

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Маркетинг и экономическая теория»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Маркетинг  
и экономическая теория»

\_\_\_\_\_ Резник Г.А.  
подпись, фамилия И.О.

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_  
число            месяц            год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА  
ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ (ООО «АРХИТЕКТУРНАЯ  
МАСТЕРСКАЯ АЛЕКСАНДРА БРЕУСОВА»)

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_ Кузнецова Е.В.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки \_\_\_\_\_ «Маркетинг в строительном комплексе»  
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№ 150960-2017 Группа МЕН-22м  
(номер группы)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Малышев А.А.  
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия И.О.)

ПЕНЗА 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МАРКЕТИНГ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ»

**УТВЕРЖДАЮ:**

Зав. кафедрой «Маркетинг  
и экономическая теория»

\_\_\_\_\_ Резник Г.А.  
подпись, фамилия И.О.

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
число месяц год

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ  
РАБОТУ МАГИСТРАНТА**

\_\_\_\_\_ Кузнецовой Елизаветы Викторовны

(фамилия, имя, отчество полностью)

Тема работы: Разработка стратегии конкурентного преимущества на основе создания цепочки ценности (ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова»)

(в соответствии с приказом по университету)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.04.02 «Менеджмент»

Образовательная программа: «Маркетинг в строительном комплексе»

Утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
дата

Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 21 июня 2017 г.  
дата

1. Исходные данные к работе: Работа выполнена по заказу: ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова»

*Базовая организация, направление, характер работы (НИИ, заказ производства, вуза, кафедры)*

2. Содержание работы (перечень разделов (задач), подлежащих разработке):

1) Теоретические основы изучения конкурентных стратегий фирмы.

2) Анализ цепочки создания ценности как основы стратегии конкурентного преимущества.

3) Разработка долгосрочной стратегии вовлечения клиентов в цепочку создания ценностей ооо «архитектурная мастерская Александра Бреусова».

3. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты (Ф.И.О., должность, уч. Степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (магистрант)
I	Введение 1. Теоретические и методические основы решения конкретной проблемы 2. Анализ результатов исследования на примере конкретной организации или группы организаций 3. Предлагаемые решения в рамках изучаемой проблемы	к.э.н., доцент Малышев А.А.	18.01.17- 07.02.17		
			08.02.17- 06.03.17		
			07.03.17- 10.04.17		
II	4. Экономическая оценка предлагаемых решений	к.э.н., доцент Малышев А.А.	11.04.17- 8.05.17		
III	5. Программное обеспечение работы	к.э.н., доцент Малышев А.А.	09.05.17- 15.05.17		
IV	6. Правовое обеспечение работы	к.э.н., доцент Малышев А.А.	16.05.17- 22.05.17		
V	Выводы и рекомендации и представление к защите (Выводы и рекомендации, комплект документов для допуска к защите, включая текст доклада, презентацию и раздаточный материал)	к.э.н., доцент Малышев А.А.	23.05.17- 01.06.17		

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Малышев А.А.  
*подпись, дата* *Фамилия И.О.*

Задание принял к исполнению магистрант \_\_\_\_\_ Кузнецова Е.В.  
*подпись, дата* *Фамилия И.О.*

## АННОТАЦИЯ

к магистерской диссертации Кузнецовой Елизаветы Викторовны  
на тему: Разработка стратегии конкурентного преимущества на основе  
создания цепочки ценности (ООО «Архитектурная мастерская Александра  
Бреусова»)

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и глоссария.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлена цель выполнения выпускной магистерской диссертации, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе магистерской диссертации рассмотрены основы изучения конкурентных стратегий фирмы. Рассмотрены основные конкурентные стратегии в маркетинге, представлена методика исследования ценности товара покупателем.

Во второй главе проанализирована маркетинговая среда ООО «АМ А. Бреусова», выявлены конкурентные преимущества на основе SWOT-анализа, проведено исследование потребительских предпочтений на рынке архитектурных услуг и выявления потребительская ценность продукции ООО «АМ А. Бреусова».

В третьей главе разработана долгосрочная стратегия вовлечения клиентов в цепочку создания ценностей ООО «АМ А. Бреусова».

В заключении даны основные выводы по магистерской диссертации. Работа представлена на 139 листах. При написании работы использовались: рисунки – 25 шт., таблицы – 18 шт., библиография – 87 шт.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ФИРМЫ</b> .....	8
1.1. Основные конкурентные стратегии в маркетинге.....	8
1.2. Цепочка создания ценностей как устойчивое конкурентное преимущество.....	21
1.3. Методика исследования ценности товара.....	33
<b>2. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ КАК ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «АМ А. БРЕУСОВА»</b> .....	44
2.1. Анализ маркетинговой среды ООО «АМ А. Бреусова».....	44
2.2. Исследование потребительских предпочтений на рынке архитектурных услуг.....	62
2.3. Оценка конкурентоспособности архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова» на основе расчета «цены безразличия».....	73
<b>3. РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ООО «АРХИТЕКТУРНАЯ МАСТЕРСКАЯ АЛЕКСАНДРА БРЕУСОВА»</b> .....	84
3.1. Маркетинговые инструменты управления конкурентоспособностью архитектурных проектов на основе цены безразличия.....	84
3.2. Стратегия обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.....	99
3.3. Экономическая эффективность предложенной стратегии.....	106
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	109
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	112
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	120
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	122

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономика России отличается нестабильным развитием, что обусловлено исчерпанием экспортно-ориентированной сырьевой модели хозяйствования. Трансформация экономики происходит медленно и часто сопровождается затяжными отраслевыми кризисами. Особенно ярко такие события отражаются на рынке строительной индустрии, что обуславливает падение целых отраслей.

Рынок архитектурных услуг в этом плане не является исключением. Дефицит заказов приводит к ожесточению конкуренции в отрасли, которая сама по себе является слаборазвитой в России. Предприятия ищут новые способы и средства конкурентной борьбы. В этой связи, архитектурные мастерские стараются создать новые конкурентные преимущества (например, использование новых технологий, дополнительных услуг и т. д.). Однако, эти нововведения легко подхватывают немногочисленными участниками рынка и нивелируются в скором времени. Теория М. Портера о конкурентных стратегиях позволяет определить устойчивое конкурентное преимущество, которое сложно скопировать конкурентами и определить стратегическое превосходство компании. Такое конкурентное преимущество создается на основе цепочки ценностей, когда конечный продукт, создаваемый на каждом из этапов, проходит каждое звено накапливает ценностную составляющую для конечного потребителя.

Выше указанное требует разработки новых стратегий конкурентоспособности, которые основывались на создании цепочки ценностей с учетом интересов всех участников рынка. На рынке архитектурных услуг это целый ряд заинтересованных лиц (стейкхолдеров): органы государственной власти, заказчики, инвесторы, общественные организации и конечные потребители. Решение столь сложной задачи позволит достичь компаниям разработки устойчивого конкурентного преимущества, что обуславливает актуальность темы магистерской диссертации.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в развитие теории и практики стратегического маркетинга внесли работы таких зарубежных авторов, как И. Ансофф, В. Говиндараджан, К. Друри, Р. Каплан, Г. Минцберг, Д. Нортон, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Дж. Шанк и др., а также российских ученых, таких как И.В. Алексеева, И.Н. Богатая, М.А. Вахрушина, В.А. Винокуров, О.С. Виханский, А.В. Глущенко, В.Б. Ивашкевич, В.Э. Керимов, Г.Е. Крохичева, Н.Т. Лабынцев, С.А. Николаева, М.А. Мельник, О.А. Миронова, В.Ф. Палий, С.В. Панкова, Л.В. Попова, М.А. Пронина, Г. А. Резник, Я.В. Соколов, Л.В. Шалаева, А.Д. Шеремет, А.Х. Шидов и др.

Проблематика управления конкурентоспособностью на основе ценностного восприятия были в центре внимания научных интересов Р. Брейли, Б. Джордана, С. Майерса, С. Росса, Д. И. Финнерти, а также И. Ю. Беляевой, В. В. Бочарова, В. Е. Леонтьева, Е. П. Голубкова, В. Е. Демидова, П. С. Завьялова, А. А. Зимогляда, А. Е. Карпова, И. Е. Кричевского, Е. И. Лунина, В. М. Миронова, И. А. Садчикова, В. Е. Соловьева, Е. П. Щукина и других.

*Цель и задачи исследования.* Целью исследования магистерской диссертации является разработка стратегии конкурентного преимущества на основе создания цепочки ценности на примере ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова». Указанная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- выявить теоретические основы исследования конкурентных стратегий;
- охарактеризовать понятие, состав цепочки создания ценностей и ценностного восприятия потребителями;
- изучить методы исследования ценности товара;
- проанализировать маркетинговой среды ООО «АМ А. Бреусова»;
- выявить потребительские предпочтения на рынке архитектурных услуг;
- оценить конкурентоспособность архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова» на основе расчета «цены безразличия»;
- разработать стратегию формирования конкурентного преимущества на основе цепочки ценностей;

– оценить экономической эффективности предложенной стратегии.

*Объектом исследования* является ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова».

*Предметом исследования* является стратегия конкурентного преимущества на основе цепочки ценностей.

*Достоверность и обоснованность результатов* исследования. Достоверность обеспечивается использованием современных методик сбора и обработки исходной информации, Microsoft Office Excel 2013, программ статистической обработки данных SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), непосредственным участием соискателя в получении исходных данных, совпадением теоретических и эмпирических результатов исследования с общепринятыми в науке концепциями конкурентоспособности, в частности М. Портера, Р. Брейли, Б. Джордана, Е. П. Голубкова и др.

Обоснованность полученных результатов подтверждается доказательностью предложенных рекомендаций аналитическими выводами; практической реализацией результатов исследования в производстве, учебном процессе; обсуждением результатов исследования на международных научных конференциях, публикациями результатов исследования в рецензируемых научных изданиях, в т. ч. из перечня ВАК.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке теоретических основ формирования конкурентной стратегии на основе цепочки ценностей, методических рекомендаций к формированию системы управления конкурентоспособностью на основе ценностного восприятия продукта сферы услуг и оценки цены безразличия архитектурного проекта.

*Практическая значимость* заключается в возможности использования разработанных методических положений и практических рекомендаций в деятельности предприятий сферы услуг, а также на уровне предприятия для решения проблем повышения уровня конкурентоспособности компании.

*Апробация и реализация результатов исследования.* Основные положения и результаты магистерской работы были доложены на Международных научно-

практических и научно-технической конференциях. Отдельные теоретические и практические положения магистерской работы можно внедрить в практику педагогической деятельности при изучении курсов «Маркетинг», «Практический маркетинг», «Коммерческая деятельность предприятия» и др., результаты исследования внедрены в практическую деятельность ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова».

*Публикации.* Основные положения работы отражены в 2 научных публикациях объёмом 1 п. л., лично автором – 0, 5 п. л., в том числе 1 статья объёмом 0,5 п. л. в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России к публикации научных результатов диссертационных работ.

*Структура и объем магистерской диссертации.* Содержание работы изложено на 139 страницах, включает 18 таблиц, 25 рисунков, список использованной литературы из 87 наименований, заключение, глоссарий и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ФИРМЫ

## 1.1. Основные конкурентные стратегии в маркетинге

Конкурентная стратегия фирмы определяет успешность реализации её деятельности в отрасли. Позиционирование компании на рынке по отношению к основным конкурентам основано на учете пяти основных факторов, определяющих прибыльность продаж и привлекательность сегмента. Исследование конкурентных сил позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, дать четкое обоснование позиционирования в своем сегменте, определить потенциальные возможности и факторы-угрозы, выявить возможные направления диверсификации (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Конкурентные силы рынка М. Портера (2006)

Поставщики оказывают влияние на ситуацию в сегменте посредством качества сырья и его стоимости. Данная ситуация может оказаться весьма опасной, если у производителя не будет возможности возместить этот рост цен повышением собственных цен.

Поставщики обладают властью при следующих условиях:

1) доминирует незначительное число организаций, и уровень их концентрации выше, чем в отрасли, в которую они поставляют. Поставщики, продающие свою продукцию узкой группе покупателей, способны оказывать значительное влияние на цены, качество и условия поставки;

2) в отрасли отсутствуют товары-субституты. Власть крупных поставщиков ограничивается, если на рынке у выпускаемой продукции имеются заменители;

3) отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков. Если поставщики обслуживают ряд отраслей и данная сфера занимает незначительную долю их продаж, их возможности в проявление власти возрастают;

4) продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в деятельности покупателя. Подобный ресурс определяет эффективность производственного процесса или качество продукции покупателя, что усиливает власть поставщика. Данная особенность наиболее ярко проявляется в сферах, не позволяющих покупателю создавать значительные запасы;

5) продукция поставщиков дифференцирована и создает издержки переключения. Наличие дифференциации продукции или издержек переключения лишает покупателей возможности играть на смене поставщиков. Если с издержками переключения сталкивается поставщик, возникает обратная ситуация;

б) вертикальная интеграция последующих стадий производства. Производитель продукции объединяется с оптовыми и розничными торговцами, чтобы монополизировать доступ на рынок и таким образом ограничить доступ другим участникам.

Покупатели способствуют снижению цены, требуя продуктов более высокого качества или большего количества дополнительных услуг, сталкивая конкурентов друг с другом. Покупатели обладают рыночной властью при наличии следующих условий:

1) группа характеризуется высокой концентрацией или покупает значительную долю продукции продавца. Для продавцов большую значимость

имеет покупатель, на которого приходится большой объем продаж. Крупные покупатели могут оказывать влияние, если производителю свойственны высокие постоянные издержки, способствующие полной загрузке мощностей;

2) закупаемая отраслевая продукция составляет значительную долю закупок или издержек покупателя. При том покупатели больше времени тратят на тщательный отбор поставщика и даже способны привлечь дополнительные ресурсы на поиск товаров по благоприятным ценам.

Чувствительность покупателей к цене меньше, если их закупки у данной отрасли составляют небольшую долю их поддержек.

3) покупаемые в отрасли продукты являются стандартными или недифференцированными. Покупатели, видящие альтернативу одному товару, могут заставить производителей, выпускающих однотипную продукцию, играть друг прощв друга, как это обычно и происходит;

4) покупатель не несет существенных издержек переключения. Издержки переключения привязывают покупателя и определенным продавцам, и наоборот, власть покупателя сильнее, если издержки переключения высоки у продавца;

5) покупатель имеет низкий уровень прибыли. Низкая прибыль стимулирует покупателя к закупкам по более низкой цене;

6) осуществление покупателями вертикальной интеграции предшествующих стадий производства. Если покупатели интегрируют в свое производство его предшествующие стадии, они получают возможность добиваться ценовых уступок;

7) продукция поставщика не оказывает существенного влияния на качество производимой впоследствии продукции. Если качество выпускаемой продукции сильно зависит от поставляемых полуфабрикатов или сырья, то производители, выступающие в роли покупателей, менее чувствительны к ценам;

8) покупатель располагает полной информацией о рынке. Покупатель имеет больше рычагов воздействия, если располагает информацией о спросе, рыночной цене и издержках производителя.

Товары-заменители. На товарном рынке всегда присутствует множество

товаров, выполняющих одну и ту же функцию либо соответствующих одной и той же потребности.

Субститутом называется товар (услугу), способный быть заменой другому. Как правило, он дешевле основного товара, но в некоторых случаях обладают сравнительными преимуществами. Переключение с основного товара на субститут имеет место в двух случаях:

- 1) заменитель может выполнять больше функций, чем основной товар;
- 2) если покупатель решает самостоятельно осуществлять какие-то функции после покупки товара.

Товары-субституты всегда представляют потенциальную опасность для основных. Однако переключение происходит только в том случае, если экономическая выгода намного больше, чем преодоление сопротивления переключения на него. Таким образом, недостаток заменителей заключается в том, что они создают верхний потолок цен, на который приходится ориентироваться производителям основной продукции. Делать основной товар намного дороже субститута невыгодно.

Определить степень взаимозаменяемости субститутов крайне сложно, поскольку различные потребители по-разному воспринимают мотивацию для перехода на другой продукт, что зависит в первую очередь от ситуации, в которой они действуют.

Наибольшее влияние заслуживают заменители, характеризующиеся ценовой динамикой, улучшающей их позиции к основному продукту и производимые отраслями с высоким уровнем прибыли. В последнем случае субституты быстро вступают в борьбу и вызывают необходимость снижения цен. Анализ таких тенденций может оказаться важным для принятия решения о том, пытаться ли выстраивать барьеры для субститута или строить свою стратегию исходя из неизбежности присутствия заменителя на рынке.

Противостояние субститутам может стать предметом коллективных усилий отрасли в области улучшения качества продукции, совершенствования деятельности в сфере маркетинга и продвижения продукции.

Потенциальные конкуренты. Новые конкуренты, появляющиеся в отрасли, способствуют появлению новых производственных мощностей, а также осуществляют захват определенной доли рынка и используемых в технологии ресурсов. Результатом появления новых конкурентов является и увеличение предложения, снижение цены на продукцию, повышение издержек у действующих участников, что сокращает прибыльность в отрасли в целом.

Появление новых конкурентов приводит к конкурентной борьбе, избежать которой можно за счет создания новых входных барьеров в отрасль.

*Ограниченная емкость рынка* является значительным препятствием для создания нового предприятия. Рынок с ограниченной или уменьшающейся емкостью характеризуется невысокой рентабельностью, активной конкуренцией и значительным финансовым риском, что делает его малопривлекательным для инвестиций. Необходимо также отметить, что доступность большинства российских рынков для иностранных конкурентов существенно повышает этот входной барьер, хотя и благоприятно влияет на развитие конкурентных преимуществ.

*Характеристики спроса* также могут создавать барьеры входа в отрасль, так как они оказываются вне контроля со стороны предприятий. Уровень концентрации находится в противоположной зависимости от темпов роста конкурентности рынка. Масштабность производства и наличие крупных производителей являются препятствием для достижения конкурентных преимуществ в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупномасштабным производством, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов.

*Вертикальная интеграция* предполагает, что фирма, действующая на данном рынке, является также собственником либо ранних стадий производственного процесса (интеграция первого типа – ресурсов), либо поздних стадий (интеграция второго типа – продукта). Вертикальная интеграция создает барьеры входа не только благодаря преимуществу уже действующих на рынке продавцов в издержках. Важным последствием интеграции является повышение

влияния продавцов на рынок. Если же потенциальный конкурент для успешного входа на рынок сам должен проводить политику вертикальной интеграции, он сталкивается с проблемой привлечения финансовых ресурсов.

*Дифференциация продукта* создает дополнительные барьеры для вхождения в отрасль, поскольку способствует притягиванию конкретной марки продукта для отдельной категории потребителей, в результате чего новым фирмам приходится преодолевать стереотипы поведения потребителей. Особенно сложно приходится новым фирмам в условиях агрессивной рекламы уже существующих на рынке компаний: минимально эффективный объем выпуска должен возрасти за счет того, что постоянные издержки растут вследствие включения в них дополнительных расходов на рекламу. Таким образом, в условиях дифференциации продуктов предприятиям приходится затрачивать дополнительные ресурсы для поддержания своего имиджа.

*Полная освоенность рынка* означает, что основные формы каналов распределения продукции заняты конкурентами. Это уменьшает рентабельность продаж в период становления бизнеса, облегчая задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков.

*Потребность в дополнительных: капитальных вложениях* также может являться входным барьером. Привлечение финансовых ресурсов для создания нового производства ограничивает доступ нового предприятия в отрасль. Необходимость наращивания оборотных средств и погашение убытков на начальном этапе развития бизнеса существенно ограничивают возможности вхождения в отрасль.

*Консерватизм существующей системы поставок и устойчивость связей поставщик – потребитель*, где общее количество поставщиков определяет цену, которую должно уплатить предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя, часто увеличивает себестоимость и цену конечной продукции.

Для вступления новых предприятий на рынок важным ограничивающим фактором является *уровень развития рыночной инфраструктуры* (отсутствие или

неразвитость необходимых средств и служб по оказанию консалтинговых, информационных и иного рода деловых услуг).

В условиях открытой экономики и либерализации внешней торговли *иностранная конкуренция* играет роль фактора, понижающего уровень концентрации в отрасли монопольной власти рыночных агентов и степень несовершенства рынка. Высота барьера входа в отрасль зависит от ставки импортных тарифов – чем он меньше, тем ниже барьеры входа в отрасль для иностранного конкурента. В этих условиях импортный тариф ведет, с одной стороны, к повышению равновесной цены и сокращению потребительского выигрыша, с другой – к увеличению объема продажи прибыли отечественных предприятий. Существует возможность, что увеличение благосостояния вследствие повышения импортного тарифа за счет роста прибыли отечественного производителя превысит сокращение потребительского выигрыша вследствие повышения цены.

*Институциональные барьеры входа* и выхода с рынка могут служить существенными препятствиями, предотвращающими появление на рынке потенциальных конкурентов. К институциональным барьерам входа на рынок следует отнести систему лицензирования экономической деятельности предприятий, государственного контроля над ценами и уровнем доходности. Государственное ценообразование на товар или ограничение доходности предприятия могут приводить к появлению неявных затрат, выраженных в потере части потенциальной прибыли. К институциональным барьерам выхода из отрасли следует отнести затраты, связанные для собственников с процедурой прекращения деятельности и банкротства<sup>1</sup>.

На угрозу вхождения потенциального конкурента влияют его ожидания относительно реакции существующих конкурентов. Если есть возможность у действующих конкурентов предпринять энергичные ответные действия, то приход нового конкурента может быть на некоторое время отложен. К признакам, указывающим на большую вероятность сопротивления новому конкуренту,

---

<sup>1</sup>Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. С. 73-76.

можно отнести следующие:

- 1) исторические прецеденты энергичных ответных действий;
- 2) наличие у действующих участников значительных ресурсов для борьбы;
- 3) низкие темпы роста в отрасли, ограничивающие ее способность поглощать новую фирму<sup>2</sup>.

Конкуренция между существующими участниками. Инструментами соперничества между действующими конкурентами являются ценовые и неценовые методы. Если один или несколько участников видят возможности для улучшения своих позиций, то это неизбежно приведет к обострению конкуренции. Фирма, иницирующая конкурентные действия, оказывает влияние на других участников рынка, которые могут прибегнуть к осуществлению ответных действий. При этом ответная реакция может иметь различные последствия, не всегда благоприятные для инициатора и рынка в целом. Если в качестве основного инструмента применяется ценовая конкуренция, то она может привести к ухудшению состояния всего рынка с точки зрения прибыльности. Вслед за инициатором к снижению цен прибегают и другие участники, что в конечном результате снижает доходы всех игроков, поскольку они получают прибыль меньше той, которую могли бы иметь при заданных условиях.

Интенсивность соперничества зависит от ряда взаимодействующих структурных факторов.

1. *Многочисленные или равные по силам конкуренции.* Когда число участников рынка велико, повышается вероятность появления среди них желающих выделиться, а также рассчитывающих на то, что их действия окажутся незамеченными. Если участников немного, но они относительно сбалансированы по размеру и ресурсам, возможно возникновение нестабильности. Основанием для этого является желание борьбы или длительного и энергичного процветания. Если в отрасли доминирует одна или несколько фирм, лидеры поддерживают дисциплину и играют координирующую роль с помощью ценового лидерства.

---

<sup>2</sup>Портер Е.М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. С. 53-60.

2. *Низкие темпы роста в отрасли.* Они превращают конкуренцию в борьбу за расширение доли рынка. Борьба за нее неустойчива по сравнению с конкуренцией в ситуации роста отрасли, когда все участники могут улучшить свои результаты и все ресурсы могут быть использованы в процессе расширения.

3. *Высокий уровень постоянных издержек или затрат на хранение.* Основным параметром, характеризующим уровень затрат, является отношение постоянных издержек к добавленной стоимости, а не их доля в общем объеме затрат. В некоторых случаях хранение произведенной продукции вызывает трудности или большие издержки. Многие предпринимают попытку снизить цены, чтобы обеспечить сбыт.

4. *Отсутствие дифференциации.* Когда продукт или услуга воспринимаются как предмет потребления, выбор покупателя основан на цене и обслуживании, в результате конкурентное давление смещается на конкуренцию цен и обслуживания.

5. *Крупные приращения производственных мощностей.* В случае если экономия на масштабе стимулирует увеличение мощностей крупными порциями, такие приросты могут постоянно нарушать равновесие спроса и предложения, особенно в случаях опасности приращений.

6. *Многообразие конкурентов.* Конкуренты различаются по своим стратегиям, происхождению, персоналиям, имеют различные цели, методы ведения конкуренции и могут друг с другом постоянно сталкиваться в процессе реализации собственных целей. Иногда бывает трудно точно определить конкурентные намерения и договориться об общих правилах игры. Стратегический выбор, правильный для одного конкурента, может оказаться ошибочным для другого.

7. *Высокие стратегические ставки.* Конкуренция в отрасли становится неустойчивой, если некоторые участники делают высокие ставки на достижение успеха. Цели участников могут не только различаться, но и оказывать дестабилизирующее влияние, поскольку являются экспансионистскими и означают потенциальную готовность пожертвовать прибылью.

8. *Высокие барьеры выхода* – это факторы, удерживающие организации на конкурентном поле при низких доходах. Источниками барьеров входа являются:

– специализированные активы – высокие затраты на передачу другому собственнику или конверсию;

– постоянные издержки, связанные с выходом, трудовые соглашения, затраты на перемещение, поддержание мощностей для производства запасных частей;

– стратегические взаимосвязи – взаимоотношения с точки зрения имиджа, маркетингового потенциала, доступа к финансовым рынкам, совместного использования мощностей;

– психологические барьеры – идентификация с данным конкретным бизнесом, лояльность по отношению к сотрудникам, опасения прервать собственную карьеру, гордость;

– государственные и социальные ограничения – обусловлены озабоченностью правительства по поводу потери рабочих мест и отрицательного влияния на региональную экономику.



Рис. 1.2. Общие стратегии конкуренции (по М. Портеру, 2006)

Реализация успеха компании на рынке зависит от учета всех вышеперечисленных факторов. В наиболее общем виде конкурентные стратегии, учитывающие конкурентные силы рынка, были описаны М. Портером (2006). Основные из них приведены на рис. 1.2.

Каждая из стратегий предполагает принципиально разные пути достижения конкурентных преимуществ. Так, стратегия лидерства в минимизации издержек и дифференциации, как правило, нацелены на конкурентные преимущества в широком целевом сегменте, а фокусирование – в узких сегментах отраслей. Конкурентное преимущество по Портеру может достигаться в двумя путями: либо низкой стоимостью товара (минимизация издержек) либо широким ассортиментом (дифференциацией).

На рынке с широким целевым сегментам распространена стратегия минимизации издержек. В этом случае, фирма способна жертвовать некоторой степенью качества производимого продукта, уровнем сервиса и обслуживания и т.д. Однако, создавая товар по низкой цене, увеличивается его ценностное восприятие для потребителя, а противодействие основным конкурентным силам становится более эффективным. Так, низкие издержки на производство продукции защищают фирму влияния покупателей, поставщиков, обеспечивая ценовую гибкость фирмы по мере удорожания ресурсов. Низкие цены создают барьеры входа на рынок, что снижает потенциальную конкуренцию. Дешевый товар способен сильнее конкурировать с товарами-заменителями в отрасли. Стратегия минимизации издержек хорошо работает на рынках только с широким целевым сегментом, когда имеется обширная потребительская база. Как правило, высокий уровень доходности компании достигается только в том случае, если она становится лидером на рынке и способна удержать это лидерство в течении какого-то времени.

Стратегия дифференциации продукции подразумевает создание его отличительных качеств, которые не достижимы основным участникам отрасли. Этот подход является альтернативой стратегии минимизации издержек. Однако, он требует увеличения затрат на производство товара. При этом фирма

инвестирует в исследования и разработки, проводит закупку новых технологий производства. В этом случае, достигаются определенные конкурентные преимущества, позволяющие фирме получить приверженных к своей продукции потребителей, получить уникальный товар (услугу), которые не могут предложить конкуренты на рынке. Высокая доходность позволяет противостоять увеличению цен на сырье.

Описанные стратегии не всегда срабатывают на рынке успешно. Это связано с особенностями потребительского спроса. Так, в условиях роста доходов населения, как правило, успешна стратегия дифференциации (особенно ярко это проявляется на развитых рынках), а в моменты кризиса — стратегия минимизации издержек. Кроме того, конкурентное преимущество не всегда является постоянным. То, что сегодня можно считать конкурентным преимуществом, завтра таковым может не являться. В этой связи многие компании задумываются на формировании устойчивого отличительного преимущества. По М. Портеру (2006) это отличительная конкурентная черта компании в долгосрочной перспективе, ценность, которая не может быть повторена конкурентами в течении длительного времени. Например, Google — «лучшая поисковая информационная система», потому что она постоянно совершенствуется и развивает информационные технологии поиска.

Стратегии фокусирования эффективно работают на узкоспециализированных рынках, когда фирма делает выбор в пользу определенного круга покупателей. При этом она может выделяться среди своих конкурентов либо за счет дешевизны товара либо за счет широкого ассортимента и высокого качества. При этом компания сталкивается все с теми же достоинствами и недостатками описанных выше стратегий.

Имеется и еще один подход, от которого М. Портер старался предостеречь руководителей — «позиция застрявших посередине». Эта стратегия связана с невнятным отношением компании к цене товара и уровню его качества. В этом случае, конкурентные силы действуют на компанию в значительной степени. Такая фирма имеет низкую прибыль, неясную корпоративную культуру,

противоречивые организационные структуры и слабую систему мотивации персонала к работе и т.д.

Помимо перечисленных стратегий М. Портера имеется и ряд альтернативных классификаций конкурентные стратегии по:

1. Дж. Трауту и Э. Райсу (оборонительная война для лидеров рынка, наступление для ближайших конкурентов, фланговая война – «среднячков» рынка, партизанская война).

2. Ф. Котлеру – стратегии лидера рынка, претендентов на лидерство, последователя, нишевика.

3. Кеничи Омае – модель 3К: компания (Corporation), клиент (Client), конкуренты (Competitors).

4. В. Чан Ким, Р. Моборн – стратегии красного и голубого океанов.

5. М. Трейси и Ф. Вирсема, предложивших концентрацию на одном из трех ценностных ориентиров: отлаженности операционной деятельности, доверительных отношениях клиента и превосходство продукта.

7. Модели создания сети ценностей.

8. Всевозможные матрицы оценки возможностей, рисков, SPACE.

9. Концепции стратегического планирования (типа Abell).

Однако, все эти стратегии не столь детальные и не всегда находят применение на развивающихся рынках, так как были разработаны и внедрены в странах «запада» (прежде всего, Западной Европы, США и Японии).

Таким образом, теоретический анализ основ конкурентной стратегии в маркетинге показал, что в рыночных условиях фирма выбирает одну из основных стратегий маркетинга, что зависит, прежде всего, от способности противостоять основным конкурентным силам рынка. Представленные варианты действия этих сил изменяются при проведении долгосрочной маркетинговой стратегии компании по достижению конкурентных преимуществ. Однако, даже достигнутые конкурентные преимущества сегодня, завтра могут стать не актуальными, так как их могут повторить соперники на рынке. В этом случае следует проводить сверхдолгосрочную маркетинговую политику в достижении устойчивого

конкурентного преимущества, повторить которое затруднительно, поскольку формируемая им ценность для потребителя не достигается тактическими методами.

## **1.2. Цепочка создания ценностей как устойчивое конкурентное преимущество**

Создание ценности для клиента рассматривается источник конкурентного преимущества (Портер, 2006). Компании чаще всего не затрудняют себя детальным определением того, какую именно ценность они предлагают определенным клиентским сегментам и каким образом они предлагают доносить эту ценность до клиента.

Концепция цепочки ценностей была разработана М. Портером, который предложил при проведении стратегического конкурентного анализа в целях выделения реальных преимуществ в области минимизации издержек и дифференциации использовать цепочку ценности (М. Портер, 2006).

Портер идентифицировал пять типовых основных и четыре вспомогательных вида деятельности, составляющих цепочку создания ценности в любой компании.

Процесс создания ценности состоит из трех главных элементов:

- определение ценности, которую компания способна предоставить своим клиентам (ценность, получаемая клиентом);
- определение ценности, которую компания получает от своих клиентов (ценность, получаемая компанией);
- наконец, максимизация полной прибыли от желаемых клиентских сегментов посредством умелого управления обменом этими ценностями.

Каждая компания может быть представлена как совокупность различных видов деятельности, направленных на разработку, производство, маркетинг, доставку и обслуживание своих продуктов. Все эти виды деятельности

объединяются в цепочку создания стоимости, которая схематически изображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Цепочка создания ценности в общем виде (по Портеру, 2006)

Относительным уровнем выстраивания цепочки стоимости является деятельность компании в определенной отрасли (или бизнес-единицы). Цепочка создания стоимости, охватывающая всю отрасль или какой-то ее сектор, является слишком широким понятием: рассмотрение такой цепочки не проявляет, а, наоборот, затемняет источники конкурентных преимуществ. И хотя компании в одной отрасли могут обладать схожими цепочками создания стоимости, стоимостные цепочки конкурентов чаще всего различаются.

Различия в цепочке создания стоимости у конкурентов являются источником конкурентных преимуществ. Цепочка создания стоимости компании, работающей в определенной индустрии, может до некоторой степени варьировать в зависимости от видов и серий продуктов, покупательских групп, географических районов и каналов реализации. Однако цепочки создания стоимости для таких субкомпонентов компании очень тесно связаны друг с другом и могут изучаться только в контексте цепочки создания стоимости всей бизнес-единицы.

Цепочка создания стоимости позволяет увидеть, из чего складывается стоимость; она состоит из видов деятельности по созданию стоимости и прибыли или наценки. Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость, являются различными с физической и технологической точек зрения операциями, выполняемыми фирмой.

Концепция цепочки ценностей заключается в структурировании действия по всему циклу движения продукции – от исходного сырья до конечных потребителей по стратегически важным видам экономической деятельности. В рамках фирмы обычно реализуется только часть этапов в системе формирования ценностей. Цепочка ценностей (стоимостей) для каждой фирмы уникальна. Организации, связанные одной и той же цепочкой ценностей, постоянно взаимодействуют между собой. Если хотя бы одна из них будет терпеть убытки и окажется на грани банкротства, это отразится на всех организациях цепочки, и поэтому нерациональное использование ресурсов и замораживание оборотных средств становятся первостепенными проблемами как для каждого звена.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- основную деятельность;
- вспомогательную деятельность.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо.

Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, необходимо:

- составить цепочку ценностей для фирмы;
- изучить связи между различными подразделениями внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
- выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и прочного положения на рынке;
- провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды

деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Эффективность анализа цепочки ценностей выражается в укреплении конкурентоспособности компании, концентрации ресурсов на видах деятельности, где компания может достичь наилучших результатов. В соответствии с концепцией цепочки ценностей детализируются виды основной и вспомогательной деятельности.

Система управления является центральным понятием для анализа цепочки создания ценности. К основным особенностям управления в цепочках ценности относят:

1. Координацию, которая в рамках цепочки создания ценности может принимать различные формы.

2. Источник конкурентных сил. Конкурентные силы крупных компаний проистекают из двух атрибутов: их рыночной власти (измеряется концентрацией и долей на рынке) и их позиционирования в сегментах цепи, где они могут создавать и/или получать высокие доходы. Оба атрибута создают множество барьеров для входа на рынок.

3. Структура управления, которая в отличие от рыночных отношений «вытянутой руки», возникает в ответ на различные потребности в координации. Во– первых, чем больше компаний вовлечено в производство продукции, тем больше они склонны к развитию структуры управления для координации деятельности с поставщиками. Во – вторых, чем больше они подвержены риску в результате ошибок поставщиков, тем больше они будут непосредственно вмешиваться, чтобы координировать цепочку поставок.

Структура управления дает возможность одной фирме в цепочке влиять и определять деятельность других компаний в этой цепочке. Это влияние может относиться к определению продукции, которая будет производиться поставщиками (в отдельных случаях это будет касаться не только прямых поставщиков, но и косвенных) и установлению процессов и стандартов, которые будут использоваться. Эта власть будет осуществляться лидирующими фирмами

над ключевыми ресурсами, которые нужны цепочке, решениями входа и выхода из цепочки и контроля над поставщиками. Власть также может реализовываться через техническую поддержку поставщиков. Цепи будут значительно отличаться друг от друга в зависимости от того, как сильно управление участниками цепи сосредоточено в руках одной лидирующей компании или же контролируется несколькими ведущими фирмами.

Многими специалистами, занимающимися проблемами управления цепочками ценностей (К. Гордон, Т. Воллманн, М. Кристофер, И. Селен, Ф. Солиман, Х. Пэк, Х. Рабе и др.), делается акцент, главным образом, на логистические аспекты, включая хранение и перемещения товаров от производителя к потребителю, а также на создание автоматизированных систем обмена информацией с использованием IT-технологий.

Как отмечается в работе, «большинство последних дискуссий ведется вокруг способности цепи поставок быть «бережливой» или «гибкой»<sup>3</sup>. В частности, М. Кристофер и Пэк Х. приводят две стратегии управления спросом<sup>4</sup>:

– традиционная цепочка поставок, когда основной акцент делается на формирование товарных запасов участников, обеспечивающих стабильность поставок в соответствии с колебаниями спроса;

– подвижная цепочка поставок за счёт отслеживания конечного спроса и быстрого информирования поставщика в реальном режиме времени о фактическом конечном спросе.

Авторы справедливо обращают внимание на существенный недостаток использования первой стратегии, связанный с эффектом «кнута» («Forrestereffect»), когда даже небольшие изменения требований потребителей (колебания конечного спроса) приводят к увеличению спроса по направлению снизу-вверх<sup>5</sup>. Это приводит к избытку складских запасов у производителя и

---

<sup>3</sup>Юттнер У., Кристофер М. и Бейкер С. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок // Российский журнал менеджмента. 2008. Т.6. - № 4. - С.44-62.

<sup>4</sup>Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2010. - 816 с.

<sup>5</sup>Юттнер У., Кристофер М. и Бейкер С. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок // Российский журнал менеджмента. 2008. Т.6. - № 4. - С.44-62.

посредников и, соответственно, к снижению эффективности логистических бизнес-процессов каждого участника доставки ценностей потребителям.

Вторая стратегия направлена на устранение проблемы сверхвысоких товарных запасов, но требует наличия точных методик прогнозирования и современных IT-технологий, позволяющих связывать все звенья цепочки поставок в единую информационную базу данных, способную работать в on-line режиме (EDI - ElectronicDataInterchange).

У.Ютнер, М. Кристофер и С. Бейкер (2008) определяют управление цепочкой спроса как «концепцию, направленную на интеграцию процессов, ориентированных на спрос и на поставки». Процесс управления спросом, отмечают учёные, должен способствовать сбалансированности способностей фирмы и требований потребителей.

Меняя структуру потребительской ценности в соответствии с потребностями потребителей, можно не только поддерживать спрос на продукцию предприятия, но и увеличивать его. Поэтому управление цепочкой спроса должно акцентироваться на выявлении и анализе внешних и внутренних факторов и выделении среди них тех, которые, во-первых, обладают возможностью влиять на спрос в долгосрочном периоде, а во-вторых, должны являться уникальными ресурсами предприятия, с помощью которых оно может совместно с другими участниками интегрированной цепочки создавать и менять в нужном направлении структуру потребительской ценности.

Из табл. 1.1 видно, что факторы, влияющие на спрос, делятся на три группы:

- факторы внешней среды и рынка, которыми предприятие не может управлять;
- факторы, определяющие поведение потребителей, которые делятся на неуправляемые и частично управляемые;
- управляемые факторы, определяемые возможностями предприятий, а также уровнем их координации и интеграции в цепочке поставок.

## Основные факторы потребительского спроса

Факторы	Характер влияния на спрос	Возможность воздействия со стороны предприятия
1	2	3
<i>Факторы внешней среды</i>		
Политические	Нестабильная политическая обстановка негативно влияет на спрос	Невозможно.
Экономические	Инфляция рецессия, стагнация, недостаточно высокий уровень потребительских доходов негативно влияют на спрос и, наоборот.	Невозможно.
Тип товара по положению в цепочке спроса	Товары конечного спроса существенно влияют на товары производственного.	Невозможно.
Товары-субституты (заменители)	Негативно влияют на товары данного спроса.	Невозможно.
Уровень насыщенности рынка и его развития	Чем выше уровень насыщенности рынка, тем сложнее увеличивать спрос.	Невозможно.
<i>Факторы потребительского поведения</i>		
Финансовые возможности потребителей	Чем выше доход потребителей, тем выше спрос (кривые Энгеля и Торнквиста)	Невозможно.
Стереотипное поведение (институционально-обусловленное)	Рост спроса, если товар соответствует институциональным потребностям или стереотипному поведению.	Относительно невозможно.
Чувствительность потребителей к цене.	Повышение цен негативно влияет на спрос и наоборот.	Возможно.
Чувствительность потребителей к структуре потребительской ценности.	Соответствие структуры ценности выгодам потребителей соответствует увеличению спроса.	Возможно.
Интенсивность потребления товара.	Чем выше интенсивность потребления, тем выше спрос.	Возможно.
<i>Факторы, определяемые возможностями предприятия, входящими в цепочки ценностей</i>		
Уникальные ресурсы и компетенции.	Чем более уникальными материальные ресурсы (сырье, технологии и пр.) и нематериальные (бренд, репутация, лояльность), тем более стабильнее или выше спрос.	Возможно.

Продолжение таблицы 1.1

Уровень координации и интеграции участников цепочки ценностей	Наличие единого управляющего механизма в области логистики, маркетинга и обмена информацией может увеличить спрос.	Возможно.
Маркетинговая активность всех участников цепочки ценностей.	Стимулирование сбыта маркетинговыми методами и инструментами могут увеличивать спрос.	Возможно.
Уровень проникновения товара.	Повышая уровень проникновения товара, можно увеличить спрос.	Возможно.
Уровень дистрибуции.	Увеличивая уровень дистрибуции, можно увеличить спрос на товар.	Возможно.
Уровень кастомизации товара производителем, дистрибьютором и ритейлером.	Чем более кастомизирован товар, тем выше спрос.	Возможно.
Предоставления рассрочки, платежа (кредита) производителем, дистрибьютором и ритейлером.	Рассрочка платежа за товар может увеличивать спрос.	Возможно.

Потребительскую ценность можно представить четырьмя компонентами:

- товарным комплексом;
- нематериальными ресурсами (сила бренда, репутация, доверие);
- коммуникациями с потребителями и между участниками цепочки поставок;
- каналами (маркетинговыми, сбытовыми) доставки ценностей потребителям, начиная от поставщиков сырья, материалов и комплектующих (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Компоненты потребительской ценности для управления цепочкой ценностей

Товарный комплекс представляет собой набор полезностей для потребителей, формируемый не только производителем товара (продукции), но и поставщиками сырья, материалов, комплектующих и узлов, посредниками, входящими в цепь поставок, и сервисными службами. Чем больше полезность товарного комплекса, тем выше будет спрос на него, но доопределённого предела (в соответствии с теорией предельной полезности). Товарный комплекс является одним из базовых составляющих потребительской ценности, формирующим спрос на конкретный товар. Его полезность можно увеличить, используя такие модели, как «метод Кано» или принцип «отложенного завершения товара», когда окончательное завершение товара откладывается до того момента, когда станет известен характер спроса или «триада ценностей» - качество, сервис и цена<sup>6</sup>.

Использование нематериальных ресурсов, к которым можно отнести, прежде всего силу бренда, репутацию и доверие, является эффективным средством управления спросом в долгосрочном периоде. Нематериальные

<sup>6</sup> Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. - М.: Издательский дом «Технологии», 2005. - 200с.

ресурсы формируются маркетинговым подразделением компании. Именно маркетинг создает привлекательный образ торговой марки или бренда для потребителя, насыщая его позитивными эмоциями и чувствами, воспринимаемыми потребителем<sup>7</sup>. Эти же ресурсы формируют аквизиторский потенциал<sup>8</sup>, благодаря чему при повышении цен спрос упадет на небольшую величину, а при их снижении спрос будет расти быстрее обычной ценовой эластичности.

Организация коммуникаций с потребителями и между участниками товародвижения является необходимым условием управления спросом, поскольку не только способствует известности бренда товара и его производителя, но и является средством межсубъектной координации. Несмотря на широкое применение IT-технологий для организации коммуникативного взаимодействия между участниками интегрированных структур, важную роль играют личные контакты с потребителями, направленные на развитие доверия и на выявление их новых потребностей с тем, чтобы как можно быстро предложить им кастомизированный товар или вовлечь в совместное создание ценности.

При этом, следует отметить, что заметным трендом стало развитие межличностных коммуникаций, при которых отмечается рост эмоционального фактора взаимодействия с потребителем, налаживание с ним неформальных связей на постоянной основе. Авторы ряда книг по маркетингу справедливо отмечают рост важности впечатлений и опыта потребителя от взаимодействия с компанией<sup>9</sup>.

Каналы доставки ценностей (маркетинговые, сбыта, дистрибьюции), а также поставщики сырья, материалов и комплектующих, входящих в цепочку управления спросом, участвуют в формировании ценностей для потребителей и, следовательно, способны влиять на спрос на товары данного производителя. В

---

<sup>7</sup>Юдин О.И., Юлдашева О. У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - 2012. - № 1(41). - С.218-222.

<sup>8</sup> Наумов В.Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии. - СПб.: Политехника-сервис, 2011. - 286с.

<sup>9</sup>Аренков И.А., Наумов В.Н., Юлдашева О.У., Середохо В.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью. СПб.: АМКОС, 2013. - 656 с.

зависимости от того, на каком уровне цепочки находится предприятие, оно с помощью уникальных ресурсов формирует те или иные составляющие потребительской ценности.

На рис. 1.5 показан механизм формирования ценностей для потребителей в цепочке управления спросом, начиная от поставщика сырья, материалов и комплектующих.



Рис. 1.5. Механизм формирования потребительской ценности в цепочке ценностей

Согласно рис. 1.5, производитель формирует базовую ценность товарного предложения, следуя соблюдению требований потребителей и, в свою очередь, исходя из этих требований, разрабатывает соответствующие требования к поставщикам сырья, материалов и комплектующих, а также к дистрибьюторам, задача которых - добавлять ценность к продукции производителя. Исходя из требований потребителей и варьируя структурой базовой ценности, предприятие-производитель имеет возможность управлять спросом на свою продукцию. Таким образом, фокусом внимания в процессе управления спросом

являются требования потребителей, в соответствии с которыми производитель и посредники, в первую очередь розничные, должны иметь непрерывные контакты.

Информацию о требованиях потребителей производитель должен собирать, регулярно проводя опросы, а также через своих партнеров – предприятий, имеющих непосредственные контакты с ними через структуры розничной торговли. Если для потребителей оказываются важными те компоненты товара (сырьё, материалы, комплектующие), которые поставляются их поставщиком, то производитель выдвигает эти требования и поставщику. В то же время, по мнению некоторых специалистов, на практике часто у производителя отсутствуют «поверхности соприкосновения» с конечным покупателем<sup>10</sup>. Многие российские предприятия-производители недооценивают важность прямых контактов с потребителями, считая, что это должен делать розничный посредник.

Значимость дистрибьютора в управлении спросом существенно зависит от вида товара. В одних случаях дистрибьютор занимается только распределением товара по предприятиям розничной торговли, и его вклад в управление спросом здесь минимален, а в других случаях он является полноправным участником формирования уникальной базовой ценности для потребителей, одновременно обмениваясь ценностями и с партнёрами, находящимися выше и ниже в канале товародвижения.

Дистрибьюторы организуют различные тестовые лаборатории, обучение персонала партнёров, семинары, выставки, презентации и пр. Дистрибьюторы вследствие своего промежуточного положения между производителем и розничным предприятием являются «трансляторами» информационных потоков между ними, но их роль в управлении спросом на потребительской рынке в целом достаточно ограничена.

Основная задача предприятий розничной торговли – использование разнообразного маркетингового инструментария для донесения до потребителей базовой и добавленной ценностей, включая собственные. Потребитель, выбирая розничное предприятие, рассматривает его по многим атрибутам,

---

<sup>10</sup>БарканД.И. Управление продажами: учебник. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. - 908 с.

представляющим для него ценности в виде совокупности характеристик, свойств товара, всего ассортимента, дополнительных услуг, эмоций и впечатлений, соотнесённых с ожидаемыми затратами и риском<sup>11</sup>. Другими словами, потребитель мысленно представляет себе так называемую «карту ценности», согласно которой и выбирает место покупок.

В этом плане роль предприятия розничной торговли в управлении спросом на товары конкретных производителей чрезвычайно велика, особенно если оно осуществляет активное взаимодействие с производителем и дистрибьютором, быстро доводя до них требования и мнения потребителей.

Таким образом, цепочка ценностей представляет собой всю совокупность производственно-технологических связей от сырья до получения конечного товара, продаваемого на полках магазина. Каждое звено в этой цепочке создает ценность для потребителя, влияя на спрос предлагаемой к продаже продукции. Отсюда, маркетинговое управление элементом каждого из звеньев позволяет управлять спросом на основе создания систему общих и частных маркетинговых мероприятий.

### **1.3. Методика исследования ценности товара**

Главным подходом к управлению конкурентоспособностью товара являются методы, основанные на использовании «цены безразличия»<sup>12</sup>.

«Цена безразличия» - это цена лучшего из доступных покупателю альтернативных товаров.

Существует несколько методов использования «цены безразличия» для управления конкурентоспособностью товара. Рассмотрим некоторые из них. Первый метод основан на определении экономической ценности товара.

Экономическая ценность товара - цена лучшего из доступных покупателю альтернативных товаров («цена безразличия») плюс ценность для него тех

---

<sup>11</sup>Наумов В. Н. Методика расчета мультиатрибутивной потребительской ценности предприятия розничной торговли // Маркетинг розничной торговли. — 2014 — №1. — С. 4-11

<sup>12</sup>Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник. — М.: Экономика, 2001

свойств данного товара, которые отличают его от этой лучшей альтернативы. Схема реализации данного метода приведена на рис. 1.6.

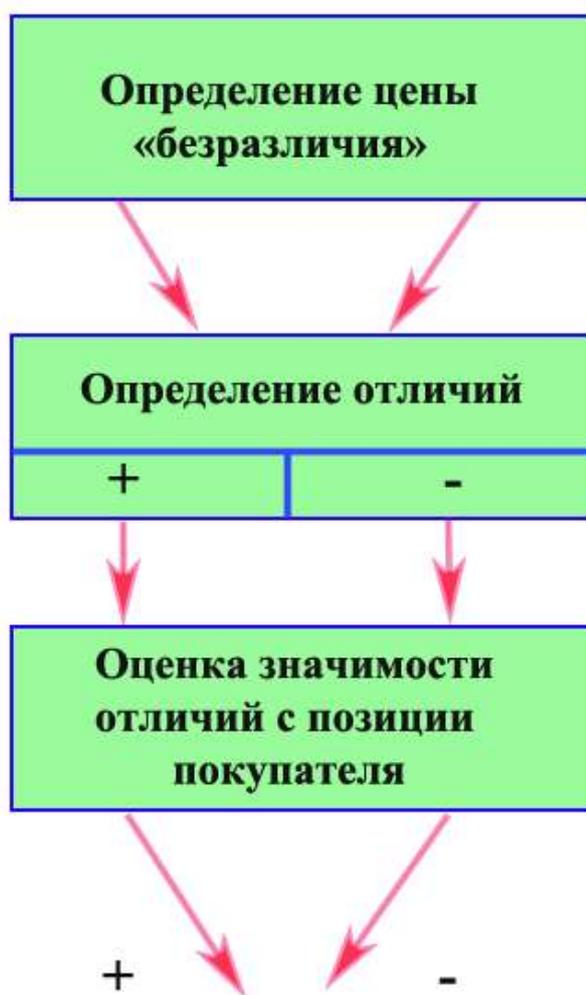


Рис. 1.6. Процедура расчета экономической ценности товара на основе «цены безразличия»

Метод расчета экономической ценности состоит из следующих этапов.

1. Расчет «цены безразличия». Это определение цены (или затрат), связанной с использованием того блага (товара или технологии), которое покупатель склонен рассматривать как лучшую из реально доступных ему альтернатив. Для этого необходимо обеспечить сопоставимость в натуральном измерении товара. Затем необходимо установить, какую цену покупатель

заплатит за соизмеримое количество товара-конкурента. В сфере потребительских товаров это не так сложно (продажные цены обычно общедоступны), в то же время при продаже товаров промышленного назначения «цена безразличия» может быть определена с большой погрешностью. Это связано с тем, что в данной сфере развит индивидуальный подход к ценам и сложная система скидок.

2. Определение отличий. Определение всех параметров, которые отличают наш товар как в лучшую, так и в худшую сторону от товаров-конкурентов. На этом этапе работы должны вестись совместно специалистами-экспертами разных подразделений предприятия: конструкторами, технологами, маркетологами и т. п. Это необходимо, чтобы как можно полнее определить отличия товара. Наиболее часто анализируют следующие параметры:

- надежность;
- функциональность;
- содержание полезных (вредных) свойств, веществ;
- затраты на обслуживание;
- послепродажный сервис (техническое обслуживание).

Обычно параметры сначала оцениваются качественно («больше – меньше» или «лучше – хуже»). Однако нужно стремиться к тому, чтобы по возможности выразить отличия количественно. Это облегчит работу на следующем этапе, когда они будут оцениваться с позиции покупателя.

3. Оценка значимости отличий с позиции покупателя. Это оценка ценности для покупателя различий в параметрах нашего товара и товара-конкурента. На этой стадии мы должны дать денежную оценку отличиям нашего товара, отвечая на вопрос: «Насколько больше покупатель готов заплатить за такое улучшение данного свойства товара?» или «Насколько ниже должна быть цена, чтобы покупатель согласился купить товар с настолько ухудшенными свойствами?» Для решения этой задачи можно использовать метод фокус-групп<sup>13</sup> или рассмотренный выше совместный анализ. При этом надо учитывать либо

---

<sup>13</sup>Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Феникспресс, 2000 – 250 с.

экономии затрат покупателя на получение определенного результата, либо его выгоду от получения дополнительной пользы при тех же затратах. Важно учитывать, что масштаб количественных изменений параметра товара необязательно совпадает с масштабом выгоды от его использования покупателем и, как следствие, с изменением той суммы денег, которую он готов заплатить за товар.

4. Суммирование. Сложение «цены безразличия» с оценкой положительной и отрицательной ценности отличий нашего товара от товара-конкурента, и мы получим величину общей экономической ценности нашего товара для покупателя.

Соответственно, рекомендуется устанавливать цену ниже верхней границы экономической ценности, чтобы усилить интерес к покупке (премия покупателю). Наряду с премией покупателю цену могут отклонять вверх или вниз и другие факторы. Наиболее распространенной является премия продавца за репутацию фирмы или торговой марки.

Еще один метод использования «цены безразличия» основан на результатах комплексной оценки атрибутов товара, также с помощью модели Фишбейна. Здесь на основе субъективной оценки отдельных характеристик товара определяется «цена безразличия» сравниваемых товаров. При этом создание параметрической и весовой базы атрибутов является наиболее ответственной и сложной частью всего анализа конкурентоспособности, так как при этом полагается, что характеристики товара важны для потребителя как средство удовлетворения определенной потребности.

Для приведения параметрических значений атрибутов товара в относительный вид используется формула:

$$X_{ijk} = \frac{P_{kj}}{P_{\vartheta}} \quad (1.1)$$

где  $X_{ijk}$  - воспринимаемая лицом  $j$  степень присутствия атрибута  $k$  в товаре  $i$ ;

$P_{kj}$  - параметрическая величина анализируемого атрибута  $k$  товара  $i$ ;

$P_{\vartheta}$  - параметрическая величина для эталонного товара (средневзвешенное

значение атрибута для всех рассматриваемых товаров-конкурентов).

Значение веса атрибутов  $W_{ik}$  определяется на основе ранжирования параметров и присваивания им весового коэффициента в соответствии с их рангом. Формула средневзвешенной оценки присутствия детерминирующих атрибутов в товаре представляет собой следующее:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{ik} X_{ijk} \quad (1.2)$$

где  $A_{ik}$  — позиция лица  $j$  по отношению к товару  $i$ ;

$W_{ik}$  — относительная важность для лица  $i$  атрибута  $k$ ;

$x_{ijk}$  — воспринимаемая лицом  $j$  степень присутствия атрибута  $k$  в товаре  $i$  (балл);

$n$  — количество учитываемых (детерминируемых) атрибутов.

После определения значений  $x_{ijk}$  и  $W_{ik}$  для исследуемых товаров определяется параметр  $A_{ik}$  - консументный показатель, определяющий позицию лица  $u$  по отношению к товару  $i$ . Затем определяется «цена безразличия» для каждого из сравниваемых конкурирующих товаров:

$$Ц_{безi} = Ц_{ср.взв.} \frac{A_i}{A} \quad (1.3)$$

где  $Ц_{безi}$ , - цена безразличия для товара  $i$ ;

$Ц_{ср.взв.}$  - средневзвешенная цена конкурирующих товаров;

$A$  - суммарный консументный показатель конкурентоспособности;

$A_i$  - консументный показатель конкурентоспособности для товара  $i$ .

По результатам полученных расчетов происходит сравнение «цены безразличия» для исследуемых товаров, позволяющее провести их сравнение в количественной форме. Также важным результатом проведенного исследования является возможность сравнения реальной установленной цены на товар предприятия и товары-конкуренты и соответствующей им «цены безразличия». В общем случае считается, что цена на товар должна равняться или быть несколько меньше «цены безразличия».

Определив методологические основы исследования, необходимо разработать методику исследования.

В рамках проводимого исследования были поставлены следующие задачи:

- провести анализ маркетинговой среды ООО «Архитектурная мастерская А.А. Бреусова»;
- провести анализ потребительских предпочтений на рынке архитектурных услуг;
- оценить ценность восприятия архитектурных проектов ООО «Архитектурная мастерская А.А. Бреусова» и их конкурентоспособность по цене безразличия с учетом мнения всех стейкхолдеров.

Для решения поставленных задач в сочетании применялись следующие методы: сбор вторичной (обработка уже имеющейся информации) и первичной информации (метод анкетирования), а также SWOT- анализ. В процессе исследования также осуществлялся сбор и обработка статистических данных, публикаций, баз данных сети Интернет.

Первый этап исследования начинается со сбора вторичной информации, которая в свою очередь предполагает проведение поисковых работ в открытых источниках информации, включая профессиональные издания (СМИ), отчеты зарубежных и отечественных исследовательских и консалтинговых компаний, информационно-аналитические порталы, посвященные конкурентоспособностью компаний на рынке архитекторских услуг; данные государственной статистики и электронные базы данных.

Следующий этап исследования – это сбор первичной информации методом анкетного опроса потребителей. Эффективность данного метода обусловлена рядом преимуществ:

- анкетный опрос дает массовую представительную картину об изучаемом предмете;
- с помощью анкетирования можно собрать информацию за короткий срок;
- широкий охват аудитории;
- достаточная представительность выборки;

- возможность осуществления контроля за достоверностью;
- относительные простота и быстрота его реализации;
- выделение основных проблем;
- структуризация;
- относительно низкая стоимость, обусловленная отсутствием интервьюеров, компьютерной техники и т.д.

Для проведения анкетного опроса была разработана анкета, состоящая из трех блоков. Первый блок «Потребительские предпочтения на рынке архитектурных услуг г. Пензы» позволяет проанализировать восприятие показателей архитектурных проектов в целом, а реальным потребителям ещё и оценить каждый архитектурный проект по следующим показателям:

- Экологичность.
- Комфортность.
- Удобство.
- Природосообразность.
- Целостность архитектурно-пространственного решения.
- Комплексность.
- Экономичность.
- Эстетичность.
- Приемлемость цены.
- Эмоциональность.

Второй блок «Оценка ценности продукции ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова» позволит определить восприятие компании клиентами:

- оценка ценности продукции компании на основе восприятия потребителями.

Четвертый блок «Личная информация». В данном блоке отражены основные данные (пол, возраст, статус, средний доход) о респондентах, позволяющие создать портрет потенциальных клиентов.

В ходе исследования была использована простая случайная выборка. Для репрезентативности исследования была рассчитана выборочная совокупность анкетирования.

Генеральная совокупность составила 311216 человек по состоянию на 1 января 2016 г. (население города Пензы в возрасте от 14 до 60 лет). Для определения объема выборки необходимо учесть, что условия соблюдения повышенной надежности исследования допускает ошибку выборки до 3%, обыкновенная надежность допускает интервал от 3 до 10%. Если же иметь в виду генеральные совокупности численностью от 5 тыс. и больше, то, по расчетам В. А. Ядова можно указать величины фактической ошибки выборки в зависимости от ее объема, так как величина допустимой ошибки зависит от цели исследования и необязательно должна приближаться к 5-процентному уровню.

Согласно универсальной модели Пониотто, приведенной в учебнике Ядова В. А., выборка составила 400 человек при предельной ошибке выборки 5% (табл. 1.2)<sup>14</sup>. Для наиболее четкого восприятия информации, в работе широко применен графический способ отображения социологических данных.

Таблица 1.2

Примерные расчеты при 5% пункта предела ошибки выборки

Генеральная совокупность (чел.)	500	1000	2000	3000	4000	5000	10 тыс.	100 тыс.	Более 100 тыс.
Выборочная совокупность (чел.)	222	286	333	350	360	370	385	398	400

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

<sup>14</sup>Ядов В.А. Социологическое исследование. Методология. Программа. Методы. [Текст] / В.А. Ядов. — М.: Наука, 1972 – С. 51

Кроме того, разработаны анкеты экспертного опроса и других групп стейкхолдеров:

1. Заказчиков — строительных компаний.
2. Государства — представителей органов государственной власти, участвующих в утверждении и согласовании архитектурных проектов.
3. Общества — общественных организаций строительной отрасли.
4. Инвесторов — основных компаний, занимающихся инвестиционными проектами в строительстве на территории г. Пенза.

Каждый опрос включает 12 человек экспертного сообщества. Для проведения исследования была разработана анкета на основе основных показателей восприятия архитектурных проектов. Первые три вопроса составляют организационными и определяют должность и место работы респондента.

Как и в потребительском опросе, экспертам предложено ранжировать показатели архитектурных проектов по степени важности от 1 (минимальный балл) до 10 (максимальный балл), а затем оценить проекты ООО «АМ А. Бреусова» и его основных конкурентов — ИП «Глагол» и ООО «Амикс» по предложенным показателям (содержание экспертных групп и анкеты экспертных опросов в приложении 4-7). Анкета экспертного опроса представлена в приложении 3 и включает 5 блоков: общие сведения об анкетироваемых, ранжирование показателей по степени важности и 3 блока оценки архитектурных проектов по каждому из адресов жилых домов.

На основе данных, полученных результатов анализа будут разработаны рекомендации по совершенствованию мероприятий в области разработки долгосрочной стратегии вовлечения клиентов в цепочку создания ценностей ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова».

Таким образом, теоретическое изучение основ конкурентного анализа и построении конкурентной стратегии на основе оценки цепочки ценностей показало многочисленность подходов к изучению. Исследуя и моделируя формирование ценности в производственной цепочке возможно в некоторой

степени средствами маркетинга стимулировать спрос на производимую продукцию или услугу. Потребительский опрос необходим для расчета потребительской ценности продукции и охватывает 400 чел. при ошибке выборки 5%. Анкета потребительских предпочтений состоит из трех основных блоков: первый, в котором указаны основные предпочтения; второй, отражающих оценку ценностного восприятия архитектурных услуг ООО «АМ А. Бреусова»; третий блок, дающих основную социально-экономическую характеристику респондентов.

Таким образом, теоретический анализ основ изучения конкурентных стратегий фирмы показал, что фирма в зависимости от действующих на неё «сил рынка» (по М. Портеру), выбирает одну из четырех стратегий: лидерство в минимизации издержек, дифференциации, фокусировании на издержках или фокусировании на дифференциации. В целях разработки такой стратегии, компании используют стратегический анализ, который основан на оценке цепочки ценностей, которая характеризует реальные преимущества в области минимизации издержек и дифференциации. Разработка цепочки ценностей неразрывно связана с формированием ряда конкурентных преимуществ фирмы, главным из которых является такое, которое в далекой перспективе не может быть повторено конкурентами. Это устойчивое конкурентное преимущество. Цепочка ценностей и устойчивое конкурентное преимущество неразрывно связано с потребителем и его разработка требует учета основных факторов потребительского спроса: факторов внешней среды, потребительского поведения, возможностей предприятия, входящими в формирование цепочки ценностей. В соответствии с полученными результатами теоретического анализа разработана методика исследования конкурентоспособности товара на основе анализа цены безразличия. Эта методика включает разработку сведений анкетного опроса, содержащих перечень показателей товара, которые являются ценностными для потребителя. Результаты опроса интерполированы на население г. Пенза. В нем участвовало 400 человек, а ошибка выборки составила 5%. На основе полученных сведений рассчитаны коэффициенты присутствия атрибутов по мнению

потребителей, а также суммарный агрегированный коэффициент, показывающий конкурентоспособность конкретного объекта. С учетом рыночной цены рассчитана цена безразличия, то есть цена лучшего, из доступных покупателю, альтернативных товаров.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ КАК ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

### **ООО «АМ А. БРЕУСОВА»**

#### **2.1. Анализ маркетинговой среды ООО «АМ А. Бреусова»**

Оценка цепочки создания ценностей требует развернутого анализа структуры производства, торговых партнеров компании и её деятельности в области внутреннего и внешнего маркетинга. Для этого необходимо исследование маркетинговой среды ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова», в котором на основе SWOT-анализа будут выявляться сильные и слабые стороны организации, её возможности и угрозы со стороны рынка.

Общество с ограниченной ответственностью «Архитектурная мастерская А. Бреусова» расположено по адресу Россия, 441100 г. Пенза, ул. Тамбовская, 35Д, тел.: (8412) 320798, 321543, факс: (8412) 320566, e-mail: ptm@sura.ru, e-mail: ptm-penza@yandex.ru , e-mail: arhideja@mail.ru.

Образовалось в 1989 году и на момент создания располагалось в офисе, имеющем всего лишь две комнаты, а штат сотрудников состоял из четырех человек. Сегодня ООО «АМ А. Бреусовая» — крупная компания, работающая на современном оборудовании, в которой трудятся более 120 человек. За 28 лет работы на отечественном рынке фирма вышла за пределы пензенского региона: Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская области, Петрозаводск, Самара, Астрахань, Сочи, Ханты-Мансийск и др. Здесь были запроектированы и построены жилые и общественные здания. Среди них проект гостиничного комплекса на Красной Поляне Адлерского района близ г. Сочи в рамках Международной зимней Олимпиады 2014 г., проект Пензенского драматического театра, Пензенской областной филармонии, Киноконцертного зала и др. Имеются проекты и зарубежом. Например, реконструкция и проектирование зданий Российского торгового представительства в Амстердаме (Нидерланды) и Пекине (КНР).

Обширная география заказов отражает не только существующее положение компании на отечественном рынке как одной из ведущих в предоставлении услуг архитектуры, но и её рост за годы рыночных реформ.

Рассмотрим совокупность факторов маркетинговой среды предприятия.

Маркетинговая среда предприятия— это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда рассматривается на трех уровнях: внутренняя среда, микросреда, макросреда. Микро - и макросреда представляют собой внешнюю среду фирмы.

Внутренняя среда маркетинга предприятия включает его организационную структуру, отдельные подразделения, взаимосвязи между ними, систему управления, систему информации, систему планирования и т. д.

Внешняя среда маркетинга предприятия складывается из факторов:

– макросреды (правовых, экономических, демографических, политических);

– микросреды (покупателей, поставщиков, посредников, конкурентов, контактных аудиторий).

Внутренняя среда характеризует потенциал предприятия, его производственные и маркетинговые возможности. Основные факторы внутренней среды предприятия включают:

– Основные фонды предприятия и ее финансово-экономическое состояние, где главными показателями являются оборотные активы (их запасы, средства, ушедшие на налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, финансовые вложения, денежные средства и денежные эквиваленты, а также прочие оборотные активы), оценка собственного капитала (размер уставного капитала и нераспределенная прибыль, или непокрытый убыток), размер долгосрочных пассивов, оценка показателей краткосрочных пассивов (заемных средств и кредиторская задолженность), а

также оценка бухгалтерского баланса (размера валовой прибыли, выручки, стоимости продаж, коммерческих расходов, прибыль до налогообложения), чистая прибыль и совокупный финансовый результат за отчетный период. Для выявления основных источников финансовых средств предложен анализ структуры выручки.

- Состав и квалификация персонала: уровень профессионализма, переквалификация, состав специалистов.

- Навыки и компетенция руководства.

- Используемые технологии.

В организационно-технологическом отношении предприятие осуществляет свою деятельность посредством приема заказов на разработку проектов. Порядок формирования и регулирования архитектурных проектов состоит из двух следующих этапов:

1. Заключается договор о том, что подрядчик обязуется разработать и передать проект заказчику. В договоре оговаривается следующее: стоимость работ и порядок расчетов; права и обязанности сторон; сроки, порядок сдачи и приемки работ; ответственность сторон и разрешение споров; обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажоры); прочие условия.

2. Заключается договор о составлении авторского надзора за строительством, в этом договоре указываются акты сдачи-приемки проектной документации. Договор состоит из следующих пунктов: предмет договора; сроки выполнения работ; порядок сдачи и приемки работ; ответственность сторон и разрешение споров; изменение и расторжение договора; сроки действия договора; а также протокол согласования договорной цены.

Следовательно, архитектурная мастерская осуществляет не только разработку объектов строительства, но и их сопровождение и надзор. При этом все права потребителей соблюдаются в соответствии с ФЗ РФ «О защите прав потребителей».

Документом, регламентирующим деятельность предприятия является Устав, в котором отражены основные цели деятельности компании:

- объединение членов Партнерства для развития отечественной архитектуры и градостроительства, архитектурного и градостроительного искусства, науки и образования;
- содействие охране произведений архитектуры, памятников истории и культуры, а также природных ландшафтов;
- формирование благоприятной для жизни и деятельности человека и общества, социально и духовно полноценной, экологически чистой и безопасной архитектурной и градостроительной среды на территории Российской Федерации;
- предупреждение причинения вреда жизни или здоровью физических лиц, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью флоры и фауны, объектам культурного наследия (памятникам истории и культуры) народов Российской Федерации (далее – вред) вследствие недостатков работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства и выполняются членами Партнерства;
- содействие в возмещении вреда в случае его причинения членами Партнерства вследствие недостатков работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства;
- повышение качества осуществления архитектурно-строительного проектирования, а также иных видов деятельности, осуществляемых членами Партнерства;
- повышение в обществе авторитета, престижа и общественной значимости деятельности членов Партнерства;
- качественная профессиональная подготовка работников членов Партнерства и индивидуальных предпринимателей-членов Партнерства;
- постоянная нацеленность на повышение стандартов деятельности членов Партнерства;
- содействие в реализации и защите законных прав и интересов членов Партнерства;
- разработка и установление стандартов и правил деятельности членов

Партнерства, а также контроль за соблюдением требований указанных стандартов и правил;

– разработка и установление требований к выдаче членам Партнерства свидетельств о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, а также контроль за соблюдением требований указанных требований;

– разработка и установление правил обеспечения гражданской ответственности, в том числе дополнительной, каждого члена Партнерства перед потребителями и иными лицами, правил обеспечения имущественной ответственности иных лиц перед членами Партнерства, а также контроль за соблюдением требований указанных правил;

– разработка и установление правил контроля за соблюдением членами Партнерства требований к выдаче свидетельств о допуске, требований стандартов и правил Партнерства;

– разработка и установление системы мер дисциплинарного воздействия за несоблюдение членами Партнерства требований к выдаче свидетельств о допуске, правил контроля, требований технических регламентов и стандартов, требований стандартов и правил Партнерства;

– пропаганда передового отечественного и мирового архитектурного и градостроительного опыта, развитие сотрудничества с зарубежными и международными организациями архитекторов и лиц смежных профессий, иностранными архитекторами и лицами смежных профессий;

– создание условий для увеличения конкурентоспособности членов Партнерства;

– разрешение конфликтов и споров, возникающих в процессе деятельности членов Партнерства.

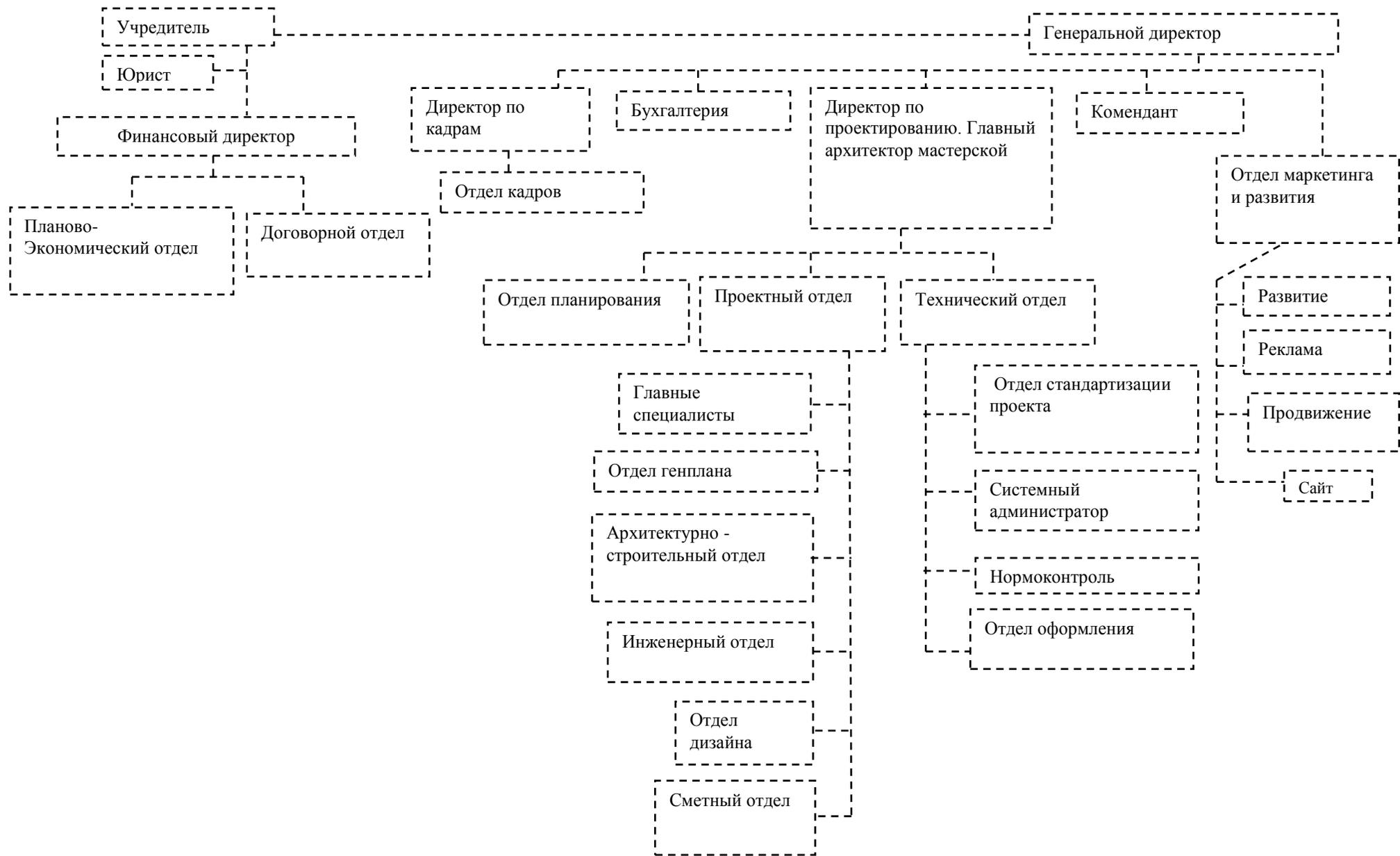


Рис. 2.1. Организационно-управленческая структуре ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова»

Перечень основных целей деятельности Партнерства не является исчерпывающим. Следует обратить внимание, что в качестве основной цели своей деятельности фирма не имеет извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между своими членами, а работает более глобально, стремясь развивать общий уровень отечественной архитектуры и градостроительства.

Организационно-управленческая структура ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова» представлена на рис. 2.1, из которой заметно, что основная производственная деятельность компании подчиняется генеральному директору Бреусову Александру Алексеевичу, а финансово-юридический отдел находится в ведении собрания учредителей.

А. А. Бреусов – основатель фирмы, имеющий продолжительную карьеру архитектора, пик которой наступил в 1975 г. в г. Пенза, когда он стал заместителем главного архитектора города. В его подчинении находится пять основных ведомств: отдел кадров, бухгалтерия, отдел архитектурного проектирования, коменданты и отдел маркетинга и развития.

Одной из самых разветвленных структур является отдел проектирования, подчиняющийся главному архитектору (рис. 2.1). Подразделение включает три основных отдела: планирования, проектный и технический. При этом два последних имеют собственные подразделения. Так, проектный отдел включает: главного специалиста, отделы генплана, архитектурно-строительный, инженерный, дизайна и сметный.

Технический отдел администрирует технические параметры объектов строительства и состоит из отдела стандартизации проектов, нормоконтроля, оформления и отдела системных администраторов. Перечисленные организационно-управленческие структуры решают задачи проектирования объектов архитектуры и соответствия их требованиям национальных и международных стандартов строительной индустрии.

Продвижением компании занимается отдел маркетинга и развития, к которому относятся функции развития компании, продвижения её проектов

средствами маркетинга и в сети Интернет. В основном, продвижение архитектурных проектов осуществляется на выставках и конкурсах архитектурных проектов. Сайт компании находится по адресу <http://www.breusov.ru>. Здесь представлена основная информация о деятельности компании, её история и основные нормативные документы, портфолио с лучшими проектами ООО «Персональная творческая мастерская под руководством А.А. Бреусова», основные виды работ, новости, публикации в СМИ и контакты. Следует отметить, что наряду с медленной работой сайта, не все разделы заполнены, а новости обновляются с трудом (в среднем одна новость в год), а раздел «Публикации» содержит только одну работу в специализированном журнале для бизнеса. Магазин проектов не работает. К сожалению, следует констатировать слабую проработанность сайта, который должен служить в качестве коммуникативной связи представителей строительной индустрии, государственной власти, которая зачастую является заказчиком архитектурных проектов, и обществом в лице общественных организаций и клиентов, которые обращались в фирму за проектами. В условиях реорганизации компании этот момент имеет принципиальное значение для совершенствования качества архитектурных проектов.

Следовательно, организационно-управленческая структура ООО «АМ А. Бреусова» несовершенна в функциональном и управленческом отношении. И более всего претензий вызывает маркетинговый отдел, который выполняет свои функции не в полной мере. В ведении отдела является разработка рекламной компании, план которой состоит из следующих пяти пунктов:

1. Основной целью рекламной компании является привлечение новых клиентов.
2. Рекламная компания ориентирована на такую целевую аудиторию, как крупные строительные компании. Это не только отечественные, но и зарубежные.
3. Рекламной компанией предприятия занимаются специалисты отдела маркетинга и нанимаемое рекламное агентство.
4. Основной идеей маркетингового плана является режим покупки, т. е.

убеждение потребителей обращаться за услугами по проектированию, к данной организации.

#### 5. Оценка эффективности проведенных маркетинговых мероприятий.

Представленный план не содержит конкретных мероприятий, а носит только общие черты, которые не основываются на измеримых показателях. Так, оценка эффективности, как правило, сводится к экономической оценке. Однако, коммуникативный эффект компанией не учитывается, что затрудняет оценку ценностного восприятия конечными потребителями итогового продукта – проектируемого или реализованного архитектурного объекта.

Инструменты продвижения проектов и информирования о деятельности фирмы слабы и неполноценны (табл. 2.1). Главным образом, используются средства внутренней и внешней рекламы, форумы, выставки и конкурсы строительной индустрии, запланированы две статьи в печатных изданиях для бизнеса г. Пензы и г. Москвы.

Основные выставки и форумы, к которым готовятся проекты – это традиционная декабрьская выставка в МВЦ «Крокус Экспо», апрельский форум «РосТИМ» (отечественных разработчиков BIM-технологий для строительной индустрии), Construction Industry Outlook Moscow («Российский форум строительной индустрии»).

Как показывает табл. 2.1 работает интернет-реклама. Однако, она ограничена функционированием сайта, об информативности и эффективности которого было уже сказано выше. Просмотр новостного контекста, связанного с деятельностью ООО «АМ А. Бреусова» позволяет сделать заключение о том, что работа в этой области слаба: зачастую встречаются отрицательные отзывы как потребителей, так и негативная информации в отношении фирмы.

Таблица 2.1

## Календарь использования основных инструментов продвижения ООО «АМ А. Бреусова» в 2016 г.

Инструменты TTL	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TV-реклама												
Радио-реклама												
Печатная реклама												
Наружная реклама												
Внутренняя реклама												
Интернет-реклама												
PR												
Прямой маркетинг												
Событийный маркетинг												
Выставки и фестивали архитектурных проектов												
Форумы строительной индустрии												

О результатах экономической деятельности фирмы можно судить по бухгалтерской отчетности (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Результаты бухгалтерской отчетности ООО «АМ А. Бреусова»  
за 2015-2016 гг.

Код	Расшифровка	2015	2016
1	2	3	4
12103	Запасы на конец отчетного года (тыс. руб.)	12 685	14516
12303	Дебиторская задолженность на конец отчетного года(тыс. руб.)	8 622	7580
12003	Итого оборотных активов на конец отчетного года (тыс. руб.)	21 307	22096
16003	Баланс (актив) на конец отчетного года (тыс. руб.)	21 308	22096
13003	Итого капитал на конец отчетного года (тыс. руб.)	20	21
15203	Краткосрочная кредиторская задолженность на конец отчетного года (тыс. руб.)	21 288	18270
15003	Итого краткосрочных обязательств на конец отчетного года (тыс. руб.)	21 288	18270
17003	Баланс (пассив) на конец отчетного года (тыс. руб.)	21 308	21 308
21103	Выручка за отчетный год (тыс. руб.)	20 776	22 391
21203	Себестоимость продаж за отчетный год (тыс. руб.)	20 737	21 280
21003	Валовая прибыль (убыток) за отчетный год (тыс. руб.)	39	41
22003	Прибыль (убыток) от продаж за отчетный год (тыс. руб.)	39	37
23403	Прочие доходы за отчетный год (тыс. руб.)	8	9
23503	Прочие расходы за отчетный год (тыс. руб.)	23	22
23003	Прибыль (убыток) до налогообложения за отчетный год (тыс. руб.)	24	23
24103	Текущий налог на прибыль за отчетный год (тыс. руб.)	14	15
24003	Чистая прибыль (убыток) за отчетный год (тыс. руб.)	10	12

Темпы роста выручки растут медленно (около 7% в год). Снижается дебиторская задолженность (на 13%), что само по себе является благоприятным

признаком. Увеличивается стоимость оборотных активов, что позволяет компании больше вкладывать в краткосрочном периоде (в течение одного года). Однако, в связи с ростом стоимости сырья и оборудования снижается валовая прибыль предприятия, которая в 2015 г. составляла 39 млн. руб., а в 2016 г. – 37 млн.

Как уже отмечалось выше, общее количество сотрудников компании составляет 120 человек – профессионалов в области информационного обеспечения архитектурных проектов, архитекторов, инженеров, дизайнеров и т.д. В целом, это сильный высокопрофессиональный коллектив, способный к творческому труду.

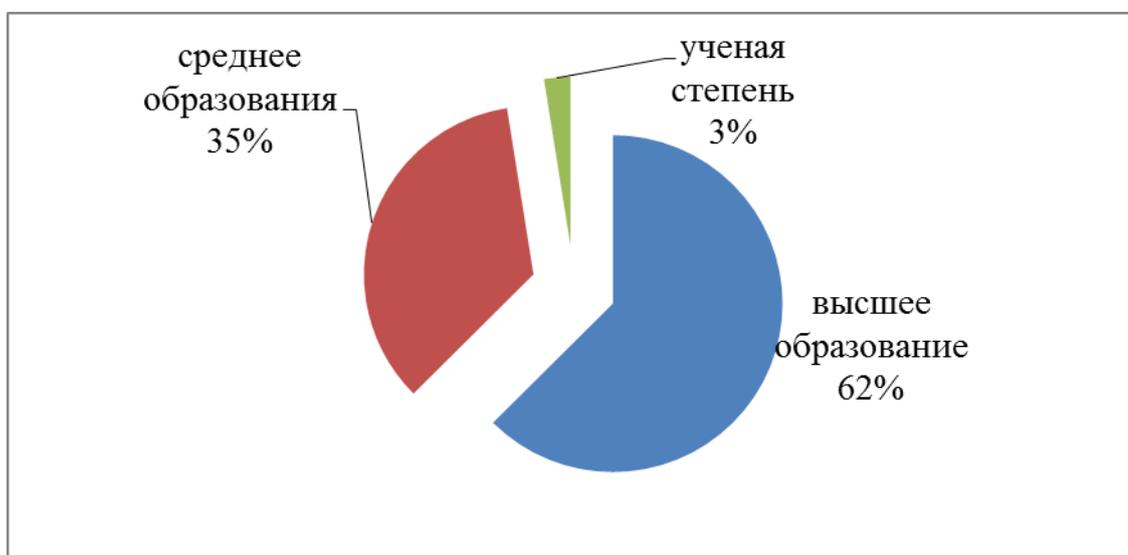


Рис. 2.2. Распределение квалификации сотрудников ООО «АМ А. Бреусова», % от общего числа

Сотрудники с высшим образованием составляют основную массу коллектива – 75 человек, или 62% от общего числа, имеющих ученую степень (кандидата и доктора наук) – 3 чел. (или 3%). Остальные члены коллектива имеют среднее образование. Их количество составляет 42 чел., или 35%.

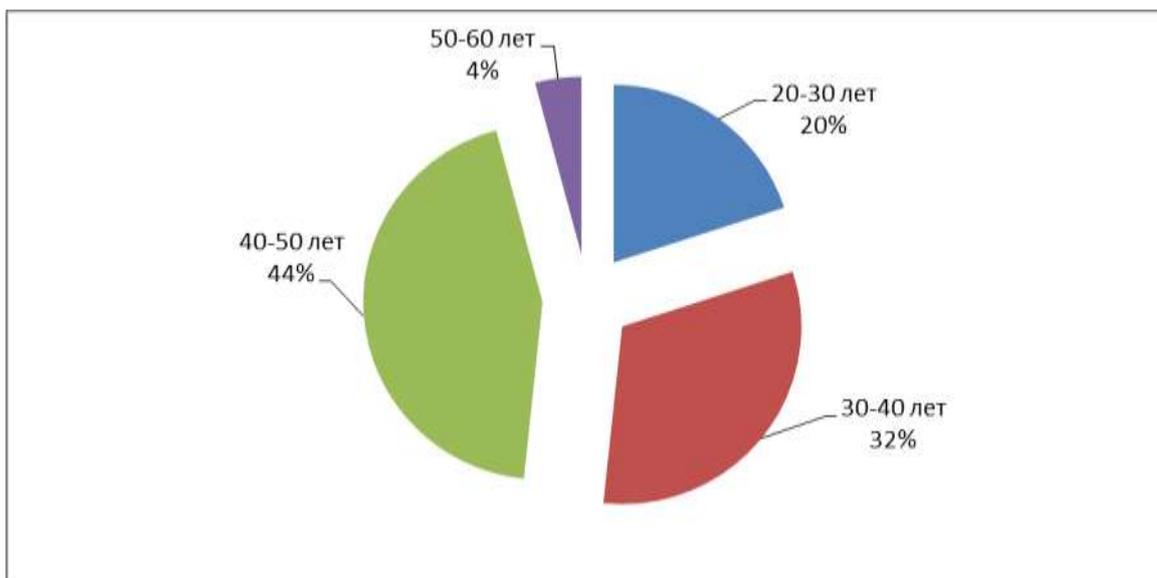


Рис. 2.3. Возрастной состав коллектива ООО «АМ А. Бреусова», % от общего числа

Важно отметить возрастной состав коллектива, который состоит, преимущественно из опытных специалистов. Преобладают старшие возраста – 40-50 лет (до 44%) и зрелые – 30-40 лет (32%). Эти члены коллектива наиболее опытные сотрудники. Доля молодых не велика и составляет 20% всех работников.

Осознание коллективом основных целей компании ООО «АМ А. Бреусова» позволяет формировать дружескую обстановку, в которой достигаются цели и задачи компании, а также реализуется миссия предприятия. На постоянной основе проводится празднование общенародных праздников и личных торжеств сотрудников фирмы.

Основными клиентами компании ООО «АМ А. Бреусова» являются строительные компании г. Пензы, которые осуществляют строительство жилых и нежилых помещений. Среди них ОАО «Спецстроймеханизация», ОАО «Пензастрой», ООО «Лигастрой», ООО «Рисан», ООО «ГлобалСтрой», ООО «Ривьера», ООО «Центр Строительства», ООО «Мир домов», ИП «Савенков» (строительная компания «Арт-Терем»), ООО «Блиц», СК «SKMGroup», ООО «Центр строительства и ремонта», ООО «Строительная компания», МУП

«Пензгорстройзаказчик», ООО «Коттедж Холл», ООО «Стройзаказчик», ООО ПКФ «Термодом». Приведенный перечень компаний не широкий и включает как фирмы, которые осуществляют строительство зданий и сооружений, так и ремонт, поставку строительной продукции, проектирование и прочее.

Таблица 2.3

Перечень основных конкурентов ООО «АМ А. Бреусова»

Название архитектурной мастерской	Месторасположение
1	2
ООО «Арк-Строй»	ул. Кураева, 26
ИП «Мастерская архитектуры и дизайна ГЛАГОЛ»	ул. Центральная, 1в, 6 корпус
ИП Е. В. Баляба «Проектная мастерская»	ул. Антонова, 16
ООО «АмикС»	Карла Маркса, 5а
АМ «Диалог» при ФГБОУ ВО ПГУАС	ул. Германа Титова, 28,

Основным конкурентами выступают не многочисленные архитектурные мастерские г. Пенза. Их перечень приведен в табл. 2.3.

Малочисленность конкурентов обусловлена требованием высокого уровня квалификации, а также относительной дороговизной программного и прочего оборудования для разработки и презентации архитектурных решений (печатных станков и т.д.). Кроме того, не всегда строительным компаниям (клиентам) необходимо обращаться к специализированным архитектурным мастерским. Это обусловлено тем, что большинство из них имеют собственные отделы или подразделения, занимающиеся архитектурным дизайном. Однако, комплексные крупные решения, особенно связанные проблематикой ландшафтного дизайна — трудная и комплексная проблема, которая достижима только в крупных специализированных фирмах.

Следовательно, анализ внутренней среды ООО «АМ А. Бреусова» показал, что компания имеет длительный опыт функционирования на рынке архитекторских услуг, создав социально и общественно значимые проекты как для г. Пенза, так и в России в целом. Полученный бесценный опыт является

важным конкурентным преимуществом, который определяется, прежде всего, уровнем квалификации персонала. Выявлена малочисленность конкурентов, реальных и потенциальных заказчиков, связанных с монополизированностью строительной индустрии и рынка архитектурских услуг в целом.

Проанализировав факторы внешней и внутренней среды маркетинга ООО «АМ А. Бреусова», необходимо обратить внимание на нерегулируемые факторы социально-экономического характера.

За период 2005-2014 гг. происходил динамический рост строительной отрасли, тогда как уже в 2015 г. произошло снижение на 0,5%.

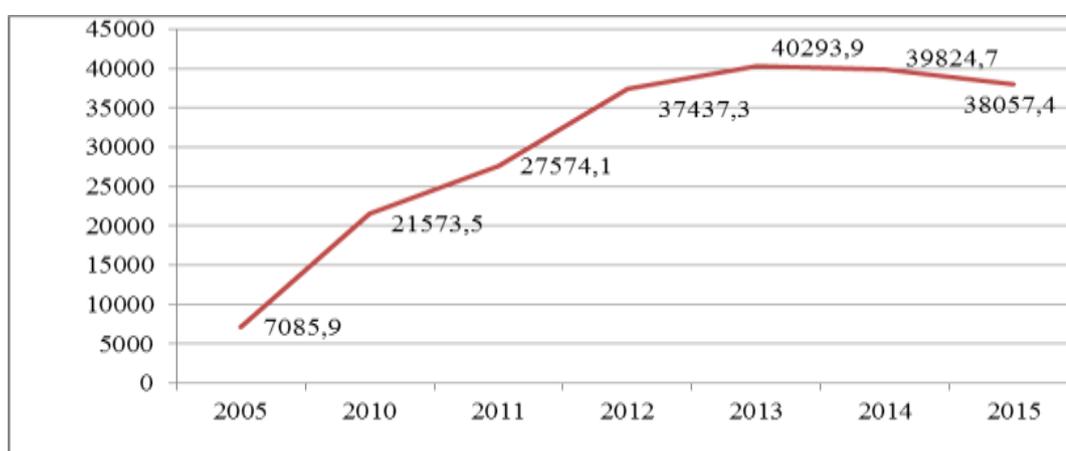


Рис. 2.4. Динамика объема выполненных работ в строительной отрасли Пензенской области за 2005-2015 гг., млн. руб.

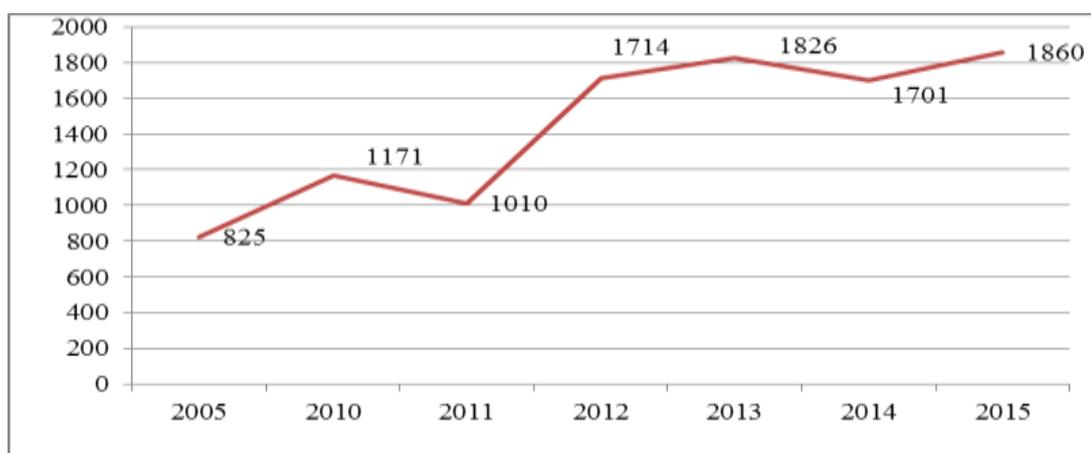


Рис. 2.5. Динамика изменения числа действующих строительных организаций Пензенской области за 2005-2015 гг., шт.

Продолжительный экономический рост в строительстве привел к резкому увеличению строительных компаний с 825 фирм в 2005 г. до 1860 в 2015 г. (рис. 2.5).

При этом, увеличивается число площадей вводимых домов жилого фонда примерно в три раза по сравнению с 2005 г.

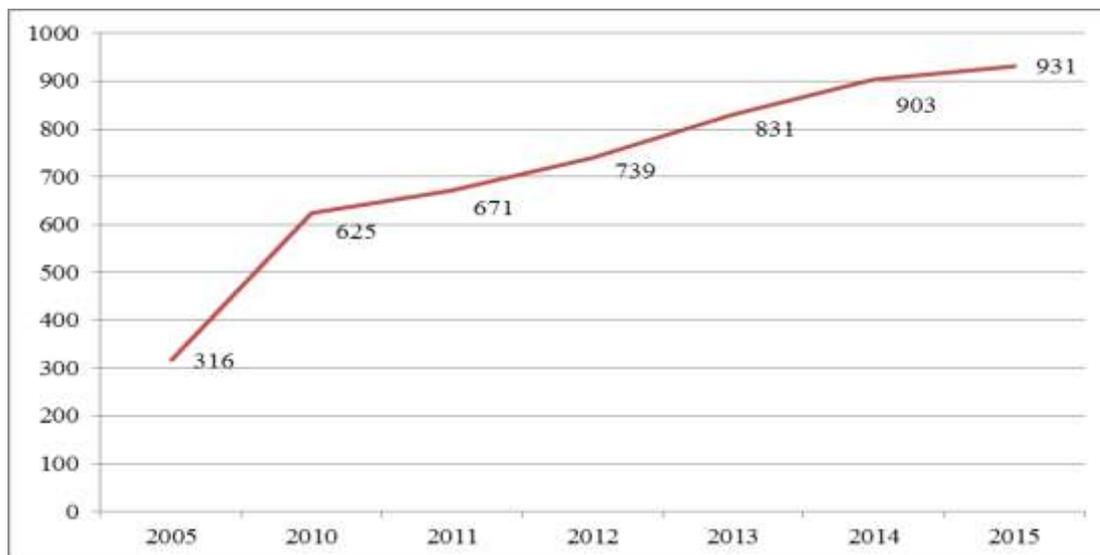


Рис. 2.6. Ввод в действие жилых домов, тыс. м<sup>2</sup> общей площади

Столь высокие темпы роста отечественной строительной индустрии привели к увеличению числа строительных компаний, а также организаций, занимающихся проектированием архитектурных объектов. Увеличивается средняя стоимость квадратного метра с каждым годом. Так, в 2015 этот показатель увеличился а 4,5%, что с одной стороны характеризует кризисные явления в отрасли, а с другой — позволяет продолжать развиваться компаниям и наращивать производство.

Следовательно, анализ факторов внешней среды показал, что строительная отрасль, являющаяся основным заказчиком архитектурских услуг в Пензенском регионе, увеличивает объемы вводимого жилья и происходит рост числа компаний на рынке. Однако, кризисные явления 2014 г. не прошли бесследно для отрасли и в настоящее время отмечается падение объемов выполненных работ, что угрожает падению заказов на архитектурные проекты.

## SWOT-анализ ООО «АМ А. Бреусова»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
История компании и большой опыт работы на российском рынке строительства. Высокий уровень профессионализма. Необходимое оборудование для создания архитектурных проектов.	Невысокая эффективность работы отдела маркетинга и рекламы. Не рабочий сайт компании.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Реорганизация фирмы на основе интенсификации труда. Закрепление на рынках Центрального и Поволжского регионов. Поиск новых конструкторских решений за счет привлечения новых клиентов.	Кризисные явления в экономике. Снижение потребительских доходов населения.

После оценки состояния внутренней и внешней среды предприятия необходимо провести SWOT – анализ (табл. 2.4). Данные, полученные в результате SWOT-анализа, свидетельствуют о том, что в поле немедленного реагирования попадают угрозы высокой конкуренции, снижения доходов населения и сокращения величины рынка в результате кризисных явлений в экономике.

Таким образом, среди сильных сторон компании выделяется её большая история становления, реализация успешных проектов на пензенском и российском рынке строительной индустрии, высокий уровень профессионализма команды, а также наличие необходимого оборудования для создания архитектурных проектов. Перечисленное является основой создания устойчивого конкурентного преимущества фирмы, которое создается в течении долгого времени и позволяет характеризовать компанию как надежного производителя архитектурных решений.

Однако, среди сильных сторон выделяются и слабые: невысокая эффективность отдела маркетинга и рекламы, которые проводят усеченные мероприятия по продвижению на рынке, слабо проработанный сайт не дает необходимой информации о деятельности архитектурной мастерской.

Среди основных возможностей следует выделить выход на рынки соседних регионов, особенно Центрального и Поволжского, в которых темпы роста строительной отрасли остаются высокими. Прежде всего, это касается г. Москва и Московской области. В случае, если решения о реорганизации компании будут успешными, то фирма может занять лидирующее положение на строительном рынке г. Пензы как поставщика архитектурных услуг. Для этого необходимо привлекать новые конструкторские решения в том числе с привлечением компаний, производящих инновационные продукты в области строительства и архитектуры.

Однако, кризисные явления в экономике и связанное с этим снижение потребительских доходов населения, отрицательно влияют на всю отрасль в целом, заставляя конечных потребителей покупать более дешевое жилье. Кроме того, в случае неуспешно проведенных мероприятий по реорганизации фирмы имеется угроза увеличения задолженности компании перед кредиторами (повторение сценария предыдущих лет).

Таким образом, анализ маркетинговой среды ООО «АМ А. Бреусова» определил факторы успешного функционирования фирмы. Результаты исследования макросреды показали, что в условиях ситуации экономического кризиса доходы конечных потребителей падают, что может повлиять на снижение клиентской базы компании. Негативным фактором имиджа является неэффективная работа маркетинга.

ООО «АМ А. Бреусова» реализовала обширные проекты в г. Пенза и за её пределами, выходя, в том числе, и на рынки уровня национального и зарубежного. Инструменты продвижения фирмы и её продукции используются не полноценно и не комплексно. Не задействованы инструменты PR, публикации в СМИ, прямой и событийный маркетинг. Отмечено невысокая конкуренция на рынке архитектурных услуг г. Пенза. Это связано с высокими капитальными вложениями с одной стороны и узкоспециализированным профилем специалистов, а созданная команда должна иметь большой опыт реализации архитектурных решений.

Падение темпов роста строительной отрасли в г. Пенза сильно ударил на участников рынка. Несмотря на это, численность строительных компаний продолжает увеличиваться, что связано с распространением новых технологических производств и высокими темпами роста строительства в регионе. Эти факторы характеризуют перспективы развития рынка архитектурных услуг в Пензенской области.

## **2.2. Исследование потребительских предпочтений на рынке архитектурных услуг**

Анализ маркетинговой среды позволяет обосновать результаты анкетного опроса потребительских предпочтений на рынке архитектурных услуг. Необходимо отметить, что столь сложная задача реализовывалась на основе концентрации реальных потребителей в местах, приуроченных к основным объектам строительства по проектам ООО «АМ А. Бреусова» и его главных конкурентов — ИП «Глагол» и ООО «Амикс».

Исследование потребительских предпочтений на рынке архитектурных услуг проводилось в два основных этапа:

1. опрос потенциальных потребителей – жителей г. Пенза выборочной совокупностью 400 чел.

2. опрос реальных потребителей – жителей жилых многоквартирных домов по ул. Красная, д. 49 (проект ООО «АМ А. Бреусова»), ул.Радужая, д. 17 (город Спутник, проект ИП «Глагол»), ул. Изумрудная, д. 3 (город Спутник, проект ООО «Амикс»). Выборочная совокупность составила 286 чел. (из расчета примерного числа жителей одного дома 250 чел.).

Анкетированным было предложено проранжировать показатели архитектурных решений по степени важности в процессе выбора жилого дома и покупки квартиры по 10-бальной шкале. Были предложены следующие 10 показателей:

1. Экологичность.
2. Комфортность.
3. Удобство.
4. Природосообразность.
5. Целостность архитектурно-пространственного решения.
6. Комплексность.
7. Экономичность.
8. Эстетичность.
9. Приемлемость цены.
10. Эмоциональность.

Далее был проведен перерасчет на средний балл. Для потенциальных потребителей сложилась следующая ситуация (рис. 2.7).

Из представленных результатов заметно, важнейшим показателем является приемлемость цены квадратного метра жилого дома – 9,6 баллов, а также экономичность (теплоудержание, газификация и т.д.) – 9,2 баллов, удобство (наличие парковочных мест, близость к центру города, расположение детских садов и парков отдыха и т.д.) – 9,1 баллов, комфортность (сильные ветра, уют и т.д.) – 8,1 баллов, комплексность (взаимное расположение домов относительно друг друга, магазинов, остановок общественного транспорта и т.д.) – 7,5 баллов, а также эстетичность – 7,6 балла. Менее важными показателями является природосообразность 3,5 балла, целостность архитектурно-пространственного решения 3,8 балла, а также экологичность – 1,2 балла, и эмоциональность 2,2 балла.

Для реальных потребителей ситуация оказалась несколько иной (рис. 2.8). В первую очередь жильцы выделили комфортность проживания (9,5 баллов) и удобство (9,2 баллов), а также комплексность (8,3 баллов).

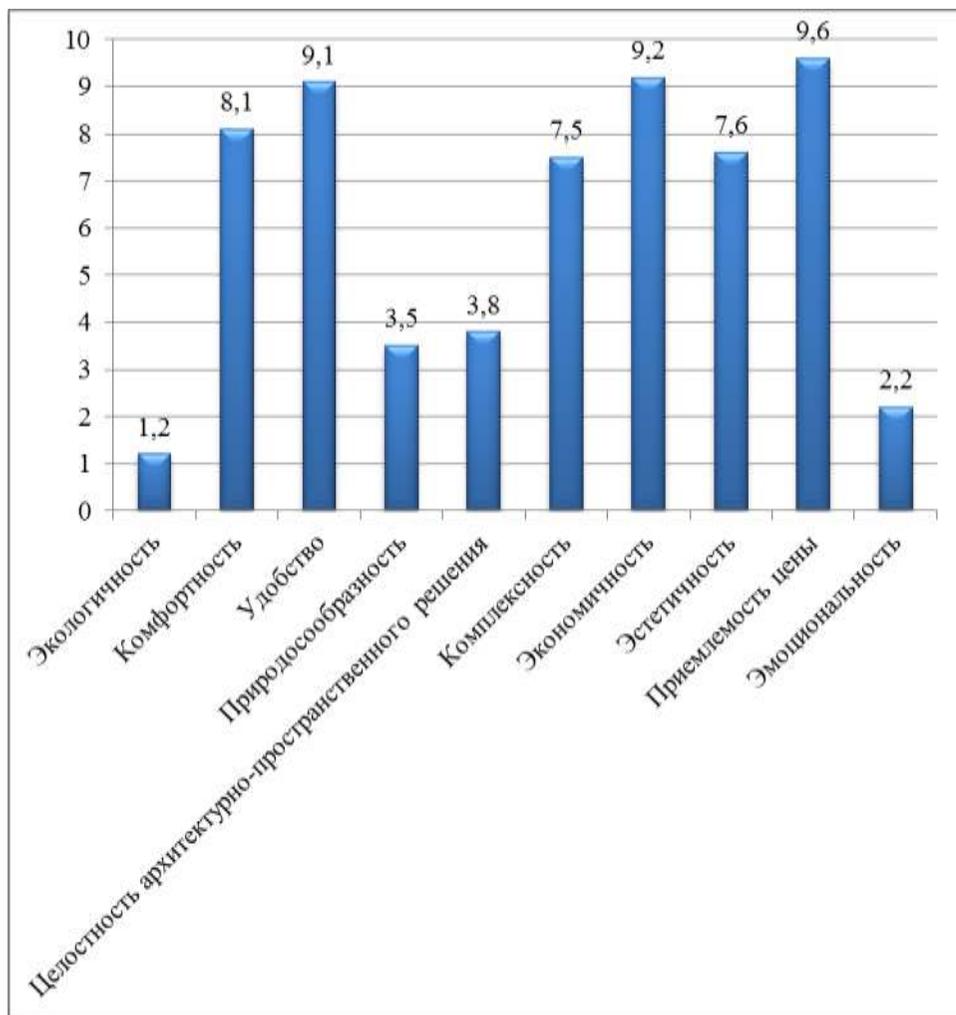


Рис. 2.7. Результаты ранжирования степени важности основных показателей архитектурных проектов потенциальными потребителями, средний балл

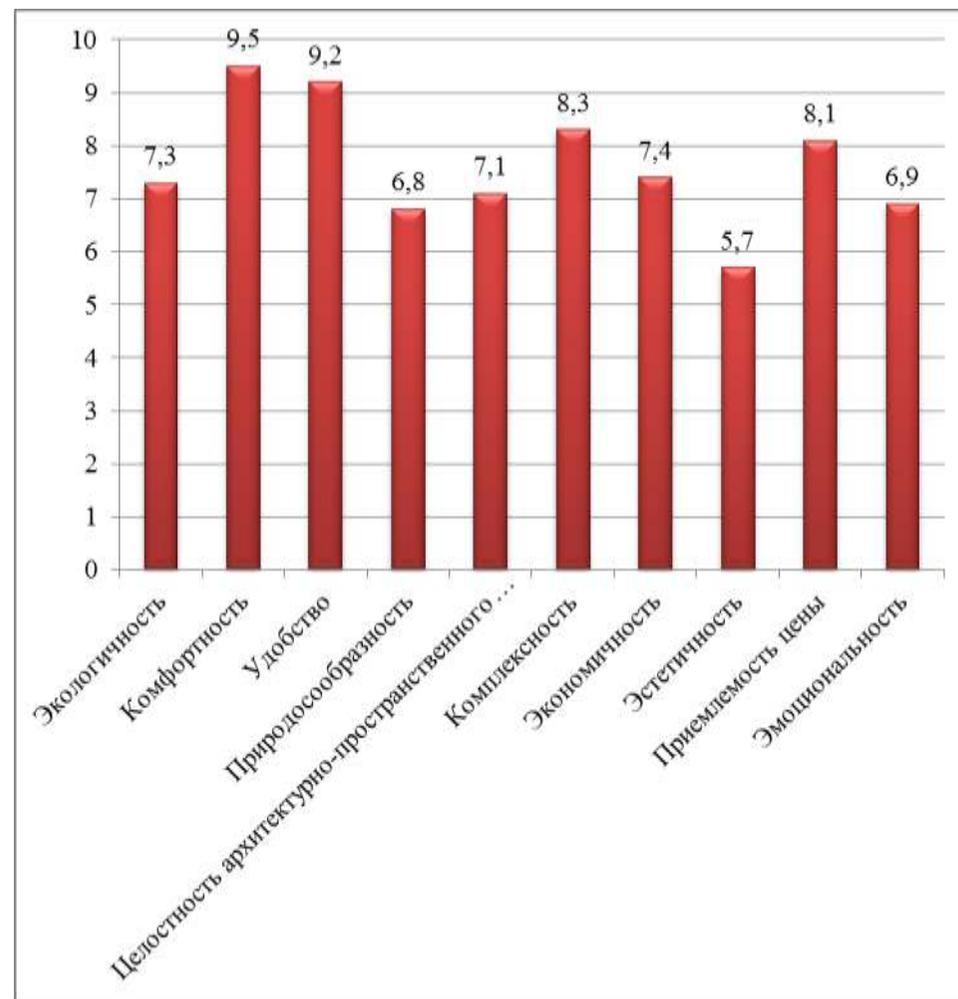


Рис. 2.8. Результаты ранжирования степени важности основных показателей архитектурных проектов реальными потребителями, средний балл

Лишь на четвертом месте в списке показателей оказалась приемлемость цены – 8,1 балла.

Значение остальных показателей колебались в пределах 5-8 баллов, что отражает не столь высокое их значение для современного потребителя архитектурных услуг. Так, очень важным показателем является экологичность – 7,3 балла, и экономичность – 7,4 балла. Относительно высокие значения эмоциональности архитектурного проекта – 6,9 балла, природосообразности – 6,8 балла, также эстетичности 5,7 балла.

Столь значительные отличия результатов опроса реальных и потенциальных потребителей связаны, по-видимому, разницей в доходах, социальном положению и положением в отношении наличия жилого помещения и желанием его приобрести. В этой связи, для реальных потребителей на ведущее место выступают показатели, которые не принимаются во внимание при выборе жилья, однако, являются важными в условиях проживания.

Результаты опроса блока №3 анкет потенциальных и реальных потребителей показали примерно равное распределение возрастной структуры респондентов. Основную массу опрошенных потенциальных потребителей составляет средний возраст 31-45 лет – 47 % (189 чел.), среди реальных потребителей – 43% (124 чел.). 24% и 24% респондентов находятся в возрасте старше 45 лет – это вторая возрастная крупнейшая группа потребителей. На третьем месте находится группа в возрасте от 21 до 30 лет. Среди потенциальных потребителей их удельный вес составляет 18%, а среди реальных потребителей – 22%. Наименее малочисленная группа респондентов – группа опрошенных в возрасте до 20 лет. Так, потенциальные потребители, принадлежащие к этой группе составляют 11%, а реальные – 10%.

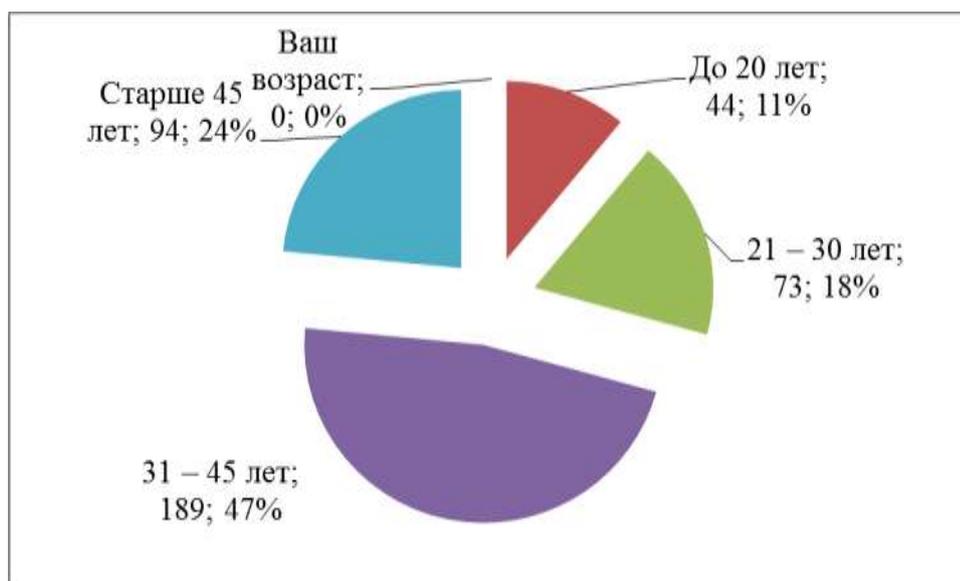


Рис. 2.9. Возрастная структура потенциальных потребителей архитектурских услуг г. Пенза

На рисунке 2.10 представлена возрастная структура реальных потребителей архитектурских услуг г. Пенза.

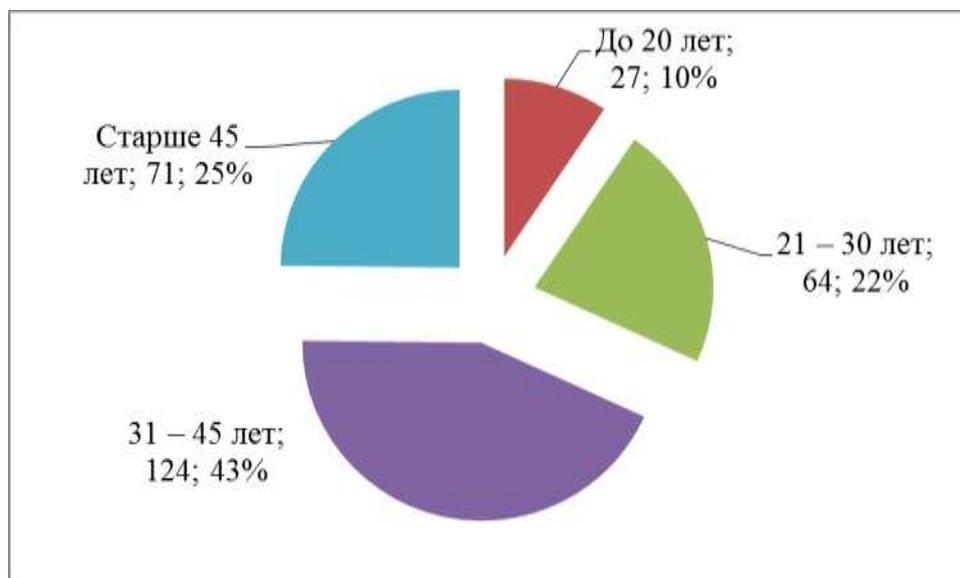


Рис. 2.10. Возрастная структура реальных потребителей архитектурских услуг г. Пенза

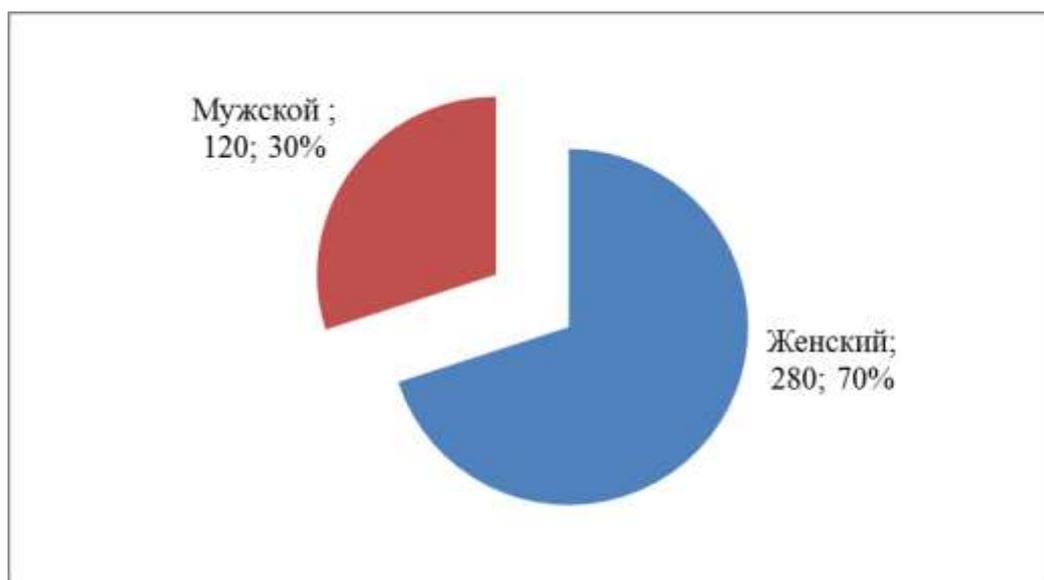


Рис. 2.11. Половая структура респондентов потенциальных потребителей

В половой структуре респондентов среди потенциальных потребителей резко преобладает женский пол – 280 чел., или 70% (рис. 2.11). Соответственно, мужской пол составляет 30%, или 120 чел.

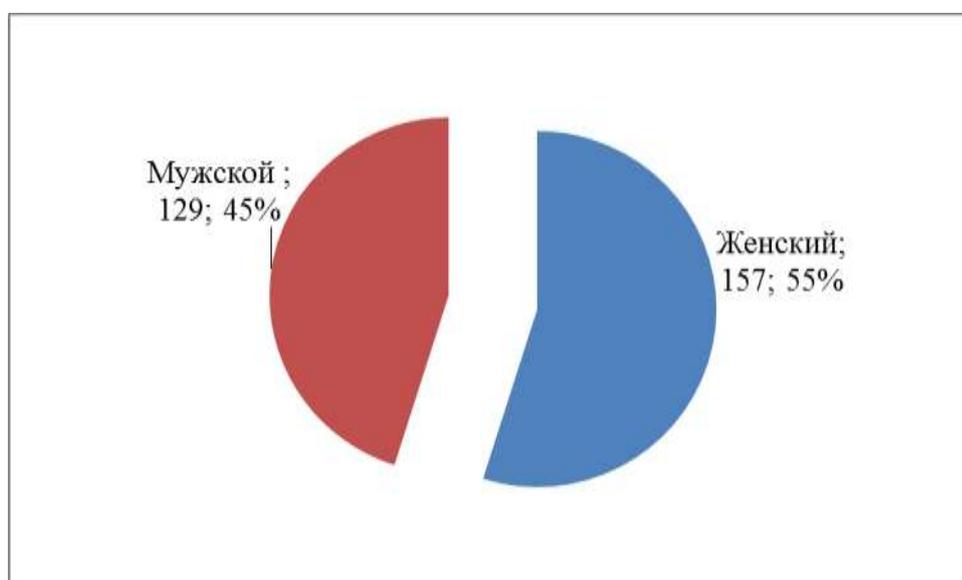


Рис. 2.12. Половая структура респондентов реальных потребителей

Половая структура респондентов реальных потребителей архитектурских услуг менее контрастна. Женский пол составляет 55%, или 157 чел. опрошенных (рис. 2.12). Мужской пол – 45%, или 129 чел.

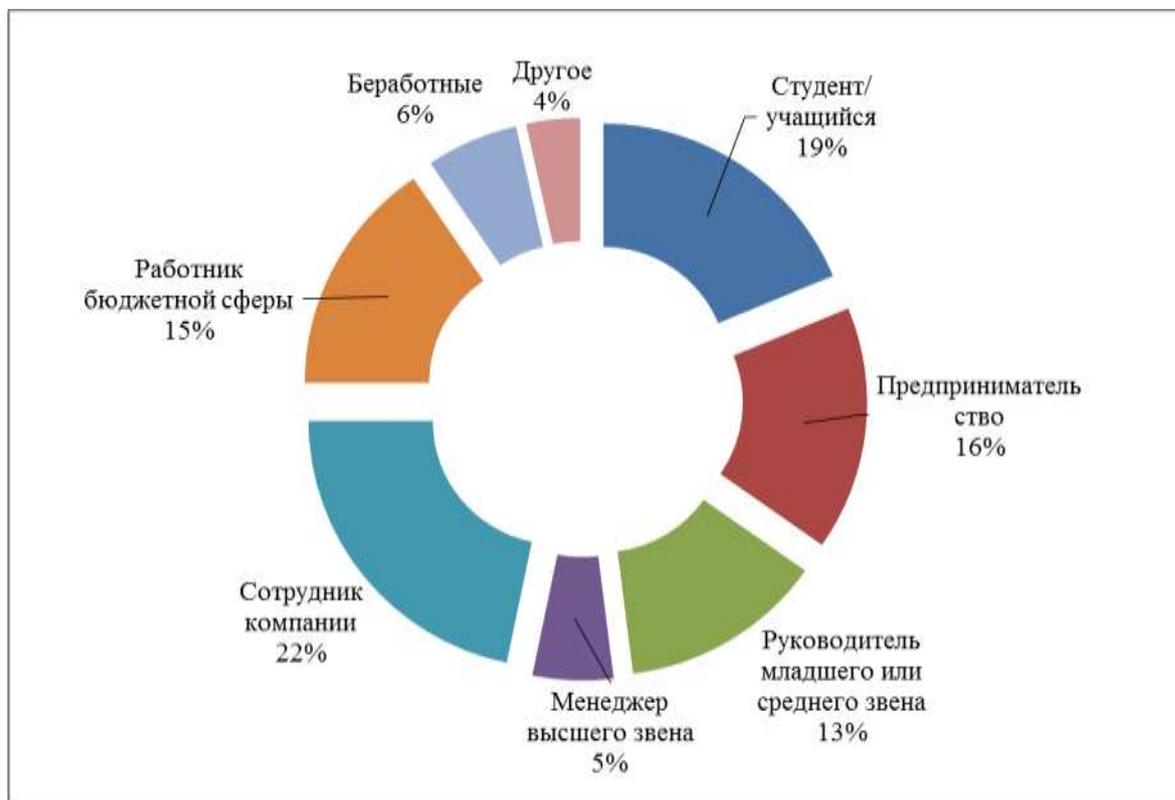


Рис. 2.13. Социальное положение респондентов опроса потенциальных потребителей архитектурских услуг, %

Среди респондентов опроса потенциальных потребителей преобладают сотрудники компаний (22%), предприниматели (16%) и работники бюджетной сферы (15%), а также руководители младшего и среднего звена (13%). Менеджеры высшего звена составляют около 5% респондентов. Безработные составляют около 6%, а респонденты ответившие иной источник заработка («другое», например, работа на дому, сезонные заработки и т.д.) составляет лишь 4% опрошенных.

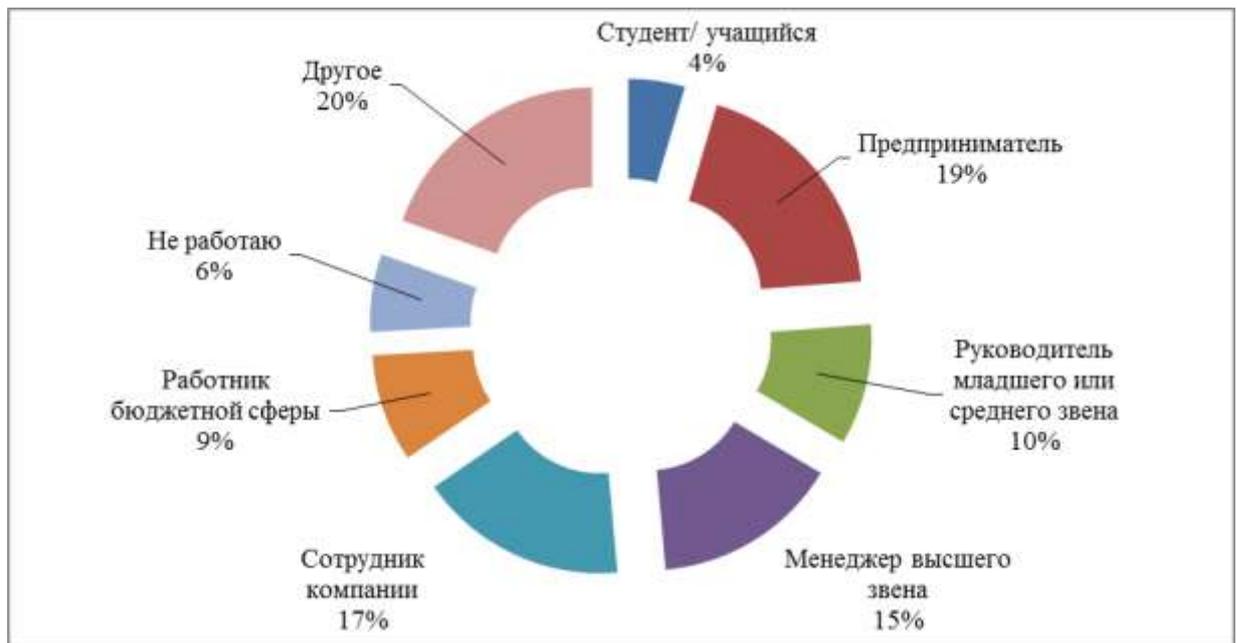


Рис. 2.14. Социальное положение респондентов опроса реальных потребителей архитектурских услуг, %

Иной ситуацией является целевая группа опрошенных реальных потребителей архитектурских услуг анализируемых компаний (рис.2.14). Преобладают предприниматели (19% опрошенных), сотрудники компаний (17%), менеджеры высшего звена (15%) и прочие группы (20%), к которым относятся домохозяйки, самозанятые и прочее. Руководители младшего и среднего звена составляют 10% жителей домов, работники бюджетной сферы – 9%. Безработные студенты, или просто учащиеся, составляют 6% и 4% соответственно.

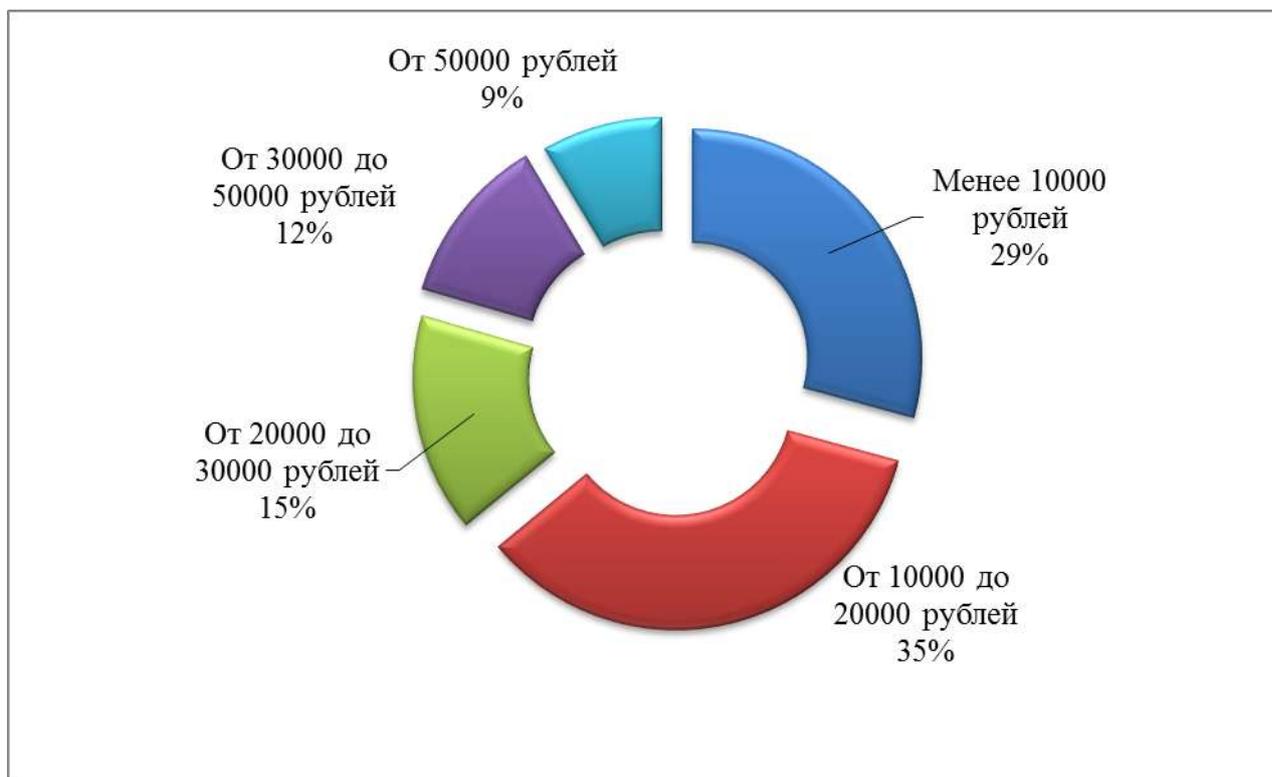


Рис. 2.15. Распределение респондентов анкетирования потенциальных потребителей по ежемесячному доходу на одного члена семьи, %

Основная масса респондентов анкетирования потенциальных потребителей оценивает ежемесячный доход на одного члена семьи от 10 до 20 тыс. руб. (35%) и менее 10 тыс. руб. около 29% (рис. 2.15). Это не высокие доходы респондентов, которые в совокупности составляют 64% опрошенных. Доход от 20 до 30 тыс. руб. получает только 15% респондентов, а от 30 до 50 тыс. руб. – 12%, что отражает значительную прослойку целевой аудитории (до 27%), которая имеет средний достаток.

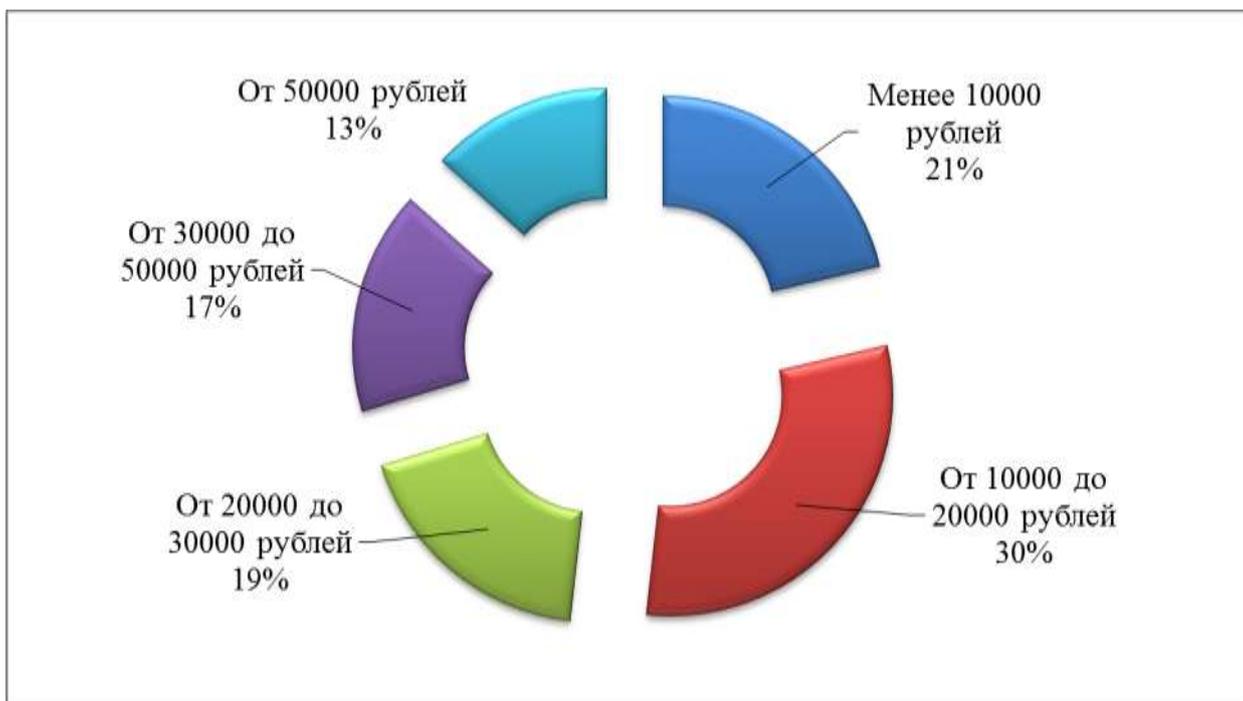


Рис. 2.16. Распределение респондентов анкетирования реальных потребителей по ежемесячному доходу на одного члена семьи, %

Реальные потребители (жители оцениваемых домов) выделяются большим достатком по сравнению с потенциальными потребителями архитектурских услуг. Основную массу составляют респонденты, которые отметили доход на одного члена семьи от 10000 до 20000 руб. – 30%. Доля респондентов с доходом от 20 тыс. до 30 тыс. рублей составляет 19%, а более высокого уровня (от 30000 до 50000 руб.) – 17%. Это означает, что основная масса респондентов принадлежит к группе среднего по доходу класса – целевая аудитория. Респондентов, отметивших доход менее 10000 руб. на одного члена семьи – 21%, что много меньше по сравнению с потенциальными потребителями (29%). Отмечается более высокая величина респондентов с высоким уровнем доходов на одного члена семьи (более 50000 руб.) – 13%.

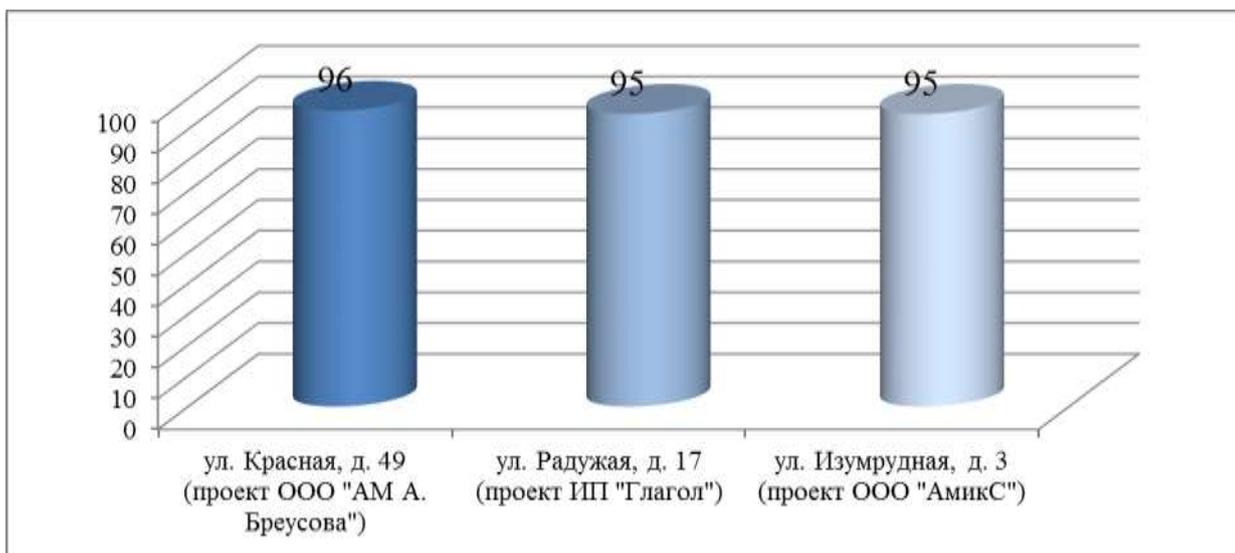


Рис. 2.17. Распределение числа респондентов опроса реальных потребителей архитектурных услуг по месту жительства, чел.

Среди опрошенных реальных потребителей архитектурных услуг поровну приходится на жителей каждого из домов – по 95 человек, за исключением дома по ул. Красной, д. 49, где было взято на одного человека больше для достижения выборочной совокупности 286 чел.

Таким образом, опрос потребительских предпочтений показал распределение степени важности показателей архитектурных решений при выборе жилых домов. Был проведен опрос как потенциальных, так и реальных потребителей и в их сравнении проведен анализ полученных результатов. Выявлены особенности распределения показателей архитектурных проектов по степени важности между потенциальными и реальными потребителями. При выборе жилья потенциальные потребители в меньшей степени обращают внимание на экологичность, природосообразность, целостность архитектурно-пространственного решения и эмоциональность проекта. Однако, эти показатели оказываются важными, когда жилье уже приобретено. Это связано, прежде всего, с социально-экономическим положением респондентов. Основные показатели, на которые обратили внимание реальные потребители являются: комфортность, удобство, комплексность и приемлемость цены проекта.

### 2.3. Оценка конкурентоспособности архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова» на основе расчета «цены безразличия»

В соответствии с методикой оценки конкурентоспособности по «цене безразличия», необходимо провести анализ показателей ценностного восприятия архитектурских проектов ООО «АМ А. Бреусова» и его основных конкурентов. Для этого по результатам анкетного опроса экспертов был рассчитан значения показателей степени важности архитектурных проектов оставшимися группами стейкхолдеров — заказчиков, инвесторов, органов государственной власти и общественными организациями.

Таблица 2.5

Результаты оценок показателей степени важности архитектурных проектов основными группами стейкхолдеров

Показатели	Общественные организации	Инвесторы	Государство	Заказчики
Экологичность	8,7	6,7	7,6	5,6
Комфортность	8,2	7,1	6,3	6,8
Удобство	7,6	8,3	5,7	7,3
Природосообразность	6,1	5,2	7,1	5,4
Целостность архитектурно-пространственного решения	9,4	8,5	8,5	8,3
Комплексность	7,4	8,8	9,3	9,5
Экономичность	6,7	9,1	6,9	8,9
Эстетичность	5,7	7,3	5,2	7,6
Приемлемость цены	4,8	9,5	8,2	9,4
Эмоциональность	5,3	5,3	4,1	5,2

Из представленных в таблице 2.5 сведений видно, что каждый из групп стейкхолдеров стремится достичь свои цели. Поэтому, общественные организации высоко ценят показатели экологичности (8,7 балла), комфортности (8,2 балла) и удобство (7,6 баллов). Инвесторы заинтересованы в экономической эффективности инвестирования в строительство, поэтому они высоко оценили приемлемость цены (9,5 баллов), экономичность (9,1 балла), позволяющих легче продвигать инвестиционный проект, а также целостность архитектурно-

пространственного решения (8,5 баллов), комплексность (8,8 баллов). Представители органов государственной власти заинтересованы в решении общественных и государственных задач в области строительства, поэтому они в архитектурных проектах ценят комплексность (9,3 балла), приемлемость цены (8,2 балла) и целостность архитектурно-пространственного решения (8,5 баллов). Заказчики заинтересованы в экономичности и завершенности архитектурных проектов, поэтому выделили комплексность (9,5 баллов), экономичность (8,9 баллов), приемлемость цены (9,4 балла) целостность архитектурно-пространственного решения (8,3 балла). Как видно, из представленных результатов опроса отличия в целеполагании стейкхолдеров требует выведения оптимальных показателей, которые удовлетворяли бы всех заинтересованных сторон в архитектурном проекте.

Из полученных сведений по результатам потребительского экспертного опросов получены данные об оценке каждого показателя оцениваемого архитектурного проекта основными конкурентами ООО «АМ А. Бреусова». Путем деления уровня восприятия показателя на его степень важности вычислено значение коэффициента присутствия. Результаты оценки показателей ценностного восприятия архитектурного проекта ООО «АМ А. Бреусова» стейкхолдерами по дилтому дому, расположенному по адресу Пенза, ул. Красная, д. 49, приведены в таблице 2.6.

Из табл. 2.6 заметно, что жители дома 49 по ул. Красной присвоили максимальные оценки восприятия удобству, комфортности, экономичности, экологичности жилья, эстетичности, эмоциональности – от 7 до 10 баллов. Отметили комфортность – 8,5 баллов. Нейтральное восприятие жителей природосообразности – 5,7 баллов, а также приемлемости цены – 5,2. Очень низкое значение целостности архитектурно-пространственного решения – всего 2,3 балла.

Таблица 2.6

Оценка показателей ценностного восприятия архитектурного проекта  
ООО «АМ А. Бреусова» стейкхолдерами (по адресу г. Пенза, ул. Красная, д. 49)

Показатель	Уровень восприятия (средний балл)					Коэффициент присутствия				
	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Экологичность	7,2	6,2	4,5	6,9	5,7	0,99	0,93	0,52	0,91	1,02
Комфортность	8,5	8,1	6,8	7,8	6,8	0,89	1,14	0,83	1,24	1,00
Удобство	9,8	7,6	8,3	9,8	8,9	1,07	0,92	1,09	1,72	1,22
Природосообразность	5,7	6,2	4,2	7,4	6,4	0,84	1,19	0,69	1,04	1,19
Целостность архитектурно-пространственного решения	2,3	4,5	1,4	7,3	5,8	0,32	0,53	0,15	0,86	0,70
Комплексность	6,1	6,8	5,7	8,4	8,1	0,73	0,77	0,77	0,90	0,85
Экономичность	8,4	7,6	6,5	7,3	8,6	1,14	0,84	0,97	1,06	0,97
Эстетичность	7,5	6,3	4,8	8,1	7,7	1,32	0,86	0,84	1,56	1,01
Приемлемость цены	5,2	7,5	6,8	6,6	7,2	0,64	0,79	1,42	0,80	0,77
Эмоциональность	7,8	4,8	6,6	7,3	5,9	1,13	0,91	1,25	1,78	1,13

Инвесторы оценили проект ООО «АМ А. Бреусова» достаточно высоко, поставив высокие баллы комфортности (8,1 балла), удобству (7,6 балла), экономичности (7,6 балла) и приемлемости цены (7,5 баллов). Общественные организации выделили лишь удобство расположения дома (8,3 балла), а также были удовлетворены комфортностью и приемлемостью цены (по 6,8 баллов). Представители органов государственной власти высоко оценили удобство (9,8 баллов), комплексность проекта (8,4 балла) и его эстетичность (8,1 балла). Заказчики, как и предыдущие группы стейкхолдеров высоко оценили удобство (8,9 баллов), комплексность (8,4 балла) и экономичность (8,6 балла).

Расчеты коэффициента присутствия по результатам опросов реальных потребителей показали, что в проекте ООО «АМ А. Бреусова» в остаточной степени (более 1,0) присутствуют показатели удобства, экономичности,

эстетичности и эмоциональности. Инвесторы считают достаточным присутствие показателей комфортности и природосообразности. Общественные организации достаточным характеризуют присутствие показателей удобства, приемлемости цены и эмоциональности.

Результаты анкетного опроса стейкхолдеров по оценке ценностного восприятия архитектурного проекта ИП «Глагол» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Оценка показателей ценностного восприятия архитектурного проекта ИП «Глагол» стейкхолдерами (по адресу г. Пенза, ул. Радужная, д. 17)

Показатель	Уровень восприятия (средний балл)					Коэффициент присутствия				
	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Экологичность	8,5	5,2	6,4	7,8	6,7	1,16	0,78	0,74	1,03	1,20
Комфортность	6,5	4,3	7,1	7,9	8,3	0,68	0,61	0,87	1,25	1,22
Удобство	7,4	5,6	6,3	8,4	7,7	0,80	0,67	0,83	1,47	1,05
Природосообразность	4,3	6,2	3,1	6,5	8,2	0,63	1,19	0,51	0,92	1,52
Целостность архитектурно-пространственного решения	6,4	7,3	3,4	8,2	9,6	0,90	0,86	0,36	0,96	1,16
Комплексность	4,2	3,1	4,7	6,2	5,8	0,51	0,35	0,64	0,67	0,61
Экономичность	5,3	6,1	4,2	7,1	6,3	0,72	0,67	0,63	1,03	0,71
Эстетичность	5,7	7,6	6,2	8,6	7,8	1,00	1,04	1,09	1,65	1,03
Приемлемость цены	8,5	7,3	5,1	8,5	9,2	1,05	0,77	1,06	1,04	0,98
Эмоциональность	2,3	3,9	4,2	6,9	5,9	0,33	0,74	0,79	1,68	1,13

Жители дома по улице Радужной ценят экологичность и удобство архитектурного решения, а также приемлемость цены. Нейтральную оценку реальные потребители дали комфортности жилья, целостности архитектурно-пространственного решения, экономичности и эстетичности дома — от 5 до 6

баллов. Очень низкой является оценка эмоционального восприятия — всего лишь 2,3.

Инвесторы оценили проект ИП «Глагол» достаточно не столь высоко, выделив целостность архитектурно-пространственного решения (7,3 балла), эстетичность проекта (7,6 балла) и приемлемость цены квадратного метра (7,3 балла). Общественные организации выделили комфортность (7,1 балл) и были удовлетворены показателями экологичности (6,4 балла) и удобства (6,3 балла), а также эстетичностью (6,2 балла). Представители органов государственной власти высоко оценили эстетичность проекта (8,6 балла), приемлемость цены (8,5 баллов), целостность архитектурно-пространственного решения (8,2 балла), а также комфортность и экологичность (7,9 и 7,8 балла соответственно). Оценки заказчиков архитектурных проектов (строительные компании), как и всей группы стейкхолдеров, значительно разошлись во мнении. Они высоко оценили целостность архитектурно-пространственного решения (9,6 балла), приемлемость цены (9,2 метра), а также комфортность (8,3 балла) и эстетичность (7,8 балла). Следовательно, показатели отражают невысокие значения ценностного восприятия по сравнению с архитектурным проектом ООО «АМ А. Бреусова».

Коэффициент присутствия показателя отражает его наличие по сравнению с его важностью. По результатам опроса реальных потребителей жилого дома, спроектированного ИП «Глагол» выявлено, что в достаточной степени имеются показатели экологичности, эстетичности, приемлемости цены. Инвесторы были удовлетворены наличием только двух показателей — природосообразности и эстетичности. Общественные организации посчитали достаточным присутствия тоже только двух показателей — эстетичности и приемлемости цены. Органы государственной власти были удовлетворены большинством показателей архитектурного проекта: экологичности, комфортности, удобства, экономичности, эстетичности, приемлемости цены и эмоциональности. Заказчики также были удовлетворены большинством показателей: экологичности, комфортности, удобства, природосообразности, целостности архитектурно-пространственного решения, эстетичности и эмоциональности.

Наконец, результаты анкетного опроса стейкхолдеров по оценке ценностного восприятия архитектурного проекта ООО «Амикс» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Оценка показателей ценностного восприятия архитектурного проекта  
ООО «Амикс» стейкхолдерами (по адресу г. Пенза, ул. Изумрудная, д. 3)

Показатель	Уровень восприятия (средний балл)					Коэффициент присутствия				
	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Экологичность	7,2	6,5	5,9	7,6	6,9	0,99	0,97	0,68	1,00	1,23
Комфортность	8,1	7,2	6,4	8,9	7,6	0,85	1,01	0,78	1,41	1,12
Удобство	6,3	8,3	5,2	9,1	7,5	0,68	1,00	0,68	1,60	1,03
Природосообразность	5,8	5,3	3,1	6,8	6,3	0,85	1,02	0,51	0,96	1,17
Целостность архитектурно-пространственного решения	6,7	4,3	6,8	7,3	5,7	0,94	0,51	0,72	0,86	0,69
Комплексность	7,5	8,9	7,3	9,4	6,1	0,90	1,01	0,99	1,01	0,64
Экономичность	8,2	6,2	6,8	8,6	8,5	1,11	0,68	1,01	1,25	0,96
Эстетичность	5,6	7,1	4,4	6,7	9,1	0,98	0,97	0,77	1,29	1,20
Приемлемость цены	6,9	6,4	5,1	8,1	8,7	0,85	0,67	1,06	0,99	0,93

Совершенно другой является ситуация с проектом ООО «Амикс» (ул. Изумрудная, д. 3). Здесь жители высоко оценили экологичность, комфортность, комплексность и экономичность архитектурного проекта – от 7 до 10 баллов. Нейтрально жители воспринимают удобство, природосообразность, эстетичность жилья. Низкое восприятие эмоциональности – 3,3 балла.

Инвесторы поставили относительно высокие оценки проекту ООО «Амикс» по показателям комплексности (8,9 баллов), удобства (8,3 балла) и комфортности (7,2 балла). Представители общественных организаций поставили оценки много ниже, но выделили комплексность архитектурного проекта (7,3 балла), а также

целостность архитектурно-пространственного решения и экономичность (по 6,8 баллов соответственно). Представители органов государственной власти оценили комплексность (9,4 балла), удобство (8,9 баллов) и экономичность (8,6 балла). Строительные компании, которые являются заказчиками архитектурных проектов, высоко оценили эстетичность (9,1 балл), приемлемость цены (8,7 балла), экономичность (8,5 баллов).

Иная ситуация с коэффициентом присутствия по мнению реальных потребителей сложилась с проектом ООО «Амикс», которые посчитали достаточным присутствие только одного показателя — экономичности архитектурного проекта. По сравнению с ними инвесторы выделили гораздо больше показателей: комфортность, удобство, природосообразность, комплексность. Общественные организации вслед за потребителями достаточным присутствие оценили только экономичности и приемлемости цены жилого дома. Представители органов государственной власти были удовлетворены большинством показателей: экологичности, комфортности, удобства, комплексности, экономичности и эстетичности. Заказчики (строительные компании) выделили несколько меньшее количество показателей: экологичность, комфортность, удобство, природосообразность и эстетичность.

Следовательно, анализ показателей ценностного восприятия отражает разнородность целеполагания стейкхолдеров. В связи с чем, возникают разнообразные оценки уровня восприятия и присутствия показателей архитектурных проектов.

Таблица 2.9

Сводные данные исходных значений показателей расчета цены безразличия архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова», ИП «Глагол» и ООО «Амикс»

Показатель	ООО "АМ А. Бреусова"					ИП "Глагол"					ООО "Амикс"				
	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками	Реальными потребителями	Инвесторами	Общественными организациями	Представителями органов государственной власти	Заказчиками
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Суммарный агрегированный коэффициент по группам анкетированных	9,07	8,87	8,52	11,87	9,85	7,79	7,68	7,51	11,70	10,61	8,64	8,75	8,32	12,16	10,20
Суммарный агрегированный коэффициент по всем группам анкетированных	12,05					9,06					9,62				
Стоимость 1 кв. м	40000					39960					35340				
Средний консументный показатель для конкурентов	10,24														
Средняя стоимость 1 кв. м	41767														
Цена безразличия	47053,88					36939,53					39228,98				

Дальнейший расчет агрегированного коэффициента восприятия архитектурных проектов показывает, что среди основных конкурентов проект ООО «АМ А. Бреусова» в целом оказывается достаточно конкурентоспособным – 12,05. На втором месте – ООО «АмикС» - 9,62, который является ближайшим конкурентом к оцениваемой компании. Значительно меньше показатель ИП «Глагол» - 9,06. Эти показатели отражают конкурентоспособность проектов между собой. Однако, пересчет на цену безразличия показывает особенности этой ситуации.

Расчет средней стоимости 1 м<sup>2</sup> происходил на основе объявлений по продаже квартир в указанном доме. Максимальная стоимость отмечена в д. 49 по ул. Красная, а минимальная – по ул. Изумрудная.

С учетом среднего консументного показателя, рассчитано среднее от суммарных агрегированных коэффициентов проектов жилых домов – 10,24.

Средняя стоимость 1 м<sup>2</sup> на рынке рассчитана как средняя величина по конкурентам и составляет 41767 руб..

Цена безразличия получена путем произведения средней цены квадратного метра на отношение суммарного агрегированного показателя на средний консументный показатель для конкурентов. Результаты оказались следующие: наиболее привлекательным по цене для потребителей является проект наименее конкурентоспособной компании ООО «АмикС», для которого цена одного квадратного метра торгуется на 3888,98 руб. дешевле, чем цена безразличия. Отсюда, с учетом значимости показателя доступности жилья по цене проект по ул. Изумрудная является предпочтительным. Обратная ситуация — соотношение цены рыночной и «безразличия» дома ул. Радужная (ИП «Глагол»), который торгуется по цене на 3020,47 руб., чем это хотели бы видеть стейкхолдеры. Это означает, что ИП «Глагол» теряет в конкурентной борьбе. Привлекательность архитектурного проекта ООО «АМ А. Бреусова» значительно больше, что связано с высокой ценой безразличия по сравнению с рыночной стоимостью одного квадратного метра, близкого к цене конкурентов. Однако с учетом высокой

степени восприятия разница между ценами очень высокая — 7053,88 руб., что указывает на недооценку компанией архитектурного проекта.

Таким образом, на основе расчетов уровня восприятия (средних баллов оценки восприятия показателей реализации архитектурных проектов), расчета коэффициентов присутствия, были выявлены сильные стороны архитектурного решения при проектировании жилых домов для основных конкурентов ООО «АМ А. Бреусова». Выявлены суммарные агрегированные коэффициенты восприятия, отражающие конкурентоспособность проектов. В этом плане наиболее привлекательным для реальных потребителей выступает проект жилого дома по ул. Красная, 49 (ООО «АМ А. Бреусова»), значение агрегированного показателя которого составляет 12,05. Наименее конкурентоспособным выступает проект жилого дома по ул. Радужная, 17 (город Спутник, проект ИП «Глагол») – 9,06. Выявлена недооцененность архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова», что позволяет повышать рыночную стоимость одного квадратного метра по сравнению с конкурентами.

Таким образом, конкурентный анализ создания цепочки ценности позволил оценить маркетинговую среду ООО «АМ А. Бреусова», где было выявлено, что компания имеет большие конкурентные преимущества, связанные с накопленным опытом работы на рынке при проектировании общественно и социально значимых объектов строительства. Компания имеет положительные результаты финансово-экономической деятельности, но её возможности в области маркетинга архитектурных проектов ограничены финансовыми возможностями. Спад объемов производства в строительной отрасли является основной угрозой развития компании, который является ограничением в расширении заказов на строительство комплексных архитектурных проектов. Потребительский опрос позволил определить целевую аудиторию потребителей (сотрудники компаний, предприниматели, менеджеры младшего и среднего звена в возрасте от 30 до 45 лет), а также выявить распределение степени важности показателей архитектурных проектов при выборе жилых домов. Выявлены особенности распределения показателей архитектурных проектов по степени важности между

потенциальными и реальными потребителями. С использованием этих же показателей оценены архитектурные проекты стейкхолдерами ООО «АМ А. Бреусова» и их главных конкурентов — ИП «Глагол» и ООО «Амикс». В результате получены количественные данные о показателях конкурентоспособности архитектурных проектов. С учетом рыночной цены за 1 кв. метр была рассчитана цена безразличия, которая показала, что проекты ООО «АМ А. Бреусова» являются недооцененными компанией и в результате фирма теряет дополнительные преимущества в конкурентной борьбе. Для нивелирования данной ситуации, необходимо составить целевые показатели восприятия, которые бы вошли в создание конкурентной стратегии компании по разработке устойчивого конкурентного преимущества ООО «АМ А. Бреусова».

# **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ООО «АРХИТЕКТУРНАЯ МАСТЕРСКАЯ АЛЕКСАНДРА БРЕУСОВА»**

## **3.1. Маркетинговые инструменты управления конкурентноспособностью архитектурных проектов на основе цены безразличия**

Концепция цепочки ценности подразумевает увеличение ценности продукта потребления. В этой связи, основной проблемой продвижения архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова» является завышенная цена конечного проекта по сравнению с рыночной ценой одного квадратного метра. В целях повышения конкурентоспособности необходимо увеличить ценность предлагаемых архитектурных решений. Для этого необходимо либо снижать издержки по предлагаемым проектам, либо увеличивать качество архитектурных показателей и предлагать новые технологические решения в строительной индустрии для повышения ценностного восприятия, сопровождающееся непропорционально меньшим повышением цены.

Предлагаемые методы и инструменты можно разделить на две группы:

1. Маркетинговые: маркетинговые исследования потребительских предпочтений, активная рекламная компания, методы и инструменты PR, распространение информации о деятельности компании к общественным и профессиональным СМИ (TV и радио, печатные издания типа журналов и газет), повышение активности участия в выставках и форумах.

2. Рыночно-отраслевые: проектирование архитектурных решений на основе учета всех заинтересованных сторон проекта («стейкхолдеров» в терминологии ISO/IES 15288:2008), применение новых технологических решений для повышения качества и продолжительности использования проектов, привлечение различных источников финансирования, повышение эффективности использования архитектурных решений (девелопмент).

Начало создания архитектурного проекта необходимо проводить с обязательного опроса потребителей на предмет выявления показателей ценностного восприятия будущего проекта, то есть осуществить комплекс маркетинговых исследований потребительских предпочтений. При этом, важно выявить группу основных (главных) показателей, имеющих второстепенное значение и несущественных показателей восприятия. Для этого удобно использовать правило Парето (закон «80/20»), где важнейшие первые 20% показателей по удельному весу восприятия являются главными, остальные — второстепенные, за исключением тех, чей удельный вес минимальный и в совокупности не превысит 20% в убывающей иерархии с конца.

В качестве универсальных показателей необходимо использовать уже предложенные в работе:

1. Экологичность.
2. Комфортность.
3. Удобство.
4. Природосообразность.
5. Целостность архитектурно-пространственного решения.
6. Комплексность.
7. Экономичность.
8. Эстетичность.
9. Приемлемость цены.
10. Эмоциональность.

В зависимости от целей архитектурного проекта, возможно, их дополнение показателями дизайнерских, садово-фасадных, парковых решений и прочее.

Опрос потребительских предпочтений обязательно необходимо проводить на стадиях предпроектных работ (эскизных), проектирования и уже после создания архитектурного проекта. Однако, на последних двух стадиях уже возможно определение показателей конкурентоспособности проекта, а также примерный расчет цены безразличия. При этом в разработку документации проекта включение результатов исследования потребительских предпочтений

обязательно. В этом случае повышается инвестиционная привлекательность архитектурного проекта, ориентированного, прежде всего, на удовлетворение потребительских потребностей.

Однако, следует отметить, что не всегда маркетинговое исследование потребительских предпочтений может снять большинство проблем повышения ценностного восприятия. Это связано с тем, что в качественном архитектурном проекте заинтересованы не только конечные потребители, но и другие заинтересованные стороны проекта: представители государственной власти, инвесторы заказчики. В данном случае, привлекательность архитектурного проекта будет зависеть от учета интересов всех заинтересованных сторон.

На стадии создания эскиза проекта отдел маркетинга совместно с руководством организации должен выявлять главные параметры интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Главными задачами работы маркетинга по выявлению ценностного восприятия архитектурного проекта стейкхолдерами могут выступать:

1. Соответствие архитектурного решения инвестиционно-градостроительной политики города/региона. Эта задача решается отделом генплана.

2. Соответствие нормативно-правового обеспечения архитектурного проекта требованиям ФЗ №169 от 17.11.1995 «Об архитектурной деятельности в РФ» и другим нормативным документам. Правовые особенности будущего проекта решаются с участием юридического и технического отделов.

3. Использование возможностей частно-государственного партнерства является неотъемлемой работой отдела маркетинга, который должен выявлять потребности государственной власти в участии бизнеса при решении социально значимых проектов.

4. Брендинг архитектурных проектов. Для этого необходимо выделить преимущественные стороны архитектурного проекта, индивидуальность решений и востребованность главных элементов всему заинтересованными сторонами. Дальнейший брендинг осуществляется на более поздних стадиях проектирования (разработки и завершения документации) стандартным набором методов и

инструментов маркетинга компании: PR, рекламой в СМИ, инструментами интернет-рекламы и т. д.

5.Прямой маркетинг архитектурного проекта. Является важнейшим элементом брендинга, однако, в связи с особенностями непосредственного контакта со стейкхолдерами имеет специфические черты и выделяется в отдельную задачу. Её решение заключается в продвижении индивидуальности архитектурного проекта среди потребителей посредством распространения информации в местах массового или концентрированного скопления группы целевых потенциальных клиентов (лифлетинг на крупных мероприятиях-событиях, рабочих местах с индивидуальными предложениями для целевых групп). Инструменты спонсорства событий-мероприятий также является эффективным инструментом продвижения отдельных проектов для конечных потребителей. Эта задача должна решаться непосредственно с заказчиками — строительными компаниями и представителями органов государственной власти. Активное участие в выставках, конференциях и формах позволяет обсуждать и продвигать архитектурные проекты в профессиональной среде застройщиков инвесторов, а также структурах государственной власти, что позволяет добиться повышения надежности, увеличить уровень инвестиционной привлекательности и расширить инновационные возможности проекта за счет его корректировки путем вовлечения партнеров, предлагающих технологические новации, повышающие ценностное восприятие проекта и снижающие уровень издержек.

6.Организация системы управления качеством архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова». Необходимо поставить цель развития компании в области качества выпускаемой продукции (архитектурных решений). В частности необходимо сформулировать основные цели и задачи политики в области качества, организационно-управленческие особенности организации, экспертиза и контроль качества, необходимые мероприятия по соответствию основным региональным и международным стандартам в области качества архитектуры и градостроительства. Особое внимание нужно уделять показателям

восприятия архитектурных проектов всеми «стейхолдерами» (потребителями, заказчиками, инвесторами и государством).

7.PR архитектурных проектов. Необходимым условием продвижения архитектурных проектов на современном этапе является их общественное обсуждение в открытых источниках информации (Интернет-ресурсах, форумах, СМИ и т.д.). При этом важно, чтобы особенно важные проекты (так называемые, «флагмановские») проходили через общественное обсуждение и находили поддержку лицами, имеющие важное влияние на формирование общественного мнения. В этих целях необходим постоянный мониторинг потребительских предпочтений и учета их мнения при определении показателей потребительской ценности архитектурных проектов.

9.Ко-маркетинг стейкхолдерами, то есть использование совместных маркетинговых усилий заинтересованными сторонами архитектурных проектов. Это предложение связано с тем, что оно позволяет снизить затраты на рекламу, упростить привлечение клиента для покупки недвижимости, увеличить уровень продажи, получить доступ к новой целевой аудитории, привлечь к проекту необходимые ассоциации и просто стать заметнее. Так, доказана экономическая и коммуникативная эффективность ко-маркетинга в торговле, промышленности, сельском хозяйстве и других отраслях. Однако, конечно, необходимо уточнить, что привлекаемые маркетинговые партнеры должны дополнять друг друга. Возможно, это и привлечение и других архитекторских компаний, совместная работа с которыми может создавать архитектурно-строительные комплексы и ансамбли на ограниченной территории. Конечно, необходимо при этом активное участие строительных компаний, инвесторов и органов государственной власти и общества. К основным преимуществам использования ко-маркетинга относят:

1. Совместное проведение рекламных акций позволит сократить расходы на эти самые акции. Совместная площадка, общие баннеры, буклеты, промоутеры и т.д.

2. Привлечение потребителей происходит сразу по нескольким критериям, что, несомненно, увеличивает вероятность расширить спрос.

3. Большой охват потребительского рынка. При пересечении интересов есть хорошие шансы привлечь к своему товару тот сегмент рынка, который ранее не входил в круг потребителей.

4. Установление сотрудничества на долгосрочной основе. При стабильном пересечении интересов разовые кросс- акции могут перерасти в крепкую дружбу бизнесов.

5. Кросс-акция повышает узнаваемость архитектурных и строительных проектов, конструкций и сооружений, улучшает репутацию компании и благотворно влияет на её имидж.

Особенно важно является привлечение инструментов event-marketing(событийного маркетинга). Целями event-маркетинга может быть:

- продвижение конкретного проекта-бренда;
- создание новостного повода для PR-компании;
- запуск архитектурного проекта на рынок;
- организация события-бренда и одновременный ко-брендинг с предприятиями, органами госслужбы и т.д.
- создание word-of-mouth эффекта;
- организация команды-единомышленников.

Среди инструментов event-маркетинга широко применяются мероприятия – открытия (например, нового здания, архитектурно-строительного комплекса и т. д.), презентации на форумах, выставки, праздники, спонсорство и др. При этом следует предусмотреть формат участия компании ООО «АМ А. Бреусова», где важными элементами являются логотип фирмы на рекламе мероприятия, размещение банерных растяжек на месте проведения мероприятия и проведение конкурсов от спонсора.

Немаловажным компонентом является социальная ориентация компании, которая занимается проектированием социально важных проектов – жилых и нежилых зданий и сооружений.

Таблица 3.1

## Календарь применения маркетинговых инструментов управления конкурентоспособностью ООО «АМ А. Бреусова»

Маркетинговые инструменты	Месяцы									
	2017 год		2018 год				2019 год			
	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
TV-реклама										
Радио-реклама										
Печатная реклама										
Наружная реклама										
Внутренняя реклама										
Интернет-реклама										
PR										
Прямой маркетинг										
Выставки и фестивали архитектурных проектов										
Форумы строительной индустрии										
Ко-маркетинг										
Мероприятие-открытие										
Благотворительная деятельность										
Управление качеством проектов										

В связи с этим, компании необходимо сотрудничать с органами государственной власти для осуществления помощи в реконструкции культурных и общественных объектов, которые нуждаются в реставрации или ремонте. Например, это могут быть старинные здания г. Пензы и памятных мест Пензенской области. Распространение информации о такой деятельности подчеркнет её социальную ответственность и значимость проекта.

Использование столь обширного методического инструментария продвижения архитектурных проектов, требует их календарного планирования, которое соответствовало основным событиям в жизни общества и строительной индустрии в целях усиления коммуникативного эффекта.

ТВ-реклама тесно сопряжена с проведением основных маркетинговых мероприятий архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова». Главной её целью является поддержка решений и маркетинговых усилий, проводимых организацией самостоятельно или совместно с компаниями-партнерами, а также распространение информации о продуктах фирмы в обществе. Представляется, что основные рекламные ролики будут запущены в осенние и зимние месяцы, то есть в периоды активности работающего населения, которое является основной целевой аудиторией. Летнее время, с этой точки зрения, является не удачным, так как значительная масса городского населения выезжает в курортно-рекреационные зоны за границы Пензенской области или проводит время на даче.

Основная мысль рекламного ролика должна соответствовать девизу компании: «Индивидуальность в каждой линии!». Для снижения издержек на проведение дорогостоящих рекламных роликов предполагается войти в маркетинговый союз со строительной компанией-заказчиком, предлагающей строящееся и уже готовый архитектурный проект «АМ А. Бреусова».

Исходя из того, что аудитория ТВ-рекламы только в г. Пенза и Пензенской области составляет 1 886 136 человек при среднедушевом доходе 11497 рублей, а совокупном душевом доходе 5821 млн. руб., то аудитория рекламы является обширной, а доходы характеризуются как средние. По статистике рекламного агентства «MediaSM» охват населения Пензенской области вещанием телеканалов

«Россия 1» составляет 95%, «Первый» - 98%, «Культура» - 60%, «НТВ» - 45%, «Россия 2» - 41%. Охват остальных каналов зависит от высоты его размещения на мачте РТРС. Как правило диапазон вещания канала от вышки РТРС составляет 30-120 км, что составляет примерно 611 273 – 1 088 290 человек в зависимости от численности населенного пункта. Следовательно рекламный ролик следует размещать прежде всего на каналах «Россия 1» и «Первый».

Таблица 3.2

Бюджет рекламной компании на телевидении

Мероприятие	Затраты (в рублях)	
	Совокупные	из них ООО «АМ А. Бреусова»
1	2	3
Создание рекламного ролика длительностью 10 секунд	18000	2 700
Размещение рекламного ролика на телеканалах «Россия 1», «Культура», «Россия 24»	2 832 000	424 800
Размещение рекламного ролика на телеканале «Первый»	776 000	116 400
Заключение контракта	210	—
Итого	3 626 210	543 900

Предлагается использование рекламного ролика второй категории, то есть имиджевого видеоматериала повышенной сложности с элементами новаций. При этом, съемка длится до 3 часов в пределах г. Пенза и Пензенской области с использованием специального освещения, пары синхронизаций. Рекламная компания создает и согласует авторский текст, а также проводит монтаж видеоматериала с использованием простых и сложных спецэффектов, компьютерной графики и наложением титров. Стоимость такого ролика составляет 18000-19000 руб. в зависимости от рекламного агентства. Стоимость рекламного ролика продолжительностью 20 сек. в компании ГТРК на каналах «Россия 1», «Культура» и «Россия 24» составляет 5900 руб. за 6 повторов. За один месяц эта сумма составит 177 000 руб., а за 4 месяца 708 000 руб., с учетом четырех каналов – около 2 832 000 руб. Рекламный ролик транслируемый на телеканале «Первый» обойдется за один месяц в 194 000 руб., а за 4 месяца – 776 000 руб.

Планируется, что информация о компании ООО «АМ А. Бреусова» в рекламном ролике составит не более 3 сек., то есть 15% времени промо-тайм. Следовательно из представленной суммы треть – необходимые траты на рекламную компанию фирмы, которые составляют 424 800 рублей на каналах ГТРК, а канале «Первый» - 116 400 руб. (с учетом НДС и заключения контракта). Затраты на создание рекламного ролика – 2 700 руб. Совокупные расходы на ТВ-рекламу составят 543 900 руб. (табл. 3.2).

Неотъемлемой составляющей АТЛ является реклама на основных радиостанциях Пензенского региона «Европа Плюс», «России Пенза», «Маяк», «Ретро FM», «Вести FM», «Шансон» и др. Размещение рекламы на радио обосновывает более эффективным восприятием, так как слуховое восприятие длится в 45 раз дольше, чем зрительное. А в связи тем, что круглосуточная мотивация потребителей – необходимое условие эффективной рекламы. Поэтому коммуникативный эффект становится высокий.

Среди перечисленных радиостанций в рейтинге лидеров по охвату территории (по результатам опроса маркетингового агентства Romir) является «Европа Плюс» (56% опрошенных) и «Радио 101.8» (54,3% респондентов), далее расположены «Русское радио» «Авторadio» Особенно важная такая поддержка ТВ рекламы как информация, напоминающая о реализуемых архитектурных проектах совместной деятельности со стейкхолдерами. В аудиосообщении длительностью 10 сек. планируется разместить фразу «Проект подготовлен ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова» продолжительность 2 сек., то есть 20% времени.

Разработка рекламного аудио-ролика стоит 3 200 рублей (ГТРК Пенза). Размещение аудиосообщения на радиостанции «Русское радио» составит 500 руб. с учетом коэффициента 1,2 — 600 руб. Таким образом, за два сообщения в утреннем и вечернем эфире «Новости Пензы» обойдутся в 1200 руб., что за месяц составит 36 000 рублей, а за 4 месяца — 144 000 рублей. Расходы архитектурной мастерской при этом составят 28 800 руб. Стоимость и затраты на размещение рекламы на радиостанции «Радио 101.8» в Пензе те же (табл. 3.3).

## Бюджет рекламной компании на радио (в рублях)

Мероприятие	Радиостанция					
	«Русское радио»		«Радио 101.8»		«Европа Плюс»	
	Совокупные	«АМ А. Бреусова»	Совокупные	«АМ А. Бреусова»	Совокупные	«АМ А. Бреусова»
1	2	3	4	5	6	7
Стоимость 10 сек.	1200	240	600	120	600	120
Расходы в месяц	36 000	7 200	36 000	7 200	18 000	3 600
Расходы за 4 мес.	144 000	28 800	144 000	28 800	72 000	14 000
Разработка рекламного ролика	3 200 руб.					
Итого: из них	363 200					
ООО «АМ А. Бреусова»	71 600					

На радиостанции «Европа Плюс. Пенза» в программах «В начале дня» и «Губерния» составляет 850 руб. за два выходы в 07:16 и 18:45 с учетом рекламного коэффициента 0,8 получим 600 руб. за один день. За месяц затраты только на рекламу в этой радиостанции составят 18 000 руб., за 4 месяца – 72 000 руб. Совокупные затраты на рекламу только «АМ А. Бреусова» равны 14 400 руб.

Следовательно, совокупные затраты на рекламу по радио составят 363 200 руб., из которых 20% - затраты, компенсируемые ООО «АМ А. Бреусова», равны 71 600 руб.

Наружная реклама (так называемая ООН – Out of Home) широко используется для продвижения архитектурных проектов, которые уже реализованы компанией. По г. Пенза расположено множество рекламы на щитах, информирующих о предложениях на строительном рынке. Сегодня это 13 щитов с рекламой архитектурных работ компании, где размещена её эмблема. В связи с тем, что баннерная реклама в г. Пенза запрещена с января 2017 г., то она уже к июлю будет убрана со всех заведений города. Однако, обновление рекламы

заказчиков архитектурной мастерской происходит по их маркетинговому плану и составляет 8 щитов до конца текущего года. Планируется, что «АМ А. Бреусова» будет маркетинговым спонсором этой рекламной компании и возьмет на себя 10% затрат. С учетом стоимости 1 баннера в РА «Профессионал» на специальной ткани стандартного размера 3\*6 м (площадь 18 м<sup>2</sup>) составляет 7200 руб., за 8 единиц – 57 600 руб. Следовательно, расходы ООО «АМ А. Бреусова» составят 5760 руб.

Таблица 3.4

Расходы на наружную рекламу (рублей)

Мероприятия	Расходы	
	Совокупные	«АМ А. Бреусова»
1	2	3
Стоимость распечатки ткани с рекламным материалом	7200	720
За 8 единиц изготовленной рекламной продукции	57 600	5760

Расходы на внутреннюю рекламу до конца текущего года сформированы и в рамках плана возможно осуществить некоторую коррекцию содержательной части материалов и расширить участие с компаниями-партнерами. Это касается обновляемой до конца августа реклам в лифтах, подъездов жилых домов, внутри офиса компании. Касательно внутриофисной рекламы предлагается приводить перечисление партнеров фирмы на обновляемых по плану плакатах и постерах. В этом случае расчеты не требуются.

Касательно интернет рекламы, необходимо создать группы в социальных сетях «Вконтакте», «Одноклассники», страницу в «Facebook», «Twitter» и «Instagram». Содержание этих страниц должно привлекать клиентов к обсуждению возводимые проектов и тех, которые находятся на стадии разработки. Кроме того, это имеется возможность привлечь всех стейхолдеров для общения, обмена открытой информацией, а также продвижения каждого из них. Стоимость работы над этими проектами частными лицами-программистами составляет 7500 руб.

PR архитектурных проектов немислим без инструментов event-маркетинга. Планируется, в рамках сдачи жилого дома совместно с компанией ООО «Рисан» проект «Новые сады» (4 квартал 2017 г.). Бюджет мероприятия-открытия составляет более 370 000 руб. В рамках события будут проводиться собственные конкурсы, например, на знание архитектурных комплексов г. Пенза и Пензенской области – «Дом, в котором я живу». Призовой фонд мероприятия составляет 80 000руб., организация и проведение конкурса на готовой площадке в среднем составляет 50 000 руб. Итого расходы составят 130 000 руб. Планируется, что открытие посетит главный архитектор г. Пенза, а событие будет освещено по городскому телевидению. За позиционирование в репортаже хронометражем 1 минута (включая производство и размещение) составит 21 000 руб. Каждое последующее размещение ролика на ТВ составит 6 000 руб. Следовательно, за 4 размещения в выходные дни бюджет составит 24 000 руб. Итого расходы на PR по телевидению составят 45 000 руб.

Итого затраты на PR и event-маркетинг составят 295 000 рублей (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Расходы на PR и event-маркетинг (в рублях)

Мероприятие	Стоимость
1	2
Приобретение призов и их упаковка	80 000
Организация и проведение конкурса «Дом, в котором я живу»	50 000
Производство и размещение рекламного ролика на каналах ГТРК (1 минута)	21 000
Позиционирование мероприятия-открытия и конкурса	24 000
Организация и проведение конкурса «Здания Пензы»	30 000
Позиционирование на «11 канале» и каналах ГТРК Пенза	90 000
Итого	295 000

Кроме вышеперечисленного планируется проведение творческого детского конкурса «Здания Пензы» на базе «Дворца детского (юношеского) творчества». Бюджет мероприятия на подарки участникам и аренду помещения составляет 30

000 руб. Планируется осуществление видеосюжета в новостной ленте каналах «11 канал» и ГТРК Пенза («Россия 1») совокупная стоимость которого составит 90 000 руб.

Мероприятия по улучшению качества должны быть обсуждены в июле на собрании учредителей. Предполагается, что в разработку программы повышения качества выполнения архитектурных проектов будут включены все отделы компании, которые внесут свои предложения. В связи с тем, что этот документ требует подробной разработки и исследований, то отдел маркетинга должен разработать его структуру и предложить основные показатели для исследования потребительских ожиданий. Необходимо разработать стандарт качества организации, соответствующий основным отечественным и международным стандартам в области архитектуры и строительства, таких как ГОС Р ИСО/МЭК 15288-2005 «Системная инженерия. Процессы жизненного цикла систем», ГОСТ Р 1.0-2004 «Стандартизация в РФ. Основные положения» и др., в том числе с учетом ФЗ от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ «О техническом регулировании».

Таблица 3.6

Бюджет маркетинговой компании по повышению конкурентоспособности  
ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова»

Мероприятия	Структура отдела маркетинга	Бюджет, руб.	Удельный вес в совокупных затратах, %
1	2	3	4
Реклама на ТВ	Отделы рекламы и продвижения	543 900	59,35
Реклама на радио	Отделы рекламы и продвижения	71 600	7,81
Наружная реклама	Отдел рекламы	5 760	0,63
PR и event-маркетинг	Отделы рекламы и продвижения	295 000	32,19
Прямой маркетинг и интернет-маркетинг	Интернет-менеджмент	165	0,02
Итого		916 425	100

Мероприятия прямого маркетинга (direct-marketing) являются одни из наиболее эффективных для продвижения продуктов рынка B2B. Его

инструментарий включает рассылку sms-сообщений, рассылку писем на электронную почту, почтовой связи и т.д. Планируется создание клиентской базы данных, в которой помимо наименований заказчиков, будут иметься их почтовые и электронные адреса, а также актуальные сведения о руководстве. При создании электронного сообщения и его рассылки можно использовать разнообразные серверы «Просто.Email» или «UniSender», при этом последний имеет преимущество в виде рассылки sms-сообщений, а для работы с сервером необходим любой браузер для выхода в интернет. «Unisender» имеет не плохие показатели эффективности рекламы: открываемость писем составляет 45%, кликабельность по ссылкам —23%, а количество заказов с письма 7,2%. Следует отметить, что в месяц можно отправлять до 1500 писем электронной почтой при размере клиентской базы 100 ед. Стоимость рассылки sms-сообщений составляет 1,65 руб./sms. Следовательно, при необходимости на рассылку можно потратить не более 165 руб.

Следовательно, рассчитав и обосновав бюджет каждого из предложенных мероприятий, можно предложить бюджет маркетинговой компании по повышению конкурентоспособности ООО «АМ А. Бреусова» (табл. 3.6). Из структуры затрат видно, что основная часть из приходится а рекламу по ТВ – 59,35%, PR и event-маркетинг – 32,19%. Такая помощь в продвижении реализуемых и реализованных архитектурных проектов позволит создать имидж компании как компании, которая занимается разработкой социально значимых проектов и занимает ведущую роль на рынке архитекторских услуг.

Таким образом, на основе проведенных маркетинговых исследований главы 2 разработана система инструментов и методов управления конкурентоспособностью на основе расчета цена безразличия. В связи с тем, что восприятие потребителей и клиентов архитектурных проектов зависит от их информированности о результатах работы мастерской, то немаловажную роль, помимо управления качеством, являются инструменты маркетингового продвижения проектов. Повышение конкурентоспособности невозможно без комплексного подхода в работе со всем заинтересованными сторонами:

строительными компаниями (заказчиками), органами государственной и муниципальной власти, а также непосредственными потребителя. В связи с этим, предлагается введение методов частно-государственного партнерства в реализации социально-значимых проектов, а также проведение совместная деятельность с государственными органами по проведению реставрационных и архитектурно-проектных работ в г. Пенза и Пензенской области на безвозмездной (или частично безвозмездной) основе в рамках благотворительных мероприятий. Предложен календарь реализации инструментов рекламы и продвижения, рассчитан и обоснован бюджет для каждого из них, а также установлены ответственные за их реализацию.

### **3.2. Стратегия обеспечения устойчивого конкурентного преимущества**

Концепция устойчивого конкурентного преимущества, разработанная М. Портером, утверждает, что таковым может стать не любое конкурентное преимущество. Например, сегодня некая компания N имеет определенные уникальные технологии на рынке и разрабатывает уникальные архитектурные проекты. Однако, можно уверенно утверждать, что уже завтра у её конкурентов будет эта же технология и конкурентное преимущество компании N исчезнет. Следовательно не каждое конкурентное преимущество может быть уникальным.

Уникальное конкурентное преимущество должно соответствовать следующим критериям:

1. Критерий полезности означает, что преимущество должно приносить реальную пользу в создании архитектурных проектов и их дальнейшем сопровождении.

2. Уникальностью, то есть не встречаться у конкурентных организаций.

3. Защищенностью, то есть сложным в копировании или юридически защищенным (патентами, лицензиями), что способствовало бы приросту прибыли фирмы.

4. Ценностным, то создавать дополнительную ценность для стейкхолдеров и обязательно для конечного потребителя.

Следовательно, уникальное конкурентное преимущество работает на длительную перспективу и формируется в течении долгого времени. На рынке архитектурных услуг это является одним из определяющих условий как для строительных компаний – заказчиков архитектурных проектов, так и для инвесторов, государства, общества и потребителей. Поэтому, длительный опыт создания архитектурных произведений ООО «АМ А. Бреусова» является важнейшим преимуществом компании.

Однако, за 25 лет реформирования экономики России на отечественном рынке появились и другие фирмы, имеющие столь же большой опыт и длительную историю существования. В связи с этим, предлагается закупить дополнительное оборудование и приобрести современные компьютерные программы для разработки сложных архитектурных проектов. Так, презентация материалов проекта невозможно без детализирования и представления всех элементов архитектурного комплекса. Поэтому следует приобрести 3d-принтер. Например, марка MZ3D-360 является одной из самых доступных и высокоскоростных на рынке 3d-печати: скорость 150 мм/сек, рабочее поле 202\*182\*150 мм (по осям x|y|z). Стоимость такого принтера составляет 52 990 руб.

Необходима не только интерактивность проектов, но и детальный их проект на соответствующей программе. Так, создание сложных архитектурных комплексов требует не только проектирования собственно здания, но и целой системы зданий и сооружений — урбоэкологическую среду в целом. В этих целях необходимо использовать и современное программное обеспечение, например Daz Bryce и Data Becker 3D Apartmentand Condo Designer. Первая программа специализируется на проектировании ландшафтной архитектуры, а вторая – создание 3D-планов внутреннего помещения объектов строительства. Общая стоимость программ составляет 978 000 рублей. Указанные вложения обеспечат использование передовых технологий в проектировании архитектурных объектов

и комплексов, что позволит доступно и эффектно презентовать предлагаемые проекты.

С учетом вышеизложенного, а также имеющегося потенциала компании следует полагать, что основным уникальным конкурентным преимуществом компании ООО «АМ А. Бреусова» может быть «Лидер решения сложных архитектурных задач». Собственно, преимущество можно представить следующим образом (рис. 3.1).

Как видно из рис. 3.1, основой формирования уникального конкурентного преимущества являются уникальные технологии создания архитектурных проектов, инновационные решения для строительства (например, разработка бесшовных конструкций, конструкции каркасно-обшивных наружных стен и т.д.), качество проектирования с учетом ценностных ориентиров всех заинтересованных сторон проекта, а также высококвалифицированная команда, способная решать трудные и сложные архитектурные задачи.

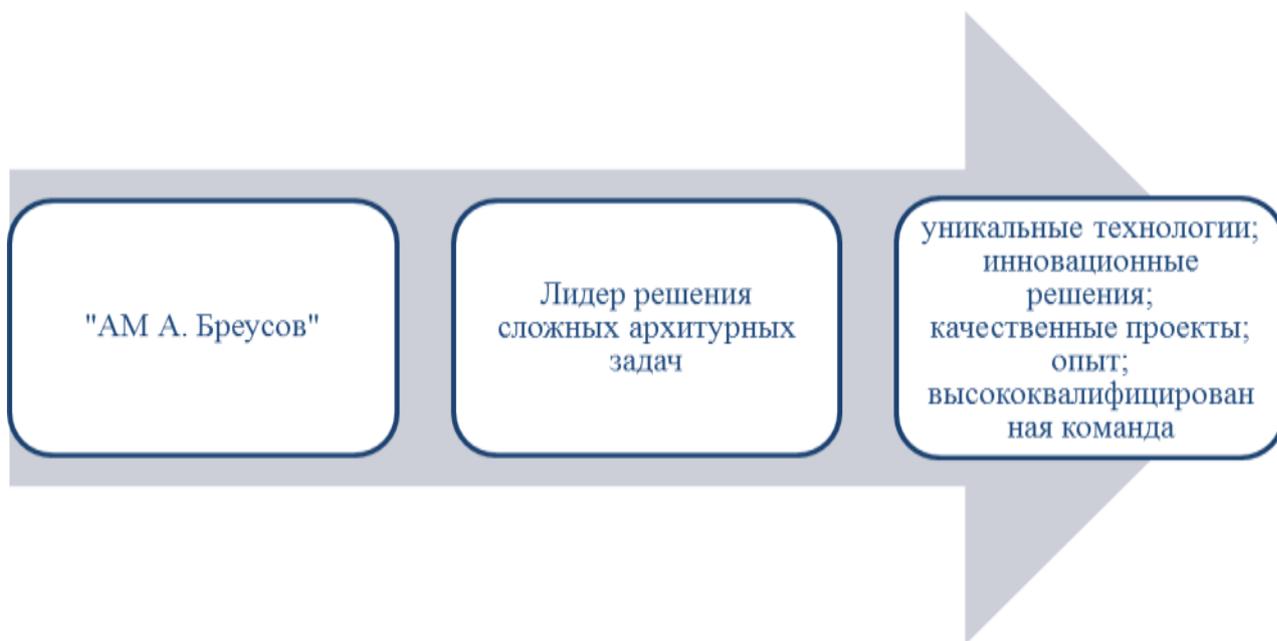


Рис. 3.1. Структура уникального конкурентного преимущества ООО «АМ А. Бреусова»



Рис. 3.2. Стратегия достижения уникального конкурентного преимущества

Для достижения столь сложной структуры конкурентного преимущества, необходимо разработать долгосрочную стратегию достижения указанных критерий.

Миссия компании заключается в следующем: «Идеи через диалог времени, пространства и людей!». Эта формула позволяет достичь решение проблемы преемственности традиционной архитектуры и инноваций в возводимых проектах, в том числе строительных, дизайнерских и архитектурных.

Основная цель: достижение качества и культуры архитектурной среды. Эта цель конкретизирует рыночную специализацию компании, которая ориентируется на комплексных архитектурно-градостроительных проектах, проводимых и реализуемых от общего плана к конкретным решениям дизайна помещений. Столь обширная задача требует конкретизации, поэтому предлагаются следующие задачи:

1. Разработка системы качества проектов.
2. Разработка системы сопровождения проектов.
3. Использование инновационных решений в архитектуре.
4. Максимизация экономической эффективности проектов.
5. Повышение ценности работ компании.
6. Информатирование о проектах и разработках.

Указанные задачи позволяют сформировать основные элементы уникального конкурентного преимущества и достичь специализации компании, сфокусироваться на издержках строительных проектов и предложить оригинальные решения.

Представленные цели и задачи базируются на целом комплексе принципов:

1. Обращение к прогрессивным и высоким технологиям как источнику инновации.
2. Диалог с контекстом, при выборе стилистики и формообразования будущего здания.
3. Экология и энергосбережение.

4. Экономическая обоснованность.

5. Интеграция в контекст городской архитектуры, формирование комфортной окружающей среды.

6. Социальная ответственность компании. Ответственность как перед обществом - средой, в которой реализуется проект, так и перед Заказчиком.

7. Постоянный рост внутреннего саморазвития архитектурной мастерской, борьба с «внутренней пассивностью», выраженной в поиске новых методов решения проектных задач, проблематичных городских территорий, для развития новой сверх архитектуры, максимально благоприятно влияющей на развитие города.

8. Поиск проектных алгоритмов и приемов, которые основаны на разумном балансе между смелой реализацией новой архитектуры и бережным отношением к историческому наследию и контексту.

9. Поддержка баланса между смелым движением к новой архитектуре и бережным сохранением исторического контекста, формирование объектов архитектуры через призму сложных противоречий Пензы и других старинных городов России, требующего инноваций и движения в будущее.

Достижение представленных задач и принципов возможно на основе разработанных и предыдущем разделе маркетинговых мероприятий, охватывающих весь комплекс маркетинга. Подчеркнем ещё раз:

1) PR.

2) TV-реклама.

3) Благотворительная деятельность.

4) Внутренняя реклама.

5) Выставки и фестивали архитектурных проектов.

6) Интернет-реклама.

7) Ко-маркетинг.

8) Мероприятие-открытие.

9) Наружная реклама.

10) Печатная реклама.

- 11) Прямой маркетинг.
- 12) Радио-реклама.
- 13) Управление качеством проектов.
- 14) Форумы строительной индустрии.

Основные показатели осуществления стратегии конкурентоспособности включают рассчитанные целевые показатели восприятия архитектурных проектов всеми стейкхолдерами:

1. Показатели уровня восприятия: экологичность - 7,18 балла, комфортность - 7,58 баллов, удобство - 7,62 балла, природосообразность – 6,12 баллов, целостность архитектурно-пространственного решения – 8,36 баллов, комплексность – 8,66 баллов, экономичность – 7,8 балла, эстетичность – 6,3 балла, приемлемость цены – 8,0 баллов, эмоциональность – 5,36 баллов.

2. Значение суммарного агрегированного коэффициента должно колебаться около 10 баллов – среднее значение по рынку.

3. Стоимость одного квадратного метра необходимо увеличить до 48 000 рублей.

4. Цена безразличия должна составлять по архитектурному проекту не более 48 828 руб.

Из предложенной в работе методики мониторинга конкурентоспособности архитектурных проектов на основе расчета цены безразличия (п. 1.3) возможно отслеживать поступательное движение ООО «АМ А. Бреусова» к поставленной цели. В случае отклонения, необходимо провести коррекцию деятельности.

Таким образом, на основе проведенного анализа сформулировано уникальное конкурентное преимущество «АМ А. Бреусов» - лидер в решении сложных архитектурных задач!». Оно отвечает признакам полезности, уникальности, защищенности и ценности уникального конкурентного преимущества, а также устойчивостью к копированию конкурентами. Предложена конкурентная стратегия, основанная на фокусировании на издержках заказчика по реализации архитектурного проекта и его оптимизации. Это возможно с использованием инновационных решений в проектах, возможностями

их детализации и поддержки, а также при осуществлении помощи мастерской в их продвижении.

### 3.3. Экономическая эффективность предложенной стратегии

Далее необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий. Оценка эффективности поможет определить целесообразность и адекватность предложенных мероприятий, понять окупятся ли вложенные средства. Эффективность внедрения стратегии вовлечения клиентов в цепочку создания ценностей ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова», также можно определить с помощью разработки трех сценариев: пессимистичного, реалистичного (наиболее вероятного) и оптимистичного. Согласно пессимистичному прогнозу можно ожидать ежегодного увеличения выручки на 1-2%, согласно реалистичному прогнозу – на 4-5%, и согласно оптимистичному – на 9-10%. За базовый показатель берется показатель выручки ООО «АМ А. Бреусова» за 2016 год. Для того чтобы расчеты были корректными, в качестве базового показателя будет взят объем выручки ООО «АМ А. Бреусова» за 3 года календарных месяцев, поскольку предложенные мероприятия планируются на 2 года и 6 месяцев. Сценарии развития представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

#### Сценарии развития при внедрении разработанной конкурентной стратегии ООО «АМ А. Бреусова»

	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
1	2	3	4
Выручка за 2016 год (в тыс. рублях)	22391	22391	22391
Относительный показатель прироста, %	3 – 5% (за основу берется 5%)	8 – 10% (за основу берется 10%)	13 – 15% (за основу берется 15%)
Абсолютный показатель прироста (тыс. руб.)	1119,55	2239,1	3358,65
Прогноз выручки после реализации стратегии (тыс.руб.)	23510,55	24630,1	25749,65

Как видно из данных приведенной таблицы – согласно пессимистичному сценарию развития, общий объем выручки от реализации стратегии составит 23510,55 тыс рублей, прирост в данном случае незначительный, однако он всё же ожидается. При реалистичном (наиболее вероятном) сценарии все затраты фирмы окупятся, а при оптимистичном сценарии компания не только сможет окупить затраты на внедрение программы, но и останется с прибылью. Полученный показатель свидетельствует о том, что внедрение разработанной стратегии повышения эффективности при реалистичном сценарии будет эффективным, а при оптимистичном сценарии поможет компании увеличить свою прибыль сразу же после внедрения.

Далее необходимо рассчитать рентабельность инвестиций. Определим рентабельность с помощью показателя ROI (ReturnOfInvestment, Возврат Инвестиций). Так как рассматриваются инвестиции в маркетинговую деятельность компании, то необходимо рассчитать маркетинговый ROI:

$$ROI = (\text{доход} - \text{себестоимость}) / \text{сумма инвестиций} * 100\%, \quad (3.1)$$

Считается, что если Маркетинговый ROI > 100%, то эффект от внедрения программы положительный, если Маркетинговый ROI < 100%, то предложенный план мероприятий является нерентабельным.

Общий доход от вложений (по реалистичному сценарию) – 22391 тыс. рублей.

Затраты – 916625 рублей.

Рассчитаем  $ROI = (22391000 - 21280000) / 916625 \times 100\% = 121\%$

Полученный показатель свидетельствует о том, что внедрение выше перечисленных мероприятий по формированию стратегии вовлечения клиентов в цепочку создания ценностей (ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова») будет эффективна и поможет компании увеличить свою прибыль.

Таким образом, сформировав бюджет и рассчитав оценку эффективности по формированию стратегии вовлечения клиентов в цепочку создания ценностей (ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова»), можно сделать вывод, что перечень предлагаемых мероприятий необходимо и целесообразно применить на практике. Об этом свидетельствуют полученные показатели, такие как оптимальность рекламного бюджета, его рентабельность. Также разработаны прогнозы прибыльности предложенной стратегии по трем видам прогнозов – оптимистическому, реалистическому и пессимистическому. Данные показатели определили разработанную стратегию как прибыльную и эффективную.

В данной главе был подробно рассмотрен комплекс мероприятий, направленный на повышение эффективности конкурентной стратегии ООО «АМ А. Бреусова». Все представленные мероприятия и рекомендации были разработаны на основе результатов анализа. В результате была разработана программа по формированию уникального конкурентного преимущества ООО «АМ А. Бреусова». В рамках подробной детализации программы были представлены сметы, описывающие затраты на использование каждого из мероприятий. Общая стоимость программы составила 916 625 рублей. В заключение были разработаны прогнозы прибыльности программы, исходя из пессимистического, реалистического и оптимистического подходов, рассчитана рентабельность инвестиций. Полученные показатели характеризуют разработанную программу, как эффективную и рентабельную, со сроком окупаемости в пять месяцев. Таким образом, внедрение данной программы будет способствовать достижению основных целей повышения конкурентоспособности компании ООО «АМ А. Бреусова».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие индустрии строительства в Пензе и России происходит очень высокими темпами, однако современный экономический кризис привел к приостановке многих проектов, что актуализировали усилия компаний по повышению их конкурентоспособности. Прежде всего, это сказалось на разработками многими из них конкурентной стратегии.

Теоретический анализ первой главы показал, что конкурентная стратегия основывается на предположении М. Портера о пяти силах рынка, действующих на фирму. Они заставляют компанию выбрать одну из пяти стратегий: фокусировании на минимизации издержек, лидерство в издержках, дифференциации или фокусировании на дифференциации. При этом основная задача – сформировать устойчивое конкурентное преимущество, недостижимое в ближайшей перспективе конкурентами. Предложена методика оценки конкурентоспособности архитектурных проектов на основе расчета цены безразличия и обоснован анкетный опрос потребительских предпочтений.

Во второй главе проведен анализ внешней и внутренней маркетинговой среды. Обобщенный SWOT-анализ показал сильные, слабые стороны ООО «АМ А. Бреусова», возможности и угрозы развития. Выделена большая история компании, успешная реализация архитектурных проектов на пензенском и российском рынке строительной индустрии, высокий уровень профессионализма команды, а также наличие необходимого оборудования для создания проектных работ.

Опрос потребительских предпочтений показал распределение степени важности показателей архитекторских решений при выборе жилых домов. Был проведен опрос как потенциальных, так и реальных потребителей и в их сравнении проведен анализ полученных результатов. Выявлены особенности распределения показателей архитекторских проектов по степени важности между потенциальными и реальными потребителями.

На основе расчетов уровня восприятия (средних баллов оценки восприятия показателей реализации архитектурных проектов) стейкхолдерами рассчитаны коэффициенты присутствия показателей. Выявлены сильные стороны архитектурного проекта для основных конкурентов ООО «АМ А. Бреусова». Выявлена недооцененность архитектурного проекта компании по сравнению с её конкурентами, в связи с чем, стоимость одного квадратного метра меньше рыночной — около 8 тыс. руб..

Исходя из результатов аналитической главы были разработаны мероприятия по повышению ценностного восприятия архитектурных проектов ООО «АМ А. Бреусова». Повышение конкурентоспособности невозможно без комплексного подхода в работе со всем заинтересованными сторонами: строительными компаниями (заказчиками), органами государственной и муниципальной власти, а также непосредственными потребителя. В связи с этим, предлагается введение методов частно-государственного партнерства в реализации социально-значимых проектов, а также проведение совместная деятельность с государственными органами по проведению реставрационных и архитектурно-проектных работ в г. Пенза и Пензенской области на безвозмездной (или частично безвозмездной) основе в рамках благотворительных мероприятий. Предложен календарь реализации инструментов рекламы и продвижения, рассчитан и обоснован бюджет для каждого из них, а также установлены ответственные за их реализацию.

На основе проведенного анализа сформулировано уникальное конкурентное преимущество «АМ А. Бреусов» - лидер в решении сложных архитектурных задач!». Оно отвечает признакам полезности, уникальности, защищенности и ценности уникального конкурентного преимущества, а также устойчивостью к копированию конкурентами. Предложена стратегия формирования устойчивого конкурентного преимущества, для которой рассчитаны показатели конкурентоспособности будущих архитектурных решений с учетом мнения всех стейкхолдеров. Это возможно с использованием инновационных решений в

проектах, возможностями их детализации и поддержки, а также при осуществлении помощи мастерской в их продвижении.

По результатам перечень предлагаемых мероприятий необходимо и целесообразно применить на практике. Об этом свидетельствуют полученные показатели такие, как оптимальность рекламного бюджета, его рентабельность, а также срок окупаемости программы. Также разработаны прогнозы прибыльности программы по трем видам прогнозов – оптимистическому, реалистическому и пессимистическому. Данные показатели определили разработанную стратегию как прибыльную как прибыльную и эффективную программу.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГК ФЗ РФ от 7 февраля 1992 года N 2300-1 "О защите прав потребителей"[Электронный ресурс]URL: <https://www.consultant.ru/document/>
2. ГОСТР 51303-99. Торговля. Термины и определения (Постановление Госстандарта РФ от 11.08.1999 г. № 242-ст) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_135475/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135475/).
3. Гражданский кодекс РФ. - М.: «Проспект», 2015.– 113 с.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.- М.: Издательство ПРИОР, 2014. - 176с
5. Конституция Российской Федерации.- М.: «Проспект», 2015.– 48с.
6. Уголовный кодекс Российской Федерации.- М.: «Проспект», 2015.– 160с.
7. ФЗ от 13 декабря 1994 г. N 60-ФЗ «О поставках продукции для федеральных государственных нужд»[Электронный ресурс]URL:<http://base.garant.ru/10103427/>
8. ФЗ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс]URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/)
9. ФЗ от 18 июля 1995 г. №108-ФЗ «О рекламе» [Электронный ресурс]URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7234/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7234/)
10. ФЗ от 23 сентября 1992 г. №3523–1 «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных»[Электронный ресурс]URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1007/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1007/)
11. ФЗ от 27 декабря 1991 г. №2124-1 «О средствах массовой информации» ([https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1511/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/))
12. ФЗ от 27.07.2006 N 149-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» [Электронный ресурс]URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)

13. ФЗ от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/)
14. ФЗ от 30.12.2006 N 271-ФЗ "О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации" URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64936/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64936/)
15. ФЗ от 9 июля 1993 г. №5351–1 «Об авторском праве и смежных правах» [Электронный ресурс]URL: <https://www.consultant.ru/document/>
16. ФЗ РФ от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе».
17. ФЗ РФ от 28.12.2009 № 381-ФЗ «О государственном регулировании торговой деятельности в Российской Федерации».
18. Авдашева С.Б., Буданов И.А., Голикова В.В., Яковлев А.А. Модернизация российских предприятий в цепочках создания стоимостей (на примере трубной и мебельной промышленности России) [Текст] // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2005. -№ 3. - С. 361.
19. Австрийская школа в политической экономии: К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер. – М.: Экономика, 1992.
20. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Центр экономики и маркетинга.-М.: 1996. — 680 с.
21. Алексеев, С.В. Маркетинговое право [Текст]: Учеб. / С.В.Алексеев.- М.: Изд-во НОРМА, 2012.– 320 с.
22. Аренков И.А., Наумов В.Н., Юлдашева О.У., Середохо В.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью. СПб.: АМКОС, 2013. - 656 с.
23. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник. — М.: Экономика, 2001 — 370 с.
24. Багиев Г.Л., Маркетинг: учебник для вузов [Текст] / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн — СПб.: Титер, 2007. 736 с.

25. Баджо Р., Шерешева М. Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер [Текст] // Вестник Моск. ун-та. Сер. 6: Экономика — М.: МГУ, 2014 -№2 – С. 3-21
26. Баркан Д.И. Управление продажами: учебник. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. - 908 с.
27. Бизнес. Оксфордский толковый словарь. Англо-русский. [Текст] / Перевод. С. А. Щедрин, Н.Н. Кричигина, Е. И. Островская, И. Н. Осадчая — М.: Прогресс-Академия, РГГУ, 1995 — 362 с.
28. Бутрин А. Г., Королева А. А. Методический подход к формированию оптимальной цепи издержек в концепции добавленной стоимости [Текст] // Логистика сегодня - М.: Крокус, 2015 - №5 (71) – С. 262-276
29. Виданов Н. А. Оценка эффективности мероприятий по стимулированию сбыта в местах продаж. [Текст] / Н. А. Виданов // Маркетинговые коммуникации. – 2003. – №3. – С. 11-16
30. Вяткина Б. М. Маркетинговая деятельность дизайнеров архитектурной среды [Текст] // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. — Иркутск: ИрГТУ, 2014 - №4(9) – С. 106-114.
31. Вяткина Б.М. Введение в градостроительный менеджмент и маркетинг: учеб.пособие [Текст] / Б. М. Вяткина — Иркутск: Изд-во ИрГТУ. 2009 — 218 с.
32. Вяткина Б.М. Повышение конкурентоспособности городской территории [Текст] // Вестник ИрГТУ. – Иркутск: ИрГТУ, 2012. - № 6. - С. 74–79
33. Гаврилова М. Н. Актуальные проблемы отечественного рынка ProductPlacement [Текст] // Реклама. Теория и практика. – 2010. – №2 (38). –С. 124-127.
34. Гераклеос Л., Вирц Й. Сингапурские авиалинии: баланс противоречий // Гарвард Бизнес Ревью, октябрь, 2010 — с.89-94.
35. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Феникспресс, 2000 – 250 с.

36. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – С. 193
37. Губарец М.А. Продвижение и позиционирование в маркетинге, или как продвинуть любой товар: Учебно-практическое пособие [Текст]/ М.А. Губарец, Е.И. Мазилкина.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Саратов: ООО «Либро», 2012.-224 с.
38. Дайнеко А.И., Дайнеко Д.В. Развитие и маркетинг в сфере сохранения объектов недвижимости культурного наследия [Текст] // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2014. № 3. С. 90–97.
39. Драганчук Д.С. Поведение потребителей. [Текст] / Д.С. Драганчук.– М. : ИНФРА-М, 2011.– 113 с.
40. Дубровин И.А. Поведение потребителей. [Текст] / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и Ко, 2010.– 312 с.
41. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2004. – 640 с.
42. Катькало В. С. Эволюция стратегического управления: монография [Текст] / В. С. Катькало — СПб: Санкт-Петерб. гос. ун-т, 2008 — 586 с.
43. Колясников В. А. Современная теория и практика градостроительства: территориальное планирование городов [Текст] : учеб.пособие. Екатеринбург, 2010 — 260 с.
44. Костина Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг. [Текст] / Г.Д. Костина, Н.К. Моисеева. – М. : Омега-Л, 2008. – 176 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга. [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1991. – 657 с.
47. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2010. - 816 с.
48. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. - М.: Издательский дом «Технологии», 2005. - 200с.

49. Кузьменко В. В. Совершенствование цепочек создания ценности как ключевое условие реализации стратегии современного предприятия [Текст] // Финансово-экономические проблемы развития предпринимательства — М.: МГУАДА, 2016 -№6(6) – С. 111-117
50. Куликова Е. С. Территориальный маркетинг как результат трансформации экономических интересов [Текст] // Вестник Челябинского государственного университета. 2008. —№ 19. — С. 47–52.
51. Кутлалиев А.С. Эффективность рекламы. [Текст] / А.С. Кутлалиев, А.А. Попов/ 2-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 416 с.
52. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент. М.: Эксмо, 2010 – 218 с.
53. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. С. 73-76.
54. Найденова А.Н. Как превратить клиента потенциального в клиента лояльного [Текст] / А.Н. Найденова // Маркетинговые коммуникации. 2008. – № 01(43). – С. 46-50.
55. Наумов В. Н. Методика расчета мультиатрибутивной потребительской ценности предприятия розничной торговли // Маркетинг розничной торговли. — 2014 — №1. — С. 4-11
56. Наумов В.Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии. - СПб.: Политехника-сервис, 2011. - 286с.
57. Орехов Д.Б., Юлдашева О.У. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей [Текст] // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник НИЦ корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ. Выпуск №1, 2014. – С.78-91.
58. Осипов В. С. О единстве цепочки ценности и цепочки стоимости [Текст] // Globalscientificpotential — СПб.: Фонд развития науки и культуры, 2013 - №10(31) – С. 120-123

59. Пичурин И. И. Понятия «цепочка создания стоимости» и «ценность» в экономической теории [Текст] // Журнал экономической теории — Екатеринбург: ИЭ УО РАН, 2013 - №3 – С. 228-233
60. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. С. 53-60.
61. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993 — 435 с.
62. Резник Г.А. Маркетинг [Текст]: учеб.пособие / Г.А. Резник, А.А. Малышев, Н.А. Коробкова. – Пенза: ПГУАС, 2014, – С. 9
63. Резник, Г.А. Введение в маркетинг. Учебное пособие. 2-е издание, переработанное и дополненное./ Г.А. Резник – М.: ИНФРА-М, 2012. – 202 с.
64. Репин В.В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и WorkFlow // Финэксперт: Портал. 2005. Декабрь. Режим доступа: [Электронный ресурс]. – URL:[http://www.nexpert.ru/view/opisanie\\_i\\_analiz\\_biznes\\_protsestsovtsepochkki\\_i\\_Work\\_Flow/362](http://www.nexpert.ru/view/opisanie_i_analiz_biznes_protsestsovtsepochkki_i_Work_Flow/362)(дата обращения 12.03.2017).
65. Рябченкова А.В. Градостроительный маркетинг: учеб.пособие. Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2014. 150 с.
66. Саввин А.М., Фадеева Ю.В. Основы маркетинга и его правового регулирования: Учебно-методическое пособие для студентов вузов / А.М. Саввин, Ю.В. Фадеева - Тула, 2012.
67. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 520 с.
68. Трефилова И. Н., Прокопцев В. Е. Эволюция цепочек и создание сетей ценности // Инновационная наука — М.: Корст, 2015 - №12 – С. 291-295
69. Трутнев Э. К. Градорегулирование : Основы регулирования градостроительной деятельности в условиях становления рынка недвижимости. — М.: Фонд "Институт экономики города", 2008. — 296 с.
70. Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума [Текст] / А.В. Ульяновский. – М.: Эксмо, 2008. – 432 с.

71. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/>
72. Шевченко А.В. Анализ проблем управления связанных с контролем [Текст] / А.В. Шевченко // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – №1. – С. 58-64.
73. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. – М.: ТЕИС, 2006. – С. 177-178.
74. Юдаев А. В. Цепочка создания ценности и управление цепочкой поставок: отличия и сходства [Текст] // Экономика и предпринимательство — М.: Экономика и предпринимательство, 2016 — №7(4) — С. 218-212
75. Юдин О.И. , Юлдашева О. У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - 2012. - № 1(41). - С.218-222.
76. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности [Текст] // Проблемы современной экономики. – 1(41). – 2012.- С.218-222.
77. Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2007. – Вып. 2. – С.32-48.
78. Юлдашева О.У., Орехов Д.Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №1, 2014. - С.78-91.
79. Юлдашева, О.У. Персонализация маркетинговых коммуникаций — ориентир адаптации маркетинг-микса к требованиям потребителей в условиях информатизации общества [Текст]/ О.У. Юлдашева, И.Ю. Окольнішнікова // Маркетинговые коммуникации. –2012. – № 4. – С. 204-212.

80. Юлдашева, О.У. Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива [Текст]/О.У. Юлдашева //Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. –2014. – № 1. – С. 56-77.

81. Юттнер У., Кристофер М. и Бейкер С. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок // Российский журнал менеджмента. 2008. Т.6. - № 4. - С.44-62.

82. Ядов В.А. Социологическое исследование. Методология. Программа. Методы. [Текст] / В.А. Ядов. — М.: Наука, 1972 – 240 с.

83. Christensen, C. The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business, Collins Business Essentials, 296 p.

84. Gereffi G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. Journal of International Economics. 48 (1999). P.37–70.

85. Gereffi G., Korzeniewicz M. Commodity Chains and Global Capitalism, London, 1994.

86. Kano N., Nobuhiku S., Fumio T., Shinichi T. Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control (in Japanese), 1984, April, № 14 (2). P. 39–48.

87. Moore, J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996 – 312 p.

## ГЛОССАРИЙ

**Бюджет** – форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления.

**Дистрибьютор** – фирма, осуществляющая оптовую закупку, или индивидуальный предприниматель, осуществляющий мелкооптовую или крупнооптовую закупку определённых товаров у крупных промышленных фирм-производителей с целью последующего сбыта этих товаров дилерам на региональных рынках.

**Клиент** – это физическое или юридическое лицо, пользующееся услугами другого физического или юридического лица, вступающее с ним в деловые отношения.

**Конкурентоспособность** – способность товара или услуги выдержать сравнение с аналогичными товарами и услугами других производителей при сохранении среднерыночной цены.

**Конкурентное преимущество** – активы и другие достоинства фирмы, дающие ей преимущество над конкурентами.

**Логистика** – теория и практика управления материальными и информационными потоками в процессе товародвижения.

**Маркетинговая стратегия** – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

**Покупательский спрос** – это социально-экономическая категория, выражающая общественные потребности, представленные на рынке деньгами, т. е. и платежеспособная часть.

**Постоянные клиенты** – это те клиенты, которые совершают регулярные закупки в организации и сумма закупок превышает условную величину за отчетный период.

**Потребительские предпочтения** – это такой инструмент изучения спроса, который позволяет выявить, какие товары и в какой степени востребованы у целевой аудитории.

**Потребительская ценность товара** – это соотношение между преимуществами, которые получает потребитель в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование.

**Продвижение** – совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах товара до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить.

**Рынок** – это совокупность существующих и потенциальных потребителей, производителей, посредников, вступающих во взаимоотношения с целью купли, продажи и потребления товаров и услуг.

**Рынок услуг** – сфера обращения или совокупность актов купли-продажи различных видов деятельности, удовлетворяющие потребности отдельного человека, группы людей, организаций. Различают материальные и нематериальные услуги.

**Рыночная доля** – это процент, который приходится на долю продукции с определенной торговой маркой.

**Стимулирование сбыта** – это совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца), для краткосрочного увеличения объема сбыта, а также для увеличения числа новых покупателей.

**Цена безразличия** – это такой уровень цены на товар, при котором единица полезного эффекта одного товара и товара конкурентов будут стоить одинаково. Цена безразличия в маркетинге является расчетным показателем.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета потенциальных потребителей архитектурных услуг

ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова»

Уважаемый анкетиремый!

Проводится исследование общественного мнения на тему:

**«Разработка стратегии конкурентного преимущества на основе создания цепочки ценности (ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова»)»**

В таблице блока вопросов №1 представлены основные показатели ценности архитектурных решений. Какие из них, по Вашему мнению, являются определяющими в процессе выбора жилья? В блоке №2 анкеты представлены вопросы некоторые вопросы для получения общей информации об анкетиремых. Заполните некоторую информацию о себе. Мы гарантируем, что представленная Вами информация не будет разглашена. Заранее благодарим Вас за помощь в исследовании!

#### **Блок №1. «Оценка степени важности показателей архитектурных решений»**

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Проранжируйте их по степени важности при выборе жилья от 1 до 10 баллов.

Показатели \ Баллы	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

**Блок №2 «Личная информация»**

1. Ваш возраст:

- До 20 лет
- 21 – 30
- 31 – 45
- Старше 45

2. Ваш пол:

- Женский
- Мужской

3. Укажите Ваше социальное положение (род занятий):

- Студент/ учащийся
- Предприниматель
- Руководитель младшего или среднего звена
- Менеджер высшего звена
- Сотрудник компании
- Работник бюджетной сферы
- Не работаю
- Другое: \_\_\_\_\_

4. Оцените средний ежемесячный доход на одного члена Вашей семьи:

- Менее 10000 рублей
- От 10000 до 20000 рублей
- От 20000 до 30000 рублей
- От 30000 до 50000 рублей
- От 50000 рублей

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета реальных потребителей архитектурских услуг.

Уважаемый анкетиремый!

Проводится исследование общественного мнения на тему:

**«Разработка стратегии конкурентного преимущества на основе создания цепочки ценности (ООО «Архитектурная мастерская Александра Бреусова»)»**

В таблице блока вопросов №1 представлены основные показатели ценности архитектурных решений. Какие из них, по Вашему мнению, являются определяющими в процессе выбора жилья? В блоке №2 оцените по этим показателям собственный жилой дом. В блоке №3 представлены некоторые вопросы для получения общей информации об анкетиремых. Заполните некоторую информацию о себе. Мы гарантируем, что представленная Вами информация не будет разглашена. Заранее благодарим Вас за помощь в исследовании!

### **Блок №1. «Оценка степени важности показателей архитектурных решений»**

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Проранжируйте их по степени важности при выборе жилья от 1 до 10 баллов.

Баллы	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Показатели										
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

## продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 2

### Блок №2. «Оценка жилого дома по показателям архитектурного решения»

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Оцените жилой дом, в котором Вы живете по этим показателям от 1 до 10 баллов.

Показатели \ Баллы	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

### Блок №3 «Личная информация»

1. Ваш возраст:

- До 20 лет
- 21 – 30
- 31 – 45
- Старше 45

2. Ваш пол:

- Женский
- Мужской

3. Укажите Ваше социальное положение (род занятий):

- Студент/ учащийся
- Предприниматель

**окончание ПРИЛОЖЕНИЯ 2**

- Руководитель младшего или среднего звена
- Менеджер высшего звена
- Сотрудник компании
- Работник бюджетной сферы
- Не работаю
- Другое: \_\_\_\_\_

4. Оцените средний ежемесячный доход на одного члена Вашей семьи:

- Менее 10000 рублей
- От 10000 до 20000 рублей
- От 20000 до 30000 рублей
- От 30000 до 50000 рублей
- От 50000 рублей

5. Укажите улицу и номер дома, в котором Вы живете.

Улица \_\_\_\_\_

Дом № \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Анкета экспертного опроса о ценностном восприятии архитектурных проектов ООО «Архитектурная мастерская А. Бреусова»

**Уважаемый эксперт!**

ФГБОУ ВО Пензенский государственный университет архитектуры и строительства проводит социологический опрос на тему «Разработки стратегии конкурентного преимущества на основе создания цепочки ценностей».

Просим принять участие в опросе в качестве эксперта и ответить на вопросы данной анкеты.

*Заранее благодарим за ответы!*

Укажите исходные данные Вашей организации

1. Полное наименование предприятия (учреждения, организации)

---

2. Адрес организации (город, район)

---

3. Укажите Вашу должность \_\_\_\_\_

В таблице блока вопросов №1 представлены основные показатели ценности архитектурных решений. Какие из них, по Вашему мнению, являются определяющими в процессе выбора жилья? В блоках №2, №3 и №4 оцените по этим показателям собственный жилой дом по адресу г. Пенза, ул. Красная, д. 49, г. Пенза, ул. Радужная, д. 17, г. Пенза, ул. Изумрудная, д. 3, . В анкете представлены некоторые вопросы для получения общей информации об анкетированных. Заполните некоторую информацию о себе. Мы гарантируем, что представленная Вами информация не будет разглашена. Заранее благодарим Вас за помощь в исследовании!

### продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 3

#### Блок №1. «Оценка степени важности показателей архитектурных решений»

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Проранжируйте их по степени важности при выборе жилья от 1 до 10 баллов.

Показатели \ Баллы	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

### продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 3

#### Блок №2. «Оценка жилого дома по адресу г. Пенза, ул. Красная, 49 по показателям восприятия архитектурного проекта»

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Оцените жилой дом по адресу г. Пенза, ул. Красная, 49, в по этим показателям от 1 до 10 баллов.

Показатели \ Баллы	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

### продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 3

#### Блок №3. «Оценка жилого дома по адресу г. Пенза, ул. Радужная, 17 по показателям восприятия архитектурного проекта»

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Оцените жилой дом по адресу г. Пенза, ул. Радужная, 17, в по этим показателям от 1 до 10 баллов.

Показатели \ Баллы	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

### окончание ПРИЛОЖЕНИЯ 3

#### Блок №4. «Оценка жилого дома по адресу г. Пенза, ул. Изумрудная, д. 3 по показателям восприятия архитектурного проекта»

В столбце представленной ниже таблице приведены показатели архитектурных проектов. Оцените жилой дом по адресу г. Пенза, ул. Изумрудная, д. 3, по этим показателям от 1 до 10 баллов.

Показатели \ Баллы	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Экологичность										
Комфортность										
Удобство										
Природосообразность										
Целостность архитектурно-пространственного решения										
Комплексность										
Экономичность										
Эстетичность										
Приемлемость цены										
Эмоциональность										

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Состав рабочей группы экспертного опроса инвесторов строительства

ФИО	Место работы	Должность	Стаж работы
1	2	3	4
Киреев Илья Юрьевич	ООО «Строительная инвестиция»	Руководитель	6,5 года
Струков Максим Викторович	ООО «Инвест-Пенза»	Руководитель	7 лет
Шахов Александр Сергеевич	ООО «Возрождение»	Руководитель	10 лет
Ханяева Серафима Раисовна	ООО «Технологии строительства»	Руководитель	15 лет
Клочков Владимир Викторович	ООО «Сурский квартал»	Руководитель	6 лет
Горшенин Виктор Евгеньевич	СК «Юнона»	Руководитель	7 лет
Сурков Евгений Евгеньевич	ООО «РКС-Пенза»	Руководитель	9 лет
Обходский Евгений Геннадьевич	ООО «Стройимпульс»	Руководитель	12 лет
Смирнов Станислав Викторович	ООО «ССВ»	Руководитель	3 года
Кананкин Владислав Николаевич	ООО «Горизонт»	Руководитель	5 лет
Савинов Андрей Юрьевич	ООО «Оникс»	Руководитель	8 лет
Столяров Сергей Владимирович	ООО «Экострой»	Руководитель	12 года
Клюева Светлана Анатольевна	ООО «Элстрой»	Руководитель	9 лет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Состав рабочей группы экспертного опроса общественных организаций в сфере строительства

ФИО	Место работы	Должнос ть	Стаж работы
1	2	3	4
Пятницкий Владимир Евгеньевич	Пензенская организация профсоюза работников строительства и промышленности строительных материалов РФ	Руководитель	9 года
Афониная Валентина Семеновна	Пензенская организация профсоюза работников строительства и промышленности строительных материалов РФ	Руководитель	3 года
Спаская Елена Максимовна	Пензенская организация профсоюза работников строительства и промышленности строительных материалов РФ	Руководитель	5 лет
Шестанова Елена Владимировна	РООО Обество по защите прав потребителей в сфере строительства Пензенской области	Руководитель	8 лет
Крутов Денис Викторович	РООО Обество по защите прав потребителей в сфере строительства Пензенской области	Руководитель	5 лет
Ящин Ярослав Олегович	РООО Обество по защите прав потребителей в сфере строительства Пензенской области	Руководитель	2 года
Кондратьев Илья Семенович	НП «Союз пензенских строителей»	Руководитель	16 лет
Буйнов Михаил Максимович	РООО Обество по защите прав потребителей в сфере строительства Пензенской области	Руководитель	8 лет
Лисова Наталья Андреевна	РООО Обество по защите прав потребителей в сфере строительства Пензенской области	Руководитель	11 лет
Есин Анатолий Андреевич	Ассоциация промышленников и товаропроизводителей	Руководитель	22 лет
Граве Николай Петрович	Ассоциация промышленников и товаропроизводителей	Руководитель	9 лет
Щукина Антонина Сергеевна	Ассоциация промышленников и товаропроизводителей	Руководитель	6 лет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Состав рабочей группы экспертного опроса представителей органов государственной власти в сфере строительства

ФИО	Место работы	Должность	Стаж работы
1	2	3	4
Попов Геннадий Михайлович	ГКЗ «Управление строительства и дорожного хозяйства Пензенской области»	Заместитель начальника	15 лет
Шалкаев Владимир Михайлович	ГКЗ «Управление строительства и дорожного хозяйства Пензенской области»	Заместитель начальника	8 лет
Ломакина Наталья Николаевна	ГКЗ «Управление строительства и дорожного хозяйства Пензенской области»	Главный специалист отдела целевых программ	6 лет
Левченко Инна Николаевна	Управление государственной инспекции в жилищной, строительной сферах и по надзору за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники Пензенской области	Начальник	7 лет
Свечников Михаил Михайлович	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Заместитель начальника отдела территориального планирования и контроля за градостроительной деятельностью	11 лет
Ставицкая Ирина Николаевна	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Главный специалист отдела территориального планирования и контроля за градостроительной деятельностью	4 года
Уразова Екатерина Валерьевна	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Главный специалист отдела территориального планирования и контроля за градостроительной деятельностью	3 года
Волкова Елена Александровна	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Главный специалист отдела территориального планирования и контроля за градостроительной деятельностью	6 лет
Шебурова Яна Александровна	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Главный специалист отдела территориального планирования и контроля за градостроительной деятельностью	1,5 года
Кривоzubова Светлана Алексеевна	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Главный специалист отдела территориального планирования и контроля за градостроительной деятельностью	6 лет
Николаева Татьяна Юрьевна	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Заместитель начальника департамента	18 лет
Иоффе Леонид Владимирович	Департамент градостроительства и архитектуры Пензенской области	Начальник департамента	23 года

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7****Состав рабочей группы экспертного опроса представителей органов  
государственной власти в сфере строительства**

ФИО	Место работы	Должность	Стаж работы
1	2	3	4
Челкаев Андрей Николаевич	ООО «Капиталстрой»	Руководитель	14 лет
Овчаренко Михаил Юрьевич	ООО «Ривьера»	Заместитель генерального директора	9 лет
Исмаилов Руслан Ибрагимович	ООО «Русская усадьба»	Руководитель	12 лет
Фетисов Виталий Олегович	ООО «СК Арсенал»	Руководитель	16 лет
Денисов Артем Геннадьевич	ООО «Дом квадрат»	Руководитель регионального отдела	8 лет
Серов Дмитрий Викторович	ООО «СК Мост»	Директор	5 лет
Дубошин Николай Иванович	ООО «СК Мост»	Заместитель директора	11 лет
Мещеряков Михаил Юрьевич	ООО «Строй-Арес»	Руководитель	12 лет
Гаврилюк Степан Евгеньевич	ООО «ЭкоИнТех»	Руководитель	6 лет
Кузин Юрий Яковлевич	ООО «СК Лигастрой»	Руководитель	16 лет
Чичагов Виталий Петрович	ООО «СК Лигастрой»	Заместитель директора	9 лет
Журавлев валентин Михайлович	ООО «ВСтройке»	Руководитель	7 лет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Результаты опроса потребителей архитектурских услуг г. Пенза

Результаты распределения показателей восприятия архитектурных проектов потенциальными покупателями		
Показатель	Средний балл	
Экологичность	1,2	
Комфортность	8,1	
Удобство	9,1	
Природосообразность	3,5	
Целостность архитектурно-пространственного решения	3,8	
Комплексность	7,5	
Экономичность	9,2	
Эстетичность	7,6	
Приемлемость цены	9,6	
Эмоциональность	2,2	
Результаты распределения показателей восприятия архитектурных проектов реальными покупателями		
Экологичность	7,3	
Комфортность	9,5	
Удобство	9,2	
Природосообразность	6,8	
Целостность архитектурно-пространственного решения	7,1	
Комплексность	8,3	
Экономичность	7,4	
Эстетичность	5,7	
Приемлемость цены	8,1	
Эмоциональность	6,9	
Результаты опроса восприятия реальными покупателями жилых домов		
	Средний балл	Коэффициент присутствия атрибутов
г. Пенза.ул. Красная, 49 (проект ООО "АМ А. Бреусова")		
Экологичность	7,2	0,99

**продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 8**

Комфортность	8,5	0,89
Удобство	9,8	1,07
Природосообразность	5,7	0,84
Целостность архитектурно-пространственного решения	2,3	0,32
Комплексность	6,1	0,73
Экономичность	8,4	1,14
Эстетичность	7,5	1,32
Приемлемость цены	5,2	0,64
Эмоциональность	7,8	1,13
г. Пенза.ул. Радужная, д. 17 (проект ИП "Глагол")		
Экологичность	8,5	1,16
Комфортность	6,5	0,68
Удобство	7,4	0,80
Природосообразность	4,3	0,63
Целостность архитектурно-пространственного решения	6,4	0,90
Комплексность	4,2	0,51
Экономичность	5,3	0,72
Эстетичность	5,7	1,00
Приемлемость цены	8,5	1,05
Эмоциональность	2,3	0,33
г. Пенза.ул. Изумрудная, д. 3 (проект ООО "АмикС")		
Экологичность	7,2	0,99
Комфортность	8,1	0,85
Удобство	6,3	0,68
Природосообразность	5,8	0,85
Целостность архитектурно-пространственного решения	6,7	0,94
Комплексность	7,5	0,90
Экономичность	8,2	1,11
Эстетичность	5,6	0,98
Приемлемость цены	6,9	0,85
Эмоциональность	3,3	0,48

Блок №3 по результатам опроса потенциальных потребителей

Ваш возраст	До 20 лет		21 – 30		31 – 45		Старше 45		
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
	44	11	73	18,25	189	47,25	94	23,5	
Ваш пол	Женский		Мужской						
	кол-во	%	кол-во	%					
	280	70	120	30					
Укажите Ваше социальное положение (род занятий)	Студент/ учащийся		Предприниматель		Руководитель младшего или среднего звена		Менеджер высшего звена		Сотрудник компании
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во
	75	18,75	64	16	53	13,25	21	5,25	87
	Работник бюджетной сферы		Не работаю		Другое				
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%			
	62	15,5	24	6	14	3,5			
Оцените средний ежемесячный доход на одного члена Вашей семьи	Менее 10000 рублей		От 10000 до 20000 рублей		От 20000 до 30000 рублей		От 30000 до 50000 рублей		От 50000 рублей
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во
	62	15,5	117	29,25	139	34,75	48	12	34

Блок №3 по результатам опроса реальных потребителей

Ваш возраст	До 20 лет		21 – 30		31 – 45		Старше 45			
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%		
	27	9,44	64	22,38	124	43,36	71	24,83		
Ваш пол	Женский		Мужской							
	кол-во	%	кол-во	%						
	157	54,90	129	45,10						
Укажите Ваше социальное положение (род занятий)	Студент/ учащийся		Предприниматель		Руководитель младшего или среднего звена		Менеджер высшего звена		Сотрудник компании	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
	13	4,55	55	19,23	28	9,79	43	15,03	48	16,78
	Работник бюджетной сферы		Не работаю		Другое					
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%				
	25	8,74	18	6,29	56	19,58				
Оцените средний ежемесячный доход на одного члена Вашей семьи	Менее 10000 рублей		От 10000 до 20000 рублей		От 20000 до 30000 рублей		От 30000 до 50000 рублей		От 50000 рублей	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
	61	21,33	87	30,42	53	18,53	47	16,43	38	13,29
Укажите улицу и номер дома, в котором Вы живете	ул. Красная, д. 49		ул. Радужая, д. 17		ул. Изумрудная, д. 3					
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%				
	96	33,57	95	33,22	95	33,22				

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Справка прилагается

Отпечатано в 1 экземпляре (ах).

Библиографический список включает 87 источников.

Один экземпляр диссертации сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
*(подпись автора работы)*

Кузнецова Е.В.  
\_\_\_\_\_  
*(Фамилия И.О)*