

Применение мониторинга цен в управлении ассортиментом малого бизнеса

Application of Price Monitoring in Assortment Management of Small Businesses

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-2-96-104

Получено: 19 ноября 2025 г. / Одобрено: 26 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 июля 2026 г.

Ремизов А.В.

Аспирант 3-го курса, институт экономики и предпринимательства, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», г. Нижний Новгород
e-mail:

Удалов О.Ф.

Д-р экон. наук, профессор кафедры мировой экономики и таможенного дела, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», г. Нижний Новгород
e-mail:

Гарнов А.П.

Д-р экон. наук, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтех, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва
e-mail: profgarnov@yandex.ru

Remizov A.V.

3rd-year Postgraduate Student, Institute of Economics and Entrepreneurship, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod
e-mail:

Udalov O.F.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of World Economy and Customs Affairs, National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod
e-mail:

Garnov A.P.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of World Financial Markets and Fintech, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
e-mail: profgarnov@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются инструменты конкурентного анализа, в частности мониторинг цен, как элемент системы управления ассортиментом в предприятиях малого розничного бизнеса. В условиях высокой ценовой чувствительности потребителей и усиления конкуренции со стороны маркетплейсов использование данных о ценовой политике конкурентов становится важным фактором повышения эффективности управленческих решений. Особое внимание уделяется практическим аспектам сбора, обработки и использования информации о рыночных ценах, а также влиянию этих данных на формирование ценовой стратегии, оптимизацию ассортимента и повышение финансовых показателей бизнеса. На основе анализа практического кейса представителя российского малого товарного бизнеса, работающего в сегменте стройматериалов и хозяйственных товаров, показано, как переход от ручного мониторинга цен к автоматизированной системе влияет на эффективность бизнеса. До внедрения робота аналитики тратили до 70 % рабочего времени на сбор и сравнение цен, а 15% ассортимента регулярно продавались по демпинговым ценам, что приводило к упущенной прибыли. Ручной сбор данных требовал дополнительных сотрудников для масштабирования — примерно три человека с расходами около 1,5 млн руб. в год, а ошибки при сборе данных составляли до 10%. После внедрения автоматизированной системы время на мониторинг сократилось на 90%, потери от демпинга уменьшились на 2,7 млн руб. в год, а операционная эффективность выросла на 30 %, что позволило высвободить сотрудников для стратегических задач. В результате общий доход компании увеличился примерно на 5% ($\approx 0,9$ млн руб./год).

Ключевые слова: малый бизнес, розничная торговля, конкурентный анализ, мониторинг цен, управление ассортиментом, управленческие решения, цифровые инструменты.

Abstract

This article examines competitive analysis tools, particularly price monitoring, as an element of assortment management systems in small retail businesses. In the context of high consumer price sensitivity and increasing competition from marketplaces, the use of data on competitors' pricing policies is becoming an important factor in improving the effectiveness of management decisions. Particular attention is paid to the practical aspects of collecting, processing, and using market price information, as well as the impact of this data on pricing strategy development, assortment optimization, and improving business financial performance. Based on the analysis of the practical case of a representative of a Russian small commodity business operating in the segment of building materials and household goods, it is shown how the transition from manual price monitoring to an automated system affects business efficiency. Before the introduction of the robot, analysts spent up to 70% of their working time collecting and comparing prices, and 15% of the product range was regularly sold at dumping prices, which led to lost profits. Manual data collection required additional staff to scale — about 3 people with expenses of about 1.5 million rubles. per year, and errors in data collection were up to 10%. After the introduction of the automated system, monitoring time was reduced by 90%, and dumping losses decreased by 2.7 million rubles. per year, and operational efficiency increased by 30%, which freed up employees for strategic tasks. As a result, the company's total revenue increased by about 5% (≈ 0.9 million rubles/year).

Keywords: small business, retail, competitive analysis, price monitoring, assortment management, management decisions, digital tools.

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ МАЛОГО БИЗНЕСА

1. Введение

С 2019 г. российский рынок онлайн-продаж преодолел этап экстенсивного роста, трансформировавшись из нишевого канала в системообразующий элемент розничной торговли. Согласно данным «Яков и партнеры», совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) за период 2019–2024 гг. достиг 49%, что в восемь раз превышает показатели традиционного ритейла, а объем рынка увеличился более чем в

7,5 раз — с 1,7 до 12,6 трлн руб. (рис. 1). Сейчас рынок вступает в фазу зрелости: темпы роста демонстрируют последовательное замедление, что обусловлено насыщением потребительской миграции из офлайна и эффектом высокой сравнительной базы.

В условиях высокой конкуренции и ограниченности ресурсов предприятия малого розничного бизнеса вынуждены уделять особое внимание качеству управленческих решений в области формирования ассортимента. Ошибки в выборе товарных позиций, ценовой политике или объемах закупок напрямую отражаются на финансовых результатах и устойчивости бизнеса.

Современная розничная торговля характеризуется высокой динамикой цен, быстрым обновлением ассортимента и растущей информированностью потребителей. Покупатели легко сравнивают предложения различных продавцов, что усиливает давление на малые торговые предприятия, не обладающие значительными маркетинговыми и аналитическими ресурсами [11, с. 382].

The e-commerce market grew ~7.5-fold in five years (2019–2024)

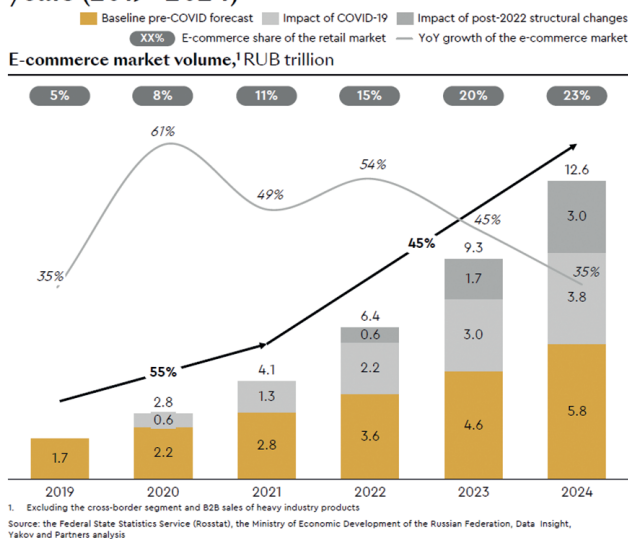


Рис. 1. Рост рынка онлайн-продаж в России за 5 лет [18]

Источник: Yakov & Partners. Electronic commerce in Russia: market structure, dynamics and competitive trends. Yakov & Partners, 2023. Available at: <https://yakovpartners.com/publications/ecom> (accessed: 01.2025).

О высокой ценовой чувствительности этого типа бизнеса говорит исследование *Adindex*: «По итогам 2023 г. 7 из 10 товаров на онлайн-рынке FMCG были куплены по скидке. По сравнению с годом ранее доля промопродаж в Интернете выросла на 5 п. п. и достигла в среднем 71%, тогда как на офлайн-рынке развивается обратный тренд. В этом сегменте продаж доля краткосрочных промо сократилась с 48,8 до 47%, согласно данным *NielsenIQ*» [6] (рис. 2).

В сложившейся конкурентной среде возрастает значение инструментов, позволяющих получать достоверную информацию о состоянии рынка и поведении основных участников. Регулярное изучение ценовой политики конкурентов и сопоставление полученных данных с собственными показателями дает предприятиям возможность более обоснованно формировать ассортимент и корректировать ценовые решения. Современные цифровые решения для сбора и анализа рыночной информации постепенно перестают быть прерогативой крупных торговых се-

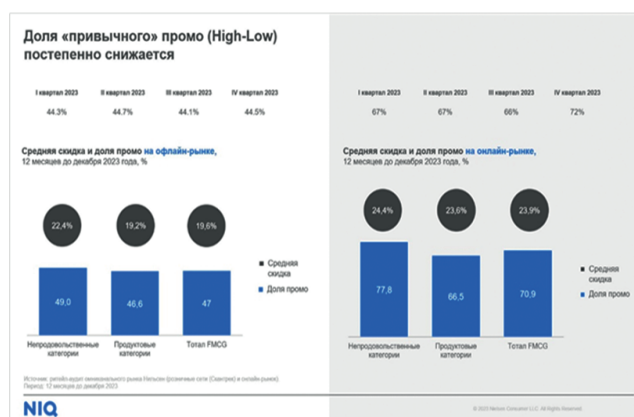


Рис. 2. Рост интернет-продаж, совершенных благодаря товарам или услугам, на которых распространялась скидка или акция

Источник: Доля промопродаж в российском ритейле продолжает расти [Электронный ресурс] // AdIndex. 2024. URL: <https://adindex.ru/news/researches/2024/02/26/320635.phtml>

тей и все чаще используются малыми предприятиями розничной торговли, что способствует повышению качества управления и адаптивности бизнеса.

В научных исследованиях последних лет вопросам конкурентного ценообразования и мониторинга цен в розничной торговле уделяется значительное внимание. Так, в международной литературе представлены обширные обзоры, анализирующие стратегии ценовой конкуренции в электронной коммерции, методы динамического ценообразования и модели реакции спроса на изменение цен. В частности, в ряде работ рассматриваются алгоритмические подходы к управлению ценами и их влияние на конкурентную среду, преимущественно на примере крупных онлайн-ритейлеров и маркетплейсов [15, с. 49].

В то же время большинство существующих исследований ориентировано либо на теоретическое моделирование ценового поведения, либо на анализ деятельности крупных торговых сетей, обладающих значительными финансовыми и аналитическими ресурсами. Вопросы практического применения мониторинга цен в управлении ассортиментом предприятий малого бизнеса остаются освещенными в значительно меньшей степени. Это формирует исследовательский разрыв между развитием цифровых инструментов конкурентного анализа и реальными управленческими возможностями малого ритейла.

Так, в статье *Competitive pricing on online markets: a literature review* исследуются 132 статьи на английском языке о ценообразовании. [5]

Цель настоящей статьи заключается в рассмотрении практического опыта применения инструментов конкурентного анализа в управлении ассортиментом предприятий малого бизнеса в России, а также

в выявлении их влияния на обоснованность и результативность управленческих решений.

2. Методы исследования

В исследовании использован метод анализа практического кейса малого предприятия розничной торговли, осуществляющего продажи на онлайн-площадках. Эмпирической базой исследования послужили данные о ценах конкурентов, трудозатратах персонала, операционных показателях и финансовых результатах предприятия до и после внедрения автоматизированного мониторинга цен.

В рамках исследования применялись методы сравнительного анализа (сопоставление показателей до и после внедрения инструмента), аналитической обработки управленческой информации, а также элементы экономического анализа, направленные на оценку влияния ценового мониторинга на операционную эффективность и финансовые результаты малого бизнеса.

Дополнительно использовались данные отраслевых аналитических отчетов и вторичные источники, характеризующие конкурентную среду и ценовую чувствительность рынка.

Научная новизна будет состоять в том, что в работе будут уточнены и расширены представления о возможностях применения инструментов конкурентного анализа и автоматизированного мониторинга цен в управлении предприятиями конкретно малого бизнеса на территории Российской Федерации.

Конкурентный анализ в розничной торговле включает изучение ассортимента, ценовой политики, текущих акций и товарной доступности конкурентов. Традиционно такие данные собирались эмпирическим путём — через наблюдения, опросы и ручной анализ. Однако с развитием цифровых технологий данные методы становятся менее эффективными [9, с. 170].

Современные инструменты конкурентного анализа основаны на автоматизированном сборе и обработке информации. Они позволяют отслеживать изменения цен в режиме, близком к реальному времени, анализировать динамику спроса и выявлять тенденции на уровне отдельных товарных категорий. В результате управление ассортиментом переходит от интуитивного подхода к аналитически обоснованному.

Одним из инструментов является мониторинг цен. Мониторинг цен представляет собой систематический процесс сбора, анализа и интерпретации информации о ценах конкурентов на сопоставимые товарные позиции. В контексте управления ассортиментом данный инструмент используется не изо-

лированно, а в совокупности с анализом оборачиваемости, маржинальности и потребительского спроса [14, с. 57].

3. Результаты исследования.

Для предприятий малого бизнеса мониторинг цен выполняет несколько функций:

- 1) выявление ценовых ориентиров на локальном рынке;
- 2) определение товаров-лидеров и позиций с высокой ценовой чувствительностью;
- 3) помощь с принятием решений о замене или дополнении ассортимента;
- 4) корректировка цен в рамках выбранной стратегии (следование за рынком, дифференциация, нишевое позиционирование).

В отличие от крупных сетей, малые розничные предприятия обладают ограниченными ресурсами, что требует использования доступных и гибких цифровых решений, не предполагающих сложной ИТ-инфраструктуры [12, с. 147].

Таблица 1

Отличия крупных сетей и малых предприятий

	Крупные сети	Малые предприятия
Масштаб и ресурсы	Имеют большое количество магазинов, развитую логистику и значительный капитал, что позволяет им закупать товары большими партиями и снижать себестоимость	Работают локально, ограничены в финансах и складских мощностях, часто закупают товары небольшими партиями
Управление ассортиментом и ценами	Используют централизованное управление ассортиментом и динамическое ценообразование на основе аналитики, прогнозов спроса и маркетинговых стратегий	Чаще принимают решения на основе опыта и наблюдений. Несмотря на это, современные инструменты мониторинга цен позволяют автоматизировать часть процессов
Маркетинг и продвижение	Активно используют рекламные кампании, программы лояльности, маркетинговые акции и онлайн-платформы	Используют личные контакты с клиентами и небольшие акции, часто ограниченные бюджетом. Работают с обратной связью, поскольку небольшие репутационные потери значительно снижают поток клиентов
Гибкость и скорость реакции	Из-за масштаба процессов иногда медленнее адаптируются к изменениям рынка, хотя обладают мощными аналитическими инструментами	Могут быстро менять ассортимент, цены и сервис, подстраиваясь под локальные условия и спрос покупателей

Источник: составлено автором.

Для отслеживания цен используются следующие инструменты и площадки.

1. Онлайн-площадки и маркетплейсы

Маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет) выступают важным источником данных о рыночных ценах, даже для офлайн-ритейлеров. Они позволяют:

- 1) отслеживать минимальные и средние цены по категориям;
- 2) анализировать динамику цен в периоды акций;
- 3) выявлять ценовые разрывы между онлайн- и офлайн-каналами.

Малые магазины нередко используют маркетплейсы как эталон рыночного уровня цен при формировании собственного ассортимента.

2. Специализированные сервисы отслеживания цен (*price-monitoring services*)

Среди наиболее распространённых инструментов можно выделить *Priceva*, *Competera*, *Data Insight*, а также более простые решения, которые работают в браузере (*SaaS*-технологии). Все они ориентированы в том числе на малый бизнес. Эти сервисы автоматизируют сбор данных, формируют отчёты и позволяют отслеживать изменения цен по заданным товарным группам [17, с. 433].

На первом этапе пользователь задаёт:

- 1) список собственных товаров (*SKU*);
- 2) перечень конкурентов (онлайн-магазины, страницы продавцов на маркетплейсах, торговые сети);
- 3) каналы мониторинга (сайты, маркетплейсы, страницы в социальных сетях, физические магазины).

Эти данные могут загружаться вручную или автоматически — например, из *Excel*-файла, *CRM*-системы или товарного фида (структурированный файл, содержащий полную информацию обо всех товарах магазина в Интернете, служащий для ускоренной загрузки данных в рекламные системы).

После настройки сервис начинает регулярно собирать информацию о ценах и наличии товаров у конкурентов. Сбор данных осуществляется автоматически по заданному расписанию — ежедневно или несколько раз в день.

Собранные данные проходят очистку и сопоставление. Система сопоставляет одинаковые или аналогичные товары у разных продавцов, исключает ошибки и некорректные данные, учитывает различия в упаковке, бренде, объёме и характеристиках товара.

В результате формируется единая база данных, пригодная для аналитики.

После обработки пользователь получает наглядную аналитику:

- 1) сравнение собственных цен с рыночными;
- 2) выявление ценовых отклонений;
- 3) динамику изменения цен во времени;
- 4) определение демпинга или завышенных цен;
- 5) анализ цен в разрезе категорий и брендов.

Информация обычно представляется в виде таблиц, графиков и автоматических отчётов, что упрощает восприятие и принятие решений [3, с. 16].

Преимуществом подобных платформ является регулярность обновления данных и возможность сегментации конкурентов по формату, географии и ценовой стратегии.

3. Внутренние инструменты анализа

Некоторые предприятия малого бизнеса используют комбинированный подход, совмещая автоматизированный мониторинг с внутренней аналитикой продаж. Это позволяет сопоставлять внешние ценовые данные с показателями оборачиваемости и маржинальности конкретных товарных позиций.

Данные, получаемые с помощью сервисов мониторинга цен и конкурентного анализа, сами по себе не создают ценности. Ключевое значение имеет то, какие управленческие решения принимаются на их основе и как эти решения отражаются на результатах деятельности предприятия малого ритейла.

В практике управления розничным бизнесом такие данные используются для принятия решений в нескольких ключевых направлениях: ценообразование, управление ассортиментом, закупочная политика, маркетинговые активности и операционное управление [1, с. 303].

4. Обсуждение и заключение

Использование данных ценового мониторинга формирует принципиально иной подход к принятию управленческих решений в малом розничном бизнесе, переводя управление из интуитивной плоскости в аналитическую. На основе регулярно собираемой информации о ценах конкурентов, динамике спроса и позиционировании товаров руководитель получает возможность объективно оценивать конкурентную среду и корректировать стратегию компании в режиме, приближенном к реальному времени. Это особенно важно для малого ритейла, где ценовые ошибки напрямую отражаются на обороте и маржинальности [13, с. 99].

Одним из ключевых управленческих решений, принимаемых на основе данных ценового мониторинга, является корректировка ценовой стратегии. Анализ рыночных цен позволяет определить оптимальные ценовые коридоры для различных товарных групп, выявить товары с завышенной или заниженной стоимостью, а также оценить чувствительность спроса к изменению цены. В результате компания

может отказаться от единого подхода к ценообразованию и перейти к дифференцированной модели, при которой на часть ассортимента устанавливаются конкурентные цены для привлечения трафика, а на другие позиции — повышенная маржа за счёт уникальности предложения или низкой ценовой эластичности. Такое решение способствует росту общей прибыли без снижения объёмов продаж.

Полученные данные также активно используются при управлении ассортиментом. Ценовой мониторинг в сочетании с аналитикой продаж позволяет выявлять товары, которые проигрывают конкурентам по цене или представленности, но не обладают достаточной оборачиваемостью для удержания в ассортименте. Это становится основанием для управленческого решения о выводе нерентабельных позиций, замене поставщиков либо пересмотре закупочных условий. В то же время мониторинг цен на товары-лидеры рынка помогает определить ассортиментные ниши, в которых конкуренция менее выражена, что даёт возможность расширить товарную линейку за счёт более маржинальных или недооценённых позиций [10, с. 202].

Большое значение имеет влияние данных ценового мониторинга на решения в области взаимодействия с поставщиками. Наличие объективной информации о рыночных ценах усиливает переговорную позицию малого бизнеса, позволяя аргументированно обсуждать закупочные цены, условия поставок и бонусные программы. В ряде случаев это приводит к пересмотру контрактов или смене поставщиков, что напрямую отражается на себестоимости продукции и финансовой устойчивости предприятия. Таким образом, данные мониторинга становятся инструментом не только маркетингового, но и стратегического управления.

Кроме того, результаты ценового мониторинга используются при планировании и оценке эффективности маркетинговых мероприятий. Сопоставление ценовых изменений с динамикой продаж позволяет оценить результативность акций, скидок и специальных предложений, а также определить оптимальные сроки использования рекламных акций. Это снижает риск неэффективных маркетинговых затрат и способствует более рациональному распределению ограниченных ресурсов малого бизнеса. Управленческие решения в данной области становятся более обоснованными и ориентированными на достижение конкретных экономических показателей.

Наконец, систематическое использование данных ценового мониторинга оказывает влияние на стратегическое развитие предприятия. Руководство по-

лучает возможность отслеживать долгосрочные ценовые тренды, изменения конкурентного ландшафта и поведение ключевых игроков рынка. Это позволяет своевременно адаптировать бизнес-модель, корректировать позиционирование и принимать решения о выходе на новые каналы продаж или сегменты рынка. В условиях высокой конкуренции и нестабильной рыночной среды такие решения повышают устойчивость малого розничного бизнеса и его способность к долгосрочному развитию [16, с. 340].

В условиях российского малого бизнеса инструменты конкурентного анализа и мониторинга цен приобретают особую значимость вследствие ограниченности ресурсов и высокой чувствительности финансовых показателей к управленческим ошибкам. В отличие от крупных розничных сетей, малые предприятия, как правило, не располагают специализированными аналитическими подразделениями и вынуждены принимать управленческие решения в условиях дефицита времени и информации. Это делает систематизированный сбор и анализ рыночных данных важным фактором устойчивости и выживаемости бизнеса.

Для малого ритейла характерна высокая зависимость от внешней конкурентной среды. Даже незначительные изменения цен у ключевых конкурентов, особенно на популярных товарных позициях, способны существенно повлиять на объёмы продаж и маржинальность. В этих условиях регулярный мониторинг цен позволяет предпринимателю не только отслеживать текущее положение на рынке, но и своевременно выявлять угрозы, связанные с демпингом, изменением ценовой политики конкурентов или смещением спроса в сторону альтернативных предложений [2, с. 116].

Рассмотренный ниже кейс показывает, что переход от эпизодического, интуитивного анализа цен к системному подходу, основанному на регулярном сборе данных, способствует повышению качества управленческих решений. Получаемая информация используется для корректировки цен на отдельные товарные позиции, перераспределения акцента внутри ассортимента, а также для принятия решений о временном выводе низкомаржинальных товаров из продажи. Таким образом, мониторинг цен становится инструментом не только ценового, но и ассортиментного управления.

Существенное влияние мониторинг цен оказывает и на финансовую устойчивость малого бизнеса. За счёт своевременного выявления демпинга и несоответствия собственной цены рыночному уровню снижается объём упущенной выгоды. Одновременно повышается точность ценообразования, что позво-

Таблица 2

Внешние факторы, влияющие на малый ритейл

Название фактора	Конкурененты	Поставщики	Покупатели	Государственное регулирование
Способы влияния	<ul style="list-style-type: none"> изменение ценового уровня; изменение частоты промо-акций; расширение или сокращение ассортимента аналогичных товаров; освоение новых товарных площадок; изменение условий обслуживания (сроки, доставка, возвраты); увеличение или сокращение затрат на привлечение покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> изменение закупочных цен и условий оплаты; колебания сроков поставок и стабильности логистики; ограничение или расширение ассортимента доступных товаров; минимальные объёмы заказа, влияющие на оборачиваемость запасов; зависимость от отдельных поставщиков (низкая диверсификация); изменение условий эксклюзивности или приоритетных поставок крупным сетям 	<ul style="list-style-type: none"> уровень ценовой чувствительности и реакции на изменение цен на рынке; предпочтения в ассортименте и требования к наличию товаров; рост ориентации на определённые онлайн-каналы и маркетплейсы; ожидания по уровню сервиса (доставка, возвраты, консультации); влияние отзывов и рейтингов на спрос; изменение спроса в зависимости от сезонности 	<ul style="list-style-type: none"> изменение налоговой нагрузки и изменения налоговых режимов; требований к маркировке товаров (например, «Честный знак»); изменения таможенных правил и импортных ограничений; требований к кассовой дисциплине и отчётности; меры государственной поддержки и субсидирования малого бизнеса
Возможное влияние	<ul style="list-style-type: none"> усиление ценовой конкуренции и снижение возможности самостоятельного ценообразования; рост ценовой чувствительности спроса и нестабильности продаж; сокращение маржинальности по отдельным товарным позициям; увеличение доли демпинговых товаров в ассортименте; ускорение ротации ассортимента и сокращение жизненного цикла товаров; рост операционных издержек, связанных с закупками, логистикой и соблюдением регуляторных требований; повышение рисков дефицита или избыточных товарных запасов; снижение лояльности покупателей и рост переключаемости между продавцами; увеличение управленческой нагрузки и усложнение процесса принятия решений; необходимость внедрения аналитических и цифровых инструментов для поддержания конкурентоспособности 			

Источник: составлено автором.

ляет поддерживать баланс между конкурентоспособностью и рентабельностью. Для малого предприятия, где даже небольшие отклонения в цене могут существенно повлиять на итоговую прибыль, данный эффект имеет особое значение [7, с. 20].

- уровень цен и ценовой политикой конкурентов;
- закупочные цены и условия работы с поставщиками;
- уровень операционных издержек (логистика, хранение, персонал);
- ценовая чувствительность потребительского спроса;
- ассортиментная структура и позиционирование товаров;
- формат продаж (розничная точка, интернет-магазин, маркетплейсы);
- интенсивность промо-активности на рынке;
- сезонные и региональные особенности спроса;
- целевые показатели маржинальности и рентабельности;
- доступность и качество аналитической информации о рынке.



Цена на товар



- уровень конкурентоспособности предприятия на рынке;
- объём продаж и скорость оборачиваемости товаров;
- размер торговой наценки и валовой прибыли;
- финансовая устойчивость и ликвидность бизнеса;
- структура спроса по товарным категориям;
- лояльность и поведение потребителей;
- риск ценового демпинга и упущенной выгоды;
- необходимость корректировки ассортиментной политики;

Рис. 3. Факторы формирования цены товара и последствия ценовых решений для деятельности малого бизнеса

Источник: составлено автором.

Особенно важным данный подход является для предприятий, работающих в высококонкурентных сегментах розничного рынка, включая торговлю строительными и хозяйственными товарами, где ассортимент включает сотни и тысячи наименований, а ценовая конкуренция носит агрессивный характер. В таких условиях ручной сбор данных о ценах конкурентов становится неэффективным и приводит к запаздыванию управленческих решений. В результате бизнес теряет возможность оперативно реагировать на рыночные изменения, что негативно отражается на финансовых результатах.

Так, компания «Стройматериалы-ПРО», продающая товары на крупных российских маркетплейсах — таких как *Ozon*, Яндекс.Маркет и *Wildberries* — столкнулась с серьёзной операционной проблемой. Из-за большого ассортимента продукции и постоянных изменений цен конкурентов сотрудники тратили слишком много времени на ручной мониторинг цен. Это замедляло реакцию на изменения рыночной ситуации, увеличивало трудозатраты и приводило к потерям из-за ценового демпинга — когда конкуренты снижали цены, а компания не успевала своевременно адаптировать свои [8].

Для решения этой проблемы было разработано автоматизированное программное решение (*RPA*-робот), которое собирало данные о ценах конкурентов на трёх маркетплейсах и анализировало их без участия человека. В основе системы лежал про-

стой список товаров, который робот по очереди проверял на маркетплейсах, извлекая информацию о наличии и ценах аналогичных предложений. Все данные сохранялись в таблице для удобной аналитики.

После сбора информации робот классифицировал цены по четырём категориям:

- 1) где конкурентов нет;
- 2) где цена на товар выше рыночной;
- 3) где цена на товар ниже рыночной;
- 4) где цена совпадает с другими предложениями на рынке.

Система при этом работала независимо от сотрудников, в том числе ночами, когда рынок тоже меняется.

Изначально, до внедрения робота сотрудники вручную сравнивали цены, и это приводило к следующим проблемам:

- 1) мониторинг занимал до 70% рабочего времени аналитиков и менеджеров;
- 2) количество товаров с демпингом достигало 15% ассортимента, что означало упущенную прибыль;
- 3) для масштабирования бизнеса приходилось бы нанимать дополнительных сотрудников (примерно 3 человека, расходы около 1,5 млн руб. в год);
- 4) ошибки при ручном сборе данных составляли до 10%, что снижало точность анализа.

После запуска автоматизированной системы наблюдались следующие изменения:

- 1) время на мониторинг сократилось на 90%, поскольку робот выполнял задачи круглосуточно;
- 2) компания сэкономила значительные ресурсы на рутинной работе и могла перераспределить сотрудников на более сложные задачи (например, общение с поставщиками и разработку ценовой стратегии);
- 3) потери от демпинга были снижены — и это привело к снижению упущенной выгоды примерно на 2,7 млн руб. в год;
- 4) операционная эффективность выросла на 30%, благодаря более быстрой аналитике и своевременной адаптации цен под динамику рынка;
- 5) общий доход компании увеличился примерно на 5% ($\approx 0,9$ млн руб./год) за счёт высвобождения ресурсов и оптимизации процессов;

Рассматриваемый пример наглядно показывает, что отказ от ручного сбора и сопоставления ценовой информации в пользу автоматизированных методов анализа способен заметно изменить качество управленческих процессов в сфере электронной коммерции и розничной торговли. При традиционном подходе значительная часть рабочего времени сотруд-

ников уходит на поиск, фиксацию и обновление данных о ценах конкурентов, что ограничивает оперативность принятия решений и повышает вероятность ошибок. Автоматизация данных процессов позволяет устранить данный фактор и обеспечить регулярное получение актуальной и сопоставимой информации о рыночной ситуации.

В результате внедрения автоматизированного мониторинга цен были зафиксированы значимые изменения в управленческих и экономических показателях деятельности малого предприятия. Время, затрачиваемое сотрудниками на сбор и анализ ценовой информации, сократилось примерно на 90%, что позволило перераспределить трудовые ресурсы на выполнение аналитических и стратегических задач.

Доля товаров, реализуемых по демпинговым ценам, была снижена, что привело к сокращению упущенной выгоды приблизительно на 2,7 млн руб. в год. Одновременно повысилась точность аналитических данных за счет устранения ошибок ручного сбора информации, ранее достигавших до 10%.

В совокупности указанные изменения способствовали росту операционной эффективности предприятия примерно на 30%, а общий доход увеличился ориентировочно на 5% в год, что подтверждает экономическую целесообразность внедрения инструментов мониторинга цен в практике малого бизнеса.

В российских экономических условиях использование инструментов конкурентного анализа приобретает особую практическую значимость для предприятий малого бизнеса. Большинство малых розничных компаний функционируют в сегментах с высокой ценовой чувствительностью спроса, где даже незначительные отклонения от рыночного уровня цен могут приводить к потере клиентов. Дополнительное давление на малый бизнес оказывают крупные торговые сети и маркетплейсы, обладающие большими финансовыми и аналитическими ресурсами, а также возможностью оперативно изменять ценовую политику. В таких условиях отсутствие актуальной информации о ценах и действиях конкурентов существенно ограничивает возможности малого предприятия по сохранению конкурентоспособности [4, с. 126].

Таким образом, использование инструментов конкурентного анализа, включая мониторинг цен, следует рассматривать как значимый компонент системы управления предприятиями малого бизнеса в розничной торговле. Применение данных инструментов позволяет повысить обоснованность управленческих решений за счёт опоры на фактическую

рыночную информацию, а также способствует укреплению конкурентных позиций компании в условиях высокой ценовой конкуренции. Кроме того, систематический анализ ценовой среды создает предпосылки для формирования более устойчивой и адаптивной бизнес-модели, ориентированной на

изменения внешней среды. Сделанные выводы подтверждают целесообразность дальнейшего исследования и расширения практики использования маркетинговых технологий в управлении малым розничным бизнесом в условиях развития цифровой экономики.

Литература

1. Аксянов А.М. Финансовый менеджмент и управление предприятием розничной продуктовой торговли [Текст] / А.М. Аксянов, С.В. Баладина // Вестник Московского финансово-юридического университета. — 2024. — № 1. — С. 303–313.
2. Андрианова С.В. Внешняя среда торговой организации [Текст] / С.В. Андрианова [и др.] // Наука, образование и культура. — 2020. — С. 116–120.
3. Барсукова М.В. Инструменты мониторинга по выявлению угроз экономической безопасности [Текст] / М.В. Барсукова [и др.] // Вестник Российского университета кооперации. — 2019. — № 3. — С. 16–23.
4. Герасименко В.В. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики [Текст] / В.В. Герасименко, Е.М. Слепенкова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 6. — С. 126–146.
5. Герпотт Т.И., Берендс Й. Конкурентное ценообразование на онлайн-рынках: обзор научных исследований [Электронный ресурс] // Journal of Revenue and Pricing Management. — 2022. — Т. 21. — № 6. — С. 596–622. — DOI: 10.1057/s41272-022-00390-x URL: <https://www.dx.doi.org/10.1057/s41272-022-00390-x>
6. Доля промпродаж в российском ритейле продолжает расти [Электронный ресурс] // AdIndex. 2024. — URL: <https://adindex.ru/news/researches/2024/02/26/320635.phtml>
7. Досова А.А. Исследование сущности и содержания финансовой устойчивости предприятий малого бизнеса [Текст] / А.А. Досова // Финансы и учетная политика. — 2020. — № 3. — С. 20–25.
8. Кейс внедрения автоматизированного мониторинга цен на маркетплейсах в малом бизнесе [Электронный ресурс] // NRcases. 2023. — URL: <https://nrcases.ru/marketplace-case2>
9. Кузьменко О.В. Конкурентный анализ как элемент стратегического управления [Текст] / О.В. Кузьменко, Д.С. Чернышов, К.Н. Задорожная // Международный научно-исследовательский журнал. — 2019. — № 11-1. — С. 170–175.
10. Леонов А.И. Ассортимент как инструмент антикризисного маркетинга [Текст] / А.И. Леонов // Вестник Академии знаний. — 2022. — № 3. — С. 202–208.
11. Нюренбергер Л.Б. Современная розничная торговля [Текст] / Л.Б. Нюренбергер, О.Г. Севостьянова // Актуальные направления научной мысли: проблемы и перспективы. — 2019. — С. 382–393.
12. Сагитова А.Ф. Современные проблемы развития малого предпринимательства [Текст] / А.Ф. Сагитова, Е.А. Сорокина // Вестник Челябинского государственного университета. — 2018. — № 7. — С. 147–153.
13. Сергеева С.А. Управление закупками в условиях цифровой трансформации [Текст] / С.А. Сергеева, Н.А. Билашенко, В.П. Польских // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 4. — С. 99–102.
14. Султанов Р.О. Автоматизация мониторинга цен на идентичные товары в интернет-магазинах [Текст] / Р.О. Сул-

References

1. Aksyanov A.M., Balandina S.V. Financial management and enterprise management in retail food trade. Vestnik Moskovskogo finansovo-yuridicheskogo universiteta [Bulletin of Moscow University of Finance and Law], 2024, no. 1, pp. 303–313. (in Russian).
2. Andrianova S.V. et al. External environment of a trade organization. Nauka, obrazovanie i kultura [Science, Education and Culture], 2020, pp. 116–120. (in Russian).
3. Barsukova M.V. et al. Monitoring tools for identifying threats to economic security. Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii [Bulletin of the Russian University of Cooperation], 2019, no. 3, pp. 16–23. (in Russian).
4. Gerasimenko V.V., Slepenskova E.M. Transformation of methods and tools of competitive analysis in the digital economy. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika [Moscow University Bulletin. Series 6. Economics], 2019, no. 6, pp. 126–146. (in Russian).
5. Gerpott T.J., Berends J. Competitive pricing on online markets: a literature review. Journal of Revenue and Pricing Management, 2022, vol. 21, no. 6, pp. 596–622. DOI: 10.1057/s41272-022-00390-x
6. The share of promotional sales in Russian retail continues to grow. AdIndex, 2024. URL: <https://adindex.ru/news/researches/2024/02/26/320635.phtml> (accessed: 01.2025). (in Russian).
7. Dosova A.A. Study of the essence and content of financial sustainability of small business enterprises. Finansy i uchetaia politika [Finance and Accounting Policy], 2020, no. 3, pp. 20–25. (in Russian).
8. Case of implementing automated price monitoring on marketplaces in small business. NRcases, 2023. URL: <https://nrcases.ru/marketplace-case2> (accessed: 01.2025). (in Russian).
9. Kuzmenko O.V., Chernyshov D.S., Zadorozhnaya K.N. Competitive analysis as an element of strategic management. Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal [International Research Journal], 2019, no. 11-1, pp. 170–175. (in Russian).
10. Leonov A.I. Assortment as an anti-crisis marketing tool. Vestnik Akademii Znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2022, no. 3, pp. 202–208. (in Russian).
11. Nyurenberger L.B., Sevostyanova O.G. Modern retail trade. Aktual'nye napravleniya nauchnoi mysli: problemy i perspektivy [Actual directions of scientific thought: problems and prospects], 2019, pp. 382–393. (in Russian).
12. Sagitova A.F., Sorokina E.A. Modern problems of small business development. Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2018, no. 7, pp. 147–153. (in Russian).
13. Sergeeva S.A., Bilashenko N.A., Pol'skikh V.P. Procurement management under digital transformation. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments], 2023, no. 4, pp. 99–102. (in Russian).
14. Sultanov R.O. et al. Automation of price monitoring for identical goods in online stores. Privolzhskii nauchnyi vestnik [Volga Scientific Bulletin], 2016, no. 7, pp. 57–60. (in Russian).

- танов [и др.] // Приволжский научный вестник. — 2016. — № 7. — С. 57–60.
15. Федотов М.О. Конкурентное ценообразование на предприятии [Текст] / М.О. Федотов // Маркетинг. — 2005. — № 2. — С. 49–55.
 16. Халитова Е.М. Особенности формирования стратегии конкурентоспособности предприятия [Текст] / Е.М. Халитова, Е.Н. Кадеева // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. — 2019. — С. 340–343.
 17. Шестакова А.А. Методика проведения мониторинга ценообразования в условиях фиджитал-среды [Текст] / А.А. Шестакова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. — 2023. — С. 433–442.
 18. Яков и партнёры. Электронная коммерция в России: структура рынка, динамика и конкурентные тенденции [Электронный ресурс] // Яков и Партнёры. 2023. — URL: <https://yakovpartners.com/publications/ecom>
 15. Fedotov M.O. Competitive pricing at the enterprise. Marketing, 2005, no. 2, pp. 49–55. (in Russian).
 16. Khalitova E.M., Kadeeva E.N. Features of forming an enterprise competitiveness strategy. Issledovanie innovatsionnogo potentsiala obshchestva i formirovanie napravlenii ego strategicheskogo razvitiya [Research of innovative potential of society and formation of strategic development directions], 2019, pp. 340–343. (in Russian).
 17. Shestakova A.A. Pricing monitoring methodology in the digital environment. Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli [Fundamental and applied research in management, economics and trade], 2023, pp. 433–442. (in Russian).
 18. Yakov & Partners. Electronic commerce in Russia: market structure, dynamics and competitive trends. Yakov & Partners, 2023. URL: <https://yakovpartners.com/publications/ecom> (accessed: 01.2025).