей проводить свободное время дома;

б) высокие ожидания клиентов;

– технологические факторы, к которым относятся:

а) появление беспроводных, более совершенных шлемов виртуальной реальности;

б) отсутствие возможности тестирования пробных образцов.

Прогноз исследовательской компании International Data Corporation (IDC) – мировой рынок технологий дополненной (AR) и виртуальной реальности (VR) в 2019 году вырастет на 68,8 % относительно предыдущего года, достигнув 20,4 млрд. долларов.

Ожидается рост объема рынка в ближайшие пять лет на 69,6 % ежегодно, во многом благодаря корпоративному сектору, доля которого повысится с 64,5 % в 2019 году до 80 % в 2022-м.

Были рассмотрены 9 потенциальных сфер применения технологий VR и AR: видеоигры, мероприятия в прямом эфире, кино и сериалы, продажи, образование, здравоохранение, военная промышленность, продажи недвижимости и проектирование.

Ниже изложены результаты исследования по каждой сфере (таблица 16).

Таблица 16 – Прогноз рынка по сферам

	Технология	Текущий годовой размер рынка	Прогноз роста рынка за год	Результаты к 2020 году		Результаты к 2025 году	
				Число пользователей	Прибыль	Число пользователей	Прибыль
Видеоигры	VR/AR	\$106 млрд.	\$230 млн. для рынка консольных игр; \$150 млн. для рынка ПК-игр	70 млн.	\$6,9 млрд.	216 млн.	\$11,6 млрд.
Мероприятия в прямом эфире	VR	\$44 млрд. от продажи билетов	715 млн. зрителей Кубка мира; 160 млн. зрителей финала Super Bowl; 92 млн. абонентов ESPN	28 млн.	\$0,8 млрд.	95 млн.	\$4,1 млрд.
Кино и сериалы	VR	\$44 млрд. (Netflix)	450 млн. абонентов Netflix	24 млн.	\$0,8 млрд.	79 млн.	\$3,2 млрд.
Продажа недвижимости	VR	\$107 млрд. от продаж на рынке США, Японии, Германии и Великобритании	1,4 млн. агентов по продаже недвижимости	0,2 млн.	\$0,8 млрд.	0,3 млн.	\$2,6 млрд.
Продажи	VR/AR	\$3 млрд. от продажи ПО; \$1,5 трлн. – общий уровень продаж на электронном рынке	1+ млрд. онлайн покупателей	9,5 млн.	\$0,5 млрд.	31,5 млн.	\$1,6 млрд.
Образование	VR/AR	\$12 млрд. – общий уровень продаж ПО для высшего и среднего образования	200 млн. учеников и студентов	7 млн.	\$0,3 млрд.	15 млн.	\$0,7 млрд.
Здравоохранение	VR/AR	\$16 млрд. – уровень продаж на рынке медицинских устройств	8 млн. докторов	0,8 млн.	\$1,2 млрд.	3,4 млн.	\$5,1 млрд.
Проектирование	VR/AR	\$20 млрд. – общий уровень продаж ПО проектирования	6 млн. инженеров	1 млн.	\$1,5 млрд.	3,2 млн.	\$4,7 млрд.
Военная промышленность	VR/AR	\$9 млрд. – затраты на ПО для подготовки военнослужащих	6,9 млн. военнослужащих	зависит от объема закупок	\$0,5 млрд.	зависит от объема закупок	\$1,4 млрд.
Общая сумма	-	-	-	95 млн.	\$13,1 млрд.	315 млн.	\$35 млрд.

Параметры, по которым оценивалась каждая среда:

- рынок потенциальных потребителей проектов виртуальной и дополненной реальности;
- результаты, которых можно добиться использованием проектов виртуальной и дополненной реальности;
- текущая прибыль от проектов виртуальной и дополненной реальности;

– потенциал развития проектов виртуальной и дополненной реальности к 2025 году.

В скором времени устройства виртуальной реальности станут так же популярны, как и мобильные устройства. С помощью виртуальной реальности пользователи смогут смотреть кино и сериалы, присутствовать на массовых мероприятиях и совершать покупки. Эффект масштаба позволит снизить себестоимость производства и сделает данную технологию доступнее для населения.

Ожидаемая прибыль на 2025 год в разрезе сфер применений (рисунок 1).



Рисунок 1 – Доля продаж в разных сферах VR и AR к 2025 году

Рисунок 1 показывает, что наибольшая доля продаж будет приходиться на видеоигры. Видеоигры – самая многообещающая сфера для виртуальной реальности. Согласно данным Goldman Sachs, в мире примерно 230 млн. консолей и 150 млн. игроков на персональных компьютерах. В список учтенных консолей входят Xbox, PlayStation и Nintendo Wii. Специалисты уверены, что виртуальную реальность будут использовать в большей части геймеры, которые проводят за играми более 15 часов в неделю, что составляет 30 % вла-

дельцев игровых приставок. Рынок видеоигр для VR и AR проектов принесет прибыль в размере 6,9 млрд. долларов в 2020 году и 11,6 млрд. долларов — в 2025 году.

Мероприятия в прямом эфире – другая важная сфера развития технологий виртуальной реальности, которая позволит людям посещать самые интересные концерты и матчи. Упор делается на трансляцию спортивных соревнований, но развитие технологий позволит вести передачу самых разнообразных событий.

Также изменится привычная для нас киноиндустрия: пользователи будут иметь возможность полностью погрузиться в фильм, вместо того, чтобы смотреть его со стороны. Данная технология начала развиваться недавно, и логично предположить, что вначале такой контент будет предоставляться бесплатно. Позже для просмотра нужно будет приобретать подписку. На данный момент рано рассматривать виртуальные кинофильмы как полноценную замену реальным, поэтому в расчетах учитывалась разница в деньгах, потраченных потребителями на дополнительные сервисы телеканалов. К примеру, начав продажи Bluray-дисков, компания Netflix увеличила стоимость DVD-носителей на 25 %, поэтому было решено на 30 % увеличить стоимость годовой подписки на телевидение нового формата от Netflix.

Сфера продаж в интернете (1,5 трлн. долларов в год) составляет 6 % от всего мирового товарооборота. Многие эксклюзивные интернет-магазины уже сейчас готовятся к старту продаж в виртуальной или дополненной реальности. По подсчетам, к 2020 году прибыль от использования технологий виртуальной и дополненной реальности в сфере продаж составит 500 млн. долларов, а к 2025 году вырастет до 1,6 млрд. долларов. Рынок продаж получит своеобразный внешний толчок к развитию, в связи с чем на товары, продаваемые с помощью технологии виртуальной реальности, ожидается некоторая наценка, однако не такая большая — 1–2 %.

Аналитики выяснили, что есть возможность применять программы виртуальной и дополненной реальности в разных сферах деятельности. Раз-

витие технологии дополненной реальности значительно отстает от виртуальной — это хорошо заметно в области обработки объектов в режиме реального времени. Однако со временем эта технология улучшится и станет полностью конкурентоспособной.

На основе приведенных данных и проведенных анализов выявили, что у клуба виртуальной реальности «Portal VR» высокий уровень издержек, т.к. на этапе открытия высокие затраты на оформление интерьера и наладку бизнес процессов. Высокие издержки ведут к низкому уровню прибыли. Кроме того, популярность технологий виртуальной реальности и узнаваемость клуба «Portal VR» не достаточно велики. Необходимо проведение рекламных кампаний для формирования имиджа фирмы.

На исследуемом рынке 1 прямой конкурент – «Virtu». Одинаковая ценовая политика и схожий ассортимент услуг позволяют конкуренту удерживать около 40-50 % рынка, несмотря на то, что он проигрывает по некоторым пунктам.

## 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «НПО ТЕХНОМИР»

### 3.1 Формирование конкурентной стратегии ООО «НПО Техномир»

Исходя из результатов анализа хозяйственной деятельности и конкурентоспособности, необходимо разработать стратегию по удержанию и повышению уровня конкурентоспособности предприятия. Выработка стратегии предполагает определение для компании тех результатов деятельности, которые она хочет достичь в будущем. Принятие решения о выборе конкурентной стратегии должно быть основано на анализе всей совокупности факторов, влияющих на ее формирование.

При формировании конкурентной стратегии будем руководствоваться процессом, описанным Майклом Портером.<sup>12</sup>

Текущая конкурентная стратегия предприятия клуба виртуальной реальности – дифференциация. Она была сформирована при открытии предприятия в виду уникальности услуги. Данная стратегия позволила предприятию с 1-го месяца работы покрыть издержки благодаря высоким ценам на развлекательные услуги.

Как преимущества, так и недостатки клуба виртуальной реальности «Portal VR» описаны во 2-й главе описаны. На исследуемом рынке ожидается увеличение числа конкурентов из-за высокой привлекательности ниши. Кроме того, ожидается рост рынка, т.к. все большее количество людей узнает о технологиях виртуальной реальности.

Ключевым фактором конкурентного успеха на данный момент является ценовая политика. Данную возможность использовал конкурент «Virtu», установив идентичные клубу «Portal VR» цены на свои услуги и захватив 40-50 % рынка. Ограничениями для конкурента являются техническая неоснащенность и малое количество лояльных посетителей.

---

<sup>12</sup> Портер, М. Конкурентная стратегия. М., 2017. С. 30.

Существенные экономические, социальные и политические факторы, представляющие возможности или угрозы, указаны в таблице 14.

Конкурентный анализ позволил выявить, что на рынке низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, средний уровень внутриотраслевой конкуренции, высокий уровень угрозы входа новых игроков, средний уровень угрозы ухода клиентов и низкий уровень влияния поставщиков.

Преимущество компании в сравнении с нынешними и будущими конкурентами состоит в том, что компания отработала на данном рынке 6 месяцев, поэтому большинство людей ассоциируют виртуальную реальность с «Portal VR». Кроме того, за это время проведено оформление интерьера в фирменных цветах с использованием неона, несколько масштабных рекламных кампаний для формирования имиджа и более 20 выездных мероприятий.

Последним мероприятием стало участие в праздновании дня города 2 июня 2019 - на набережной реки Амур был установлен открытый шатер с клубным оборудованием. Данное мероприятие дало возможность большому количеству людей повзаимодействовать с виртуальной реальностью.

Анализ основных экономических показателей показал, что у клуба виртуальной реальности «Portal VR» высокий уровень издержек и низкий уровень прибыли. На основе вышеизложенного материала определим цели формирования стратегии:

- снижение издержек;
- увеличение прибыли;
- повышение узнаваемости компании;
- повышение лояльности посетителей;
- более конкурентоспособная позиция;
- повышение производительности труда.

Для достижения поставленных целей следует скорректировать стратегию дифференциации в направлении стратегии лидерства по издержкам. Это позволит компании использовать свои ресурсы эффективнее.

Предлагаемые направления работ в рамках конкурентной стратегии лидерства по издержкам:

- проведение мониторинга появления новых компаний;
- постоянный мониторинг предложений конкурентов;
- поиск путей снижения издержек
- разработка системы скидок для потребителей, чувствительных к цене.

### **3.2 Мероприятия в рамках конкурентной стратегии и их оценка**

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки по сравнению с конкурентами. У лидера по издержкам есть два способа получения дополнительной прибыли.

Первый – снизить цены на услуги за счет снижения затрат и привлечения как можно больше чувствительных к цене покупателей.

Второй способ – снизив издержки, не снижать цену и оставив за собой существующую долю рынка, тогда дополнительная прибыль будет складываться за счет повышения прибыли от каждой единицы продукта. Залог успеха в достижении конкурентного преимущества по издержкам – постоянный анализ всех элементов затрат, входящих в себестоимость продукции, поиск резервов их снижения, а также совершенствование управления внутренней цепочкой ценности предприятия.<sup>13</sup>

Для реализации данной стратегии необходимо проанализировать издержки предприятия, которые складываются из затрат на:

- аренду помещения;
- заработную плату персонала;
- электроэнергию;
- услуги интернет-провайдера;
- наружную рекламу.

---

<sup>13</sup> Е. В. Чмышенко. Теория и практика оценки конкурентоспособности. Оренбург, 2013. С. 87.

Существуют неподдающиеся оптимизации издержки, такие как аренда помещения, электроэнергия и услуги интернет-провайдера.

Поддающиеся оптимизации издержки:

- заработная плата персонала;
- наружная реклама.

Систему начисления заработной платы изменять нецелесообразно. Следует повысить производительность труда.

Среднее время обслуживания 1 клиента на данный момент составляет 8 минут, куда входит:

- информационный экскурс в деятельность предприятия, если клиент не знаком с этим (2 минуты);
- выбор услуги (2 минуты);
- операции, связанные с фиксированием оборудования на клиенте (2 минуты);
- прием платежа за оказанную услугу и его учет в БД (2 минуты).

Для сокращения среднего времени обслуживания посетителя предлагается внедрить систему онлайн бронирования Bookform. Данный сервис позволит сократить время обслуживания одного клиента в среднем на 2,5 минуты за счет (таблица 17):

- сокращения времени контакта рабочего персонала с клиентом;
- автоматического приема платежей и их учета в базе.

Таблица 17 – Состав действий персонала до и после введения системы онлайн бронирования Bookform

Операция	в минутах	
	До	После
Информационный экскурс в деятельность предприятия	2	2
Выбор игры и её продолжительности	2	1
Фиксирование оборудования и инструктаж	2	2
Прием платежа	2	0,5
Итого	8	5,5

Таким образом, после введения системы онлайн-бронирования время обслуживания 1 клиента уменьшится с 8 до 5,5 минут.

Эффект от проведения данного мероприятия описан в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка эффекта внедрения системы онлайн бронирования Bookform

Мероприятие	Эффект
Внедрение Bookform	Сокращение времени обслуживания 1-го посетителя на 2,5 минуты
	Увеличение производительности труда на 33 %
	Более равномерное распределение потока посетителей в течение недели
	Автоматический учет информации о сумме платежа и времени, проведенном посетителем в клубе

Таким образом, персонал сможет обслужить 4 посетителей вместо 3, что наиболее важно, т.к. клуб теряет клиентов в выходные дни вследствие большого времени обслуживания. Кроме того, клиенты будут знать, в какое время клуб будет занято, и выберут свободное время, что принесет дополнительную прибыль предприятию. Это также поможет на пути формирования имиджа – большинство людей пользуется интернетом и ценят интеграцию с полезными для них сервисами.

Стоимость данной системы составляет 1490 руб. в месяц, которая будет покрыта 3 дополнительными клиентами в месяц со средним чеком 500 рублей. С учетом того, что в выходные дни клуб теряет клиентов из-за того, что не может справиться с потоком клиентов, то 3 дополнительных посетителя – достаточно пессимистичный прогноз. Таким образом, за ту же заработную плату мы получим больше результата.

Помимо сервиса онлайн бронирования рекомендуется изготовить и установить перед входом в клуб информационную панель, которая будет отображать каталог услуг и игр, а также прейскурант цен. Это, в первую очередь, позволит сократить время обслуживания посетителя на 1 минуту, что составляет 13 % от среднего времени обслуживания (8 минут). Во-вторых, позволит увеличить поток посетителей. Затраты на внедрение данной панели составят 2600 руб., куда входит:

- изготовление информационной панели (2200 руб.);

- покупка фломастеров (300 руб.);
- покупка батареек (100 руб.).

Информационная панель станет заменой пакету наружной рекламы стоимостью 7 тыс. руб. в месяц, который предоставляет торгово-развлекательный центр «Острова» своим арендаторам. Экономия составит 4400 руб. в первом месяце, а в последующих месяцах 7 тыс. руб., т.к. затраты на внедрение будут единовременными. Экономический эффект представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Экономический эффект от внедрения информационной панели

Мероприятие	Экономия (затраты)	
	1-й месяц, руб.	12 месяцев, руб.
Отказ от пакета наружной рекламы ТРЦ «Острова»	7000	84000
Установка информационной панели	-4400	-4400
Всего	2600	79600

Таким образом, отказ от пакета наружной рекламы приведет к высвобождению 84000 руб. в годовом выражении. Затраты на внедрение информационной панели будут единовременными и составят 4400 руб. Т.к. затраты единовременные, годовая экономия составит 79600 руб.

Цена выражает субъективную ценность услуги для потребителя. Ассортимент услуг клубов «Virtu» и «Portal VR» различается незначительно. Но эта разница не дает преимуществ ни для одной из компаний. Потребитель с большей вероятностью выберет клуб с более низкими ценами, поэтому в рамках стратегии лидерства по издержкам следует разработать программу лояльности для посетителей чувствительных к цене.

Для этого предлагается использовать фирменные брелоки с QR-кодом на задней стороне, который может быть считан камерой любого смартфона. После сканирования клиент попадает на страницу регистрации в программе лояльности в сети Интернет с действующим предложением.

При регистрации клиент указывает:

- имя и фамилию;
- дату рождения;

- адрес электронной почты;
- действующий номер мобильного телефона.

Зарегистрировавшись, клиент может прийти в клуб и забрать фирменный брелок.

Владельцы фишки получают следующие бонусы:

- скидка 50 % на второй час аренды клуба;
- скидка 50 % на участие в турнирах;
- 50 % игрового времени в будни до 18.00 для владельцев фишки.

Введение программы лояльности позволит:

- увеличить средний чек;
- сформировать базу данных с днями рождения и использовать ее для рассылки поздравлений и скидок на проведение дней рождения;
- стимулировать посещение клуба в будние дни с целью нивелирования загруженности клуба;
- сформировать имидж.

Стоимость изготовления 1 фишки равна 80 рублей. Предлагается заказать 100 штук, из которых 20 фишек будут разыграны в конкурсах в социальных сетях, а 80 проданы по 100 рублей за штуку. Таким образом, затраты на изготовление фишек будут полностью покрыты.

В виду того, что сложно спрогнозировать потенциальное количество посетителей, желающих стать участниками программы лояльности, было принято решение изготовить в первом месяце 100 брелоков. При достижении остатка, равного 10 брелокам, изготовить 100 дополнительных, из расчета, что 80 брелоков из 100 будут проданы, чтобы гарантировать их самоокупаемость.

Рекламные кампании в социальной сети Instagram являются эффективным инструментом, который охватывает большое количество пользователей (более 50 тыс. человек в городе Благовещенск) и по цене более привлекательный, чем наружная реклама.

Instagram дает рекламодателям возможность размещать объявления нескольких видов:

- видеоролик до 30 секунд;
- фото + ссылка – самый простой способ получения трафика из

Инстаграма, но потребуются сильный аргумент или уникальное предложение для того, чтобы заманить пользователя на сайт вашей компании. При этом не стоит забывать о том, что это необходимо сделать так, чтобы сохранить лояльность подписчиков и не раздражать их навязчивыми предложениями.

- карусель – реклама, которая представляет собой несколько сменяющихся друг друга фото, которые позволяют пользователю взаимодействовать с рекламным контентом и запомнить бренд на подсознательном уровне.

Имеется возможность выбрать вариант ценообразования, когда рекламодатель платит не за показ, а за переход в профиль в социальной сети или на сайт. Цена за клик зависит от актуальности и насыщенности рынка, в среднем – 8 рублей (среднеарифметическое значение 3-х проведенных ранее рекламных компаний в Instagram).

Так как рассматриваемый рынок находится в стадии роста, следует максимально использовать рекламные возможности. Для этого установим рекламный бюджет 4400 руб. для 1-го месяца (часть сэкономленной на наружной рекламе суммы в 1-м месяце). Это позволит получить 550 переходов на сайт, где указана подробная информация о клубе, доступных услугах, программе лояльности и системе онлайн бронирования. Помимо 550 переходов, 25 тыс. людей посмотрит рекламу, что поможет фирме заявить о себе, повысить узнаваемость и сформировать имидж.

В среднем, 14 % тех, кто кликнул на рекламу и перешел на сайт, приходят в клуб (среднеарифметическое значение эффективности 3-х проведенных ранее рекламных кампаний). В первый месяц клуб посетят 77 человек, и при минимальном чеке в 250 рублей выручка составит 19250 руб. В таблице 20 представлен расчет годового эффекта рекламной кампании.

Таблица 20 – Экономический эффект рекламных кампаний

Исходные данные	1 месяц	12 месяцев
Рекламный бюджет, тыс. руб.	4400	52800
Количество переходов по рекламе, шт.	550	6600
Количество посетителей среди перешедших по рекламе, чел	77	924
Минимальный чек, руб.	250	250
Дополнительная выручка, руб.	19250	231000

Инвестиции в рекламу самокупаемы. Дополнительная выручка превышает затраты на рекламу в 4 раза при минимальном чеке в 250 рублей.

Сведем предложенные мероприятия в таблицу 21.

Таблица 21 – Предложенные мероприятия в рамках конкурентной стратегии

Мероприятие	Затраты	Результат
Внедрение сервиса Bookform	1490 руб./месяц	Повышение производительности труда, увеличение количества посетителей
Изготовление информационной панели	2600 руб.	Информирование о деятельности клуба, услугах и ценах, удержание и привлечение внимания прохожих, меньшее время обслуживания
Разработка программы лояльности	8000 руб.	Удержание чувствительных к цене посетителей, стимулирование посещения клуба в будние дни
Проведение рекламной кампании в Instagram	4400 руб.	Повышение узнаваемости, увеличение потока посетителей

Из изложенного выше материала можно сделать вывод, что:

- внедрение сервиса онлайн бронирования будет покрыто 3 дополнительными заказами в месяц;
- изготовление информационной панели снизит издержки на наружную рекламу в 1 месяце на 4400 руб., в последующих месяцах на 7000 руб.;
- разработка программы лояльности также предполагает самокупаемость – 20 фишек будет разыграно, 80 продано;
- проведение рекламной кампании будет проводиться за счет высвобожденных за счет отказа от пакета наружной рекламы денег.

Как было сказано ранее, при стратегии лидерства по издержкам есть 2 варианта действий – снизить цены и завоевать больший рынок, либо оставить цены на прежнем уровне и снимать дополнительную прибыль.

Предложенные мероприятия позволят реализовать оба варианта, сохранив, как и чувствительных к цене посетителей, так и долю рынка при сложившихся ценах на рынке. Кроме того, внедрение сервиса Bookform, разработка программы лояльности и проведение ежемесячных рекламных компаний будут иметь стратегическое значение, не только снижая издержки предприятия и повышая прибыль, но и формируя имидж предприятия.

Затраты и доходы от внедрения мероприятий отражены в таблице 22.

Таблица 22 – Затраты и доходы при внедрении предложенных мероприятий.

Мероприятие	Затраты, руб.		Доходы, руб.	
	1 месяц	1 год	1 месяц	1 год
Отказ от пакета наружной рекламы	-	-	7000	84000
Внедрение сервиса Bookform	1900	22800	-	-
Изготовление информационной панели (единовременно)	2600	2600	-	-
Программа лояльности (единовременно)	8000	-	-	-
Рекламные кампании в Instagram	4400	52800	19250	231000
Всего	16900	78200	26250	315000

Несмотря на то, что мы не имеем количественных данных о том, какие результаты принесут внедрение Bookform, изготовление информационной панели и разработка программы лояльности, отказ от пакета наружной рекламы и проведение рекламных компаний позволит полностью покрыть затраты на предложенные мероприятия.

Годовые расходы составят 78200 руб., а доходы – 315000 руб., что указывает на хорошую эффективность (таблица 23).

Таблица 23 – Эффективность предложенных мероприятий

Период	Затраты, руб.	Доходы, руб.	Прибыль, руб.	Рентабельность, %
1 месяц	16900	26250	9350	55
1 год	78200	315000	236800	303

Таким образом, рентабельность мероприятий в первом месяце составит 55 %, а за 1 год – 303 %. Стоит отметить, что изготовление информационной панели, программа лояльности и сервис онлайн бронирования не учитываются в расчете эффективности. Более подробно рентабельность внедренных мероприятий можно посчитать после определенного периода времени. Это позволит создать более полную базу расчета. Для этого рекомендуется ежемесячный мониторинг эффекта введенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование - это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

В условиях обостряющейся конкурентной борьбы предприятие должно правильно использовать методы стратегического планирования, оперативно реагировать на действия конкурентов и увеличивать конкурентные преимущества.

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «НПО Техномир».

В ходе выполнения выпускной работы были решены следующие задачи:

- рассмотрение современных конкурентных стратегий;
- проведение анализа деятельности ООО «НПО Техномир», его внешней и внутренней среды;
- разработка конкурентной стратегии ООО «НПО Техномир».

В данной работе проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «НПО Техномир», реализующего услуги в развлекательной сфере, а именно в сфере виртуальной реальности.

Несмотря на то, что первые прототипы виртуальных шлемов появились еще в 1960-х годах, всеобщего признания они еще не получили. В первую очередь, это было связано с высокой стоимостью данной технологии. Второй фактор – сырость технологии. Первые шлемы не могли предоставить иммерсивного погружения в виртуальную реальность. Воплощались лишь некоторые пункты концепции. Прорывом явилось создание шлема виртуальной реальности Oculus Rift в 2012 году Палмером Лаки. Он предоставлял хорошее качество визуализации при сравнительно низкой цене. Данную модель потребители могли без труда установить у себя дома, что было невозможно ранее.

Оценка проводилась по группе методик, выбранных из числа предлагаемых современных методологических подходов. Был использован метод SWOT-анализа и PEST-анализа, а также конкурентный анализ по Майклу Портеру.

SWOT-анализ показал:

- слабые стороны фирмы связаны с непостоянным спросом, что обусловлено сезонными колебаниями и недостаточной известностью фирмы;
- успешная борьба с конкурентами возможна при создании более эффективной ценовой политики;
- преимуществом является высокий порог выхода на рынок для новых конкурентов;
- интеграция программы лояльности позволит удержать чувствительных к цене посетителей и привлечь новых;
- положение предприятия может ухудшиться в связи с появлением новых конкурентов.

По результатам оценки основных экономических показателей был сделан вывод, что у предприятия высокие издержки и низкая прибыль. Именно эти проблемы следовало решить с принятием новой конкурентной стратегией.

С момента открытия предприятие использовало стратегию дифференциации, т.к. подобных услуг никто не предоставлял. Это позволило предприятию покрывать свои издержки с 1-го месяца работы, установив достаточно высокие цены на услуги. Эффективность данной стратегии стала под сомнение с появлением нового конкурента, который в короткие сроки смог занять 40-50 % рынка.

В качестве новой стратегии выбрана стратегия лидерства по издержкам, которая позволит сохранить и улучшить конкурентные позиции.

В качестве мероприятий в рамках данной конкурентной стратегии были выбраны:

- внедрение сервиса Bookform;

- изготовление информационной панели;
- разработка программа лояльности;
- проведение рекламной кампании в Instagram.

Данные мероприятия позволят повысить производительность труда на 33 %, снизить затраты на привлечение 1 посетителя, нивелировать скачки в продажах по выходным, удержать и привлечь внимание прохожих, сохранить чувствительных к цене посетителей, увеличить поток посетителей, повысить узнаваемость и т.д. Годовая прибыль предложенных мероприятий составит 236800 руб., а рентабельность 303 %.

Таким образом, цель дипломной работы можно считать выполненной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1     Ананьева, Н.В. Рекламная деятельность : учебное пособие / Н.В. Ананьева, Ю.Ю. Сулова. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 198 с.
- 2     Анискин, Ю.П. Организация и управление малым бизнесом : Учебное пособие / Ю.П. Анискин. – М., 2014. – 312 с.
- 3     Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2016. – 416 с.
- 4     Арзуманова, Т.И. Экономика организации : учебник для бакалавров / Т. И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. — М. : Дашков и К, 2014. — 240 с.
- 5     Белоглазова, Г.Н. Маркетинг: учеб.пособие / Г.Н. Белоглазова. – М.: Кнорус, 2016. – 416 с.
- 6     Беляев, М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия : монография / М.К. Беляев. — М. : Издательский дом «Наука», 2012. — 148 с.
- 7     Беляевский, И.К. Организация коммерческой деятельности : учебное пособие / И.К. Беляевский. — М. : Евразийский открытый институт, 2011. — 274 с.
- 8     Булава, И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия : научная монография / И.В. Булава, А.М. Батьковский, М.А. Батьковский — 2–е изд. – М. : Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 278 с.
- 9     Буханова, С.М. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия / С.М. Буханова, Ю.А. Дорошенко, О.Б. Бендерская. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 562 с.
- 10    Бобылева, М.П. Рекламный менеджмент: основы профессиональной деятельности / М.П. Бобылева // Управление персоналом. – 2016. – № 12. – С. 240.

- 11 Болтава, А.Л. Учет на предприятиях малого бизнеса : учебное пособие / А.Л. Болтава. — Краснодар : Южный институт менеджмента, 2011. — 72 с.
- 12 Владимирова, И.Г. Особенности формирования и реализации маркетинговой политики / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом, 2016. – №8. – С. 52.
- 13 Гаврилов, Л.П. Организация коммерческой деятельности : учеб. пособие для СПО / Л.П. Гаврилов. — 2-е изд., доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 433 с.
- 14 Гарнов, А.П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 303 с.
- 15 Гермогенова, Л.Ю. Эффективная реклама в России: Практика и рекомендации / Л.Ю. Гермогенова. – М.: «Рус Партнер ЛТД», 2015. – 245 с.
- 16 Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб. : Социальная литература, 2014. – 435 с.
- 17 Грузинов, В.П. Экономика предприятия : учеб. / В.П. Грузинов. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 564 с.
- 18 Данченко, А.Г. Маркетинговое ценообразование и анализ цен : учебное пособие / Л.А. Данченко, А.Г. Иванова, С.В. Ласковец, М.В. Маркова. — М. : Евразийский открытый институт, 2008. — 180 с.
- 19 Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле) : учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчианц, О.В. Памбухчианц. — 12-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 456 с.
- 20 Дорман, В.Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат : учеб. пособие для СПО / В.Н. Дорман ; под научной редакцией Н.Р. Кельчевской. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 107 с.
- 21 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание) : учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — М. : Дашков и К, 2013. — 431 с.

- 22 Егорова, Е.Н. Коммерческая деятельность : учебное пособие / Е.Н. Егорова, Е.Ю. Логинова. — Саратов : Научная книга, 2012. — 159 с.
- 23 Жирина, И.И. Маркетинговая политика: содержание, роль и принципы организации / И.И. Жирина // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 4. – С. 338 – 341.
- 24 Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 340 с.
- 25 Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учеб. / А.И. Ильин. — М. : Новое знание, 2018. — 253 с.
- 26 Казакевич, Т.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учеб. пособие для вузов / Т.А. Казакевич. — 2-е изд., доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 188 с.
- 27 Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 386 с.
- 28 Камаев, В.Д. Экономическая теория : учеб. / В.Д. Камаев. — М. : Владос, 2014. — 564 с.
- 29 Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлов. — М. : Экономика, 2014. — 587 с.
- 30 Киселева, Е. Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения : учебное пособие / Е. Н. Киселева, О. Г. Буданова. — М. : Вузовский учебник, 2010.
- 31 Коротков, А.В. Маркетинговые исследования : учебное пособие / А.В. Коротков. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 304 с.
- 32 Котлер, Ф.А. Маркетинг – менеджмент. Пер. с англ. — М. : Прогресс, 2016. — 698 с.
- 33 Кревенс, Д.Е. Стратегический маркетинг. — М. : «Вильямс», 2014. — 231 с.

- 34 Кулибанова, В.В. Маркетинг в сервисе : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.В. Кулибанова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 259 с.
- 35 Лужнова, Н.В. Стратегический маркетинг : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева, М.С. Мантрова. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. — 247 с.
- 36 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. — Саратов : Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. — 388 с.
- 37 МакДональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / М. МакДональд. — СПб. : Питер, 2017. — 456с.
- 38 Мокий, М.С. Экономика организации : учебник и практикум для СПО / М.С. Мокий, О.В. Азоева, В.С. Ивановский ; под редакцией М. С. Мокого. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 284 с.
- 39 Мокий, М.С. Экономика фирмы : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / М.С. Мокий, О.В. Азоева, В.С. Ивановский ; под редакцией М.С. Мокого. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 284 с.
- 40 Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности : учебник для образовательных учреждений СПО / О.В. Памбухчиянц. — М. : Дашков и К, 2018. — 272 с.
- 41 Петров, А.Н. Деловое планирование : Методы. Организация. Современная практика / А.Н. Петров. — М. : Финансы и статистика, 2017. — 425 с.
- 42 Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с.

- 43 Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Майкл ; пер. И. Минервин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 456 с.
- 44 Портер, М. Международная конкуренция [Электронный ресурс] : конкурентные преимущества стран / Портер Майкл. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 948 с.
- 45 Савицкая, Л.Г. Антикризисное управление / Л.Г. Савицкая. — М. : Финансы и статистика, 2017. — 456 с.
- 46 Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с.
- 47 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. — М. : 2005. — 448 с.
- 48 Франчук, В.И. Методы формирования маркетинговой стратегии / В.И. Франчук / Маркетинг. — 2015. — № 2. — С. 4 – 6.
- 49 Чмышенко, Е.В. Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко, Н.И. Бондарчук. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 150 с.
- 50 Шейн, Э.Х. Особенности формирования маркетинговой политики / Э.Х. Шейн // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 4. — С. 102 – 106.
- 51 Шеремет, А.Д. Финансовый анализ в коммерческой организации / А.Д. Шеремет. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. — 452 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары заменители	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
			1
Итоговый балл	1		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Низкий уровень насыщения (1-3)
			1
Темпы роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации продукта/услуги на рынке	Компании продают стандартизированную услугу	Услуга на рынке стандартизирована по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Услуги компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность для повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность для повышения цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	
Итоговый балл	6		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Угроза входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
	3		
Сильные марки с высоким уровнем значимости и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			1
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
Итоговый балл	18		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Оценка рыночной власти покупателей на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	Услуга компании не уникальна, существуют полные аналоги	Услуга компании частично уникальна, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Услуга компании полностью уникальна, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на услугу с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуги	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги	Полная удовлетворенность качеством
			1
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	