



10.5281/zenodo.13852234

ИВАНОВА Ольга Викторовна

магистр,

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ,
Россия, г. Москва

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К КОНКУРЕНТНОМУ АНАЛИЗУ ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСОВ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ

Аннотация. Конкурентный анализ является важным инструментом для определения стратегий развития интернет-сервисов в условиях высокой рыночной конкуренции. Данная работа рассматривает основные методы и подходы к проведению конкурентного анализа для сервисов, включая SWOT-анализ и анализ пяти сил Портера. Исследуются ключевые аспекты анализа, такие как выявление прямых и косвенных конкурентов, оценка их сильных и слабых сторон, а также определение рыночных возможностей и угроз. В работе акцентируется внимание на важности регулярного мониторинга конкурентной среды и использования полученных данных для адаптации стратегии развития интернет-сервиса. Также в рамках данной статьи были рассмотрены практические примеры, в частности сравнение опыта исполнителей в различных интернет-сервисах экспресс-доставки и сравнение цен на услуги грузоперевозок. В результате исследования подчеркивается, что грамотный и систематический подход к конкурентному анализу позволяет интернет-сервисам не только сохранить конкурентоспособность, но и занимать лидирующие позиции на рынке.

Ключевые слова: конкурентный анализ, интернет-сервисы, SWOT-анализ, анализ пяти сил Портера, стратегическое планирование, конкурентоспособность, рыночная среда.

Введение

В условиях современного рынка сервисные компании сталкиваются с постоянно возрастающей конкуренцией, что требует от них непрерывного совершенствования своих услуг и стратегий. Динамичные изменения в потребительских предпочтениях, инновации в технологиях и появление новых участников рынка делают задачу поддержания конкурентоспособности сложной и многогранной. В связи с этим, важнейшим аспектом управления сервисами становится проведение конкурентного анализа, который позволяет не только оценить текущую позицию компании на рынке, но и выявить возможные направления для ее дальнейшего развития.

Актуальность конкурентного анализа для интернет-сервисов обусловлена динамично развивающимся цифровым пространством. Современные интернет-платформы сталкиваются с постоянным ростом конкуренции, что

требует от компаний оперативного реагирования на новые вызовы. Конкурентный анализ позволяет определить сильные и слабые стороны конкурентов, их стратегии развития, а также выявить рыночные тренды и предпочтения потребителей. Это помогает интернет-сервисам не только адаптироваться к текущим условиям, но и прогнозировать изменения на рынке, что является важным аспектом для долгосрочного планирования. Кроме того, понимание конкурентной среды способствует разработке уникальных предложений и улучшению качества услуг, что напрямую влияет на уровень удовлетворенности клиентов и их лояльность.

Целью работы является исследование методов и подходов к проведению конкурентного анализа для интернет-сервисов, а также анализ их влияния на стратегическое планирование и конкурентоспособность компаний.

Материалы и методы

Конкуренция в рыночной экономике, по классическому определению, представляет собой процесс взаимодействия между хозяйствующими субъектами, функционирующими на рынке, с целью достижения наилучших условий производства и сбыта продукции, что, в свою очередь, направлено на максимизацию прибыли.

В различных сферах бизнеса нередко возникают ситуации, требующие тщательного анализа конкурентной среды. К таким случаям можно отнести:

- разработку маркетинговых стратегий;
- планирование объемов продаж;
- определение продуктового ассортимента и стратегий его сбыта;
- формирование ценовой политики с учетом ценовых стратегий конкурентов;
- запуск новых товаров на рынок, с акцентом на выявление их ключевых потребительских характеристик в условиях текущей и прогнозируемой конкурентной обстановки;
- выбор наиболее эффективных каналов и методов продвижения, учитывая коммуникационные стратегии, применяемые конкурентами.

Существуют многочисленные методы оценки конкурентоспособности, которые можно разделить на две основные категории. Первая включает продуктовые методы, оценивающие конкурентоспособность на основе анализа отдельных видов продукции. Однако такой подход не учитывает всех факторов, влияющих на деятельность предприятия, что снижает его обоснованность. Вторая группа методов основывается на системном подходе и включает в себя выбор комплекса показателей (экономических, финансовых, социальных) для комплексной оценки конкурентоспособности.

Некоторые методы предполагают использование экономических коэффициентов, характеризующих финансовое состояние компании. Интегральная оценка конкурентоспособности

рассчитывается как взвешенная сумма частных показателей, определяемых на основе различных аспектов деятельности предприятия.

Мнения экспертов по поводу того, какие факторы следует включать в интегральный показатель, могут сильно различаться. Использование экспертных оценок может также влиять на объективность результатов анализа, вызывая сомнения в их достоверности.

Матричные методы, такие как SWOT-анализ или матрица Бостонской консалтинговой группы, позволяют наглядно представить конкурентные позиции компании и разработать соответствующую стратегию. Преимущество таких методов заключается в их наглядности и простоте, однако они могут упрощать реальную картину, что затрудняет принятие управленческих решений.

Операционные методы, которые основываются на оценке эффективности выполнения конкретных операций, позволяют более точно оценить конкурентоспособность предприятия. Однако их недостатком является субъективность выбора показателей и трудоемкость расчетов.

Комбинированные методы, сочетающие продуктовый и операционный подходы, позволяют учитывать как текущую, так и потенциальную конкурентоспособность компании. Основное их преимущество заключается в учете динамики развития предприятия, однако они также унаследовали недостатки обоих подходов.

Одним из наиболее удобных способов оценки конкурентоспособности и сравнения с конкурентами является построение графиков, таких как многоугольник конкурентоспособности, где разные аспекты деятельности компании оцениваются по баллам. Несмотря на субъективность экспертных оценок, этот метод позволяет легко интерпретировать и сравнивать результаты анализа [1, с. 60-65]. Ниже на рисунке 1 будет отражен пример использования многоугольника конкурентоспособности.



Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

1. Одним из наиболее распространенных методов анализа конкурентной среды является модель пяти сил Майкла Портера. Эта модель рассматривает пять ключевых факторов, определяющих уровень конкуренции в отрасли:

- Угроза появления новых конкурентов.
- Сила покупателей.
- Сила поставщиков.
- Угроза появления товаров-заменителей.
- Интенсивность внутриотраслевой конкуренции.

Анализ этих факторов позволяет компании оценить привлекательность отрасли и разработать стратегии для повышения своей конкурентоспособности.

2. SWOT-анализ является ещё одним широко используемым инструментом стратегического планирования. Он позволяет компании идентифицировать свои сильные и слабые стороны (внутренние факторы), а также возможности и угрозы (внешние факторы). Однако ключевая ценность SWOT-анализа заключается не только в идентификации этих факторов, но и в разработке стратегий, которые используют сильные стороны и возможности, одновременно минимизируя влияние слабых сторон и угроз.

Например, если компания обладает сильной экспертизой в области технологий (сильная сторона) и наблюдает рост спроса на цифровые продукты (возможность), то она может инвестировать в разработку новых цифровых сервисов. Если же на рынке появляется сильный конкурент (угроза), компания может рассмотреть стратегии дифференциации или нишевого маркетинга.

3. PEST-анализ, напротив, фокусируется на оценке влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность компании. Этот метод особенно полезен при анализе макросреды и помогает компании адаптировать свою стратегию в соответствии с изменяющимися внешними условиями.

4. Модель маркетинг-микс 4P, разработанная во второй половине XX века, до сих пор остается актуальной. Этот подход позволяет оценивать деятельность компании по четырем ключевым параметрам: продукт, цена, место и продвижение. В зависимости от ситуации компания может сосредоточиться на одном или нескольких из этих элементов для достижения наилучших результатов.

5. Анализ конкурентной среды с использованием различных маркетинговых инструментов приобретает особую актуальность в

современных условиях. Как отмечает О. А. Волкова, маркетинговый анализ играет ключевую роль в процессе принятия управленческих решений, включая разработку маркетинговых стратегий. Различные авторы подчеркивают важность учета как управляемых, так и неуправляемых факторов при анализе рынка, что позволяет компании лучше адаптироваться к изменениям внешней среды и повысить свою конкурентоспособность.

6. Customer Journey Map (CJM) – карта пути клиента. CJM позволяет визуализировать взаимодействие клиента с компанией на каждом этапе его потребительского пути, начиная с первого контакта и заканчивая этапом после продажи. Этот метод фокусируется на выявлении ключевых точек взаимодействия клиента с брендом, что помогает выявлять болевые точки, а также возможности для улучшения клиентского опыта.

7. Service Blueprint – является методом, который используется для анализа процессов обслуживания клиентов, акцентируя внимание на внутренних процессах компании. Service Blueprint помогает компаниям понять, какие

внутренние механизмы необходимо оптимизировать, чтобы улучшить клиентский сервис. В отличие от CJM, который сосредоточен на восприятии клиента, Service Blueprint рассматривает как видимую, так и невидимую для клиента часть обслуживания.

8. Для цифровых бизнесов активно применяются такие методы, как User Experience (UX) и User Interface (UI) анализ. Эти методы ориентированы на создание удобных и интуитивно понятных интерфейсов, которые облегчают взаимодействие пользователя с продуктом. UX-исследования включают в себя проведение тестов с реальными пользователями, анализ их поведения на сайте или в приложении, а также выявление потребностей и проблем, с которыми они сталкиваются при взаимодействии с продуктом. Визуализация данных в виде тепловых карт и аналитика взаимодействий помогает компаниям на основе собранной информации улучшать пользовательские интерфейсы [3, с. 116-123]. SWOT-анализ, представленный в таблице, демонстрирует сильные и слабые стороны интернет-сервисов в целом.

Таблица

SWOT-анализ интернет-сервисов [4]

Наименование SWOT-фактора	Описание
Strengths (Сильные стороны)	<ul style="list-style-type: none"> • Широкая доступность и удобство для пользователей. • Высокая скорость взаимодействия с клиентами. • Возможность персонализации услуг. • Широкий охват аудитории без географических ограничений.
Weaknesses (Слабые стороны)	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от стабильности интернет-соединения. • Высокий уровень конкуренции на рынке. • Низкий уровень доверия к онлайн-транзакциям у некоторых пользователей. • Необходимость постоянных технических обновлений и поддержки.
Opportunities (Возможности)	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение услуг за счет внедрения новых технологий, таких как искусственный интеллект. • Возможность выхода на новые рынки через цифровизацию. • Увеличение спроса на онлайн-услуги, особенно в условиях удаленной работы и цифровой трансформации.
Threats (Угрозы)	<ul style="list-style-type: none"> • Угроза кибератак и утечек данных. • Быстрое изменение технологических тенденций, что требует постоянного обновления. • Правовые и регуляторные ограничения в различных странах. • Потенциальная зависимость от крупных технологических игроков и платформ.

Результаты и обсуждение

В процессе исследования были проведены два практических исследования, демонстрирующие применение методов конкурентного анализа в сфере интернет-сервисов.

Пример 1: Сравнение опыта исполнителей в различных сервисах экспресс-доставки

Целью данного исследования было улучшение сервиса для исполнителей с целью повышения их удовлетворенности (индекс NPS) и увеличения времени сотрудничества с платформой (LTV). Для достижения этой цели был выбран самостоятельный подход к анализу, что позволило глубже изучить продукт и специфику взаимодействия с исполнителями без привлечения внешних агентств.

В рамках исследования проведено анкетирование исполнителей, работающих в разных сервисах экспресс-доставки. Анкета была разработана с учетом сочетания количественных и качественных вопросов. Количественные вопросы касались статистики заказов и показателей эффективности, в то время как качественные вопросы были направлены на глубокое понимание этапов взаимодействия исполнителей с сервисом, их предпочтений и оценки значимости различных аспектов сотрудничества.

Для повышения отклика и удобства респондентов была создана компактная и интуитивно понятная онлайн-форма, оптимизированная для мобильных устройств. Это позволило увеличить количество собранных данных и улучшить их качество. На основе результатов анкетирования был сформирован продуктовый бэклог, отражающий выявленные потребности и предложения исполнителей. Кроме того, установлен регулярный процесс обновления этого бэклога, что способствует непрерывному улучшению сервиса и повышению удовлетворенности исполнителей.

Пример 2: Сравнение цен на услуги грузоперевозок

Второй пример был посвящен определению оптимальной ценовой политики на услуги грузоперевозок в различных регионах присутствия сервиса. Цель заключалась в том, чтобы установить конкурентоспособные цены, соответствующие специфике каждого регионального рынка.

Для этого в каждом регионе был идентифицирован пул ключевых игроков рынка

грузоперевозок. Сбор данных осуществлялся через обратную связь от партнеров в регионах и организацию переговоров с различными компаниями, предоставляющими данные услуги. Такой подход позволил собрать актуальную и релевантную информацию о ценах и условиях предоставления услуг.

На основе собранных данных проведено сравнение стоимости коротких, средних и дальних поездок для грузовиков разного размера. Для систематизации и облегчения анализа была разработана система, позволяющая сравнивать цены по трем ключевым параметрам: длина маршрута, размер кузова и регион. Визуализация данных в этой системе способствовала более легкому выявлению ценовых тенденций и принятию обоснованных решений по установлению оптимальных цен для клиентов в каждом регионе.

Оба практических примера подчеркивают важность клиентоориентированного подхода при проведении конкурентного анализа в сфере сервисных компаний. В первом примере фокус на исполнителях как внутренних клиентах сервиса позволил выявить ключевые факторы, влияющие на их удовлетворенность и лояльность. Использование сочетания количественных и качественных методов исследования обеспечило всестороннее понимание их потребностей и ожиданий.

Во втором примере акцент на специфике региональных рынков и непосредственное взаимодействие с партнерами и конкурентами позволили собрать детализированные данные, необходимые для формирования эффективной ценовой стратегии. Разработка системы визуализации ценовых данных облегчила анализ и способствовала более точному определению оптимальных ценовых точек, учитывающих региональные особенности и конкурентную среду.

При проведении конкурентного анализа особое внимание следует уделять следующим аспектам:

- **Перспектива клиента:** Исследования должны проводиться среди респондентов, уже пользующихся соответствующими услугами, что обеспечивает релевантность и точность получаемых данных.
- **Методологическая гибкость:** Сочетание количественных и качественных методов позволяет не только определить, что важно для

клиентов, но и понять глубинные причины их предпочтений и готовность платить за определенные сервисы.

- Простота инструментов сбора данных: Создание интуитивно понятных и удобных для респондентов опросников повышает уровень участия и качество собранной информации.

- Инвестиции в анализ и внедрение результатов: Регулярное подведение итогов и обновление продуктового бэклога на основе полученных данных обеспечивают непрерывное улучшение сервиса и укрепление конкурентных позиций.

Кроме того, эффективный конкурентный анализ требует тщательного определения конкурентов с использованием разнообразных источников информации. Это могут быть: социальные сети, включая группы и рекламные кампании; специализированные отраслевые рейтинги; сайты с отзывами; результаты поиска – как органического, так и платного, с использованием инструментов, таких как Яндекс.Вордстат, Google Keyword Planner, Google Trends; анализ интернет-трафика конкурентов через платформы SemRush и SimilarWeb; участие в тематических выставках и конференциях; данные бесплатных и платных социологических исследований рынка.

Далее следует формулирование целей анализа. Целью анализа должно быть определение эффективных каналов продвижения продукта, оценка ценовой политики, исследование позиционирования и программ лояльности на рынке, а также улучшение клиентского опыта. Важно помнить, что цели могут быть различными, и, заранее определив конкретную цель, можно сосредоточиться на релевантных данных и избежать избыточного информационного шума [6, с. 126-147].

После чего осуществляется сбор и анализ информации о конкурентах. Важно обратить внимание на несколько ключевых аспектов: ассортимент предлагаемых услуг, цены, пользовательский опыт (UX/UI), качество обслуживания клиентов, маркетинговые стратегии и их позиционирование на рынке. Информация может быть получена из публичных источников,

таких как веб-сайты конкурентов, отзывы пользователей, статьи и отчеты. На данном этапе также проводится оценка сильных и слабых сторон конкурентов. Для этого можно использовать SWOT-анализ, который позволяет выявить ключевые преимущества и недостатки конкурентов по сравнению с анализируемым онлайн-сервисом. Особое внимание следует уделить уникальным торговым предложениям (УТП) конкурентов и их способности удерживать клиентов.

Третьим этапом является анализ рыночных тенденций и прогнозирование возможных изменений. В рамках данного этапа крайне важно учитывать внешние факторы, такие как изменения в потребительском поведении, новые технологии, экономическая ситуация и законодательные изменения, которые могут повлиять на развитие рынка онлайн-сервисов.

Этап подготовки рекомендаций является неотъемлемой составляющей конкурентного анализа, так как именно на этом этапе формируются конкретные действия, направленные на улучшение позиции онлайн-сервиса на рынке. Этот этап включает несколько последовательных шагов, направленных на устранение выявленных разрывов («гэпов») и реализацию улучшений.

Последним этапом является мониторинг. В его рамках настраиваются процессы для регулярного сбора и анализа ключевых показателей эффективности (KPI), что позволяет оценивать достигнутые результаты в сравнении с поставленными целями. При необходимости рассматриваются методы сбора данных и автоматизируются процессы мониторинга для обеспечения их непрерывности и точности. Регулярный мониторинг позволяет своевременно выявлять изменения рыночных условий, поведение конкурентов и потребности клиентов, что способствует гибкому и оперативному реагированию на возникающие вызовы и корректировке стратегий в режиме реального времени [7, с. 69-102]. Ниже на рисунке 2 будут представлены этапы проведения конкурентного анализа.



Рис. 2. Этапы конкурентного анализа

Заключение

Таким образом, конкурентный анализ является неотъемлемым элементом стратегического планирования для сервисов, позволяя эффективно ориентироваться в динамично изменяющейся рыночной среде. Применение различных аналитических инструментов, таких как SWOT-анализ и анализ пяти сил Портера, способствует глубокому пониманию конкурентной ситуации, что, в свою очередь, обеспечивает основу для принятия обоснованных управленческих решений. Регулярный мониторинг конкурентов и корректировка стратегии развития на основе анализа данных позволяют сервисам адаптироваться к новым вызовам и оставаться конкурентоспособными. В конечном итоге, систематический подход к конкурентному анализу обеспечивает сервисам устойчивое положение на рынке и способствует их долгосрочному успеху.

Литература

1. Кормильцева Е.А., Головкина Е.В. Анализ методов оценки конкурентоспособности компании // *Фундаментальные исследования*. – 2022. – № 10-1. – С. 60-65.
2. Ленюк К.М. Методы конкурентного анализа // *Форум молодых ученых*. – 2018. – №. 12-3 (28). – С. 41-43.
3. Суворова Т.В., Баранов И.С. Маркетинговый инструментальный анализ конкурентной среды и его практическое использование // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2023. – № 9. – С. 116-123.
4. Кузьменко О.В. Конкурентный анализ как элемент стратегического управления / О.В. Кузьменко, Д.С. Чернышов, К.Н. Задорожная // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2019. – № 11 (89). – URL: <https://research-journal.org/archive/11-89-2019-november/konkurentnyj-analiz-kak-element-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 24.08.2024). – doi: 10.23670/IRJ.2019.89.11.032.
5. Ивахник Д.Е. Методика оценки конкурентоспособности программных продуктов // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. – 2022. – №. 4. – С. 13-24.
6. Герасименко В.В., Слепенкова Е.М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. – 2019. – №. 6. – С. 126-146.
7. Михайлова Ю.Е. Конкурентный анализ российского рынка онлайн-банкинга // *Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал*. – 2020. – Т. 12. – №. 2 (36). – С. 69-102.

IVANOVA Olga Viktorovna

Student, National Research Nuclear University MEPhI, Russia, Moscow

COMPREHENSIVE APPROACH TO COMPETITIVE ANALYSIS OF INTERNET SERVICES IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PLANNING AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES

Abstract. *Competitive analysis is an important tool for determining strategies for the development of Internet services in conditions of high market competition. This paper examines the main methods and approaches to conducting competitive analysis for services, including SWOT analysis and Porter's Five Forces analysis. Key aspects of the analysis are explored, such as identifying direct and indirect competitors, assessing their strengths and weaknesses, and identifying market opportunities and threats. The paper focuses on the importance of regular monitoring of the competitive environment and the use of the data obtained to adapt the development strategy of the Internet service. Also, within the framework of this article, practical examples were considered, in particular, a comparison of the experience of performers in various Internet express delivery services and a comparison of prices for cargo transportation services. As a result of the study, it is emphasized that a competent and systematic approach to competitive analysis allows Internet services not only to remain competitive, but also to occupy leading positions in the market.*

Keywords: *competitive analysis, Internet services, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, strategic planning, competitiveness, market environment.*