

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи



Тумаков Евгений Александрович

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т. ч. экономика предпринимательства)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию с другими экземплярами,
которые были представлены в
диссертационный совет

И.о. ученого секретаря
диссертационного совета Д.01.004.01
д.э.н., доцент
Гречина И.В.



Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Алексеев Сергей Борисович

Донецк – 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
1.1 Конкурентная устойчивость как экономическая категория.....	15
1.2 Теоретические основы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия.....	32
1.3 Концептуальные основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.....	48
Выводы по разделу 1.....	63
РАЗДЕЛ 2 АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
2.1 Исследование факторов окружения и конкурентной позиции торговых предприятий Донбасса в период кризиса.....	65
2.2 Обоснование стратегий формирования конкурентной устойчивости торговых предприятий	87
2.3 Комплексный анализ конкурентной устойчивости торговых предприятий	99
Выводы по разделу 2.....	118
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА	
3.1 Стратегическое планирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса	121
3.2 Выбор стратегий и обоснование функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия в кризисных условиях.....	137
3.3 Разработка механизма реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.....	153

Выводы по разделу 3.....	170
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	174
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	177
ПРИЛОЖЕНИЕ А Современные подходы к толкованию дефиниции «устойчивость предприятия».....	202
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Обобщение научных подходов к трактовке дефиниции «конкурентная устойчивость предприятия».....	204
ПРИЛОЖЕНИЕ В Научные подходы к классификации стратегий предприятия.....	206
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Иерархия стратегий конкурентной устойчивости предприятия.....	208
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Определения дефиниций, связанных с конкурентной устойчивостью предприятия.....	209
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Взаимосвязь факторов макроокружения и внешних условий конкуренции между торговыми предприятиями ДНР	210
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Анализ внешних условий конкуренции в торговле ДНР	211
ПРИЛОЖЕНИЕ И Анализ влияния сил М.Портера на конкуренцию в отрасли	212
ПРИЛОЖЕНИЕ К Анализ конкурентов исследуемых предприятий	219
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Паспорта конкурентной позиции предприятий и конкурентная карта рынка	222
ПРИЛОЖЕНИЕ М Определение реализуемой общей корпоративной стратегии исследуемых предприятий	232
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Определение реализуемых предприятиями рыночных и конкурентных стратегий	237
ПРИЛОЖЕНИЕ П Обоснование стратегий взаимодействия с конкурентами	242
ПРИЛОЖЕНИЕ Р Стратегические конкурентные паспорта исследуемых предприятий	244
ПРИЛОЖЕНИЕ С Определение факторов конкурентной устойчивости	

исследуемых предприятий	252
ПРИЛОЖЕНИЕ Т Стратегическое планирование конкурентной устойчивости исследуемых предприятий	255
ПРИЛОЖЕНИЕ У Целевые стратегические наборы повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий	261
ПРИЛОЖЕНИЕ Ф Выбор целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий.....	271
ПРИЛОЖЕНИЕ Х Обоснование и выбор функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости предприятий.....	279
ПРИЛОЖЕНИЕ Ц Целевые наборы частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий	290
ПРИЛОЖЕНИЕ Ш Обоснование мероприятий по реализации функциональных тактик, направленных на повышение конкурентной устойчивости	295
ПРИЛОЖЕНИЕ Щ Справки о внедрении результатов диссертационной работы.....	303

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время экономика Донецкой Народной Республики подвержена влиянию кризисных явлений, обусловленных экономической блокадой со стороны Украины, продолжающимися военными действиями, падением платежеспособного спроса населения, разрывом традиционных хозяйственных связей и непризнанным статусом территории. В сложившихся условиях одной из немногих отраслей, способных эффективно функционировать и развиваться остается оптовая и розничная торговля.

Однако торговым предприятиям в условиях кризиса для выживания и обеспечения эффективного развития в долгосрочной перспективе необходимо постоянно вести конкурентную борьбу, поскольку кризисные явления создали предпосылки для усиления конкуренции на потребительском рынке, способствовали появлению большого количества новых игроков и открытию новых торговых предприятий, что значительно усилило конкуренцию в отрасли.

В создавшейся ситуации обеспечение формирования и поддержки конкурентной устойчивости торгового предприятия на целевых рынках становится одним из главных условий его существования, эффективного функционирования и достижения стратегических целей. Сложность решения вопросов формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса, необходимость разработки концептуальных основ, совершенствования теоретических и методических подходов к обоснованию стратегических и тактических аспектов формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия определяют актуальность диссертационной работы.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертационная работа выполнена в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»: госбюджетной темы

№ Д-2016-3 «Формирование механизмов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий», в рамках которой были разработаны теоретические основы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия; госбюджетной темы № Г-2019-6 «Стратегические направления экономического развития предприятия» в рамках которой были разработаны методологические основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса, а также хоздоговорной темы № 3/2017 «Разработка методических рекомендаций по обоснованию стратегий антикризисного экономического поведения предприятия в условиях конкуренции», в рамках которой были разработаны рекомендации по обоснованию стратегического подхода к формированию конкурентной устойчивости предприятия в условиях кризиса.

Степень разработанности проблемы. Проблемам формирования и поддержки устойчивости предприятия в период кризиса в целом и конкурентной устойчивости, в частности, посвящено большое количество работ зарубежных ученых, среди которых следует выделить Д. Аакера, И. Ансоффа, М. Армстронга, Б. Карлоффа, Ф. Котлера, М. Мендельсона, М.Х. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, К. Прахалада, А.А. Томпсона, А. Чандлера и др. Среди отечественных ученых наибольший вклад в развитие теории и методологии исследования устойчивости предприятия внесли такие авторы, как Е.М. Азарян, И.Г. Андреева, С.Б. Алексеев, Н.И. Алексеева, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Б. Батырбиев, Т.В. Береговых, В.А. Беспалько, А.Б. Борисов, Н.В. Ващенко, Н.Ю. Возиянова, Д.В. Домаев, В.А. Гросул, Н.М. Гуржий, В.А. Козлов, Е.В. Луценко, И.А. Кондаурова, Я.Ю. Кудряшов, В.А. Малыгин, А.П. Наливайко, А.В. Половян, Ю.Б. Рубин, И.М. Семененко, А.В. Сергеева, Е.Н. Смирнов, Р.А. Фатхутдинов, М.В. Фомина, Е.Н. Чижова.

Однако подавляющее большинство работ посвящено исследованию только финансовой устойчивости предприятия, ряд ученых исследуют экономическую устойчивость предприятия как некую интегральную категорию, при этом вопросы, связанные с созданием и поддержкой конкурентной устойчивости

предприятия в период кризиса в современной экономической литературе исследованы недостаточно, отсутствуют единые подходы к ее определению, анализу, планированию, а также эффективные механизмы формирования конкурентной устойчивости как основного условия выживания предприятия в условиях жесткой конкуренции на целевых рынках, что обуславливает выбор темы диссертации, ее основные цели и задачи.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка теоретических основ, методических и научно-практических рекомендаций по формированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе поставлены и решены следующие задачи:

сформулировать определение дефиниции «конкурентная устойчивость предприятия», предложить классификацию конкурентной устойчивости;

раскрыть сущность и предложить механизмы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия;

обосновать концептуальные основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса;

исследовать факторы окружения и конкурентную позицию торговых предприятий ДНР в период кризиса;

обосновать стратегии формирования конкурентной устойчивости исследуемых предприятий;

предложить научно-методический подход к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия;

разработать научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия;

обосновать механизм выбора целей и стратегий и научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия;

разработать механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

Объектом исследования является процесс формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

Предметом исследования являются теоретические и методические аспекты формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе экономика предпринимательства) в части п. 8.2. Экономические аспекты развития современного предпринимательства; 8.9. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности. Адаптация стратегии предпринимательских структур к условиям конкурентной рыночной среды; 8.12. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности; 8.21. Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретических и методических основ формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса. К числу основных научных результатов, характеризующих научную новизну диссертации, относятся следующие:

усовершенствованы:

научно-методические подходы к анализу конкурентной позиции и конкурентной устойчивости предприятия, которые отличаются от существующих тем, что предполагают разработку паспорта конкурентной позиции, а также расчет рыночной устойчивости, устойчивости к конкурентной активности, устойчивости к поведению конкурентов, что позволяет комплексно проанализировать конкурентную устойчивость с учетом как количественной, так и качественной оценки всех факторов, оказывающих влияние на конкурентную позицию предприятия;

научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, который отличается обоснованием целей и антикризисных стратегий в отношении повышения конкурентной устойчивости к по отношению к лидеру, прямым и косвенным конкурентам, к конкурентной активности и к поведению конкурентов, что позволяет сформировать целевой стратегический набор стратегий и функциональных тактик обеспечения повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия;

механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих использует авторские подходы к анализу конкурентной позиции и конкурентной устойчивости торгового предприятия, а также к стратегическому планированию конкурентной устойчивости, что позволяет принимать решения о выборе целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия по предложенной шкале;

механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих содержит этапы декомпозиции функциональных тактик в целевые маркетинговые факторы, обоснования, определения весомости и целевых значений маркетинговых показателей при помощи экономико-математической модели, что позволяет разработать мероприятия по повышению конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса;

получили дальнейшее развитие:

обоснование определений понятийно-категориального аппарата, а именно трактовка терминов «устойчивость предприятия» - комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия за счет использования внутреннего потенциала и эффективного управления противостоять и адаптироваться к изменениям факторов внешней среды в долгосрочной перспективе таким образом, чтобы достигать своих целей; «конкурентная устойчивость предприятия» - комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия

создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов; «функциональная тактика повышения конкурентной устойчивости» - совокупность антикризисных мероприятий и действий всех функциональных подразделений предприятия, направленных на реализацию стратегий повышения конкурентной устойчивости в условиях быстрых изменений окружения;

классификация конкурентной устойчивости предприятия за счет выделения двенадцати признаков конкурентной устойчивости; классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия за счет добавления пяти авторских признаков – цели конкурентной устойчивости, объекта взаимодействия, фактора среды, значимости и функционального признака;

концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, которая, в отличие от существующих основана на синтезе основных положений концепций стратегического, антикризисного управления предприятием и конкурентоспособности предприятия, что позволяет разработать и использовать специфические методы формирования и поддержки конкурентной устойчивости торгового предприятия в долгосрочной перспективе в кризисных условиях.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, и заключается в научном обосновании и развитии методологических основ, усовершенствовании научно-методических подходов к формированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

Практическая значимость полученных в диссертации результатов заключается в разработке конкретных предложений и научных идей по совершенствованию анализа, внедрению механизмов стратегического планирования повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия с

целью повышения эффективности деятельности торгового предприятия в период кризиса.

Наибольшее практическое значение имеют методические подходы к анализу конкурентной позиции предприятия, к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия, к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Практическое значение результатов диссертации, сформулированных в ней выводов и рекомендаций подтверждено справками и письмами от предприятий и организаций: ООО «Юз Авто Дон» (справка № 74 от 28.08.2019), ООО «ГРИН ТЕРМО» (справка № 13 от 02.09.2019), ООО «Доневропродукт» (справка № 50 от 11.09.2019), ООО «Свет Востока» (справка № 38 от 14.08.2019), ООО «ОМЕГА» (справка № 11/09-1 от 11.09.2019).

Теоретические разработки и практические рекомендации, которые содержатся в диссертационной работе, используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при изучении дисциплин «Экономика торгового предприятия», «Стратегия предприятия», «Управление потенциалом предприятия», «Конкурентоспособность предприятия», «Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков» (справка о внедрении № 08.05/1293 от 30.09.2019г).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой диссертационной работы выступают фундаментальные положения экономической теории, диалектический метод познания, научные концепции и разработки отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического планирования, антикризисного управления, управления конкурентоспособностью и формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия. Информационной базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты, материалы министерств и ведомств ДНР, статистические

материалы, научные труды отечественных и зарубежных ученых, Интернет-ресурсы.

Для достижения поставленной цели и решения соответствующих задач в диссертационной работе использованы следующие общенаучные и специальные методы: исторический, анализа и синтеза, индукции и дедукции (для обоснования тенденций развития современных концепций стратегического и антикризисного управления и управления конкурентоспособностью), структурно-логического и семантического анализа (для уточнения терминологии и понятийного аппарата концепции формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия), сравнительного анализа (для обоснования тенденций развития торговли в ДНР и стратегий развития исследуемых предприятий); системного и комплексного анализа (для оценки конкурентной устойчивости торгового предприятия, разработки комплексного научно-методического подхода к стратегическому планированию конкурентной устойчивости и механизма реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия), табличный и графический методы (для наглядного представления полученных результатов); программно-целевой метод (для обоснования целевых стратегических наборов, системы целей повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий), метод анализа иерархий (для определения весомости целевых маркетинговых показателей, влияющих на изменение конкурентной устойчивости предприятия), методы математического моделирования (для обоснования аддитивной экономико-математической модели зависимости результирующего показателя конкурентной устойчивости предприятия от значений целевых маркетинговых показателей). Обработка данных осуществлялась с использованием современных компьютерных технологий.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Научно-методические подходы к анализу конкурентной позиции и конкурентной устойчивости предприятия.

2. Научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости и к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

3. Механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия,

4. Механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия,

5. Определения категорий: «устойчивость предприятия», «конкурентная устойчивость предприятия» «функциональная тактика повышения конкурентной устойчивости».

6. Классификация конкурентной устойчивости предприятия, классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия;

7. Концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование. Все научные положения, результаты и выводы, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены автором лично. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя.

Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 9 научно – практических конференциях различного уровня в ДНР и за ее пределами, в том числе на 9 международных: «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2017, 2018, 2019гг.); «Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды» (г. Екатеринбург, 2017г.); «Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество (в условиях перехода к цифровой экономике)» (г. Санкт-Петербург, 2017г.); «Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право» (г. Симферополь, 2017г.); «Дорожная карта мировой

экономики»(г. Донецк, 2017г.); «Инновационные направления развития маркетинга: теория и практика» (г. Луганск, 2019г.); «Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития» (г. Донецк, 2019г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 17 научных трудах, в том числе 3 монографии объемом 2,69 п.л.; 5 статей в рецензируемых научных изданиях (ВАК) объемом 1,86 п.л.; 9 тезисов докладов объемом 1,71 п.л. Объем публикаций составляет 6,26 п.л.

Структура диссертационной работы определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения поставленных автором задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, содержащих 9 подразделов, заключения, списка литературы, включающего 214 наименований, и 22 приложений на 100 страницах.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Конкурентная устойчивость как экономическая категория

В современных условиях функционирования предприятий Донецкой Народной Республики, которые характеризуются высокой степенью неопределенности внешней среды, экономической блокадой со стороны Украины, военными действиями и кризисными явлениями в экономике, для осуществления хозяйственной деятельности и эффективного развития торговым предприятиям Донбасса необходимо создавать и поддерживать конкурентные преимущества, способные обеспечить устойчивое положение на целевых рынках.

С другой стороны, экономическая блокада и кризисные явления переориентировали спрос потребителей и создали условия для вхождения на республиканский рынок российских и белорусских товаров, открытия новых торговых сетей и предприятий розничной торговли, что обусловило изменение конкурентной ситуации и обострение конкурентной борьбы на потребительском рынке.

В создавшейся ситуации торговые предприятия с целью выживания и стратегического развития в долгосрочной перспективе должны обеспечить необходимый уровень конкурентной устойчивости как одно из необходимых условий своего существования в конкурентной среде.

Вопросам устойчивости в деятельности субъектов хозяйствования посвящено большое количество работ зарубежных ученых, среди которых следует выделить Д. Аакера, И. Ансоффа, М. Армстронга, Б. Карлоффа, Ф. Котлера, М. Мендельсона, Г. Минцберга, М. Портера, К. Прахалада, А.А. Томпсона, А Чандлера и др.

Среди отечественных ученых наибольший вклад в развитие теории и методологии исследования устойчивости предприятия внесли такие авторы, как Е.М. Азарян, И.Г. Андреева, С.Б. Алексеев, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Б. Батырбиев, Т.В. Береговых, А.Б. Борисов, Д.В. Домаев, В.А. Гросул, И.А. Кондаурова, Я.Ю.Кудряшов, В.А. Малыгин, А.В. Половян, И.М. Семененко, А.В. Сергеева, Е.Н. Смирнов, В.Т. Тимерясов, М.В. Фомина.

Однако подавляющее большинство работ посвящено исследованию только финансовой устойчивости предприятия и обоснованию мероприятий по ее повышению. Ряд ученых, таких, как И.Г. Андреева, С.А. Афонцев, М.А. Бендиков, Б.Н. Герасимов, Д.М. Двоеглазов, Е.В. Корчагина, В.С. Криворотов, М.Н. Рубцова, исследуют экономическую устойчивость предприятия как некую интегральную категорию, характеризующую взаимодействие предприятия с внешней средой, однако в их научных позициях не прослеживается единое понимание сущности и методологии исследования экономической устойчивости.

Вопросы, связанные с созданием и поддержкой конкурентной устойчивости предприятия в современной экономической литературе исследованы недостаточно, отсутствуют единые подходы к ее определению, анализу, планированию, а также эффективные механизмы формирования и контроля конкурентной устойчивости как основного условия выживания предприятия в условиях жесткой конкуренции на целевых рынках.

Исследование дефиниции «конкурентная устойчивость предприятия» целесообразно начать с анализа подходов к определению понятия «устойчивость». Устойчивость определяется как способность системы сохранять текущее состояние или возвращаться в него при влиянии внешних воздействий [91, с.48; 201, с.134], при изменении внешних и внутренних факторов [15, с.150]. Поскольку предприятие является экономической системой, данное определение отражает сущность устойчивости предприятия во внешней среде.

В теории автоматического управления линейная система называется устойчивой, если при выведении ее внешними воздействиями из состояния

равновесия (покоя) она возвращается в него после прекращения внешних воздействий [50, с.12; 94]. Однако для предприятия такая трактовка устойчивости недопустима, поскольку в перспективе для достижения поставленных целей предприятию важен не возврат в исходное состояние, а целенаправленное развитие.

Понятие устойчивости характеризует постоянство какой-либо системы: это может быть постоянство бизнес-процессов, которые определяют деятельность предприятия, а также постоянство состояния системы, то есть постоянство некоторой последовательности состояний, в которых может оказаться система [14, с.119; 214, с.265]. В постоянстве последовательности состояний для предприятия может выражаться процесс стратегического планирования.

В макроэкономике устойчивость обозначает долгосрочное равновесие между эксплуатацией ресурсов и развитием человеческого общества [202, с.75], в метеорологии воздушная устойчивость относится к вертикальным перемещениям воздушных потоков, в технике устойчивость определяется как свойство технических систем сохранять значения конструктивных и режимных параметров в заданных пределах, в социологии также существует термин «социальная устойчивость» [53].

В целом устойчивость отражает способность системы сохранять исходное состояние и ассоциируется в литературе с живучестью, постоянством, стабильностью, прочностью, неизменностью, безубыточностью. Однако такие ассоциации не всегда применимы по отношению к предприятию как социально-экономической системе.

Поэтому следующей категорией, которую необходимо проанализировать, является устойчивость предприятия как открытой социально-экономической

системы, функционирующей во внешней среде. Анализ мнений авторов по поводу устойчивости предприятия позволил выделить несколько подходов к трактовке данной дефиниции.

Большинство авторов экономической литературы придерживаются позиций **финансового подхода** и ассоциируют устойчивость предприятия с финансовой устойчивостью, которую рассматривают как финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствию доходов расходам [45, с.124].

При этом финансовое состояние предприятия отражает степень выполнения его финансового плана, степень пополнения собственных средств, скорость оборота оборотных фондов [71, с.113].

По мнению Т.В. Береговых и Я.Ю. Кудряшова финансовая устойчивость отражает такое соотношение финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, услуг, а также затраты по их расширению и обновлению [38, с.1404].

Финансовая устойчивость характеризует степень эффективности использования финансовых ресурсов, и находит отражение в конечных результатах производственно-хозяйственной деятельности предприятия [11, с. 219; 20].

Представители **подхода максимизации прибыли** – классики экономической теории Дж. М. Кейнс, С. Маршалл, А. Смит, как и современные их сторонники – О.Г. Бодров, В.А. Малыгин, Н.В. Бекетов [33, с. 23; 42, с.38] также рассматривают устойчивость предприятия как финансовую устойчивость, только в контексте способности предприятия формировать и поддерживать прибыль на заданном уровне.

В.А. Гросул, М. Павленков, И.М. Семененко, развивая подход максимизации прибыли, утверждают, что устойчивость предприятия представляет

собой способность сохранять сбалансированность активов, обеспечивать платежеспособность и инвестиционную привлекательность с целью получения максимальной выгоды с минимальным риском [69, с.26; 143; 161, с.79].

Однако отождествление устойчивости предприятия только с его финансовой устойчивостью ограничено, поскольку, во-первых, не отражает показатели основной хозяйственной деятельности, гораздо более важные с точки зрения сохранения стабильного положения на рынке чем финансовое состояние. Во-вторых, финансовая устойчивость является характеристикой, отражающей внутренние показатели деятельности предприятия, и рассмотрение ее как критерия устойчивости предприятия во внешней среде является некорректным.

В экономической литературе существуют и другие, более широкие подходы к определению устойчивости предприятия, сущность которых сводится к рассмотрению устойчивости предприятия именно во внешней среде.

В частности, представители **управленческого подхода** рассматривают устойчивость предприятия как способность эффективно функционировать в изменяющихся условиях конкурентной рыночной среды [148, с.200]; Т.Б. Батырбиев указывает, что конкретное торговое предприятие может считаться устойчивым при условии, что его руководство обеспечивает уровень управления, при котором все жизненно важные позиции, процессы и внутренние связи сохраняют целостность при изменении внешних условий [31].

Наиболее распространенным после отождествления устойчивости предприятия с финансовой устойчивостью является рассмотрение категории «устойчивость предприятия» в рамках **экономического подхода** как экономической устойчивости. Б.Н. Герасимов, М.Н. Рубцова отождествляют экономическую устойчивость предприятия с равновесием и определяют ее как способность предприятия сохранять общее равновесие всех подсистем в процессе развития [62, с.108].

Такого же мнения придерживаются В.В. Андреев и Е.В. Корчагина, которая утверждает, что устойчивость предприятия является совокупностью отдельных, единичных и частных равновесий и повышается когда совокупность устойчивых

равновесий превышает количество неустойчивых [12, с.40; 105]. Однако такое определение противоречиво, поскольку динамический процесс стратегического развития предприятия не предполагает сохранения равновесия.

М.А. Бендиков, И.В. Сахарова, Е.Ю. Хрусталева, исследуя финансово-экономическую устойчивость предприятия, определяют сущность устойчивости деятельности предприятия как его способность адаптироваться к изменениям внешних и внутренних условий хозяйствования и противостоять этим изменениям таким образом, чтобы поддерживать устойчивую равновесную динамику функционирования предприятия в соответствии с поставленными перед ним текущими и перспективными целями и задачами [37, с.6].

Аналогичного мнения придерживаются И.Г. Андреева и В.С. Криворотов, которые под экономической устойчивостью предприятия понимают способность системы противостоять дестабилизирующим воздействиям факторов и изменениям внешней среды и внутренним трансформациям самой системы, а также умение адаптироваться к этим изменениям, сохраняя при этом свой устойчивый потенциал, целостность структуры и движение в пространстве в долгосрочной перспективе [13, с.6; 110, с.4].

Следует согласиться с авторами в том, что экономическая устойчивость предприятия является динамической, ориентирована на достижение стратегических целей и представляет собой способность противостоять дестабилизирующим изменениям внешней и внутренней среды.

Отдельные авторы рассматривают устойчивость предприятия в рамках **подхода экономической безопасности**. Так, С.А. Афонцев утверждает, что экономическая безопасность предприятия представляет собой его устойчивость к эндогенным и экзогенным шокам экономического и политического происхождения, способность нейтрализовать источники появления шоковых ситуаций и минимизировать ущерб от них [22, с.25].

М.В. Фомина утверждает, что экономическая безопасность предприятия характеризует его устойчивость и подразумевает стабильное финансовое положение, коммерческий успех и прибыльность работы [191, с.13].

Однако подход экономической безопасности, во-первых, подразумевает рассмотрение не только экономических аспектов устойчивости предприятия, во-вторых, в трактовке М.В. Фоминой ассоциируется с финансовым подходом, недостатки которого были выделены выше.

В современной экономической литературе рассматривается и **комплексный подход** к определению устойчивости предприятия. Так, Д.М. Двоеглазов и Д.А. Максимов понимают под устойчивостью комплексное свойство, характеризующееся сочетанием трех показателей – живучестью – способностью системы выполнить задачи в условиях преднамеренного дестабилизирующего воздействия конкурентов; стабильностью – способностью системы выполнить задачи в условиях чрезвычайной ситуации и надежностью – способностью системы выполнять задачи поддерживая работоспособное состояние в течение заданного времени [72; 125, с. 16].

Следует отметить, что данный подход: во-первых, основан на использовании показателей надежности оборудования, применяемых в технике, во-вторых, свойство живучести отражает фактически конкурентную устойчивость предприятия, в-третьих, свойство стабильности относится скорее к экономической безопасности, нежели к экономической устойчивости.

Обобщение выделенных подходов к толкованию дефиниции «устойчивость предприятия», а также их недостатков представлено в приложении А и на рисунке 1.1.

Анализ выделенных подходов, их недостатков и отсутствие в современной экономической литературе единого толкования исследуемой дефиниции обуславливают необходимость предложения авторского определения понятия «устойчивость предприятия» на основе сочетания элементов научных подходов и нивелирования их недостатков:

Устойчивость предприятия представляет собой комплексную характеристику, которая отражает способность предприятия за счет использования внутреннего потенциала и эффективного управления

противостоять и адаптироваться к изменениям факторов внешней среды в долгосрочной перспективе таким образом, чтобы достигать своих целей.

Предложенное определение, в отличие от существующих, предполагает использование еще двух научных подходов к трактовке устойчивости предприятия – стратегического и целевого.

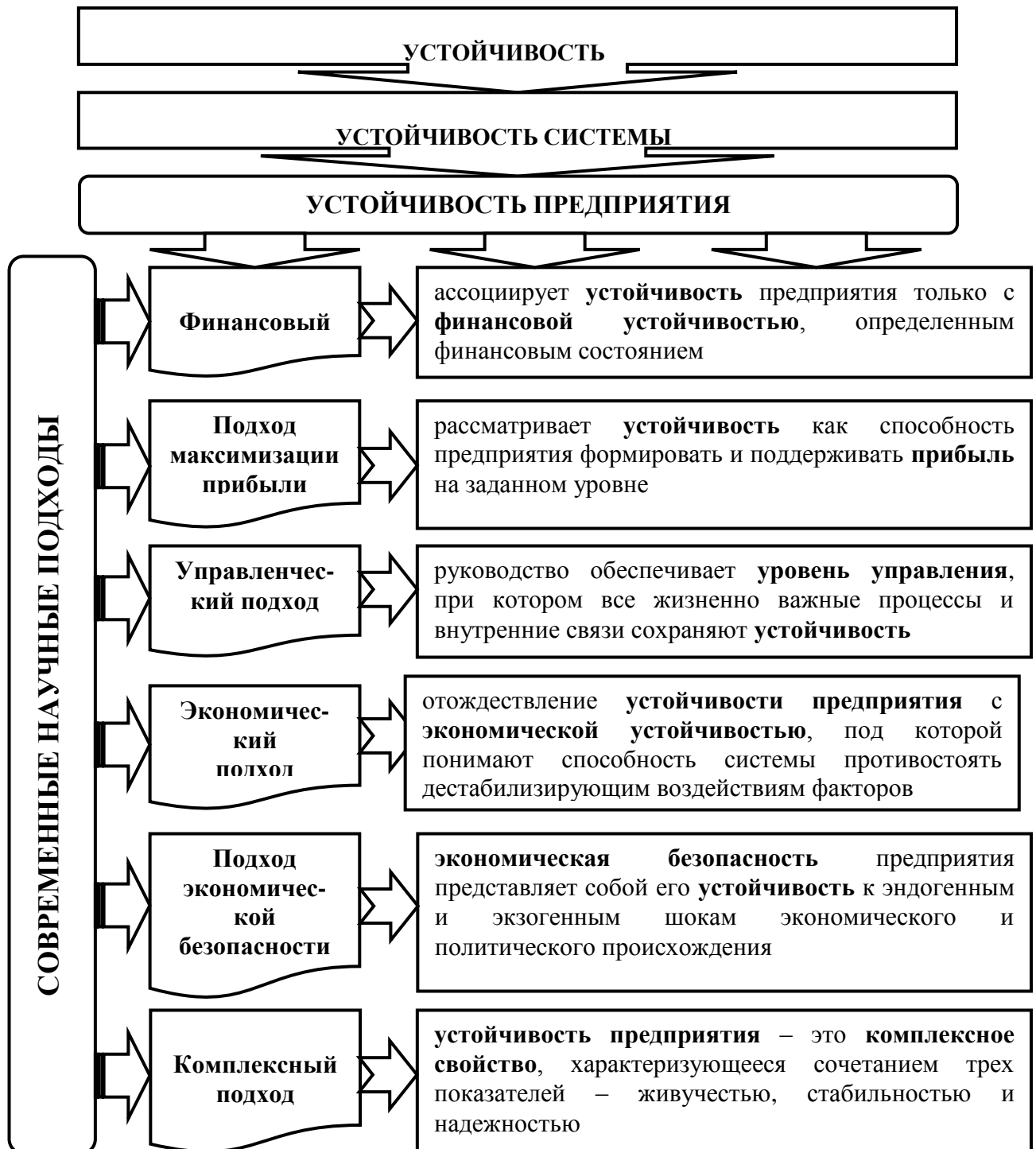


Рисунок 1.1 – Современное толкование дефиниции «устойчивость предприятия»

(составлено автором)

Использование стратегического подхода обусловлено тем, что категория устойчивости по отношению к предприятию не является статичной, не может подразумевать просто возврата в исходное состояние и должна исследоваться в динамике его развития, следовательно, для выживания во внешней среде в долгосрочной перспективе предприятие должно разрабатывать стратегии формирования и поддержки своей устойчивости, согласованные с его основными бизнес-стратегиями.

Использование целевого подхода обусловлено тем, что когда предприятие использует подход максимизации прибыли, оно должно ориентироваться в формировании устойчивости не только на поддержание прибыли, но и на достижение всей системы поставленных стратегических долгосрочных и тактических краткосрочных целей.

Одной из основных характеристик, обеспечивающих устойчивость предприятия во внешней среде, является его конкурентная устойчивость. Большинство авторов подчеркивает, что в настоящее время проводимые исследования устойчивости предприятия в наименьшей мере связаны с его конкурентной устойчивостью.

Научные позиции тех современных авторов, которые исследуют конкурентную устойчивость, целесообразно сгруппировать в несколько научных подходов.

Представители **рыночного подхода** определяют конкурентную устойчивость предприятия как способность к укреплению конкурентных позиций в условиях развития отраслевого рынка [204, с.56] или как способность к развитию в условиях развития отраслевого рынка [24, с.47].

Однако из определений авторов непонятно в чем именно заключается укрепление конкурентных позиций, всегда ли оно стратегически целесообразно, дискуссионным является также и условие развития отраслевого рынка, поскольку если рынок находится в стадии стагнации, то это не означает, что нет необходимости формировать и поддерживать конкурентную устойчивость.

Представители **подхода конкурентного воздействия** утверждают, что наибольшее воздействие со стороны внешней среды предприятие испытывает именно со стороны прямых конкурентов, которые своими действиями могут изменить запланированные показатели деятельности предприятия [150, с.63], при этом сила конкурентного воздействия определяет реакцию предприятия, величиной которой и измеряется его конкурентная устойчивость [41, с.55].

Дискуссионной является позиция авторов данного подхода, так как конкурентная устойчивость не может определяться степенью воздействия предприятия на конкурентов, поскольку если отсутствует конкурентное воздействие – это не означает что отсутствует конкурентная устойчивость.

Представители наиболее распространенного **подхода конкурентоспособности** отождествляют понятия «конкурентная устойчивость» и «конкурентоспособность» при этом подчеркивают, что конкурентная устойчивость является предпосылкой экономической, финансовой, рыночной устойчивости [66, с.250; 195, с.163], или же считают конкурентную устойчивость дополнительным конкурентным преимуществом предприятия [67, с. 92; 207, с.84].

Логика взаимосвязи конкурентоспособности и конкурентной устойчивости, по мнению В.А. Калугина, Е.Ю. Маниной, заключается в том, что конкурентоспособность предприятия заключается в умении создавать конкурентные преимущества и поддерживать их в устойчивом состоянии [87, с.59].

Наиболее известным представителем теории создания и поддержания устойчивости конкурентных преимуществ считается английский ученый М. Портер, который считал, что умение создавать устойчивые конкурентные преимущества и поддерживать их лежит в основе конкурентной устойчивости предприятия. Однако сам М. Портер признавал, что редкое конкурентное преимущество можно назвать по-настоящему устойчивым [152, с.231] и ассоциировать конкурентную устойчивость предприятия только с созданием конкурентных преимуществ нецелесообразно.

С другой стороны, конкурентоспособность, являясь комплексной характеристикой и, по мнению большинства авторов [6, с.56; 213, с.171; 199, с.52], охватывает не только внешние, но и в большей степени внутренние показатели деятельности предприятия (производственные, трудовые, финансовые и т.д.) и не может отождествляться с конкурентной устойчивостью, которая оценивает позицию предприятия во внешней среде.

Комплексный подход, представителями которого являются В.А. Беспалько, Е.А. Григорьева, А.Е. Путятин, М.Н. Черкасов заключается в рассмотрении конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики, объединяющей экономическую, финансовую и рыночную устойчивость предприятия [40, с.32; 156].

М.Н. Черкасов и С.В. Шароватов предлагают под конкурентной устойчивостью предприятия понимать совокупность устойчивости его экономического развития, определяемой на основе анализа эффективности использования экономического потенциала и рыночной устойчивости, определяемой способностью предприятия адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры [200, с.163; 205, с.336].

Данный подход является также достаточно дискуссионным, поскольку, во-первых, объединяет совершенно различные по сути категории; во-вторых, рассмотрение конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики вызывает сложности в практическом ее использовании – определении, анализе и планировании системы ее показателей, особенно в долгосрочной перспективе.

В.А. Малеев, К.А. Пекина предлагают **организационно-функциональный подход** и определяют конкурентную устойчивость как организационно-функциональную устойчивость предприятия в конкурентной среде, которая предусматривает сохранение предприятием функциональной структуры и бизнес-процессов при воздействии различных факторов внешней и внутренней среды [127, с.14; 146, с.120].

Однако такой подход не обеспечивает учет действий конкурентов, рассматривает воздействие как внешней, так и внутренней среды и также является достаточно дискуссионным.

Выделенные подходы к толкованию дефиниции «конкурентная устойчивость предприятия» обобщены в приложении Б, где также выделены их недостатки. На рисунке 1.2 представлено формирование авторской трактовки данного понятия.

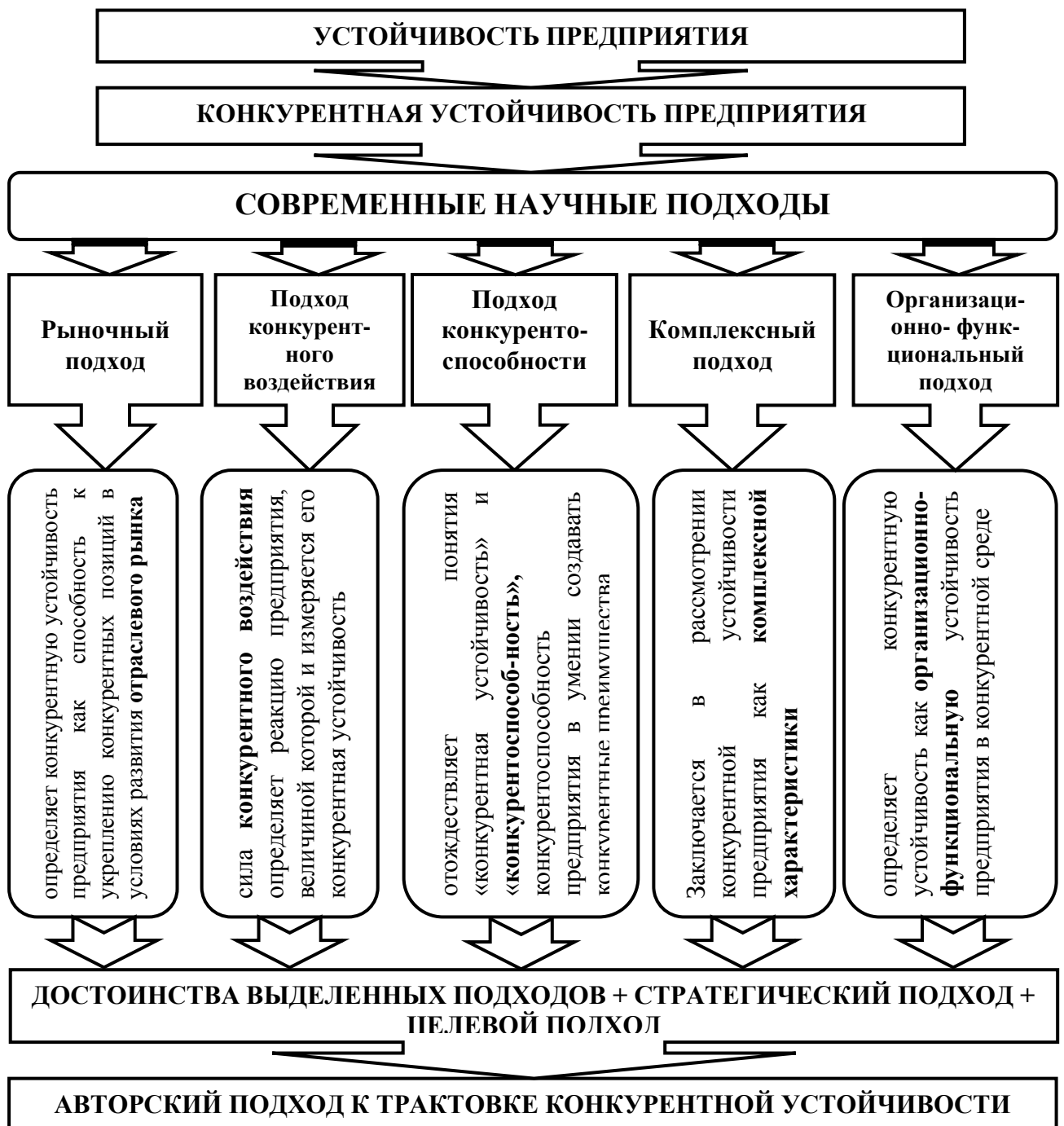


Рисунок 1.2 – Формирование авторского подхода к трактовке дефиниции
«конкурентная устойчивость предприятия» *(составлено автором)*

Обобщая недостатки предлагаемых авторами трактовок исследуемой дефиниции, необходимо отметить, что определение конкурентной устойчивости как способности к укреплению конкурентной позиции на отраслевых рынках, утверждение о том, что конкурентная устойчивость определяется только силой конкурентного воздействия, отождествление ее с понятием «конкурентоспособность», рассмотрение конкурентной устойчивости как комплексной характеристики или только как организационно-функциональной устойчивости являются достаточно дискуссионными, имеют ряд существенных недостатков.

Вместе с тем, в выделенных подходах существует ряд положений, с которыми следует согласиться, а именно: во-первых, конкурентная устойчивость должна рассматриваться как способность формирования определенной конкурентной позиции предприятия на определенных рынках; во-вторых, конкурентная устойчивость с одной стороны, может являться следствием создания определенных конкурентных преимуществ предприятия на определенных рынках, с другой стороны – сама представлять собой дополнительное конкурентное преимущество; в третьих, конкурентная устойчивость может быть комплексной характеристикой, но не вследствие объединения экономической, финансовой, рыночной, либо любого другого вида устойчивости, а вследствие рассмотрения ряда внутренних и внешних факторов, влияющих на нее как на некий интегральный показатель.

Проанализировав достоинства и недостатки выделенных подходов, учитывая отсутствие в современной экономической литературе единого понимания понятия «конкурентная устойчивость предприятия», целесообразно предложить следующее определение данной дефиниции, которое в отличие от существующих, не только объединяет достоинства рассмотренных подходов и

устраняет их недостатки, но и предполагает использование целевого и стратегического подходов:

Конкурентная устойчивость предприятия – это комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов.

Необходимость использования стратегического подхода объясняется тем, что категория «конкурентная устойчивость», как и категория «устойчивость» не может рассматриваться только статично, поскольку для обеспечения выживания и развития предприятия в условиях конкурентной борьбы необходима разработка стратегий формирования и поддержки конкурентной устойчивости в долгосрочной перспективе, то есть категория «конкурентная устойчивость также является динамической. Использование целевого подхода обусловлено тем, что формирование и поддержка конкурентной устойчивости предприятия направлены не только на выживание в конкурентной среде, но и прежде всего – на достижение стратегических целей предприятия.

Классификация конкурентной устойчивости предприятия в современной экономической литературе также рассматривается авторами в рамках различных научных подходов, наиболее распространенным из которых является выделение конкурентной устойчивости как одной из характеристик комплексной оценки устойчивости функционирования предприятия.

При этом авторы определяют конкурентную устойчивость в качестве одного из элементов маркетинговой устойчивости предприятия [20], экономической устойчивости предприятия [28], конкурентоспособности предприятия [128, с.134], рыночной устойчивости предприятия [24, с.76], инновационной активности предприятия [60, с.33].

В качестве элементов комплексной оценки устойчивости авторы выделяют прежде всего экономическую устойчивость [12, с.40; 142, с.8] и социально-экономическую устойчивость [33, с.27] далее -производственно-техническую, коммерческую, организационную, инновационную, социальную, финансовую

устойчивость [106, с.15]; рыночную, кадровую устойчивость [Батырбердиев]; технологическую устойчивость [50, с.27], политическую, экологическую устойчивость [109, с.18], маркетинговую устойчивость [11; 148, с.199].

Отдельно в математике и технике выделяют статистическую и динамическую устойчивость систем [121, с.124], в зависимости от возможности системы сохранять параметры – низкую, высокую и нормальную устойчивость, или абсолютную и относительную устойчивость [112, с.43]. Анализируя устойчивость предприятия как социально-экономической системы, авторы предлагают выделять по хронологическому признаку устойчивость развития и перманентную устойчивость [168, с.12]; по степени постоянства выделяют постоянную, временную, полную устойчивость [97, с.128]; по отношению к предприятию – внешнюю и внутреннюю устойчивость, по степени допустимости – высокую, среднюю и низкую устойчивость, по способу оценки – количественную и качественную устойчивость [68].

Анализ мнений авторов по поводу классификации устойчивости предприятия дает основание констатировать отсутствие классификации конкурентной устойчивости предприятия как таковой и отсутствие единого подхода к классификации устойчивости предприятия в целом.

Резюмируя мнения авторов и комплексно используя стратегический и целевой подходы, следует отметить, что классифицируя конкурентную устойчивость предприятия, необходимо учитывать следующие положения:

во-первых, согласно предложенному определению она является хоть и комплексной, но внешней характеристикой и элементы внутренней среды предприятия если и оказывают на нее влияние, то в лучшем случае косвенное;

во-вторых, из факторов внешней среды на конкурентную устойчивость предприятия влияют только факторы, непосредственно определяющие конкурентную позицию на целевом рынке;

в-третьих, рассмотрение конкурентной устойчивости предприятия как динамической категории отрицает ее постоянство и обуславливает выделение стратегической, тактической и оперативной конкурентной устойчивости;

в-четвертых, использование стратегического и целевого подходов позволяет классифицировать конкурентную устойчивость предприятия с одной стороны по степени достаточности как достаточную и недостаточную для достижения стратегических целей предприятия, с другой стороны – в зависимости от целей на рынке как конкурентную устойчивость роста, стабилизации или сокращения в зависимости от выбранной корпоративной стратегии;

в-пятых, в зависимости от типа конкуренции на рынке конкурентная устойчивость может быть монополистическая, олигополистическая, монопольно-конкурентная, совершенно-конкурентная;

далее, в зависимости от типа конкурентных сил (согласно М. Портеру) целесообразно выделить следующие виды конкурентной устойчивости: устойчивость к новым конкурентам, устойчивость к товарам-заменителям, устойчивость к традиционным конкурентам, устойчивость к воздействию поставщиков, устойчивость к воздействию покупателей;

далее, в зависимости от конкурентной позиции предприятия на рынке следует разграничивать устойчивость лидера, устойчивость игрока с сильной позицией, устойчивость игрока со слабой позицией, устойчивость аутсайдера;

далее, по способу оценки, учитывая разнообразие современных методов, конкурентная устойчивость может быть количественная и качественная;

далее, в зависимости от степени диверсификации продукции предприятия на целевом рынке целесообразно выделить диверсифицированную и недиверсифицированную конкурентную устойчивость;

далее, в зависимости от активности конкурентной борьбы, которая предусмотрена реализуемой конкурентной стратегией предприятия или возникает вследствие не зависящих от него действий конкурентов, следует выделять активную и пассивную конкурентную устойчивость;

далее, в зависимости от степени использования конкурентной позиции целесообразно разграничивать текущую и потенциальную конкурентную устойчивость;

далее, в зависимости от конкурентной инициативы необходимо разграничивать инициативную и адаптивную конкурентную устойчивость;

далее, в зависимости от быстроты необходимой реакции на изменение конкурентной позиции следует выделять мгновенную, оперативную и перспективную конкурентную устойчивость;

далее, в зависимости от элемента маркетингового комплекса (по Ф. Котлеру) целесообразно выделить товарную, ассортиментную, ценовую, устойчивость продвижения; устойчивость распространения.

Проведенный анализ позволяет предложить авторскую классификацию конкурентной устойчивости (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация конкурентной устойчивости (авторская разработка)

Признак классификации	Виды конкурентной устойчивости предприятия
Исследуемый период	стратегическая, тактическая, оперативная
Достаточность для достижения стратегических целей	достаточная, недостаточная
Тип конкуренции на рынке	монополистическая, олигополистическая, монопольно-конкурентная, совершенно-конкурентная
Тип конкурентных сил	устойчивость к новым конкурентам, устойчивость к товарам-заменителям, устойчивость к традиционным конкурентам, устойчивость к воздействию поставщиков, устойчивость к воздействию покупателей
Конкурентная позиция	устойчивость лидера, устойчивость игрока с сильной позицией, устойчивость игрока со слабой позицией, устойчивость аутсайдера
Способ оценки	количественная и качественная
Степень диверсификации на рынке	диверсифицированная и не диверсифицированная
Активность конкурентной борьбы	активная и пассивная
Степень использования конкурентной позиции	текущая и потенциальная
Конкурентная инициатива	инициативная и адаптивная
Быстрота необходимой реакции на изменение конкурентной позиции на рынке	мгновенная, оперативная и перспективная
в зависимости от элемента маркетингового комплекса	товарная, ассортиментная, ценовая, устойчивость продвижения; устойчивость распространения

Таким образом, комплексное использование различных подходов к трактовке и классификации конкурентной устойчивости предприятия, а также обоснованное применение стратегического и целевого подходов, позволило усовершенствовать понятия устойчивости и конкурентной устойчивости предприятия и разработать классификацию конкурентной устойчивости.

1.2. Теоретические основы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия

Трактовка конкурентной устойчивости предприятия как способности создавать и поддерживать конкурентные позиции на целевых рынках для достижения стратегических целей обуславливает использование стратегического подхода, теоретической базой которого является стратегическое планирование деятельности предприятия. Вопросам стратегического планирования на предприятии посвящено большое количество работ таких зарубежных авторов, как Д. Аакер, И. Ансофф, Ф. Котлер, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел и отечественных авторов, таких, как В.В. Баскаков, Е.П. Голубков, Е.А. Иванов, В.Г. Крючков, В.А. Наумов, Е.Г. Непомнящий, М.А. Рябова и многих других.

В отношении толкования стратегического планирования на предприятии авторы современной экономической литературы придерживаются схожих позиций и определяют стратегическое планирование как набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [132, с. 256]; процесс выбора перспективных, долгосрочных целей организации и путей их достижения [83, с.40; 139, с.57], который позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность [64].

При этом авторы подчеркивают, что стратегическое планирование является основой всех остальных видов планирования на современном предприятии [108, с.109], центральным звеном стратегического управления предприятием [159, с.184] и наиболее приемлемым методом организации управленческой деятельности на предприятии [30, с.28]. Резюмируя и соглашаясь с мнением большинства авторов, поскольку концепция стратегического планирования широко известна и давно разработана, следует предложить определение категории «стратегическое планирование конкурентной устойчивости предприятия»:

Стратегическое планирование конкурентной устойчивости предприятия представляет собой процесс формирования целей и разработки стратегий конкурентной устойчивости на целевых рынках.

Вместе с тем, многие авторы отмечают существенные недостатки современной концепции стратегического планирования на предприятии, в частности, Г. Минцберг, В.Г. Крючков, М.А. Хижина в качестве главных недостатков выделяют то, что стратегическое планирование не дает детального описания картины будущего; не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана; негативные последствия ошибок стратегического планирования гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном; в теории стратегического планирования отсутствуют механизмы реализации стратегического плана; стратегическое планирование не предназначено для выведения из кризиса и не может быть использовано в кризисной ситуации; формальное стратегическое планирование отрицает интуитивные суждения и ощущения будущего; существенными недостатками обладает сам инструментарий стратегического планирования, в частности, его наиболее известные - матричные методы. [134, с.195-279; 111, с. 24; 194, с.502].

Помимо выделенных недостатков существуют также препятствия внедрению стратегического планирования в деятельность предприятия и типичные ошибки руководства в процессе его использования, что в совокупности обуславливает необходимость совершенствования существующих механизмов

стратегического планирования в отношении стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия.

Далее следует более подробно остановиться на содержании стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия.

В отношении целей конкурентной устойчивости, они связаны и вытекают из системы целей, которые разрабатывает предприятие в отношении своих существующих и потенциальных конкурентов и клиентов. Следует отметить, что большинство стратегических целей предприятия напрямую связаны с его рыночной и конкурентной позицией.

Так, например, Е.П. Голубков трактует стратегическую цель как цель, при условии достижения которой стратег радикально и бесповоротно изменяет конкурентную ситуацию в свою пользу [64]; в отношении других трактовок, авторы рассматривают стратегическую цель как желаемое состояние [4, с.167], как конечный результат деятельности, конкретное состояние определенных характеристик организации [47], или как реальные задачи, стоящие перед предприятием [132, с.267; 27, с.124]. Резюмируя мнения авторов, целесообразно предложить следующее определение:

Стратегическая цель конкурентной устойчивости предприятия – это конкретная задача формирования или поддержки определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе.

Отсутствие в современной экономической литературе единого подхода к содержанию, обоснованию и формированию как стратегических целей предприятия вообще, так и стратегических целей конкурентной устойчивости обуславливает необходимость разработки механизма формирования стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия, целью разработки которого является обеспечение формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, а задачами - объединение теоретической базы, требований к целям, принципов их формирования, функций, этапов и

методологии формирования целей в процессе стратегического целеполагания в отношении конкурентной устойчивости на предприятии.

Теоретической базой механизма формирования целей конкурентной устойчивости предприятия являются концепции стратегического планирования, стратегического маркетинга и создания конкурентных преимуществ, а также системный, маркетинговый, процессный, ситуационный, стратегический, потенциальный управленческие подходы. Ошибки в установлении стратегических целей в отношении конкурентной устойчивости могут приводить к потере конкурентной позиции предприятия на целевом рынке в длительной перспективе, поэтому, как видно из приведенного выше определения, цель должна быть четкой [122, с.27], предполагать конкретное количественное и качественное ее определение, что позволит предприятию устранить главный недостаток стратегического планирования. Среди других требований к стратегическим целям, кроме конкретности и измеримости, авторы выделяют достижимость, совместимость, хронологический срок прогнозирования, стимулирующий характер, адаптивность [106, с.16].

Выделенные требования обуславливают использование следующих принципов формирования стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия (разработано на основе [7, с.180; 116, с.31]: ведущая роль руководства в постановке целей, баланс интересов участников рынка (поставщиков, посредников, потребителей); определенность (цели имеют количественное или качественное определение), системность (цели формируют единую систему), согласованность (цели не противоречат, а дополняют друг друга), научность (цели разрабатываются с использованием научно обоснованных методов), стратегичность (цели являются предпосылкой разработки стратегий), адаптивность (цели могут изменяться и приспосабливаться к изменениям конкурентного окружения), участие персонала в разработке целей).

Функции механизма формирования стратегических целей конкурентной устойчивости (разработано с использованием [119, с.11; 120, с.322]) вытекают из задач формирования стратегических целей и включают стратегическую функцию,

(на основе целей разрабатываются стратегии), позиционную функцию (заключается в стратегическом позиционировании предприятия в конкурентной среде); контролирующую функцию (контроль конкурентной позиции предприятия), стимулирующую функцию (стимулирование персонала стратегическими целями), функцию согласования (обеспечивает согласование целей конкурентной устойчивости с базовыми стратегическими целями предприятия) и функцию взаимодействия (обеспечивает эффективное взаимодействие с субъектами окружения предприятия).

В отношении этапов установления и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости, они должны соответствовать этапам стратегического управления или планирования, которые, по мнению большинства авторов [2, 30, 64, 83, 132 и др.] предполагают следующую последовательность: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, формирование и выбор стратегических целей, разработка стратегий, реализация стратегий.

При этом главной предпосылкой для целеполагания в отношении конкурентной устойчивости предприятия является этап стратегического анализа конкурентной устойчивости предприятия на целевых рынках, который, в свою очередь, должен включать следующие этапы (разработано с использованием [95, с.462]): маркетинговая разведка (цель – сбор данных о состоянии конкурентной среды в отрасли); стратегический анализ конкурентной среды в отрасли; стратегический анализ непосредственного конкурентного окружения предприятия; анализ текущей конкурентной устойчивости предприятия; анализ факторов конкурентной устойчивости предприятия в долгосрочном периоде; определение стратегического потенциала конкурентной устойчивости предприятия.

Этап формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости в свою очередь должен включать следующие этапы: формирование стратегических целей конкурентной устойчивости на основе стратегического анализа; формирование критериев выбора стратегических целей конкурентной устойчивости; выбор стратегических целей конкурентной устойчивости по

установленным критериям; разработка согласованной системы целей конкурентной устойчивости предприятия на целевых рынках.

Таким образом, механизм формирования стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия представлен на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Механизм формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия (*авторская разработка*)

Методологию предложенного механизма формирования стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия составляют методы анализа конкурентной среды, анализа конкурентной устойчивости, формирования целей, выбора целей, построения системы целей.

Следующим этапом стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия является разработка стратегий конкурентной устойчивости. В настоящее время в экономической литературе по вопросам стратегического менеджмента существует множество научных подходов к толкованию дефиниции «стратегия предприятия», сущность которых сводится к толкованию стратегии как набора правил [15, с.46], долгосрочного плана достижения цели [123, с.254; 18, с.38], программы или обобщающей модели действий [197, с.23; 189, с.91], средства достижения конкурентоспособности предприятия [169, с.11; 138, с.18].

Данные определения являются достаточно дискуссионными, поскольку сами правила прямо не связаны с достижением стратегических целей, долгосрочные планы характеризуются четко обозначенными параметрами и не учитывают непредсказуемость изменений внешней среды, а конкурентоспособность является только одной из стратегических целей предприятия.

Поэтому трактовки дефиниции «стратегия», с которыми следует согласиться, заключаются в понимании стратегии как позиции предприятия во внешней среде [16, с.39], общего направления развития предприятия [26, с.17], способа достижения стратегических целей [55, с.17].

Исходя из проведенного анализа определений стратегии в современной экономической литературе и предложенного выше определения стратегической

цели конкурентоспособности предприятия, целесообразно предложить следующее определение:

Стратегия конкурентной устойчивости предприятия – это способ достижения стратегической цели, связанной с формированием или поддержкой определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе.

Анализ классификации стратегий в современной экономической литературе (приложение В) позволяет выделить различные научные подходы, основными из которых являются: во-первых, выделение трех уровней стратегий предприятия – корпоративной, деловой, функциональной стратегии [169, с. 134; 153, с.53]; во-вторых, выделение базовых стратегий – стратегий концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, стратегий сокращения [139, с.57]; в-третьих, с позиций жизненного цикла предприятия – выделение стратегий роста, стабилизации, сокращения, реструктуризации [86, с.151]; в-четвертых, по отношению к конкурентам выделяют стратегии ценового лидерства, продуктового лидерства (дифференциация), стратегию лидерства на узком сегменте [152, с.111]; в-пятых, в зависимости от положения на рынке выделяют стратегию лидера, стратегию последователя, стратегию новичка [169, с.47].

Однако следует отметить, что стратегия конкурентной устойчивости не может являться корпоративной, поскольку корпоративная стратегия определяет общее направление развития предприятия (рост, стабилизация, сокращение) и касается всех аспектов его деятельности, а не только конкурентной позиции.

С другой стороны, стратегия конкурентной устойчивости не может быть и функциональной, поскольку функциональные стратегии касаются внутренней среды предприятия и определяются для внутренних подразделений предприятия для поддержки деловых стратегий [134, с.234].

Следовательно, стратегия конкурентной устойчивости должна являться частью деловой стратегии, а исходя из предложенного определения – именно конкурентной стратегии предприятия, которая является одним из основных

факторов успеха предприятия на рынке [136, с.100] и направлена на ведение конкурентной борьбы и создание дополнительных ценностей для покупателей [166, с.42].

В целом, место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия показано на рисунке 1.4.

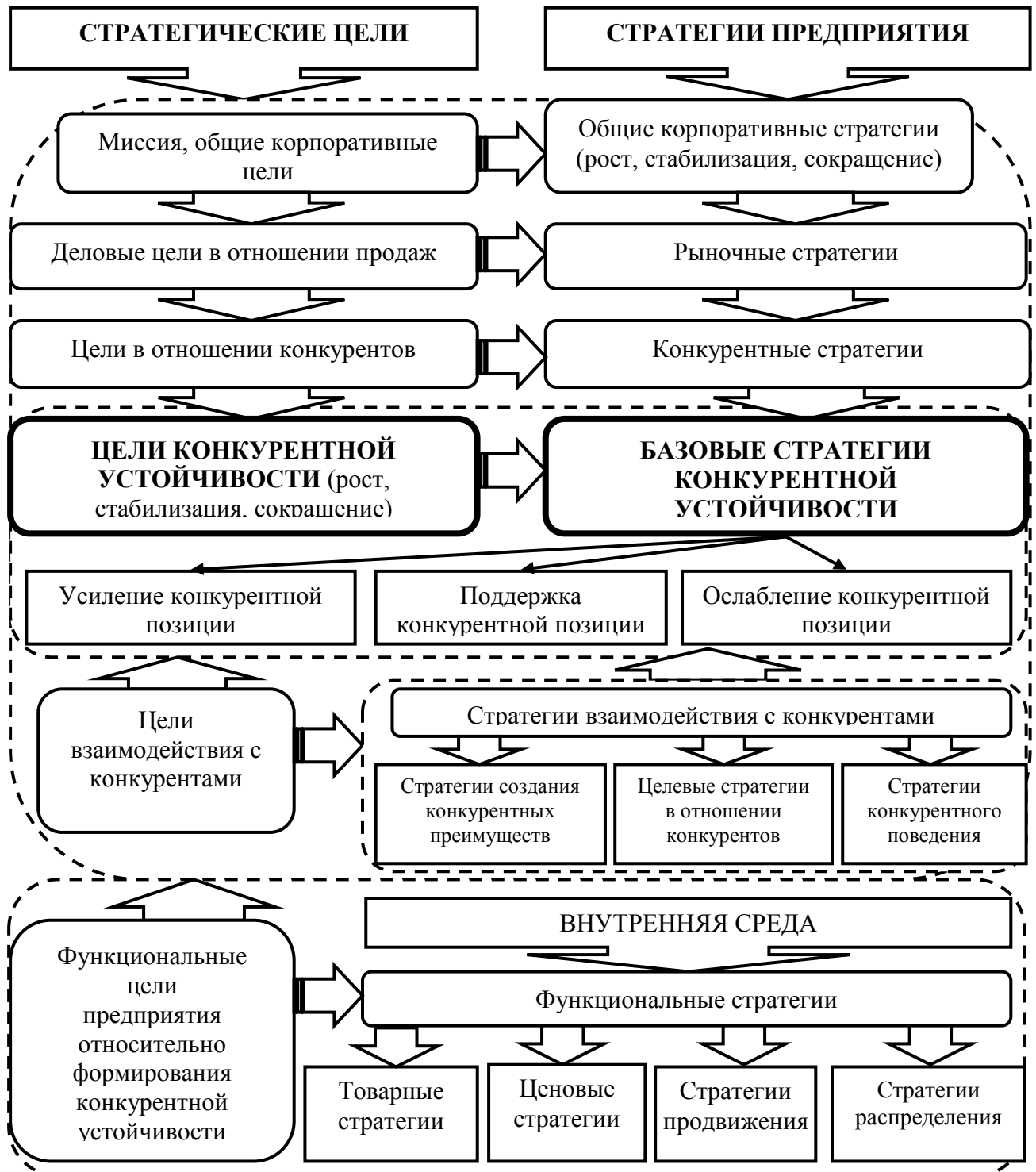


Рисунок 1.4 - Место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (*авторская разработка*)

Как видно из рисунка 1.4, в зависимости от общей корпоративной стратегии предприятия (рост, стабилизация, сокращение) формируются рыночные стратегии, которые служат основой для разработки конкурентных стратегий, на основе которых формируются базовые стратегии конкурентной устойчивости, которые в зависимости от корпоративной стратегии могут быть стратегиями усиления, поддержки или ослабления конкурентной позиции предприятия на целевых рынках.

Стратегии взаимодействия с конкурентами являются обеспечивающими для базовых стратегий конкурентной устойчивости, поскольку они обеспечивают формирование конкурентных преимуществ, эффективное взаимодействие либо ведение конкурентной борьбы. Функциональные маркетинговые стратегии предприятия в свою очередь, обеспечивают реализацию стратегий конкурентной устойчивости, как и стратегий взаимодействия с конкурентами.

Из всех функциональных маркетинговых стратегий предприятия наибольшее влияние на конкурентную устойчивость оказывают основные составляющие маркетингового комплекса - товарные, ценовые стратегии, а также стратегии продвижения и стратегии распределения.

В современной экономической литературе отсутствует классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия, поэтому для ее формирования целесообразно рассмотреть классификацию конкурентных стратегий предприятия.

Прежде всего, авторы предлагают все конкурентные стратегии по направленности делить на наступательные, направленные на завоевание лидерских позиций (в нашем случае – направленные на усиление лидерских позиций) и оборонительные, направленные на сохранение завоеванных позиций (в нашем случае – направленные на поддержку либо ослабление конкурентной позиции) [17, с.14].

Наиболее известной классификацией конкурентных стратегий является классификация М. Портера, который по виду конкурентных преимуществ выделяет стратегию лидерства по издержкам в отрасли, стратегию дифференциации, которая позволяет создать у потребителей убежденность в том, что товар производителя превосходит аналогичные товары конкурентов и стратегию фокусирования на узконаправленном сегменте рынка [153, с.73]. Однако, как верно отмечает Е.И. Дрючина, классификация конкурентных стратегий М. Портера не позволяет в полной мере учитывать поведение предприятий в конкурентной среде в различных рыночных ситуациях [76, с.59].

В зависимости от стратегических целей в отношении конкурентов Ю.Б. Рубин выделяет следующие конкурентные стратегии: стратегию механической монополизации (заключается в ослаблении конкурентов и устранении их как субъектов предпринимательства); стратегию интегрирующей консолидации (заключается в присоединении конкурента и превращении его в собственное подразделение); стратегию обособления бизнеса (заключается в создании условий дистанционирования от конкурентов) и стратегию кооперативной солидарности (заключается в сотрудничестве с конкурентами в отношении других конкурентов) [158, с.279-288].

В.В. Попков и Д.Б. Берг, Р.О. Кузнецов, анализируя конкурентную среду на различных по возрасту рынках, предлагают различные конкурентные стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла рынка – на этапе неограниченного роста рынка, по мнению авторов целесообразно использовать стратегию снятия сливок, на этапе конкурентного роста – стратегию снижения издержек, на этапе спада рынка – игру на узких нишах [151, с.145]. Ф. Котлер, В.З.Мазлоев, А.Н. Семин, Н.В. Боровский рекомендуют в зависимости от конкурентной позиции предприятия выделять конкурентные стратегии лидера, следующего за лидером, аутсайдера [108, с.133; 123, с.69].

А.Ю. Юданов предложил четыре основных типа конкурентных стратегий в зависимости от ценностной ориентации – виолентную стратегию (ориентирована на снижение всех видов издержек); пациентную (ориентирована на выпуск

небольшого количества высококачественной продукции); коммутантную (нацелена на удовлетворение часто меняющихся потребностей потребителей) и эксплерентную (направлена на предложение товаров нового поколения) [212, с.202].

В определенной степени классификация А.Ю. Юданова ассоциируется с наиболее известной классификацией конкурентных стратегий М. Портера. И.И. Божидай предлагает разделять конкурентные стратегии по характеру на стратегии формирования конкурентных преимуществ, стратегии обеспечения конкурентоспособности и стратегии конкурентного поведения [43, с.26]. Однако стратегии формирования конкурентных преимуществ, как и стратегии обеспечения конкурентоспособности формируются во внутренней среде предприятия и могут являться обеспечивающими для стратегий конкурентной устойчивости.

А.В. Легостев обращает внимание на размер предприятия и в зависимости от размера предприятия классифицирует конкурентные стратегии на силовые конкурентные стратегии обслуживания массового спроса (для крупных предприятий), стратегию нишевой специализации, предполагающую использование одной из бизнес-стратегий роста (для средних предприятий) и стратегии гибкости и мобильности (для малых предприятий) [117, с.56].

М. Трейси и Ф. Вирсема, авторы концепции создания «непреодолимых конкурентных преимуществ» предложили сочетание трех стратегий удержания позиции лидера на рынке – производственное совершенство (уникальное сочетание качества, цены и простоты приобретения), лидерство по продукту (предложение товаров на новом рынке) и близость к потребителю (постоянное адаптирование товаров к запросам потребителей) [19, с.64].

Некоторые авторы называют конкурентными стратегии, формируемые на основе матричного подхода – стратегии И. Ансоффа, стратегии, формируемые на основе матрицы БКГ, либо стратегии, формируемые на основе других известных матриц стратегического планирования [92, с.109; 107, с.145-149; 141, с.60; 147, с.52]. Такая позиция является неверной, поскольку матричные методы позволяют

формировать бизнес-стратегии предприятия и показывают направления поведения в отношении товара, рынка, бизнеса и т.д., а не в отношении конкурентов.

Резюмируя мнения авторов и учитывая определенное выше место стратегий конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия, целесообразно предложить классификацию стратегий конкурентной устойчивости, представленную в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия (авторская разработка)

Классификационный признак	Стратегии конкурентной устойчивости
<i>направленность</i>	наступательные, оборонительные
<i>вид конкурентных преимуществ</i>	лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование на узком сегменте рынка
<i>стратегические цели в отношении конкурентов</i>	механическая монополизация, интегрирующая консолидация, обособление бизнеса, кооперативная солидарность
<i>этап жизненного цикла рынка</i>	стратегия снятия сливок, стратегия снижения издержек, стратегия игры на узких нишах, стратегия ухода с рынка
<i>рыночная позиция предприятия</i>	стратегии лидера, стратегии следующего за лидером, стратегии аутсайдера
<i>ценностная ориентация</i>	виолентная стратегия, пациентная стратегия, коммутантная стратегия, эксплерентная стратегия
<i>характер стратегии</i>	стратегии формирования конкурентных преимуществ, стратегии обеспечения конкурентоспособности, стратегии конкурентного поведения
<i>размер предприятия</i>	стратегии обслуживания массового спроса, стратегия нишевой специализации, стратегии гибкости и мобильности
цель конкурентной устойчивости*	стратегии усиления конкурентной позиции, поддержки конкурентной позиции, ослабления конкурентной позиции
объект взаимодействия*	стратегии взаимодействия с конкурентами, взаимодействия с поставщиками, взаимодействия с посредниками, взаимодействия с покупателями
фактор среды*	внешние стратегии, внутренние стратегии
значимость*	базовые стратегии конкурентной устойчивости, стратегии обеспечения конкурентной устойчивости
функциональный признак*	маркетинговые, инновационные, управленческие

*- добавлено автором

В процессе осуществления стратегического планирования конкурентной устойчивости возможна дальнейшая детализация предложенных стратегий. В

частности, базовые стратегии усиления конкурентной позиции могут предполагать либо сотрудничество и поиск компромисса с конкурентами, либо конкурентную борьбу.

Стратегии ведения конкурентной борьбы описаны в современной экономической литературе и также могут быть отнесены к стратегиям конкурентной устойчивости. Так, Е.С. Чеботаренко выделяет шесть стратегий конкурентной борьбы: стратегия противостояния сильным сторонам конкурента (захват доли рынка у более слабых противников и ликвидация конкурентного преимущества сильного противника); стратегия использования слабых сторон конкурента (цена, качество, географический район, сегмент рынка, маркетинговые мероприятия); стратегия атаки на сильные и слабые стороны конкурента одновременно; стратегия захвата незанятых сегментов рынка; стратегия партизанской войны (использование сегментов рынка, не представляющих большого интереса для основных конкурентов); стратегия упреждающих ударов (сохранение выгодной конкурентной позиции с целью отбить у конкурентов желание копировать стратегию предприятия) [198, с. 107-108].

К базовым стратегиям поддержки либо ослабления конкурентной устойчивости можно отнести стратегию защиты от атакующих действий конкурента (стратегию «тушения пожара»), стратегию введения противника в заблуждение (стратегию «маскировки»), стратегию ответного удара («упреждающей обороны»), стратегию сокращения («временного отступления») и стратегию ликвидации («сбора урожая») [17, с.15].

Иерархия предложенных стратегий конкурентной устойчивости представлена в приложении Г. Как видно из рисунка, выделено три уровня иерархии стратегий конкурентной устойчивости – базовые, взаимодействия и функциональные. Стратегии взаимодействия с конкурентами отнесены к обеспечивающим. Этап жизненного цикла рынка, ценностная ориентация, размер предприятия являются скорее факторами, определяющими выбор одной из базовых стратегий конкурентной устойчивости, поэтому стратегии,

классифицированные по данным признакам в систему стратегий конкурентной устойчивости не вошли.

Отсутствие в современной литературе по вопросам стратегического планирования единого научного подхода к формированию и выбору стратегий конкурентной устойчивости обуславливает необходимость разработки механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости, цель которого – обеспечение разработки и выбора стратегий формирования конкурентной устойчивости предприятия. Основой для разработки механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости являются стратегические цели конкурентной устойчивости, задачи разработки механизма - формирование портфеля стратегий конкурентной устойчивости, обеспечение достижения стратегических целей конкурентной устойчивости, выбор стратегий конкурентной устойчивости.

Теоретическая база разрабатываемого механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия аналогична теоретической базе разработанного ранее механизма формирования и выбора стратегических целей (рисунок 1.3) и объединяет концепции стратегического планирования, стратегического маркетинга и создания конкурентных преимуществ, а также системный, маркетинговый, процессный, ситуационный, стратегический, потенциальный управленческие подходы.

Аналогичны также принципы и функции, за исключением того, что принцип согласованности, как и функция согласования предполагают согласование стратегий, а не целей. В отношении этапов, очевидно, что следует выделить этап формирования стратегий, включающий согласно разработанной иерархии формирование базовых стратегий, стратегий обеспечения и функциональных стратегий конкурентной устойчивости и этап выбора стратегий, который также как и этап выбора целей, включает разработку критериев выбора, выбор и разработку согласованной системы стратегий конкурентной устойчивости предприятия. Таким образом, механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия представлен на рисунке 1.5.

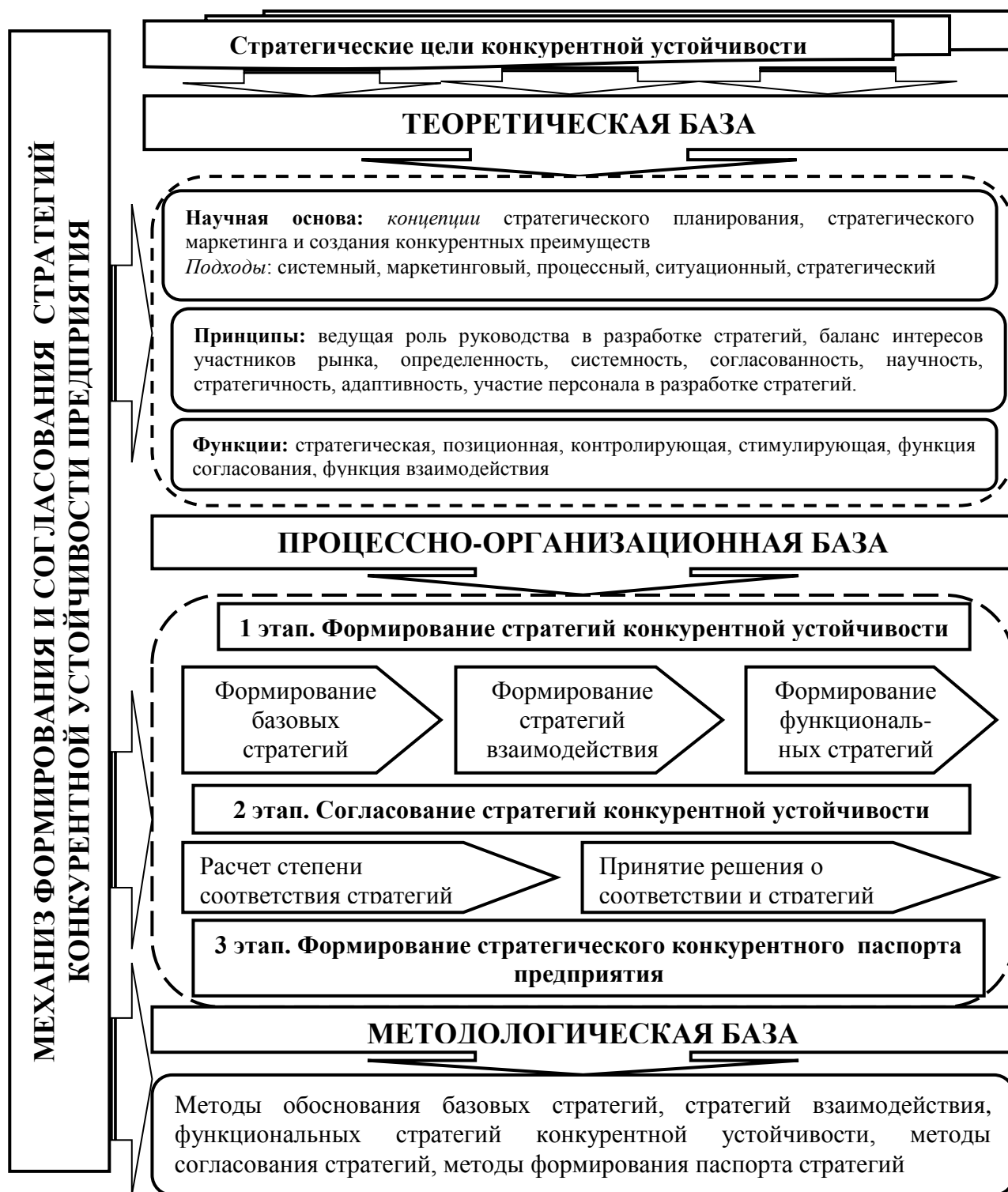


Рисунок 1.5 – Механизм формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости предприятия (авторская разработка)

Методологическую базу механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия, как показано на рисунке 1.5, составляют методы формирования базовых стратегий, стратегий взаимодействия,

функциональных стратегий конкурентной устойчивости, методы выбора стратегий, методы формирования согласованной системы стратегий. Сформированный стратегический портфель стратегий конкурентной устойчивости предприятия является результатом процесса стратегического планирования конкурентной устойчивости на предприятии.

1.3 Концептуальные основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса

Ускорение изменений внешней среды торгового предприятия в период кризиса, изменение состава и структуры целевых рынков, появление новых конкурентов и перераспределение конкурентных позиций в кризисных условиях усиливают актуальность формирования конкурентной устойчивости предприятий торговли в кризисных условиях. Для формирования методологических основ конкурентной устойчивости торгового предприятия необходимо вначале определиться с признаками и особенностями кризисной ситуации в экономике и торговле Донецкой Народной Республики.

За всю историю индустриальной и постиндустриальной экономики экономические кризисы, в том числе и глобальные, происходили достаточно часто и циклично, при этом в отношении их причин, характерных черт и мероприятий по преодолению в современной экономической теории и экономической науке в целом существует большое количество мнений.

Среди основных причин, провоцирующих обострение проблем платежного баланса и вызывавших кризисы, авторы выделяют: массовые эпидемии, уносившие миллионы жизней; кровопролитные и разрушительные войны; серьезные неурожаи и эпизоотии, провоцировавшие стремительное удорожание важнейших продовольственных и сырьевых товаров [36, с. 122].

Термин «кризис» происходит от греческого слова «krisis», которое переводится как «решение», или «поворотный пункт». Этим термином

обозначают тяжелое, переходное состояние, перелом, при котором неадекватность средств достижения целей рождает непредсказуемые проблемы. В конкурентной экономике посредством кризиса происходит массовая селекция эффективных собственников [167, с.22].

Экономический кризис на микроуровне – это обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде, нестандартная ситуация, в которой возникает риск, негативная изменчивость какого-либо показателя или их набора, толчок для координации усилий на развитие [8, с.134].

Наиболее известным экономическим кризисом является Великая депрессия 1929-1933 гг., ознаменовавшая важный этап в развитии мировой экономики и продемонстрировавшая исчерпанность классической модели «стихийного рынка» с присущими ему периодически возникавшими кризисами перепроизводства. Она стала «подлинным кризисом саморегулирующегося рынка с его «невидимой рукой» и совершенной конкуренцией, в условиях которого цены достаточно объективно отражали баланс спроса и предложения» [131, с.102].

Существенное влияние на протекание кризиса в современной экономике оказывают контрциклические мероприятия ведущих компаний на монополизированных (олигополизированных) рынках, направленные на сохранение в период экономического спада докризисного уровня доходности от хозяйственной деятельности [130, с.155].

Современный период характеризуется также активным государственным влиянием на экономические процессы, осуществляемым с целью подавления негативного воздействия кризисных явлений на национальную экономику [196, с. 166].

Глобальный финансово-экономический кризис 2008-2009 гг. коснулся всех аспектов социально-экономической жизни мирового сообщества, при этом в Украине его последствия на внутреннем рынке обострились до 2014 года [34, с.17], а с приходом новой власти только усилились.

Для современного экономического кризиса в Донецкой Народной Республике характерны такие черты, как снижение спроса на продукцию, и, как следствие - спад продаж, ухудшение финансового состояния и банкротство торговых предприятий, снижение покупательной способности населения.

Кроме того, экономический кризис в Донбассе характеризуется такими признаками, как: спад производства вследствие военных действий, разрыва отлаженных хозяйственных связей и экономической блокады со стороны Украины, вследствие сокращения количества действующих предприятий и рабочих мест наблюдается рост безработицы, расходы на ведение боевых действий приводят к снижению уровня заработной платы и, как следствие, жизненного уровня населения, социальная напряженность приводит к обострению противоречий в социально-экономической системе, падение доходов населения привело к снижению покупательной способности и повлекло изменение структуры покупательского спроса в сторону товаров продовольственной группы первой необходимости [10, с.79]. При этом брендовые товары стали менее доступны рядовым покупателям, а торговые сети столкнулись с затовариванием и замедлением оборота [96, с.267].

Значительные проблемы для предприятий торговли ДНР создает также несовершенство в процессе становления законодательной и налоговой базы, множество постоянных изменений и корректировок нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность, отсутствие единой государственной стратегии развития торговли, недоступность кредитования торговых предприятий.

Несмотря на частично пустующие торговые площади, арендная плата используемых остается достаточно высокой и продолжает расти. Особенно актуальной эта проблема является для вновь создаваемых, недавно созданных предприятий, а также предприятий неустойчивых с низкой долей рынка [154, с.31].

Миграция предпринимателей, открытие новых и ликвидация старых торговых предприятий обуславливают передел собственности в торговле ДНР,

нарушение традиционных логистических цепочек приводит к перебоям в снабжении магазинов. Миграция населения приводит к нехватке в торговле квалифицированных кадров и падению уровня оплаты труда.

В целом современный кризис в торговле Донецкой Народной Республики характеризуют существенное падение объема розничного товарооборота, снижение покупательной способности населения, вызванное падением уровня доходов на душу населения, рост доли продовольственных товаров в товарообороте, обусловленный изменением структуры потребностей населения в сторону продовольственных товаров, рост издержек обращения за счет увеличения транспортных расходов, падение рентабельности основной торговой деятельности многих торговых предприятий Донецкой Народной Республики [157].

При этом уровень конкуренции в торговле ДНР остается высоким, появляются новые магазины, налаживаются поставки товаров из Российской Федерации, рынки и некоторые предприятия торговли переходят в сферу государственного управления, активизируется деятельность торговых сетей.

Помимо этого, в период кризиса изменяются формы и приемы конкурентной борьбы: усиливается роль ценовой конкуренции, одним из основных конкурентных преимуществ становится система поставок товара, усиливается конкурентная борьба между торговыми форматами (супермаркеты, дискаунтеры, магазины у дома), расширяется Интернет-торговля, создавая серьезную конкуренцию всем остальным форматам, для усиления конкурентных позиций используются более совершенные инструменты комплекса продвижения и послепродажного обслуживания и индивидуальный маркетинг.

Некоторые авторы отмечают также усиление конкурентной борьбы между организованной и неорганизованной торговлей, развитие нецивилизованной конкуренции, нерыночных методов конкурентной борьбы, торговлю контрафактной продукцией, высокую степень монополизации рынков некоторых товаров [73, с.10]. В целом современные особенности конкуренции торговых предприятий в период кризиса обобщены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Современные особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса *(обобщено автором)*

№ п/п	Внешние особенности (макро и микроокружение)	№ п/п	Внутренние особенности (внутренняя среда предприятия)
1.	Появление новых магазинов, переход некоторых торговых предприятий в сферу государственного управления	1.	Стремление сократить издержки обращения
2.	Активизация деятельности торговых сетей	2.	Повышение роли ценообразования в конкурентном поведении
3.	Усиление роли ценовой конкуренции	3.	Отказ от долгосрочного стратегического видения бизнеса
4.	Повышение роли системы поставок товаров	4.	Реформирование системы поставок товаров
5.	Усиление конкурентной борьбы между торговыми форматами	5.	Поиск путей диверсификации бизнеса
6.	Расширение Интернет-торговли	6.	Сокращение торгового и управленческого персонала
7.	Совершенствование комплекса продвижения и послепродажного обслуживания	7.	Ориентация на удовлетворение спроса малообеспеченных сегментов рынка
8.	Усиление конкурентной борьбы между организованной и неорганизованной торговлей	8.	Приоритет удержания рыночных позиций
9.	Развитие нецивилизованной конкуренции	9.	Отказ от инвестиций в активные конкурентные действия по захвату новых и удержанию традиционных рынков
10.	Высокая степень монополизации рынков некоторых товаров	10.	Сокращение инновационной активности

При этом, как видно из таблицы 1.3, существуют и внутренние особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса, к которым следует отнести: стремление сократить издержки обращения, повышение роли ценообразования в конкурентном поведении, отказ от долгосрочного стратегического видения бизнеса, реформирование системы поставок товаров, поиск путей диверсификации бизнеса, сокращение торгового и управленческого персонала, ориентация на удовлетворение спроса малообеспеченных сегментов рынка, приоритет удержания рыночных позиций, отказ от инвестиций в активные конкурентные действия по захвату новых и удержанию традиционных рынков, сокращение инновационной активности.

Выделенные черты экономического кризиса в Донецкой Народной Республике и особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса обуславливают использование положений концепции антикризисного управления предприятием в качестве теоретической основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Современное антикризисное управление в широком смысле неизбежно требует междисциплинарного подхода и интеграции знаний и практик из, пускай нередко и смежных, но, тем не менее, разных областей знания, к которым следует относить экономическую теорию, экономику предприятия, маркетинг, стратегическое управление, риск-менеджмент, психологию и социологию [85, с.53].

Объект антикризисного управления авторы современной экономической литературы определяют как процессы диагностики финансового состояния предприятия, маркетинговой деятельности, управления персоналом, разработки инвестиционной политики и в целом, все элементы деятельности предприятия [46, с.61], к принципам антикризисного управления большинство авторов относит раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия; срочность реагирования на кризисные явления; адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию; полную реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния, превентивности – предупреждения и опережения развития кризисных явлений [88, с.302].

Функции антикризисного управления заключаются в диагностике кризисных явлений (диагностическая); разработке мероприятий по предотвращению кризисной ситуации (профилактическая); разработке мер своевременного реагирования на кризисные явления и изменения экономического поведения (плановая); восстановлении утерянного в связи с кризисными явлениями состояния (восстановительная); обеспечении реализации антикризисных механизмов и программ (обеспечивающая); поддержании

устойчивого экономического поведения в течение длительного времени (поддерживающая) [10, с.80].

Однако, несмотря на большое количество публикаций, концепция антикризисного управления в настоящее время до конца не разработана, и существует множество актуальных проблем антикризисного управления деятельностью торгового предприятия, к которым авторы относят проблемы предвидения кризисной ситуации, использования принципа превентивности, оптимизации программ ликвидации последствий кризиса, разработки антикризисной стратегии, отсутствия специальных методов антикризисного управления [188, с.67-70].

Кроме того, в работах, посвященных обоснованию и развитию теоретических основ и практических аспектов антикризисного управления предприятием никто из авторов не рассматривает в антикризисном аспекте конкурентную устойчивость предприятия, что обуславливает необходимость предложить следующее определение:

Антикризисная конкурентная устойчивость предприятия – это способность предприятия вопреки действиям конкурентов разрабатывать и эффективно реализовывать антикризисные программы, направленные на достижение стратегических целей на целевых рынках.

Данное определение взаимосвязано с предложенным ранее определением конкурентной устойчивости предприятия и отражает сущность конкурентной устойчивости предприятия в период кризиса с учетом использования положений концепции стратегического управления предприятием.

Таким образом, выделенные черты и характеристики кризисной ситуации в Донбассе, особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса, несовершенство теоретических положений, методов и инструментов антикризисного управления, необходимость использования стратегического управления конкурентной устойчивостью торгового предприятия для выживания и достижения стратегических целей на целевых рынках обуславливают необходимость совершенствования концептуальных основ формирования

конкурентной устойчивости торгового предприятия в кризисных условиях. Концептуальная база формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса – это комплексная научно обоснованная идея, содержащая теоретические, методологические и методические основы стратегического формирования, поддержания и использования конкурентной позиции торгового предприятия на целевых рынках в период кризиса.

Концептуальная база конкурентной устойчивости основывается на трех важнейших современных концепциях управления предприятием, составляющих ее теоретическую базу – концепции стратегического управления предприятием, концепции антикризисного управления предприятием и концепции конкурентоспособности.

Использование концепции стратегического управления предприятием обусловлено выше трактовкой конкурентной устойчивости предприятия как способности создавать и поддерживать конкурентные позиции на целевых рынках для достижения стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Использование концепции антикризисного управления обусловлено кризисной ситуацией в торговле Донецкой Народной Республики, выделенными особенностями конкурентного поведения торгового предприятия в период кризиса и необходимостью рассмотрения антикризисной конкурентной устойчивости.

Использование концепции конкурентоспособности предприятия обусловлено тем, что формирование и поддержание конкурентной устойчивости является одним из ключевых элементов конкурентоспособности торгового предприятия на целевых рынках. На некоторых положениях концепции конкурентоспособности предприятия следует остановиться более подробно.

Конкурентоспособность характеризует степень соответствия данного товара или услуги требованиям рынка, конкретным требованиям потребителей, не только по качественным, техническим, экономическим и эстетическим характеристикам, но и по условиям реализации, таким, как цена, срок поставки, условия расчета, каналы для реализации и т.д. [165, с. 307].

Современное толкование конкурентоспособности предприятия представляет собой интеграцию набора факторов, характеризующих весь спектр проблем, связанных с деятельностью предприятия, а конкурентоспособность предприятия является концентрированным проявлением его превосходства данного над конкурентами во всех сферах деятельности [61, с. 77]. Концепция конкурентоспособности предприятия учитывает, что не все виды продукции (товаров) могут быть равноценны для предприятия с точки зрения эффекта, который они приносят [77, с. 62], с чем следует согласиться, поскольку торговые предприятия как показывает практика, выделяют среди товаров и товарных групп «ТОП-10» наиболее рентабельных и стараются наращивать их продажи. При этом предприятие может иметь сильную рыночную позицию по низкорентабельным товарам и слабую по высокорентабельным.

Некоторые авторы связывают положения концепции конкурентоспособности с концепцией гибкого развития предприятия, рассматривая гибкость как способность адекватно реагировать на изменение внешней среды, укреплять свои позиции на конкурентном рынке и создавать предпосылки для развития в перспективе [79]. Концепция конкурентной устойчивости использует гибкость и адаптивность как характеристики качества реакции предприятия на изменения конкурентной ситуации в стратегической перспективе.

Другая группа авторов ассоциирует конкурентоспособность предприятия с инновациями и предлагает концепцию инновационной конкурентоспособности, основанную на разработке и реализации инновационных стратегий [82, с.208], с чем также следует согласиться, поскольку конкурентоспособность, как и конкурентная устойчивость, зависят от своевременности осуществления инноваций, направленных на создание стратегических конкурентных позиций на целевых рынках.

Среди принципов концепции конкурентоспособности целесообразно выделить относительность и систематичность, поскольку конкурентоспособность является относительным понятием [90, с.21], четко привязанным к конкретному

рынку и времени продажи, не всегда связанным с конкурентной устойчивостью, с другой стороны, анализ конкурентоспособности, как и конкурентной устойчивости должен проводиться непрерывно и систематически. Другими принципами концепции являются принцип положительности и максимума эффекта, принципы учета затрат и времени, принцип учета влияния внешних факторов [192, с.487], использование которых безусловно является целесообразным.

При этом многие авторы отмечают незавершенность и несовершенство современной концепции конкурентоспособности, связанные с отсутствием комплексного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятия, с тем, что система управления персоналом предприятия не ориентирована на конкурентоспособность, с несовершенством показателей и нерегулярностью проведения оценки конкурентоспособности, с рассмотрением теории конкуренции только в ценовом аспекте, с отсутствием стратегического управления конкурентоспособностью на предприятии [190, с. 73-74].

Однако, концепция стратегического управления и концепция антикризисного управления предприятием также несовершенны, что уже отмечалось выше, но их несовершенство как раз является основанием для предложения новых методологических и методических основ конкурентной устойчивости предприятия.

Таким образом, концептуальную базу формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса составляют концепции стратегического управления, антикризисного управления и конкурентоспособности предприятия.

Несовершенство концепций стратегического управления, антикризисного управления и конкурентоспособности предприятия, а также необходимость научного обоснования новых теоретических положений относительно формирования и использования конкурентной устойчивости выступают научными предпосылками разработки теоретических основ, методических инструментов и практических рекомендаций относительно формирования и

поддержки конкурентной устойчивости торгового предприятия на целевых рынках в условиях кризиса.

Объектом формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса являются процессы формирования и поддержания конкурентной устойчивости торгового предприятия на целевых рынках; предметом – теоретические, методологические и методические аспекты стратегического, тактического и оперативного управления конкурентной устойчивостью торгового предприятия в кризисных условиях.

Определения категорий, связанных с конкурентной устойчивостью предприятия, и используемых в концептуальной базе формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса обобщены в приложении Д.

К принципам формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса следует отнести обоснованные выше принципы стратегического управления конкурентной устойчивостью (рисунки 1.3, 1.5) - ведущая роль руководства, баланс интересов участников рынка, определенность, системность, согласованность, научность, стратегичность, адаптивность, участие персонала. Не менее важно в условиях кризиса использование принципов концепции антикризисного управления - ранняя диагностика кризисных явлений, срочность реагирования; адекватность реагирования; полная реализация внутренних возможностей, превентивность.

Среди принципов конкурентоспособности в концепцию формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в кризисных условиях целесообразно включить относительность и систематичность, максимум эффекта, учет затрат и времени, учет влияния внешних факторов (дублирует принцип адаптивности концепции стратегического управления).

Таким образом, основные принципы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Принципы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса (разработано с использованием [7, с.180; 116, с.31; 88, с.302; 192, с.487])

Название принципа		Сущность принципа
Концепция стратегического управления	Ведущая роль руководства	Определение руководством целей и стратегий конкурентной устойчивости, контроль их реализации
	Баланс интересов участников рынка	Учет в процессе анализа и планирования конкурентной устойчивости предприятия баланса интересов покупателей, конкурентов, поставщиков, посредников, контактных аудиторий
	Определенность	Определенность целей и стратегий формирования конкурентной устойчивости количественная и качественная, в пространстве и во времени
	Согласованность	Согласованность целей и стратегий конкурентной устойчивости между собой, а также с целями и задачами конкурентоспособности и антикризисных программ
	Научность	Использование научно обоснованной методологии анализа, планирования и управления конкурентной устойчивостью
	Стратегичность	Использование стратегического подхода в управлении конкурентной устойчивостью предприятия
	Адаптивность	Обеспечение постоянного отслеживания изменений факторов внешней среды и своевременной реакции на изменения конкурентной устойчивости
	Участие персонала	Привлечение персонала к разработке и реализации целей и стратегий конкурентной устойчивости
Концепция антикризисного управления	Ранняя диагностика	Определение предпосылок и последствий кризисной ситуации в изменении конкурентной устойчивости на ранних этапах ее развития
	Срочность реагирования	По возможности немедленная корректировка целей и стратегий конкурентной устойчивости в соответствии с кризисной ситуацией
	Адекватность реагирования	Разработка антикризисной программы поддержки конкурентной устойчивости, соответствующей кризисной ситуации
	Реализация внутренних возможностей	Непрерывный анализ, формирование и использование внутреннего потенциала конкурентной устойчивости предприятия в период кризиса
	Превентивность	Своевременное предотвращение и опережение угроз конкурентной устойчивости предприятия
Концепция конкурентоспособности	Относительность	Конкурентная устойчивость рассматривается относительно каждого отдельного целевого рынка
	Систематичность	Непрерывное комплексное управление конкурентной устойчивостью предприятия как единой системой
	Максимизация эффекта	Постоянная оценка эффективности формирования и поддержания конкурентной устойчивости
	Учет затрат и времени	Постоянный учет затрат и времени в формировании конкурентной устойчивости предприятия

Концептуальные требования, законы, правила и функции формирования необходимой и достаточной конкурентной устойчивости торгового предприятия на целевых рынках объединяют императивы формирования конкурентной устойчивости в условиях кризиса, к которым целесообразно отнести: обеспечение целевой конкурентной позиции торгового предприятия; обеспечение непрерывного анализа конкурентной устойчивости; обеспечение эффективной разработки и реализации стратегий конкурентной устойчивости; обеспечение превентивного характера мероприятий, связанных с формированием и поддержанием конкурентной устойчивости; обеспечение своевременного адаптивного реагирования на угрозы конкурентной устойчивости; обеспечение процессов принятия управленческих решений относительно конкурентной устойчивости; обеспечение участия персонала и руководства в формировании конкурентной устойчивости; обеспечение использования потенциала формирования конкурентной устойчивости; обеспечение экономической эффективности мероприятий, связанных с формированием и поддержкой конкурентной устойчивости.

К детерминантам формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса следует отнести [разработано на основе 11, с.218; 33, с.25; 67, с.94; 150, с.63]: содержание и степень устойчивости конкурентных позиций предприятия на целевых рынках; уровень конкурентоспособности предприятия; его конкурентный потенциал; степень широты конкурентных действий; степень определенности конкурентных целей; методы ведения конкурентной борьбы; стратегические и тактические ограничения конкурентного позиционирования, выдвигаемые внешней средой; способность сохранять конкурентную устойчивость в кризисных ситуациях.

Методология формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса включает элементы методологии всех трех используемых концепций, а именно: механизм формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия (рисунок 1.3), содержащий методы маркетинговой разведки, анализа конкурентной среды,

анализа конкурентной устойчивости, формирования целей, выбора целей, построения системы целей конкурентной устойчивости предприятия; механизм формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия (рисунок 1.5), включающий методы формирования базовых стратегий, стратегий взаимодействия, функциональных стратегий конкурентной устойчивости, методы согласования стратегий, методы формирования стратегического паспорта предприятия; механизм реализации стратегий конкурентной устойчивости, который содержит методы обоснования управленческих решений по реализации стратегий конкурентной устойчивости; механизм антикризисного управления конкурентной устойчивостью, включающий методы разработки антикризисных программ. Таким образом, концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса представлена на рисунке 1.6.

Таким образом, концептуальная база формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса: во-первых, основана на синтезе основных положений концепций стратегического, антикризисного управления предприятием и конкурентоспособности предприятия; во-вторых, предполагает использование стратегического, целевого, системного, ситуационного подходов к формированию и поддержке конкурентной устойчивости; в-третьих, сочетает принципы стратегического, антикризисного управления предприятием и управления конкурентоспособностью; в-четвертых, предусматривает разработку и использование механизмов формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости; формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия; реализации стратегий конкурентной устойчивости; антикризисного управления конкурентной устойчивостью торгового предприятия; в-пятых, сочетание положений трех концепций позволяет разработать специфические детерминанты и императивы, а также использовать специфические методы формирования и поддержки конкурентной устойчивости торгового предприятия в долгосрочной перспективе в кризисных условиях.

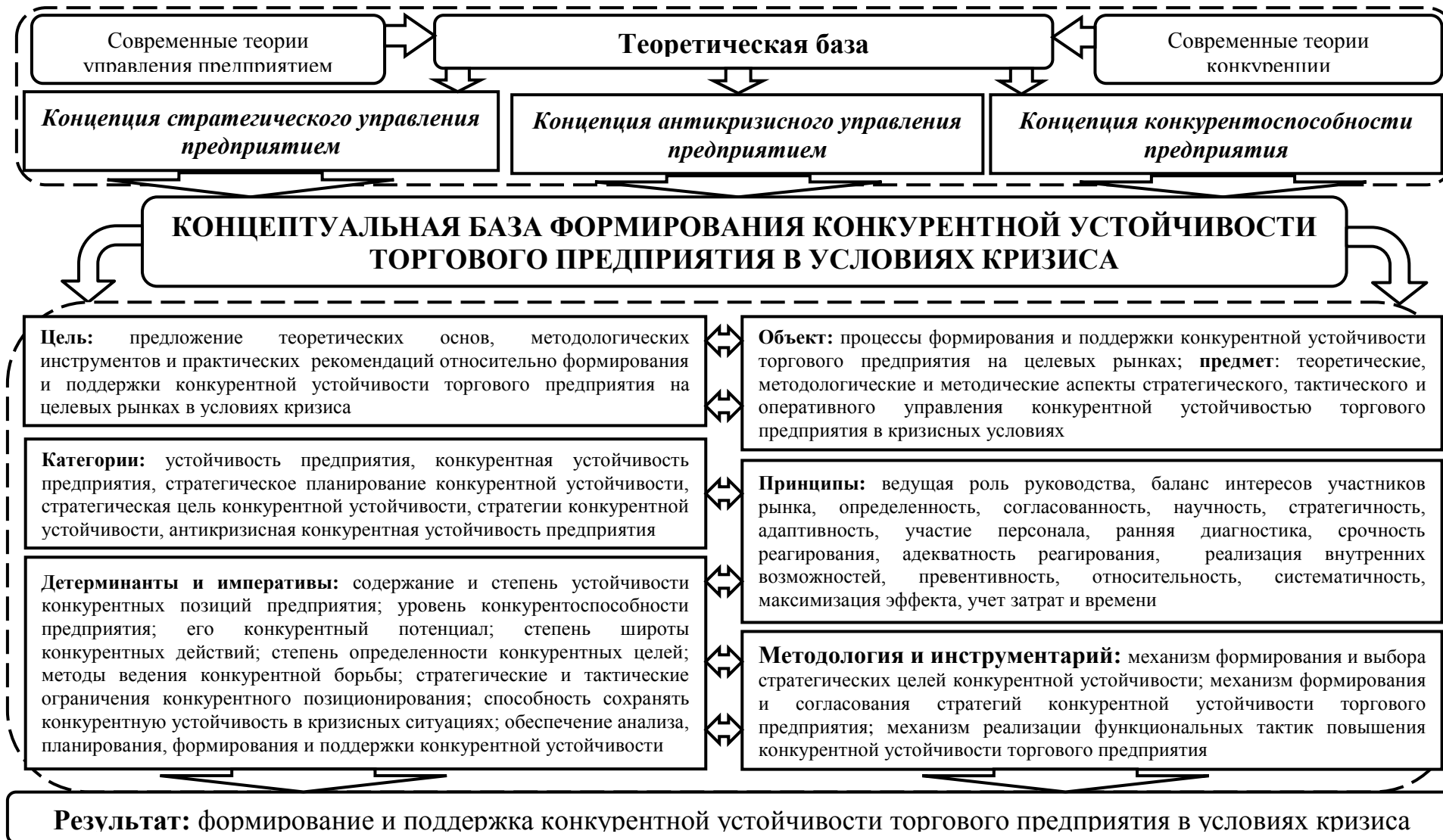


Рисунок 1.6 – Концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса (авторская разработка)

Выводы по разделу 1

1. На основе анализа современной научной литературы проведено исследование конкурентной устойчивости предприятия как экономической категории. Предложено авторское определение устойчивости предприятия и конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики, которая отражает способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов.

2. Анализ мнений авторов по поводу классификации устойчивости предприятия дает основание констатировать отсутствие классификации конкурентной устойчивости предприятия как таковой и отсутствие единого подхода к классификации устойчивости предприятия в целом, что дало основания предложить авторскую классификацию конкурентной устойчивости предприятия по двенадцати признакам.

3. Предложены авторские определения стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия как процесса формирования целей и разработки стратегий конкурентной устойчивости на целевых рынках и стратегической цели конкурентной устойчивости предприятия.

4. Разработан механизм формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, теоретической базой которого являются концепции стратегического планирования, стратегического маркетинга и создания конкурентных преимуществ, а также системный, маркетинговый, процессный, ситуационный, стратегический, потенциальный управленческие подходы, а методологию формируют методы анализа конкурентной среды, анализа конкурентной устойчивости, формирования целей, выбора целей, построения системы целей.

5. Предложено авторское определение стратегии конкурентной устойчивости предприятия, усовершенствована классификация стратегий

конкурентной устойчивости предприятия за счет добавления пяти классификационных признаков.

6. Разработан механизм формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости предприятия, методологическую базу которого составляют методы формирования базовых стратегий, стратегий взаимодействия с конкурентами, функциональных стратегий конкурентной устойчивости, методы согласования стратегий, методы формирования паспорта стратегий предприятия.

7. Выделены черты современного экономического кризиса в Донецкой Народной Республике и современные особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса, предложено авторское определение антикризисной конкурентной устойчивости предприятия как способности предприятия вопреки действиям конкурентов разрабатывать и эффективно реализовывать антикризисные программы, направленные на достижение стратегических целей на целевых рынках.

8. Предложена концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, которая основана на синтезе основных положений концепций стратегического, антикризисного управления предприятием и конкурентоспособности предприятия; предполагает использование стратегического, целевого, системного, ситуационного подходов к формированию и поддержке конкурентной устойчивости; предусматривает разработку и использование механизмов формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости; формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия; реализации стратегий конкурентной устойчивости; антикризисного управления конкурентной устойчивостью торгового предприятия.

9. Основные результаты исследования представлены в работах [173, 178, 179, 180, 181, 183, 186].

РАЗДЕЛ 2

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Исследование факторов окружения и конкурентной позиции торговых предприятий Донбасса в период кризиса

В кризисных условиях, которыми характеризуется современное состояние как оптовой, так и розничной торговли в Донецкой Народной Республике, и основные черты которых были описаны в подразделе 1.3 первого раздела, формирование и поддержка конкурентной устойчивости является условием выживания и эффективного развития торгового предприятия.

Особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса, выделенные в таблице 1.3 обуславливают необходимость более детально проанализировать состояние самой торговли и конкуренции в данной отрасли, а также все факторы макроокружения торгового предприятия в современных условиях.

Как уже отмечалось, кризис в торговле Донецкой Народной Республики характеризуется следующими экономическими показателями: падением объема розничного товарооборота по отношению к уровню 2013 года, снижением покупательной способности населения на 30,5% при инфляции 38,9%, ростом издержек обращения в среднем на 32% за счет увеличения транспортных расходов, сокращением рентабельности операционной деятельности торговых предприятий в 4,2 раза. При этом изменилась структура потребления – если доля продовольственных товаров в общем объеме товарооборота в 2014 году составляла 49%, то в 2018 – уже 56,3% [157].

Среди экономических факторов большое влияние на деятельность торговых предприятий и их конкурентоспособность оказывает отсутствие возможности кредитования, которое связано с отказом Центрального банка

ДНР в выдаче кредитов и отсутствием на территории республики коммерческих банков, что зачастую приводит к дефициту финансовых ресурсов не только для развития, но и для существования торговых предприятий. Прекратили свою деятельность на территории ДНР и страховые компании, что привело к невозможности страхования торговыми предприятиями рисков коммерческой деятельности.

При этом правовые условия ведения бизнеса в торговле осложняются работой в правовом поле старых и новых законодательных актов одновременно, внесением постоянных поправок и изменений в налоговую систему, несовершенством механизмов амортизации основных фондов, спорной апробацией введения налога с оборота [9, с.10], что приводит в итоге к невозможности осуществления расширенного воспроизводства, снижению размеров прибыли и потере конкурентоспособности торговых предприятий из-за несовершенства нормативно-правовой базы.

Как следствие влияния политической неопределенности статуса молодого государства, экономической блокады и ведения военных действий среди политических факторов макроокружения торгового предприятия можно выделить падение инвестиционной привлекательности торговых предприятий Донбасса, нарушение традиционных хозяйственных связей, переориентацию торгово-закупочной деятельности предприятий торговли на закупки из Российской Федерации и Беларуси. При этом сокращаются сроки оплаты по договорам поставки и растут коммерческие риски, поскольку ввиду отсутствия системы страхования, поставщики стремятся переложить весь коммерческий риск на торговые предприятия.

По причине военных действий и выезда многих собственников за территорию ДНР многие торговые и складские площади пустуют, однако арендная плата в республике остается достаточно высокой и продолжает расти. Эта проблема является особенно актуальной для вновь создаваемых, недавно созданных торговых предприятий, а также для предприятий неустойчивых, имеющих низкую рыночную долю [154, с.31].

Среди культурно-демографических факторов, характеризующих современное макроокружение торгового предприятия, следует выделить переориентацию спроса потребителей на продукты первой необходимости и продукты питания, доля которых в структуре потребления выросла за последние три года на 7,3% и составила более половины общего потребления домохозяйств [157]. Отсутствие потребительского кредитования привело к значительному сокращению покупок товаров длительного пользования. Миграция населения создала проблемы обеспеченности торговых предприятий квалифицированными кадрами, которых на сегодня насчитывается только 61% по сравнению с довоенным уровнем [133].

Среди технологических факторов макроокружения торговых предприятий следует выделить расширение Интернет-торговли, которая в последнее время создает все более серьезную конкуренцию всем остальным форматам, использование для усиления конкурентных позиций более совершенных инструментов комплекса продвижения и послепродажного обслуживания и индивидуального маркетинга особенно в сфере продажи дорогих товаров длительного пользования [149, с.164].

К географическим особенностям деятельности торговых предприятий в Донецкой Народной Республике целесообразно отнести сложности осуществления хозяйственной деятельности в прифронтовых районах, находящихся в непосредственной близости к линии разграничения, где население малочисленно, а угроза обстрелов высока.

Все выделенные факторы макроокружения формируют внешние условия конкуренции между торговыми предприятиями ДНР, которая, по мнению большинства авторов, остается высокой и с каждым годом усиливается, что связано с нижеперечисленными особенностями конкурентной ситуации в торговле Донецкой Народной Республики.

Во-первых, в торговле Республики осуществляется передел собственности, характеризующийся закрытием многих магазинов и появлением

новых, переходом магазинов и продовольственных рынков в государственную собственность или к новым собственникам, что усиливает конкуренцию.

Во-вторых, в ДНР наблюдаются устойчивые тенденции расширения сетевых форматов, усиливающих конкуренцию за счет своих больших возможностей – супермаркет, дискаунтер, магазин у дома и увеличения количества магазинов торговых сетей. Так в 2018 году в Республике функционировало уже 19 розничных торговых сетей, из которых 3-продовольственного профиля, 3 - непродовольственного профиля, 13 - смешанных (в 2013 году на территории Донбасса работало только 17 сетей [133]).

В – третьих, наблюдается тенденция увеличения количества торговых точек, постоянно обостряет конкуренцию открытие новых магазинов. По данным Министерства экономического развития ДНР, число предприятий торговли за период с 1 июня 2015 года по 1 июля 2018 года увеличилось более чем на 63% (с 6516 до 10648). При этом количество продовольственных магазинов увеличилось за два года на 38%, смешанных – на 35,6%, непродовольственных – на 58,1%. Рост мелкорозничной торговой сети составил 75,1% [133]. Фактически эти данные отражают темпы роста конкуренции в торговле ДНР за последние три года. Графически динамика роста количества торговых точек в ДНР за период 2015-2018 годы отражена на рисунке 3.1.

В – четвертых, помимо увеличения количества торговых сетей и торговых точек, происходит неуклонный рост товарного ассортимента, который также является важнейшим фактором конкурентоспособности торгового предприятия. По сравнению с 2015 годом в торговых сетях ассортимент увеличился в 4,3 раза, а в магазинах средних и малых форм – в 2,5 раза [133]. Расширение ассортимента наблюдается не только в товарах первой необходимости, но и в товарах длительного пользования (ассортимент вырос в 1,7 раза) и осуществляется в том числе и за счет товаров местных производителей, доля товаров которых увеличилась с 37% в 2015 году до 54% к началу 2019 года.



Рисунок 2.1 - Динамика роста количества торговых точек в ДНР за период 2015-2018 годы (составлено по данным [131])

В пятых, на конкурентную устойчивость торгового предприятия влияет фактор цены как основного конкурентного преимущества по оценкам многих авторов [19, 31, 67, 108, 142, 156 и др.]. По оценкам Министерства экономического развития ДНР индекс потребительских цен в среднем в 2018 году составил 101,2% и прогнозируется колебание потребительских цен на уровне не более 3 - 5% [133]. Такие колебания индекса цен считаются допустимыми и для развитых стран, но при этом значительно обостряется ценовая конкуренция и возникают угрозы конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Таким образом, исследование факторов макроокружения торговых предприятий дало возможность охарактеризовать основные внешние условия конкуренции между торговыми предприятиями ДНР и выделить особенности конкурентной ситуации в Республике. Взаимосвязь факторов макроокружения и внешних условий конкуренции между торговыми предприятиями ДНР представлена в приложении Е. Учет внешних условий при определении стратегии и тактики формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия особенно актуален, поскольку основной причиной потери

конкурентной устойчивости чаще всего являются изменения факторов внешней среды [54, с.10].

С учетом обоснованной в первом разделе авторской трактовки конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики, которая отражает способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, важнейшим элементом механизма формирования и выбора стратегических целей предприятия является анализ его текущей конкурентной позиции (рисунок 1.3).

Конкурентная позиция представляет собой положение предприятия по отношению к субъектам его конкурентного окружения, его место на соответствующем сегменте или секторе рынка по отношению к конкурентам [104, с.118; 102, с.120]. В современной экономической литературе не существует единого подхода к методике оценки конкурентной позиции предприятия, это связано со значительными различиями в трактовке понятия «конкурентная позиция» в отечественной и зарубежной литературе. Отечественные авторы предпочитают использовать категории «конкурентоспособность» или «конкурентные преимущества», которые также встречаются и в зарубежной литературе, но зарубежные авторы, такие как И. Ансофф, Ф. Котлер, А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд ассоциируют конкурентную позицию предприятия не только с положением на рынке [108, с. 501], но и с мотивационной и целевой направленностью стратегических решений руководства [15, с.234; 169, с.311]. Такой подход наиболее приемлем с точки зрения предложенной концепции формирования конкурентной устойчивости.

Исследование эволюции использования анализа конкурентной позиции предприятия в стратегическом менеджменте показывает, что конкурентная позиция лежит в основе построения многих матриц стратегического планирования.

Исторически первой матричной моделью стратегического планирования, которую многие авторы считают первой моделью анализа конкурентной

позиции являлась матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG), в основе построения которой лежат относительная рыночная доля предприятия и скорость роста рынка. В 1970-годах появилась матрица General Electric/McKinsey&Company, более поздними вариантами которой являются матрицы ADL–LC, Shell–DPM [23, с.119-121]. Эти матрицы используют для определения конкурентной позиции категории рыночной привлекательности и конкурентоспособности, определяемой не только количественными, но и качественными параметрами.

И. Ансофф для определения конкурентной позиции предложил понятие «конкурентного статуса», который определяется как рентабельность стратегических инвестиций предприятия [15, с.101]; А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд разработали для определения конкурентной позиции метод составления карты стратегических групп [169, с.159]. Отдельно следует остановиться на модели 5 сил М. Портера, который для определения конкурентной позиции предприятия рекомендует анализировать интенсивность конкуренции, угрозы появления новых конкурентов, рыночную власть покупателей, угрозы появления товаров-заменителей, рыночную власть поставщиков [152, с.249].

Ю.Б. Рубин, первый из отечественных авторов, который исследовал вопросы определения конкурентной позиции, и первый в качестве критерия определил устойчивость, предлагает определять конкурентную позицию предприятия в зависимости от сроков участия предприятия в деловой деятельности, степени использования его конкурентного потенциала, силы конкурентных действий, возможности воздействия на окружение, устойчивости [158, с.244]. Р.А. Фатхутдинов предложил для оценки конкурентоспособности предприятия три комплексных показателя: средневзвешенную величину конкурентоспособности товаров на целевых рынках, эффективность каждого товара на каждом рынке и устойчивость предприятия [190, с.75]; О.Ф. Быстров предлагает оценивать конкурентную позицию предприятия при помощи

формализованной модели SWOT – анализа с определением весовых коэффициентов [48, с.33].

М.Ю. Диканов и В.В. Зиятдинова рекомендуют методику оценки конкурентной позиции предприятия розничной торговли на основе рыночной доли и рейтинга предпочтений покупателей, основанного на расчете суммы потребительских оценок по основным группам товаров [74, с.527-528], а также на основе оценки потребителями эффективности элементов маркетингового комплекса [81, с.89]; Ю.В. Клименко рекомендует при оценке конкурентной позиции учитывать еще и этап жизненного цикла предприятия [93, с.216].

Резюмируя мнения авторов, следует отметить отсутствие единого подхода к оценке конкурентной позиции предприятия в современной экономической литературе, что обуславливает необходимость предложения авторского научно – методического подхода к оценке конкурентной позиции предприятия, который должен учитывать достоинства всех перечисленных подходов и положения предложенной концепции формирования конкурентной устойчивости предприятия.

Во-первых, хотя рыночная доля, безусловно, и является значительным показателем рыночной позиции предприятия, но не единственным и ассоциировать рыночную позицию предприятия только с рыночной долей методически неверно, на что указывают многие авторы [3, с.43; 23, с.119]. Во-вторых, нельзя оценивать конкурентную позицию предприятия не производя оценку перспективности отрасли, самого рынка и тенденций его развития. В-третьих, необходимо учитывать влияние 5 сил модели М. Портера на конкурентную позицию. В четвертых – нет смысла оценивать весь экономический потенциал предприятия или его жизненный цикл при оценке конкурентной позиции, как это предлагают делать многие авторы [144, с.132]; В-пятых, для определения конкурентной позиции предприятия необходимо учитывать внешние условия, степень конкуренции и рентабельность в отрасли.

Таким образом, авторский научно-методический подход к анализу конкурентной позиции предприятия представлен на рисунке 2.2.

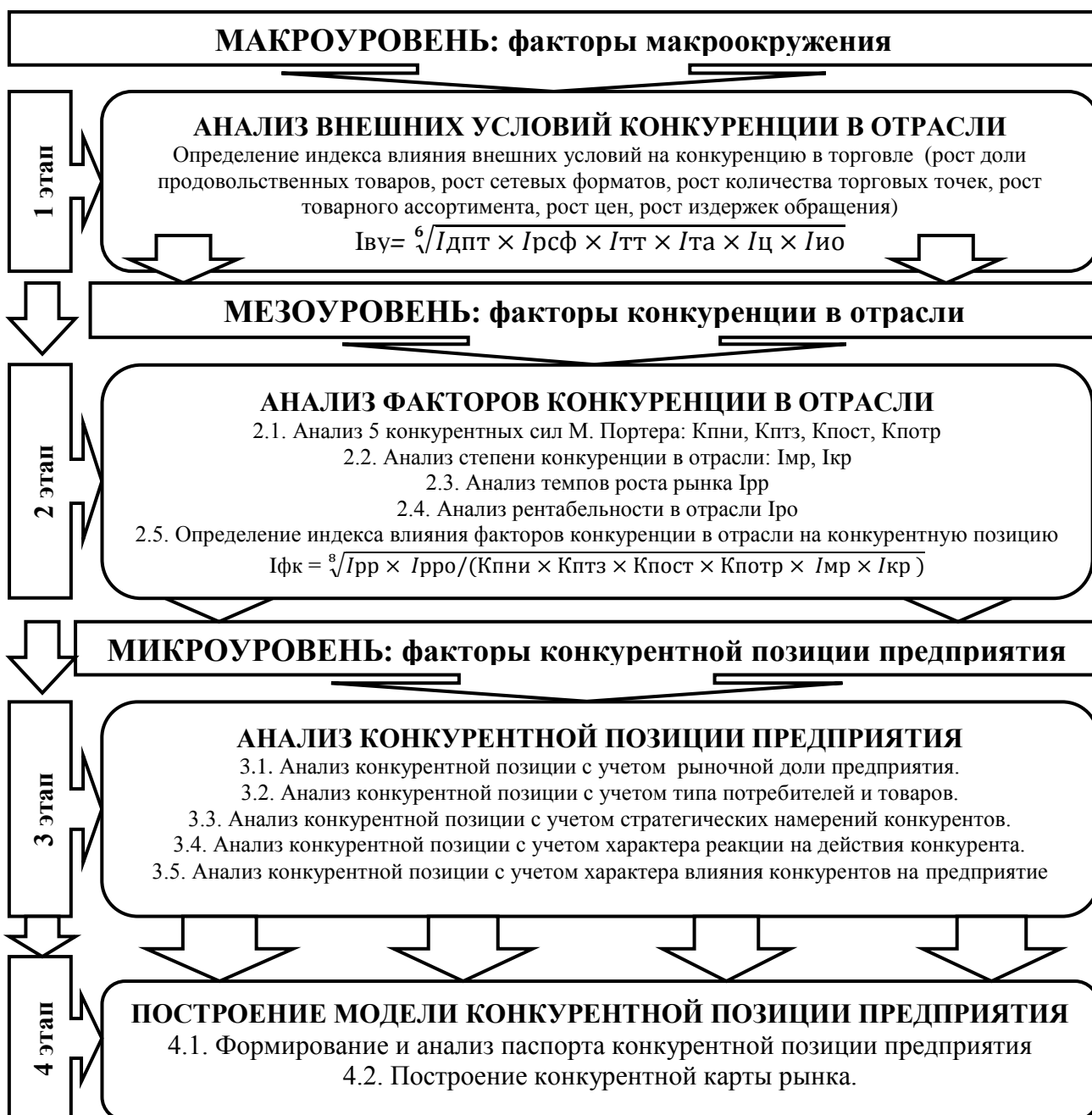


Рисунок 2.2 – Комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной позиции предприятия (авторская разработка)

Как видно из рисунка, на первом этапе осуществляется анализ внешних условий конкуренции в отрасли, которые, как показал анализ, оказывают негативное влияние, поскольку усиливают конкуренцию (рост доли продовольственных товаров в структуре потребления, рост количества и рыночной доли сетевых форматов, рост количества торговых точек, рост

товарного ассортимента, стабилизация цен, которая ужесточает ценовую конкуренцию, рост издержек обращения в связи с увеличением логистических расходов).

Интегральный индекс влияния внешних условий на состояние конкуренции в торговле ДНР $I_{\text{вУ}}$ рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{вУ}} = \sqrt[6]{I_{\text{днт}} \times I_{\text{рсф}} \times I_{\text{тт}} \times I_{\text{та}} \times I_{\text{ц}} \times I_{\text{ио}}}, \quad (2.1)$$

где $I_{\text{днт}}$ - индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления;

$I_{\text{рсф}}$ - индекс расширения сетевых форматов;

$I_{\text{тт}}$ - индекс увеличения количества торговых точек;

$I_{\text{та}}$ - индекс роста товарного ассортимента;

$I_{\text{ц}}$ - индекс стабилизации цен;

$I_{\text{ио}}$ - индекс роста издержек обращения.

Анализ внешних условий конкуренции в торговле ДНР в последние 3 года представлен в приложении Ж.

На втором этапе прежде всего осуществляется анализ факторов конкуренции в отрасли, для чего вначале анализируются 5 конкурентных сил М. Портера (этап 2.1), оказывающие прямое влияние на конкуренцию в отрасли: угроза появления новых игроков, угроза появления товаров-заменителей, уровень внутриотраслевой конкуренции, рыночная власть поставщиков, рыночная власть потребителей.

Для исследования были выбраны 9 предприятий, осуществляющие торговлю строительными материалами на территории Донецкой Народной Республики, 7 из которых осуществляют оптовую торговлю стройматериалами: ООО «ГРИН ТЕРМО», ООО «Омегаплюс», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега», ООО «Доневропродукт», ООО «Укрдизайн», ООО «Свет востока» и два крупных супермаркета: ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой», которые осуществляют оптовую и розничную торговлю строительными материалами.

Исследуемые предприятия представляют фактически весь оптовый рынок строительных материалов в ДНР (их суммарная рыночная доля составляет около 88% продаж).

Для анализа угрозы появления новых игроков следует проанализировать барьеры входа на рынок и реакцию существующих игроков на появление новых. При этом большинство авторов выделяет шесть основных факторов, влияющих на барьеры входа: экономия на масштабе, дифференциация продукта, потребность и срок окупаемости капитала, наличие крупных участников, доступ к каналам распределения, дополнительные угрозы, связанные с реакцией существующих игроков [137].

Учитывая, что для оценки влияния 5 сил Портера, как правило, используется балльный метод [153, 189, 108], для проведения анализа был произведен опрос 43 топ-менеджеров 9 исследуемых предприятий. Результаты анализа угрозы появления новых игроков представлены в таблице 3.1 приложения 3.

Среднее количество баллов и коэффициент угрозы появления новых игроков рассчитывались по формулам:

$$\Phi_{i_{\text{cp}}} = \frac{\sum \Phi_i}{43}, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{пни}} = \frac{\sum \Phi_i}{\sum \Phi_{i_{\text{max}}}}, \quad (2.3)$$

где Φ_i – фактор анализа угрозы появления новых игроков;

$\Phi_{i_{\text{cp}}}$ – средний результат оценки фактора топ-менеджерами;

$K_{\text{пни}}$ – коэффициент угрозы появления новых игроков;

$\sum \Phi_{i_{\text{max}}}$ – максимально возможная сумма баллов.

Как видно из приложения И (таблица И.1), рассчитанное значение коэффициента $K_{\text{пни}} = 0,76$ свидетельствует о высоком уровне угрозы появления новых игроков в отрасли.

Аналогичный подход используется для оценки влияния на оптовый рынок строительных материалов угрозы появления товаров-заменителей (приложение И (таблица И.2)), рыночной власти поставщиков (приложение И (таблица И.3) и рыночной власти потребителей (приложение И (таблица И.4)).

Анализ таблиц И.2-И.4 приложения И позволяет сделать выводы о среднем уровне угрозы появления товаров – субституттов ($K_{птз} = 0,47$); среднем уровне угрозы со стороны поставщиков ($K_{пост} = 0,6$) и среднем уровне угрозы со стороны потребителей ($K_{потр} = 0,63$).

Уровень внутриотраслевой конкуренции, как видно из рисунка 2.2, анализируется на этапе 2.2. Для анализа степени конкуренции в отрасли (этап 2.2) предлагается использование системы показателей уровня монополизации и концентрации в отрасли оптовой торговли строительными материалами на территории ДНР (Таблица 3.5).

Не представляется возможным использование индексов Херфиндалла и Херфиндалла-Хиршмана поскольку число исследуемых предприятий меньше 50. При этом предлагается рассчитывать для оценки уровня монополизации рынка индекс монополизации I_m и индекс обратных рыночных долей $I_{од}$; для оценки концентрации рынка – индекс концентрации I_k и индекс Розенблюда I_p , после чего по формулам 2.4 и 2.5 определяются интегральные индексы:

$$I_{mp} = \sqrt[2]{I_m \times 1/I_{од}}, \quad (2.4)$$

$$I_{кр} = \sqrt[2]{I_k \times I_p}, \quad (2.5)$$

где I_{mp} – интегральный индекс монополизации рынка;

$I_{кр}$ – интегральный индекс концентрации рынка.

Использование в формуле 2.4 индекса, обратного индексу обратных рыночных долей обусловлено его противоположной направленностью по отношению к индексу монополизации рынка, как видно из таблицы 3.5.

Анализ таблицы И.5 приложения И дает возможность сделать выводы о том, что на рынке оптовой торговли строительными материалами ДНР наблюдается почти совершенная конкуренция (иногда – на грани монополистической), а также рынок является слабо концентрированным, что соответствует высокой интенсивности конкуренции.

Следующим важным фактором, влияющим на конкуренцию в отрасли, являются темпы роста рынка. На динамику роста рынка оптовой торговли строительными материалами ДНР, в свою очередь влияют показатели, аналогичные рассмотренным в приложении Ж, влияющим на состояние торговли в ДНР в целом: индекс увеличения числа торговых точек $I_{тт}$, индекс расширения сетевых форматов $I_{рсф}$, торгующих стройматериалами, индекс роста доли непродовольственных товаров в структуре потребления $I_{днт}$, индекс роста товарного ассортимента $I_{та}$, индекс стабилизации цен $I_{ц}$ (таблица И.6, рисунок И.1 приложения И).

Учитывая отсутствие официальной статистической информации, значение индексов для оптовой торговли строительными материалами определялось как среднее по результатам опроса 43 топ – менеджеров 9 исследуемых предприятий, после чего рассчитывался индекс роста рынка I_{pp} по формуле:

$$I_{pp} = \sqrt[5]{I_{тт} \times I_{рсф} \times I_{днт} \times I_{та} \times I_{ц}} \times 100, \% \quad (2.6)$$

Анализ таблицы И.6 и рисунка И.1 позволяет сделать следующие выводы: во-первых, темпы роста рынка оптовой торговли строительными материалами в ДНР за 2015-2018 годы ниже темпов роста торговли в целом и составляют в среднем 16%, что неудивительно, поскольку в исследуемом периоде быстрее всего растет ритейл (торговля продуктами питания); во вторых, индексы сокращения доли непродовольственных товаров и стабилизации цен опрошенные менеджеры посчитали соответствующими тенденциям развития

торговли ДНР в целом; в-третьих, индекс роста товарного ассортимента в торговле строительными материалами выше чем средний по торговле.

И наконец, средние темпы роста рынка менее 70% [163, с.68] говорят о наличии интенсивной конкуренции в оптовой торговле строительными материалами в ДНР.

Следующим фактором конкуренции в отрасли, согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к оценке конкурентной позиции предприятия (рисунок 2.2), является анализ рентабельности в отрасли, для чего предлагается определение среднего индекса рентабельности в отрасли оптовой торговли строительными материалами в ДНР по формуле 2.7 и среднего индекса роста рентабельности в отрасли по формуле 2.8:

$$I_{po} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{cp}}{n}, \quad (2.7)$$

$$I_{ppo} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{pp}}{n}, \quad (2.8)$$

где I_{po} – средний индекс рентабельности в отрасли, %;

I_{ppo} – средний индекс роста рентабельности в отрасли;

P_{cp} – средняя рентабельность продаж i -го предприятия за последние три года, %;

I_{pp} – индекс роста рентабельности продаж i -го предприятия за последние три года, %;

n – количество предприятий.

Определение среднего индекса рентабельности в отрасли и среднего индекса роста рентабельности в отрасли оптовой торговли строительными материалами в ДНР сведено в таблице И.7 приложения И.

Как видно из таблицы, отрасль оптовой торговли строительными материалами в ДНР характеризуется высокой средней рентабельностью продаж (21,22%), которая не уступает другим отраслям торговли (например – ритейлу) и высокими темпами роста рентабельности (в среднем – 5,22% за последние три

года), что с точки зрения анализа конкуренции в отрасли говорит о возможности всех игроков получать относительно высокую прибыль не задевая интересы конкурентов и о высокой привлекательности данной отрасли.

В целом индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию исследуемых предприятий определяется по формуле:

$$I_{\text{фк}} = \sqrt[8]{I_{\text{рр}} \times I_{\text{рро}} / (K_{\text{пни}} \times K_{\text{птз}} \times K_{\text{пост}} \times K_{\text{потр}} \times I_{\text{мр}} \times I_{\text{кр}})} \quad (2.9)$$

При этом факторы, ослабляющие конкуренцию в отрасли (благоприятные для предприятий – индекс роста рынка и рентабельности) делятся на факторы, усиливающие конкуренцию в отрасли (неблагоприятные для исследуемых предприятий).

Целесообразно также рассчитать отдельно индекс влияния факторов усиления конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{\text{фук}}$:

$$I_{\text{фук}} = \sqrt[6]{K_{\text{пни}} \times K_{\text{птз}} \times K_{\text{пост}} \times K_{\text{потр}} \times I_{\text{мр}} \times I_{\text{кр}}} = 0,41 \quad (2.10)$$

Расчет индекса влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию исследуемых предприятий $I_{\text{фк}}$ и анализ влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию представлен в таблице И.8 приложения И.

Как видно из таблицы, большинство значений рассчитанных показателей, как и интегральный индекс влияния факторов конкуренции в отрасли $I_{\text{фк}} = 1,06$ говорят о высокой интенсивности конкуренции в отрасли оптовой торговли строительными материалами в ДНР.

Далее на третьем этапе согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к оценке конкурентной позиции предприятия (рисунок 2.2) осуществляется анализ конкурентной позиции исследуемых предприятий. Вначале конкурентная позиция анализируется с учетом рыночной доли предприятия на рынке оптовой торговли строительными материалами ДНР.

Анализ динамики рыночной доли исследуемых предприятий представлен в таблице 2.1. Как показывает таблица, некоторые из исследуемых предприятий за последние три года увеличили свою рыночную долю на 0,5-5,4%, другие – наоборот, сократили на 0,6-1,2%, что является нормальной тенденцией для конкурентного рынка.

При этом суммарная рыночная доля исследуемых предприятий на рынке оптовой торговли строительными материалами в ДНР за период с 2016 по 2018 год увеличилась значительно – на 10,2% и составила 88%, что свидетельствует о тенденции расширения влияния исследуемых предприятий на данный рынок и увеличении степени концентрации рынка, что может впоследствии привести к появлению условий монополистической конкуренции.

Таблица 2.1 - Анализ динамики рыночной доли исследуемых предприятий на рынке оптовой торговли строительными материалами ДНР*

Предприятие	Рыночная доля, %			Отклонение 2018 г. по сравнению с 2016 г., %	Средний индекс роста рыночной доли, %
	2016 год	2017 год	2018 год		
ООО "Галактика"	8,4	8,1	8,9	0,5	5,95
ООО "Ситистрой"	6,6	5,7	5,4	-1,2	-18,18
ООО "Омегаплюс"	15,2	14,8	14,1	-1,1	-7,24
ООО "Юз Авто Дон "	9,9	10,5	11,2	1,3	13,13
ООО "ГРИН ТЕРМО"	15,9	15,2	15,3	-0,6	-3,77
ООО "Омега"	11,9	12,8	12,7	0,8	6,72
ООО "Доневропродукт"	3,4	6,7	8,8	5,4	158,82
ООО "Укрдизайн"	2,2	4,5	4,9	2,7	122,73
ООО "Свет Востока"	4,3	5,7	6,7	2,4	55,81
Другие предприятия	22,2	16	12	-10,2	-45,95

* составлено автором

Соотношение рыночных долей исследуемых предприятий на конец 2018 года показано на рисунке 2.3.

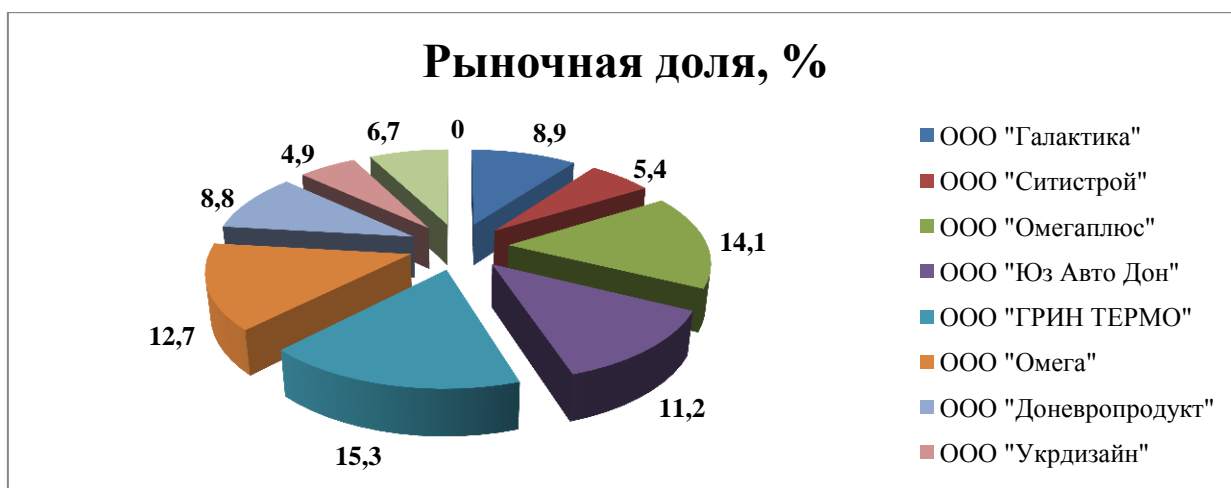


Рисунок 2.3 - Соотношение рыночных долей исследуемых предприятий
(составлено автором)

Далее осуществляется анализ конкурентной позиции исследуемых предприятий с учетом типа потребителей и товаров. Целью данного анализа является выявление прямых и непрямых (в зависимости от схожести товарных групп), товарных и неявных конкурентов в зависимости от схожести потребителей [5, с.30]. Для проведения анализа в приложении К (таблица К.1) определены прямые и непрямые конкуренты исследуемых предприятий в зависимости от основных товарных групп. Как показывает анализ, каждое из исследуемых предприятий имеет от 3 до 8 прямых и от 0 до 5 непрямых конкурентов.

В отношении схожести потребителей следует выделить два предприятия – ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой», которые работают в основном в розницу с конечными потребителями и могут считаться неявными конкурентами все остальным по признаку схожести потребителя.

Для остальных предприятий потребителями являются предприятия оптовой торговли и магазины розничной торговли строительными материалами, следовательно, остальные семь исследуемых предприятий являются товарными конкурентами. Анализ стратегических намерений конкурентов (рисунок 2.2) производится в процессе анализа конкурентной позиции предприятия для того, чтобы определить целевые ориентиры в

поведении конкурентов на целевом рынке [132, с.272], однако необходимо не просто изучить цели конкурентов исходя из их предыдущего поведения, а осуществить предварительный прогноз их стратегических приоритетов [108, с.566], для чего рекомендуется разделить конкурентов на три группы [163, с.158]: разведчики, поведение которых ориентировано на постоянный поиск новых путей максимального удовлетворения потребителей, поиск новых рынков и рыночных ниш; защитники, поведение которых ориентировано на сохранение и укрепление позиции на традиционном рынке за счет цены, качества, контроля затрат и реакторы, поведение которых ориентировано на реакцию на любые изменения с целью любым путем удержать конкурентные позиции.

Для проведения анализа был осуществлен опрос 43 топ-менеджеров 9 исследуемых предприятий относительно главных целевых стратегических приоритетов конкурентного поведения – степень приверженности целевому рынку, степень приверженности целевым потребителям, стратегическая значимость цены и качества, стратегическая значимость конкурентной позиции. По результатам опроса осуществлялась бальная оценка и максимальное количество баллов служило основой для включения предприятия в одну из трех выделенных групп.

Результаты анализа стратегических намерений конкурентов в соответствии с данной классификацией приведены в приложении К (таблица К.2). Соотношение стратегических целевых групп 4/3/2 говорит о том, что большинство исследуемых предприятий – 7 из 9 ориентировано на сохранение и укрепление позиции на традиционном рынке с учетом реакции на изменения внешних условий, следовательно, конкуренция будет интенсивной, что не противоречит ранее сделанным выводам.

Продолжением анализа (рисунок 2.2) является анализ конкурентной позиции предприятия с учетом характера реакции на действия конкурента, который взаимосвязан с ранее проведенным анализом стратегических намерений и позволяет уяснить последующие наиболее вероятные шаги

конкурента [169, с.147]. В процессе проведения анализа конкурентов также разделяют на четыре группы [разработано на основе 163, с.158]: неторопливые конкуренты, для которых характерна замедленная реакция на действия соперников; разборчивые конкуренты, для которых характерна реакция только на определенные действия соперников; «тиргы», стремительно реагирующие на любые действия соперников и непредсказуемые конкуренты, для которых не характерна какая-либо определенная модель поведения.

Осуществлялся опрос топ-менеджеров всех исследуемых предприятий относительно типа и скорости реакции на действия конкурентов, результаты которого представлены в приложении К (таблица К.3). Соотношение стратегических реактивных групп 4/3/1/1 говорит о том, что большинство исследуемых предприятий отличается неторопливой и разборчивой реакцией на поведение конкурентов.

Завершается анализ конкурентной позиции предприятий (рисунок 2.2) учетом характера влияния конкурентов на предприятие, для чего всех конкурентов делят на «правильных» - которые поддерживают имидж отрасли, четко осознают свои сильные и слабые стороны, являются достаточно предсказуемыми, создают барьеры для входа «чужаков» на рынок и в некоторой степени приносят пользу предприятию; и «неправильных» - которые нарушают «правила игры», ведут недобросовестную конкуренцию, часто идут на неоправданный риск и постоянно грозят переделом влияния в отрасли [108, с.574; 163, с.160].

Проведен опрос топ-менеджеров 9 исследуемых предприятий относительно характера влияния конкурентов на предприятие, результаты которого представлены в приложении К (таблица К.4).

На последнем, четвертом этапе, как видно из рисунка 2.2, осуществляется составление паспорта конкурентной позиции предприятия, позволяющего четко определить его конкурентную позицию с учетом всех ранее проанализированных факторов.

Большинство авторов [108, с. 567; 169, с.144; 163, с.161] рекомендуют завершать анализ конкурентной позиции предприятий построением карт стратегических групп, имея в виду под стратегической группой конкурентов с одинаковым стилем конкурентной активности и конкурентного поведения, а также с близкими позициями на рынке [169, с.142]. При этом, по мнению большинства авторов в отношении именно этих конкурентов следует предпринимать конкурентные действия и разрабатывать стратегии конкурентной борьбы. Такая позиция является весьма дискуссионной, поскольку, во-первых не учитывает внешних условий и факторов конкуренции в отрасли; во-вторых, карта стратегических групп может учитывать соотношение не более чем двух факторов, все авторы приводят в качестве примера одну, а сколько и каких карт должно быть для определения рыночной позиции непонятно; в третьих, в любом случае переменные по осям карты стратегических групп не должны коррелировать между собой [163. с.162], отсюда взаимосвязанные и взаимозависимые факторы на картах стратегических групп вообще не отражаются; в четвертых, факторы по осям карты стратегических групп по условию отражают существенные отличия в положении конкурентов, следовательно, для близких по положению конкурентов карта стратегических групп как инструмент анализа конкурентной позиции вообще неприменима. Перечисленные дискуссионные положения свидетельствуют о несовершенстве карт стратегических групп для отображения конкурентной позиции предприятия и обуславливают предложение нового инструмента – паспорта конкурентной позиции предприятия.

Паспорт конкурентной позиции предприятия – это комплексный документ, отражающий результаты анализа влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли, влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятия и анализ самой конкурентной позиции предприятия на целевом рынке.

Паспорт конкурентной позиции ООО «Галактика» представлен на рисунке 2.4., остальных предприятий – в приложении Л.(на рисунках Л.1-Л.8).

Паспорт конкурентной позиции

ООО «Галактика»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

факторов макροокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{dnt} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макροокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{pcf} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{\zeta} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$	
Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{vu} = 1,30$		
нка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{fk} = 1,06$	конкуренция растет
	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{mr} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{rr} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{ppo} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{fk} = 1,06$	
конкурентной позиции предприятия ООО «Галактика»	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент
	Рыночная доля предприятия на текущий момент РД = 8,9%	5 место - последователь
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{rrd} = 0,06$	низкие темпы роста по сравнению с темпами роста рынка $I_{rr} = 0,16$
	Прямые товарные конкуренты: ООО "Ситистрой" , ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон " ООО "ГРИН ТЕРМО", ООО "Омега"	непрямые товарные конкуренты: ООО "Доневропродукт". ООО "Укрдизайн" ООО "Свет востока"
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	защитник
	Характер реакции на действия конкурентов	неторопливый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент

Рисунок 2.4 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Галактика» (авторская разработка)

В завершение анализа конкурентной позиции предприятий целесообразно построить конкурентную карту рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР. Конкурентная карта рынка представляет собой распределение конкурентов в зависимости от занимаемой ими рыночной доли - матрицу, которая использует перекрестную классификацию размера и динамики рыночных долей предприятий [63, с.89].

Используем наиболее распространенную в литературе методику построения конкурентной карты рынка [115, 163, с.165], которая предполагает на первом этапе определение среднего арифметического рыночных долей предприятий $РД_{ср}$ (в нашем случае $РД_{ср} = 9,78\%$); на втором этапе – разделение предприятий на две группы: 1 группа – предприятия, рыночная доля которых больше средней (в нашем случае – ООО «Омегаплюс», ООО «Юз Дон Авто», ООО «ГРИН ТЕРМО», ООО «Омега» - см. таблицу 2.1) и вторая группа – предприятия, рыночная доля которых меньше средней (остальные пять предприятий); на третьем этапе определяются максимальная и минимальная рыночная доля (в нашем случае – $РД_{max} = 15,3\%$, $РД_{min} = 4,9\%$); на четвертом этапе по каждой из выделенных групп определяются среднеквадратичные отклонения рыночной доли (у нас $\sigma_1 = 2,27\%$; $\sigma_2 = 1,03\%$; на четвертом этапе определяются границы конкурентных групп по размеру рыночной доли по формуле:

$$РД \in \begin{cases} РД_{ср} + 3\sigma_2, РД_{max}; \\ РД_{ср}, РД_{ср} + 3\sigma_2; \\ РД_{ср} - 3\sigma_1, РД_{ср}; \\ РД_{min}, РД_{ср} - 3\sigma_1. \end{cases} \quad (2.11)$$

Аналогично производятся расчеты для определения границ строк матрицы, где конкуренты классифицируются по темпам роста рыночной доли. Промежуточные расчеты представлены в таблицах Л.9 и Л.10, а конкурентная

карта рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР - в таблице Л.11 приложения Л.

Как видно из таблицы, все исследуемые предприятия разместились в шести из 16 секторах конкурентной карты рынка, при этом на карте четко видна конкурентная позиция каждого предприятия в зависимости от рыночной доли и темпов ее роста, что позволило внести соответствующие изменения в предложенные паспорта конкурентной позиции исследуемых предприятий и определить место каждого предприятия в соответствии с его конкурентной позицией (таблица Л.12 приложения Л). На этом анализ конкурентных позиций исследуемых предприятий завершен.

2.2. Обоснование стратегий формирования конкурентной устойчивости торговых предприятий

После определения конкурентной позиции предприятия в соответствии с предложенным механизмом формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия (рисунок 1.3) необходимо осуществить стратегический анализ целей и стратегий предприятия в отношении конкурентов и обосновать стратегии конкурентной устойчивости. Поскольку все цели и стратегии предприятия представляют собой единую систему, согласно определенному в первом разделе месту стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (рисунок 1.4) основанием для определения базовых стратегий конкурентной устойчивости служит анализ общих корпоративных стратегий, рыночных стратегий и конкурентных стратегий предприятия.

Для анализа реализуемых общих корпоративных стратегий было проведено анкетирование менеджеров высшего звена исследуемых предприятий по предложенной автором анкете (таблица М.1 приложения М). Всего было опрошено 43 топ – менеджера 9 исследуемых предприятий. Анкета

содержала четыре группы вопросов, направленных на определение степени использования предприятием определенного вида корпоративных стратегий – концентрированного, интегрированного, дифференцированного роста, стабилизации или сокращения.

В анкете использовался бальный метод, экспертной оценки, когда каждый эксперт по каждому вопросу мог выставить от 0 до 5 баллов (таблица М.2 приложения М). Для анализа результатов по каждой группе вопросов проводился расчет интегрального показателя и весомости по формулам 2.12 и 2.13:

$$I_k = \sum(B_i \times q_i), \quad (2.12)$$

$$q_i = 2 \times \frac{n - R_i + 1}{(n + 1) \times n}, \quad (2.13)$$

где I_k – интегральный показатель k -го блока вопросов анкеты;

B_i – степень влияния i -го показателя на стратегию, баллов;

q_i – весомость i -го показателя для определения стратегии;

R_i – ранг показателя в блоке;

n - количество показателей в блоке.

Весомость показателей рассчитывалась в зависимости от ранга показателя, определенного экспертным путем по правилу Фишберна [80, с.80] поскольку другие методы определения весомости показателей в иерархии – метод матрицы коэффициентов парной корреляции и метод факторной нагрузки требуют большие массивы данных.

Анализ ответов топ-менеджеров на вопросы анкеты дал возможность определить реализуемые исследуемыми предприятиями корпоративные стратегии по максимальному значению интегрального показателя соответствующей группы вопросов. Пример расчета для ООО «Галактика» приведен в приложении М (таблица М.3), результаты расчета по всем исследуемым предприятиям представлены в таблице 2.2. и на рисунке М.1

приложения М. Как видно из таблицы 2.2, строительные супермаркеты – ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой», для которых оптовая торговля строительными материалами не является основным видом деятельности, реализуют корпоративную стратегию стабилизации. Эту же стратегию реализуют и предприятия с медленно растущей рыночной долей - ООО «Омегаплюс» (лидер) и ООО «Омега» (претендент).

Таблица 2.2 – Определение реализуемых исследуемыми предприятиями корпоративных стратегий (составлено автором)

Предприятие	Интегральный показатель Ик					Икmax	Реализуемая корпоративная стратегия
	1 группы	2 группы	3 группы	4 группы	5 группы		
ООО "Галактика"	2,78	2,42	1,95	4,24	1,39	4,24	стабилизации
ООО "Ситистрой"	2,61	2,12	1,88	3,96	1,73	3,96	стабилизации
ООО "Омегаплюс"	3,12	2,78	1,56	3,15	1,24	3,15	стабилизации
ООО "Юз Авто Дон"	4,78	2,19	2,1	2,88	1,15	4,78	концентрированного роста
ООО "ГРИН ТЕРМО"	2,94	2,11	4,51	3,11	1,89	4,51	диверсифицированного роста
ООО "Омега"	3,56	2,88	1,84	4,11	1,11	4,11	стабилизации
ООО "Доневропродукт"	2,87	2,19	4,37	2,93	1,94	4,37	диверсифицированного роста
ООО "Укрдизайн"	4,57	1,79	2,48	1,92	1,17	4,57	концентрированного роста
ООО "Свет Востока"	4,34	2,38	2,59	3,18	1,44	4,34	концентрированного роста

Стратегии концентрированного роста реализуют ООО «Юз Авто Дон» (претендент), ООО «Укрдизайн» (аутсайдер) и ООО «Свет Востока» (последователь). ООО «ГРИН ТЕРМО» (лидер) и ООО «Доневропродукт» (последователь) реализуют стратегии диверсифицированного роста, стратегии интегрированного роста и стратегии сокращения не реализует ни одно из исследуемых предприятий.

Далее согласно обоснованному в разделе 1 месту стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (рисунок 1.4) необходимо определить рыночные и конкурентные стратегии исследуемых предприятий. Рыночные стратегии

определяются реализуемыми предприятиями корпоративными стратегиями и являются базовыми бизнес-стратегиями, обеспечивающими достижение деловых целей предприятия в отношении продаж на целевых рынках.

Определение реализуемых предприятиями рыночных стратегий представлено в приложении Н (таблица Н.1). Как видно из таблицы, предприятия, реализующие корпоративную стратегию стабилизации, ориентируются на умеренный рост продаж на традиционном рынке с традиционными товарами по мере роста самого рынка. Предприятия, реализующие стратегии концентрированного роста, осуществляют рост за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке – ООО "Юз Авто Дон" или за счет расширения ассортимента на традиционном рынке. Предприятия, реализующие корпоративную стратегию диверсифицированного роста, осуществляют диверсификацию бизнеса за счет добавления собственного производства строительной химии и утеплителей – ООО «ГРИН ТЕРМО», а также расфасовки сыпучих материалов – ООО «Доневропродукт».

Следует отметить, что для определения конкурентной стратегии исследуемых предприятий, осуществляющих оптовую торговлю строительными материалами, невозможно использование классической классификации конкурентных стратегий, предложенной в работах многих авторов современной экономической литературы [5, 43, 108, 163, 166, 189], поскольку данные стратегии разработаны для производственных предприятий. Так, например, для ООО «Галактика», которое является согласно паспорту конкурентной позиции последователем ни одна из предложенных в литературе конкурентных стратегий последователя (стратегия подражателя, которая заключается в дублировании продуктов лидера и реализации их сомнительным посредникам; стратегия двойника, которая заключается в копировании продукта, упаковки и системы распределения лидера; стратегия имитатора, которая заключается в воспроизведении некоторых характеристик продукта лидера и стратегия приспособленца, которая заключается в улучшении продукции лидера [163, с. 296-297]) не подходит.

Поэтому для определения конкурентных стратегий исследуемых предприятий предлагается использовать результаты анализа их конкурентной позиции - данные паспорта конкурентной позиции (стратегические намерения и характеристики конкурентного поведения), место предприятия по размеру рыночной доли, положение предприятия на конкурентной карте рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР), а также определенную рыночную стратегию. С позиций разработанной концепции конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса целесообразно предложить исследуемым предприятиям разработку и реализацию следующих конкурентных стратегий: оборонительной (заключается в удержании конкурентной позиции), наступательной (заключается в усилении конкурентной позиции) и отступательной (заключается в ослаблении конкурентной позиции), поскольку именно эти стратегии определяют сущность конкурентного поведения предприятия и базовые стратегии его конкурентной устойчивости.

Определение конкурентных стратегий исследуемых предприятий представлено в приложении Н (таблица Н.2). Анализ таблицы Н.2 показывает, что лидеры рынка – ООО «ГРИН ТЕРМО» и ООО «Омегаплюс», обладая сильной конкурентной позицией, реализуют оборонительную конкурентную стратегию и стараются любыми путями сохранить лидерство, что абсолютно обосновано. Оборонительную конкурентную стратегию реализует и ООО «Галактика» - последователь с медленно растущей рыночной долей, которое не стремится атаковать лидера и для которого оптовая торговля строительными материалами не является основным направлением деятельности.

Претенденты на лидерство – ООО «Юз Авто Дон» и ООО «Омега» реализуют наступательную конкурентную стратегию, которая заключается в усилении конкурентной позиции за счет атаки на лидеров. Эту стратегию реализуют и последователи с растущей рыночной долей – ООО «Доневропродукт» и ООО «Свет Востока», а также аутсайдер с быстро растущей рыночной долей – ООО «Укрдизайн». И только последователь с

быстро сокращающейся рыночной долей - ООО «Ситистрой», для которого также оптовая торговля строительными материалами не является основным направлением деятельности, реализует отступательную стратегию, которая заключается в ослаблении конкурентной позиции с возможным уходом с рынка. Таким образом, определены рыночная позиция, место в конкурентной борьбе, корпоративные, рыночные и конкурентные стратегии исследуемых предприятий.

Как было определено в авторском механизме формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия (рисунок 1.5) далее необходимо обоснование базовых стратегий конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Согласно месту стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (рисунок 1.4) базовые стратегии конкурентной устойчивости выбираются на основе конкурентных стратегий и могут быть направлены на усиление, поддержку или ослабление конкурентной позиции предприятия. Таким образом, конкурентные стратегии в авторской интерпретации – наступательная, оборонительная и отступательная четко определяют базовую стратегию конкурентной устойчивости предприятия как показано в таблице 2.3. Учитывая, что корпоративные стратегии уже были согласованы с менеджерами исследуемых предприятий (таблица 2.2), прежде чем дальше формировать систему стратегий конкурентной устойчивости, целесообразно произвести также согласование с менеджерами исследуемых предприятий рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости.

Для осуществления согласования было опрошено 43 топ-менеджера всех 9 исследуемых предприятий по поводу соответствия определенных в таблице 2.3 рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости предприятия реально реализуемым на предприятии рыночным, конкурентным стратегиям и базовым стратегиям конкурентной устойчивости.

Таблица 2.3 – Определение базовых стратегий конкурентной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Корпоративная стратегия	Рыночная стратегия	Конкурентная стратегия	Базовая стратегия конкурентной устойчивости
ООО "Галактика"	стабилизации	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	оборонительная	поддержка конкурентной позиции
ООО "Ситистрой"	стабилизации	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	отступательная	ослабление конкурентной позиции
ООО "Омегаплюс"	стабилизации	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	оборонительная	поддержка конкурентной позиции
ООО "Юз Авто Дон"	концентрированного роста	Активный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	наступательная	усиление конкурентной позиции
ООО "ГРИН ТЕРМО"	диверсифицированного роста	Рост за счет добавления производственного бизнеса (производство товаров строительной химии)	оборонительная	поддержка конкурентной позиции
ООО "Омега"	стабилизации	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	наступательная	усиление конкурентной позиции
ООО "Доневропродукт"	диверсифицированного роста	Рост за счет добавления производственного бизнеса (расфасовка сыпучих материалов)	наступательная	усиление конкурентной позиции
ООО "Укрдизайн"	концентрированного роста	Рост продаж за счет расширения ассортимента на традиционном рынке	наступательная	усиление конкурентной позиции
ООО "Свет Востока"	концентрированного роста	Рост продаж за счет расширения ассортимента на традиционном рынке	наступательная	усиление конкурентной позиции

Каждый менеджер мог выставить от 0 до 2 баллов: 0 – предложенная стратегия не соответствует реально реализуемой; 1 – предложенная стратегия частично соответствует реально реализуемой; 2 – предложенная стратегия полностью соответствует реально реализуемой.

Для определения степени соответствия была использована авторская формула:

$$C = \frac{\sum_1^k B_{ijk}}{m \times n \times 2} \cdot 100, \quad (2.14)$$

где C – степень соответствия предложенных рыночных, конкурентных и базовых стратегий конкурентной устойчивости реально реализуемым;

B_{ijk} – фактическое количество выставленных k -тым экспертом j -того предприятия в отношении i -той стратегии баллов;

m – количество оцениваемых стратегий;

n – количество предприятий;

k – количество экспертов j -того предприятия;

2 – максимальное количество баллов за каждую стратегию.

Результаты анализа соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости предприятия реально реализуемым представлены в таблице Н.3 и на рисунке Н.1 приложения Н.

Как показывает анализ, наблюдается высокая степень соответствия базовых стратегий конкурентной устойчивости исследуемых предприятий – среднее количество баллов за соответствие этого вида стратегий колеблется в интервале от 1,87 до 2. Общее соответствие всех предложенных стратегий реально реализуемым эксперты оценили также высоко – степень соответствия равняется 81,9%, что свидетельствует о правильности предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости для исследуемых предприятий (приложение Н (таблица Н.4).

Далее согласно предложенному в первом разделе механизму формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия (рисунок 1.5) необходимо обоснование стратегий взаимодействия предприятия с конкурентами, которые можно также называть стратегиями обеспечения реализации базовой стратегии конкурентной устойчивости предприятия (рисунок 1.4).

Обоснование стратегий взаимодействия исследуемых предприятий с конкурентами представлено в приложении П (таблица П.1). Как показывает таблица, в основе формирования стратегий взаимодействия с конкурентами лежат конкурентная стратегия предприятия, базовая стратегия конкурентной устойчивости, паспорт конкурентной позиции предприятия и цели в отношении конкурентов. Обоснованы три группы стратегий взаимодействия предприятия с конкурентами, которые рекомендует большинство авторов современной экономической литературы – стратегии создания конкурентных преимуществ, стратегии в зависимости от целей в отношении конкурента и стратегии конкурентного поведения.

Как видно из таблицы П.1, лидеры рынка – ООО «Омегаплюс» и ООО «ГРИН ТЕРМО» реализуют стратегию оптимальных затрат, смысл которой заключается в предоставлении большей чем у конкурентов потребительской ценности за ту же цену, что у конкурентов. Предприятия, торгующие оптом узким ассортиментом продукции – ООО «Ситистрой», ООО «Омега», ООО «Укрдизайн» и ООО «Свет Востока» реализуют стратегию концентрации на узком сегменте. Последователи – ООО «Галактика» и ООО «Доневропродукт» реализуют стратегию лидерства в издержках, а претендент - ООО «Юз Авто Дон», имеющий самый широкий ассортимент, - стратегию дифференциации.

В отношении стратегий взаимодействия с конкурентами в зависимости от целей в отношении конкурентов таблица П.1 показывает, что ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой», для которых оптовая торговля строительными материалами не является основным направлением деятельности, реализуют стратегию кооперативной солидарности, суть которой в сотрудничестве с

конкурентами; ООО «Омегаплюс», ООО «Юз Авто Дон», ООО «ГРИН ТЕРМО», ООО «Доневропродукт» реализуют стратегию механической монополизации, направленную на устранение конкурентов, а предприятия с узким ассортиментом – ООО «Омега», ООО «Укрдизайн» и ООО «Свет Востока» реализуют стратегию обособления бизнеса.

Стратегии конкурентного поведения определяются, прежде всего, конкурентной позицией предприятия. Как видно из таблицы П.1, лидеры рынка реализуют оборонительную стратегию конкурентного поведения – ООО «Омегаплюс» - за счет упреждающих оборонительных действий, а ООО «ГРИН ТЕРМО» - за счет контратакующих действий. Претенденты на лидерство – ООО «Юз Авто Дон», обладая широким ассортиментом, реализует стратегию атаки на лидера, а ООО «Омега», являясь «тигром» и «непредсказуемым конкурентом» с узким ассортиментом атакует близкие по размерам предприятия – конкуренты.

Последователи реализуют стратегии конкурентного поведения, характерные для последователей – ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой», торгуя в основном в розницу, в отношении оптовой торговли используют стратегию подражателя, реализуя те же стройматериалы тем же магазинам, ООО «Доневропродукт», являясь «разведчиком», который постоянно ищет новые пути поведения, реализует стратегию имитатора, открывая производственный бизнес, а ООО «Свет Востока», также являясь «разведчиком» реализует стратегию приспособленца, пытаясь расширить ассортимент.

Аутсайдер с быстро растущей рыночной долей - ООО «Укрдизайн», специализируется на узком ассортименте и реализует стратегию обитателя рыночной ниши, которая заключается в создании ниши и ее защите. Имея минимальную рыночную долю, это предприятие пока не представляет серьезной угрозы для лидеров и претендентов.

Далее целесообразно по аналогии с согласованием рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости

произвести согласование стратегий взаимодействия с конкурентами с менеджерами исследуемых предприятий.

Для определения степени соответствия использовалась та же авторская формула 2.14, поскольку анализировались также три вида стратегий взаимодействия с конкурентами – стратегии создания конкурентных преимуществ, стратегии в зависимости от целей в отношении конкурента и стратегии конкурентного поведения. Было опрошено 43 топ-менеджера всех 9 исследуемых предприятий, осуществляющих оптовую торговлю строительными материалами на территории ДНР. Результаты анализа соответствия предложенных стратегий взаимодействия с конкурентами реально реализуемым на предприятиях представлены в приложении П (таблица П.2). Анализ таблицы П.2 показывает высокую степень соответствия предложенных стратегий взаимодействия с конкурентами реально реализуемым на исследуемых предприятиях (степень соответствия составляет 90,1%).

В заключение обоснования стратегий конкурентной устойчивости согласно предложенному механизму формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости (рисунок 1.5) осуществляется формирование стратегического конкурентного паспорта предприятия.

В современной экономической литературе понятие «стратегический паспорт» используют только в отношении федеральных региональных проектов и программ, экологических мероприятий, развития потенциала территорий, городов [Бондаренко, с.65; Птускин, с.135], по отношению к предприятию эта категория не рассматривается. Поэтому целесообразно предложить следующее авторское определение:

Стратегический конкурентный паспорт предприятия – это комплексный документ, отражающий систему обоснованных стратегий предприятия в отношении конкурентов в их иерархической взаимосвязи и взаимодействии.

Стратегический конкурентный паспорт ООО «Галактика» представлен на рисунке 2.5, остальных предприятий – в приложении Р (рисунки Р.1-Р.8).



Рисунок 2.5 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Галактика» (авторская разработка)

Далее согласно определенному месту стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (рисунок 1.4) должна следовать разработка внутренних - маркетинговых функциональных стратегий на основе определенных внешних стратегий конкурентной устойчивости предприятия. Однако прежде чем обосновывать маркетинговые функциональные стратегии конкурентной устойчивости предприятия необходимо вначале осуществить анализ конкурентной устойчивости исследуемых предприятий.

2.3. Комплексный анализ конкурентной устойчивости торговых предприятий

В отношении анализа конкурентной устойчивости предприятия в современной экономической литературе авторами предлагаются различные системы показателей и существуют различные подходы к оценке конкурентной устойчивости как экономической категории. Анализ различных методик позволяет констатировать, что в настоящее время в экономической литературе отсутствует единый научно-методический подход к анализу конкурентной устойчивости предприятия.

При этом большинство авторов предлагают оценивать конкурентную устойчивость предприятия как комплексную характеристику, то есть совокупность нескольких составляющих, среди которых выделяются экономическая, финансовая и рыночная устойчивость предприятия [156]; устойчивость экономического развития и рыночная устойчивость [203, с.179]; производственная, воспроизводственная и сбытовая устойчивость [127, с.12]; устойчивость портфеля продаж, валовой прибыли и рентабельности предприятия [75, с.197]; показатели устойчивости финансового, технологического и социального развития предприятия [113, с.214; 100, с.52];

стратегическая и финансовая устойчивость [129, с.10]; экономическая, социальная и экологическая устойчивость [164, с.99].

Однако объединение большого количества разнородных показателей, отражающих абсолютно различные аспекты деятельности предприятия в интегральную оценку конкурентной устойчивости является достаточно дискуссионным, поскольку приводит к появлению большого количества трудно регулируемых факторов и степеней свободы, в результате чего сделать однозначный вывод о степени конкурентной устойчивости и предложить мероприятия по ее улучшению на основании такой системы показателей не представляется возможным. Помимо этого, очевидно, что все показатели оценки конкурентной устойчивости предприятия должны быть взаимосвязаны и отражать возможные изменения конкурентной позиции и степень влияния на конкурентную ситуацию, а взаимосвязь, например, показателей финансовой устойчивости и состояния конкуренции слабо прослеживается.

Являются дискуссионными также и предложения некоторых авторов использовать для оценки конкурентной устойчивости только качественный подход, матричные методы [21, с.7], поскольку для обоснования границ изменения необходимо ее количественное выражение; использовать классическую сбалансированную систему показателей [90, с.20], поскольку туда не включены конкуренты; использовать только методы экспертной оценки, поскольку данные методы субъективны; использовать сложные математические модели [164, с.100], поскольку реальное их применение в деятельности торговых предприятий затруднено.

Безусловно, нельзя также отождествлять конкурентную устойчивость предприятия только с устойчивостью его рыночной позиции либо рассматривать при анализе конкурентной устойчивости только факторы внешней, как и только факторы внутренней среды предприятия [61, с.78]. Носит дискуссионный характер утверждение некоторых авторов о том, что решающим фактором конкуренции, конкурентоспособности и конкурентной устойчивости предприятия является ассортимент его продукции [77, с.65] и,

следовательно, оценивать и анализировать необходимо, прежде всего, товарный портфель предприятия или потоковые процессы [79; 165, с.307]. Дискуссионным также является определение конкурентной устойчивости предприятия на основе расчета конкурентного давления, определяемого через соотношение максимально возможной и реальной рыночных долей предприятия [25, с.63], поскольку, во-первых определение максимально возможной рыночной доли является в условиях жесткой конкуренции достаточно сложной задачей с сомнительным результатом, во-вторых, такой подход полностью ориентирован на анализ только внешних по отношению к предприятию факторов.

С другой стороны, следует полностью согласиться со многими авторами в том, что, во-первых, конкурентную устойчивость предприятия следует анализировать не только в статичном, но и в динамичном аспекте, во-вторых, целесообразно использовать именно комплексный анализ, учитывающий разные факторы, влияющие на конкурентную устойчивость, в-третьих, необходима разработка критериев для определения уровня конкурентной устойчивости предприятия.

Следовательно, необходимо предложить новый научно-методический подход к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия. Поскольку конкурентная устойчивость определена в первом разделе данной работы как комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов, в основе предлагаемого научно-методического подхода должны лежать следующие положения:

Во-первых, анализировать конкурентную устойчивость следует именно как комплексную характеристику, определяющую устойчивость конкурентной позиции предприятия на целевом рынке.

Во-вторых, при анализе конкурентной устойчивости должны учитываться не только рыночная доля предприятия, но и другие факторы.

В-третьих, в кризисных условиях при оценке конкурентной устойчивости должна учитываться кризисная составляющая, определяющая влияние внешних условий на конкуренцию в отрасли и влияние факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятия. Сведения для определения кризисной составляющей содержатся в предложенном паспорте конкурентной позиции предприятия.

В-четвертых, при оценке конкурентной устойчивости предприятия необходимо учитывать конкурентную активность предприятия, определяющую его способность вести конкурентную борьбу и реализовывать конкурентные стратегии на целевых рынках.

В-пятых, на конкурентную устойчивость предприятия в динамике влияют стратегические намерения конкурентов, характер влияния конкурентов на предприятие и характер реакции на действия конкурента, которые также должны быть учтены в процессе анализа.

Исходя из перечисленных положений, содержащих основные требования к разрабатываемому научно-методическому подходу, комплексный анализ конкурентной устойчивости торгового предприятия должен быть основан на определении следующих основных критериев конкурентной устойчивости:

- внешняя кризисная устойчивость предприятия, учитывающая устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли;
- рыночная устойчивость предприятия, характеризующую устойчивость предприятия по отношению к лидеру, прямым и косвенным конкурентам;
- устойчивость к конкурентной активности, учитывающая динамику изменения конкурентной позиции предприятия и его конкурентов за последние три года;
- устойчивость к конкурентному поведению, учитывающая стратегические намерения конкурентов, характер влияния конкурентов на предприятие и характер реакции на действия конкурента.

Все перечисленные критерии должны определяться в виде коэффициентов, имеющих положительное значение и стремящихся к максимуму. Тогда конкурентную устойчивость предприятия предлагается определять по формуле:

$$КУ = K_{кр\text{у}_в} \times \sqrt[3]{K_{ур} \times K_{уа} \times K_{уп}}, \quad (2.15)$$

где: КУ – конкурентная устойчивость предприятия;

$K_{кр\text{у}_в}$ – коэффициент внешней кризисной устойчивости;

$K_{ур}$ – коэффициент рыночной устойчивости предприятия;

$K_{уа}$ – коэффициент устойчивости к конкурентной активности;

$K_{уп}$ – коэффициент устойчивости к поведению конкурентов.

Коэффициент внешней кризисной устойчивости $K_{кр\text{у}_в}$ для всех исследуемых предприятий является константой. Для его определения необходимо учесть два фактора - устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли.

1.1. Устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли – первую внешнюю кризисную составляющую, отражающую влияние на конкуренцию в отрасли оптовой торговли строительными материалами кризисных условий, а именно: отрицательных тенденций расширения сетевых форматов, роста доли продовольственных товаров в структуре потребления, увеличения ассортимента товаров, стабилизации цен, роста издержек обращения, а также положительных тенденций - роста числа розничных торговых точек, которые являются клиентами для предприятий оптовой торговли, роста самого рынка и роста рентабельности в отрасли.

Задача определения степени устойчивости состоит в том, чтобы определить насколько наблюдаемый рост положительных тенденций в отрасли оптовой торговли строительными материалами опережает рост негативных внешних условий. При этом целесообразно учесть значимость как негативных,

так и позитивных факторов, для чего был произведен опрос 43 менеджеров 9 исследуемых предприятий, результаты которого представлены в приложении С (таблица С.1) (значимость факторов была рассчитана по правилу Фишберна). Таким образом, устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли предлагается определять по формуле:

$$K_{\text{уву}} = \frac{\sum_{i=1}^n I_i \times q_i}{\sum_{j=1}^m I_j \times q_j}, \text{ или } K_{\text{уву}} = \frac{I_{\text{тт}} \times 0,33 + I_{\text{рр}} \times 0,50 + I_{\text{рро}} \times 0,17}{I_{\text{рсф}} \times 0,2 + I_{\text{дпт}} \times 0,33 + I_{\text{та}} \times 0,13 + I_{\text{ц}} \times 0,27 + I_{\text{но}} \times 0,07}, \quad (2.16)$$

где: $K_{\text{уву}}$ – коэффициент устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли;

I_i – значение i – го фактора, положительно влияющего на устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли;

q_i – удельный вес i – го положительного фактора;

I_j – значение j – го фактора, отрицательно влияющего на устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли;

q_j – удельный вес j – го отрицательного фактора;

$I_{\text{тт}}$ – индекс роста числа розничных торговых точек;

$I_{\text{рр}}$ – индекс роста рынка;

$I_{\text{рро}}$ – индекс роста рентабельности в отрасли;

$I_{\text{рсф}}$ – индекс роста сетевых форматов;

$I_{\text{дпт}}$ – индекс рост доли продовольственных товаров в структуре потребления;

$I_{\text{та}}$ – индекс роста товарного ассортимента;

$I_{\text{ц}}$ – индекс роста цен;

$I_{\text{но}}$ – индекс роста издержек обращения.

Подставляя в формулу 2.16 рассчитанные ранее значения положительных и отрицательных факторов (таблицы И.6 и И.7 приложения И), а также их удельные веса (таблица С.1 приложения С) получаем значение коэффициента устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли $K_{\text{уву}} =$

0,938. Поскольку данное значение меньше единицы, можно сделать вывод о неустойчивости рынка оптовой торговли строительными материалами к влиянию внешних условий. При этом необходимый желаемый потенциал увеличения устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли составляет $1 - K_{уву} = 0,062$.

1.2. Устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли – вторая внешняя кризисная составляющая, рассчитывается аналогично как отношение интегрального индекса положительных тенденций конкуренции в отрасли к интегральному индексу отрицательных тенденций с учетом весомости влияния факторов. К положительным тенденциям следует отнести, во-первых, индекс монополизации рынка, который, как было отмечено выше, показывает почти совершенные условия конкуренции, во-вторых, индекс концентрации рынка, который, как отмечалось, показывает, что рынок оптовой торговли строительными материалами слабо концентрирован и отличается высокой интенсивностью конкуренции. Оба эти индекса указывают на широкие возможности любого из исследуемых предприятий улучшать свою конкурентную позицию и вести конкурентную борьбу.

К отрицательным факторам, влияющим на конкуренцию в отрасли, безусловно, следует отнести силы Портера (кроме конкурентов) – угрозу появления новых игроков, угрозу появления товаров–заменителей, угрозу со стороны поставщиков и угрозу со стороны потребителей. Определение значимости факторов устойчивости к влиянию внутренних сил конкуренции в отрасли показано в приложении С.(таблица С.2)

Тогда устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли предлагается рассчитывать по формуле:

$$K_{увфк} = \frac{\sum_{i=1}^n I_i \times q_i}{\sum_{j=1}^m I_j \times q_j}, \text{ или } K_{увфк} = \frac{I_{мп} \times 0,29 + I_{кр} \times 0,24}{K_{пни} \times 0,19 + K_{птз} \times 0,05 + K_{пост} \times 0,1 + K_{потр} \times 0,14}, \quad (2.17)$$

где: $K_{увфк}$ – коэффициент устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли;

I_i – значение i – го фактора, положительно влияющего на устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли;

q_i – удельный вес i – го положительного фактора;

I_j – значение j – го фактора, отрицательно влияющего на устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли;

q_j – удельный вес j – го отрицательного фактора;

$I_{мп}$ – индекс монополизации рынка;

$I_{кр}$ – индекс концентрации рынка;

$K_{лни}$ – коэффициент угрозы появления новых игроков;

$K_{лтз}$ – коэффициент угрозы появления товаров-заменителей;

$K_{пост}$ – коэффициент угрозы со стороны поставщиков;

$K_{потр}$ – коэффициент угрозы со стороны потребителей.

Рассчитанное значение коэффициента устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли $K_{увфк} = 0,312$ меньше единицы, что говорит о неустойчивости всех исследуемых предприятий к влиянию факторов конкуренции в отрасли. При этом необходимый желаемый потенциал увеличения устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли составляет $1 - K_{увфк} = 0,688$.

Тогда внешняя кризисная устойчивость торгового предприятия, выражающая устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и устойчивость к влиянию факторов конкуренции в отрасли может быть рассчитана по формуле:

$$K_{крув} = \sqrt[2]{K_{увы} \times K_{уфк}} \quad (2.18)$$

Расчет показывает значение коэффициента внешней кризисной устойчивости $K_{крув} = 0,541$, которое является константой, поскольку одинаково для всех исследуемых предприятий и означает, что в целом желаемый

потенциал увеличения внешней кризисной устойчивости рынка оптовой торговли строительными материалами ДНР составляет $1 - K_{\text{кру}_в} = 0,459$.

2. Следующим критерием конкурентной устойчивости предприятия согласно формуле 2.15 является рыночная устойчивость предприятия, определяемая его рыночной долей. При оценке рыночной устойчивости предлагается учитывать три, безусловно, важных ее элемента: рыночную устойчивость торгового предприятия по отношению к лидеру рынка, по отношению к прямым конкурентам и по отношению к непрямым конкурентам. Данные показатели предлагается рассчитывать по формулам 2.19 – 2.21:

$$K_{\text{у}_{\text{Рл}}} = \frac{РД_i}{РД_{\text{max}}}, \quad (2.19)$$

$$K_{\text{у}_{\text{РПК}}} = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^k \frac{РД_i}{РД_j}}, \quad (2.20)$$

$$K_{\text{у}_{\text{РНК}}} = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m \frac{РД_i}{РД_g}}, \quad (2.21)$$

где: $K_{\text{у}_{\text{Рл}}}$ – коэффициент фактической рыночной устойчивости предприятия по отношению к лидеру рынка;

$K_{\text{у}_{\text{РПК}}}$ – коэффициент фактической рыночной устойчивости предприятия по отношению к прямым конкурентам;

$K_{\text{у}_{\text{РНК}}}$ – коэффициент фактической рыночной устойчивости предприятия по отношению к непрямым конкурентам;

$РД_i$ – фактическая рыночная доля i -го предприятия;

$РД_{\text{max}}$ – фактическая рыночная доля лидера рынка;

k – количество прямых j – тых конкурентов i -го предприятия;

m – количество не прямых g – тых конкурентов i -го предприятия.

Источником информации для расчетов являются паспорта конкурентной позиции исследуемых предприятий.

Интегральный коэффициент фактической рыночной устойчивости i -го предприятия $K_{\text{ур}}$ рассчитывается как кубический корень из произведения трех

указанных ее элементов. Если у предприятия согласно его конкурентного паспорта отсутствуют не прямые конкуренты (ООО «Омегаплюс» и ООО «ЮзАвтоДон»), то $K_{урнк}$ принимается равным единице.

Результаты расчетов представлены в таблице 2.4 и на рисунке 2.6. Очевидно что для любого вида рыночной устойчивости, как и для интегрального показателя рыночной устойчивости торгового предприятия лучшим является максимальное значение.

Поскольку интегральные показатели рыночной устойчивости, как показывает таблица, изменяются в пределах от 0 до 1,5, целесообразно предложить шкалу качественной оценки рыночной устойчивости предприятия:

если $0 \leq K_{ур} \leq 0,5$ – низкая рыночная устойчивость;

если $0,5 \leq K_{ур} \leq 1$ – средняя рыночная устойчивость;

если $1 \leq K_{ур} \leq 1,5$ – высокая рыночная устойчивость.

Таблица 2.4 - Результаты расчетов фактической рыночной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Устойчивость по отношению к лидеру $K_{урл}$	Устойчивость по отношению к прямым конкурентам $K_{урпк}$	Устойчивость по отношению к непрямым конкурентам $K_{урнк}$	Интегральный коэффициент рыночной устойчивости $K_{ур}$
ООО "Галактика"	0,58	0,80	1,35	0,86
ООО "Ситистрой"	0,35	0,48	0,61	0,47
ООО "Омегаплюс"	0,92	1,64	1,00	1,15
ООО "Юз Авто Дон"	0,73	1,26	1,00	0,97
ООО "ГРИН ТЕРМО"	1,00	0,34	2,43	0,94
ООО "Омега"	0,83	1,05	2,02	1,21
ООО "Доневропродукт"	0,58	0,84	1,04	0,80
ООО "Укрдизайн"	0,32	0,46	0,58	0,44
ООО "Свет Востока"	0,44	0,66	0,79	0,61

Как видно из таблицы и рисунка, согласно предложенной шкале низкую рыночную устойчивость имеют ООО «Ситистрой» и ООО «Укрдизайн»

(последователь и аутсайдер), высокую – ООО «Омегаплюс и ООО «Омега» (лидер и претендент на лидерство).

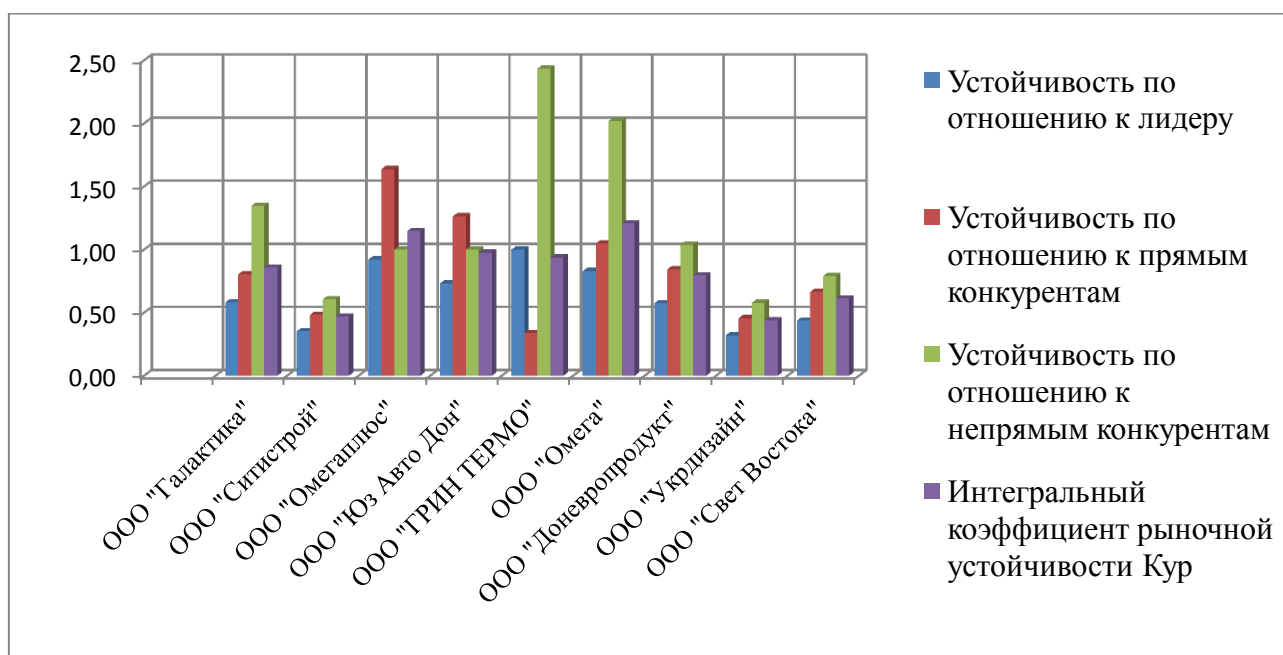


Рисунок 2.6 – Оценка фактической рыночной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Остальные исследуемые предприятия отличаются средней рыночной устойчивостью, что не противоречит ранее сделанным выводам, в частности, конкурентной карте рынка оптовой торговли строительными материалами (таблица Л.3 приложения Л).

3. Третьим критерием конкурентной устойчивости предприятия является устойчивость к конкурентной активности, которая может быть выражена отношением конкурентной активности предприятия к конкурентной активности наиболее активных конкурентов. При расчете конкурентной активности, отражающей динамику изменения конкурентной позиции предприятия за период, необходимо учитывать три фактора:

- направление изменения рыночной позиции, которое показывает рост или сокращение рыночной доли предприятия за период;

- сам размер изменения рыночной позиции предприятия за период, который может быть выражен в соотношении максимальной и минимальной его рыночной доли;

- скорость изменения рыночной позиции предприятия за период.

Тогда устойчивость к конкурентной активности предлагается рассчитывать по формулам:

$$K_{\text{ка}} = \frac{\sqrt[3]{I_{\text{ни}} \times I_{\text{ии}} \times I_{\text{си}}}}{\sum_{k=1}^n \sqrt[3]{I_{\text{нк}} \times I_{\text{ик}} \times I_{\text{ск}}/n}}, \quad (2.22)$$

$$I_{\text{н}} = \frac{РД_{\text{к}}}{РД_{\text{н}}}, \quad (2.23)$$

$$I_{\text{и}} = \frac{РД_{\text{max}}}{РД_{\text{min}}}, \quad (2.24)$$

$$I_{\text{с}} = \frac{РД_{\text{max}} - РД_{\text{min}}}{t}, \quad (2.25)$$

где: $K_{\text{ка}}$ – коэффициент устойчивости к конкурентной активности;

$I_{\text{ни}}, I_{\text{нк}}$ – индексы направления изменения рыночной позиции предприятия и наиболее активных конкурентов;

$I_{\text{ии}}, I_{\text{ик}}$ – индексы изменения рыночной позиции предприятия и наиболее активных конкурентов;

$I_{\text{си}}, I_{\text{ск}}$ – индексы скорости изменения рыночной позиции предприятия и наиболее активных конкурентов;

$РД_{\text{к}}$ – рыночная доля предприятия на конец периода;

$РД_{\text{н}}$ – рыночная доля предприятия на начало периода;

$РД_{\text{max}}, РД_{\text{min}}$ – максимальная и минимальная рыночная доля предприятия за период;

n – количество наиболее активных конкурентов (коэффициент конкурентной активности $\sqrt[3]{I_{\text{нк}} \times I_{\text{ик}} \times I_{\text{ск}}}$ больше 1);

t – продолжительность исследуемого периода, $t = 3$ года.

Результаты расчетов конкурентной активности и устойчивости к конкурентной активности исследуемых предприятий представлены в таблице 2.5 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.5 - Результаты расчетов устойчивости к конкурентной активности исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Индекс направления изменения рыночной позиции	Индекс изменения рыночной позиции за период	Индекс скорости изменения рыночной позиции	Конкурентная активность	Устойчивость к конкурентной активности
ООО "Галактика"	1,06	1,06	0,27	0,67	0,39
ООО "Ситистрой"	0,82	1,22	0,40	0,74	0,43
ООО "Омегаплюс"	0,93	1,08	0,37	0,72	0,41
ООО "Юз Авто Дон"	1,13	1,13	0,43	0,82	0,48
ООО "ГРИН ТЕРМО"	0,96	1,04	0,23	0,62	0,36
ООО "Омега"	1,07	1,07	0,30	0,70	0,40
ООО "Доневропродукт"	2,59	2,59	1,80	2,29	1,33
ООО "Укрдизайн"	2,23	2,23	0,90	1,65	0,95
ООО "Свет Востока"	1,56	1,56	0,80	1,25	0,72

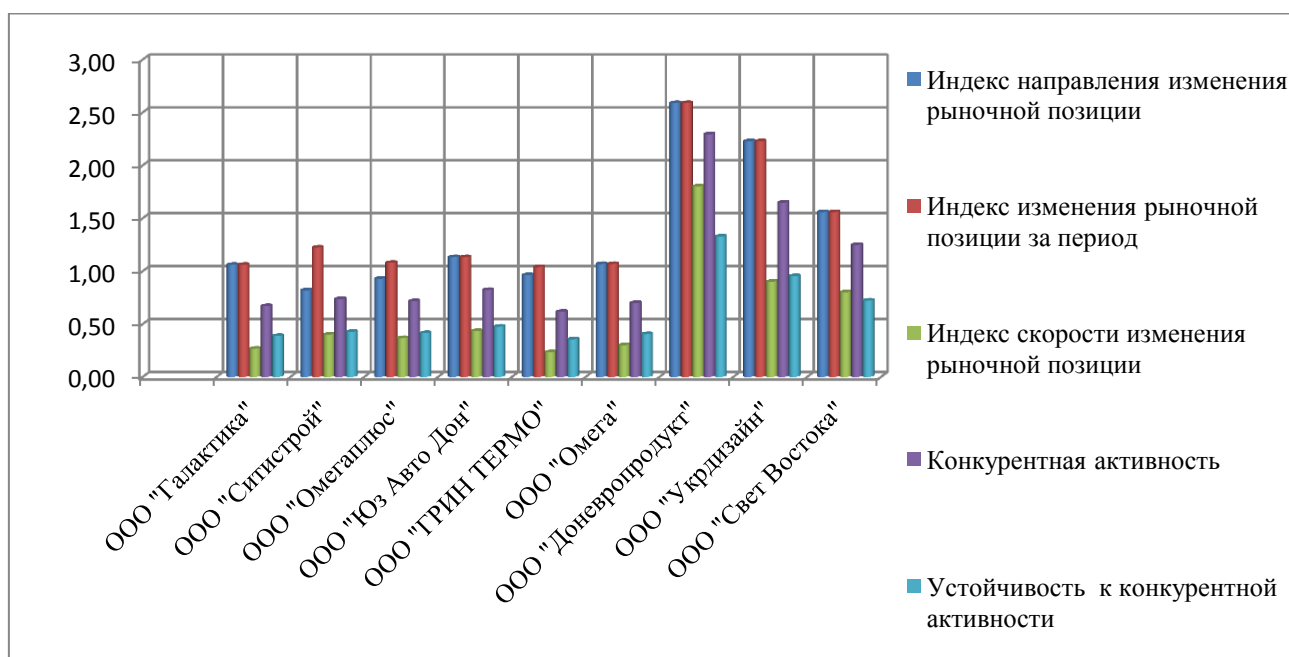


Рисунок 2.7 – Оценка устойчивости к конкурентной активности исследуемых предприятий (составлено автором)

Поскольку показатели устойчивости к конкурентной активности, как и рыночной устойчивости, изменяются в пределах от 0 до 1,5, целесообразно использовать аналогичную шкалу качественной оценки устойчивости предприятия к конкурентной активности:

если $0 \leq K \leq 0,5$ – низкая устойчивость к конкурентной активности;

если $0,5 \leq K_{ур} \leq 1$ – средняя устойчивость к конкурентной активности;

если $1 \leq K_{ур} \leq 1,5$ – высокая устойчивость к конкурентной активности.

Как видно из таблицы и рисунка, низкую устойчивость к конкурентной активности имеют большинство исследуемых предприятий, что подтверждает ранее сделанные выводы о почти совершенной и высокоинтенсивной конкуренции в отрасли оптовой торговли строительными материалами на территории ДНР.

Высокую устойчивость к конкурентной активности имеет только ООО «Доневропродукт», которое, хотя и является последователем, но отличается максимальными темпами роста рыночной доли за последние 3 года ($I_{и} = 2,59$). ООО «Укрдизайн» (последователь и аутсайдер) и ООО «Свет Востока» имеют среднюю устойчивость к конкурентной активности, при этом отличаются высокими темпами роста рыночной доли и имеют наступательную конкурентную стратегию (согласно паспорту рыночной позиции и конкурентному паспорту).

4. Четвертым критерием конкурентной устойчивости, как было определено выше, является устойчивость торгового предприятия к поведению конкурентов, которая должна учесть стратегические намерения конкурентов, характер влияния конкурентов на предприятие и характер реакции предприятия на действия конкурента.

Исходной информацией для расчетов служит паспорт конкурентной позиции предприятия, таблицы К.2-К.4 приложения К, а также таблица Н.2 приложения Н.

Методический подход к расчету коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов аналогичен подходу к расчету

конкурентной активности, только факторами устойчивости выступают стратегические намерения предприятия и конкурентов, реакция предприятия и конкурентов на действия конкурентов и характер влияния на конкурентов.

Таким образом, коэффициент устойчивости предприятия к поведению конкурентов предлагается рассчитывать по формуле:

$$K_{уп} = \frac{\sqrt[3]{I_{снпi} \times I_{рпдi} \times I_{хвпki}}}{\sum_{k=1}^n \frac{\sqrt[3]{I_{снкk} \times I_{ркдk} \times I_{хвкk}}}{n}}, \quad (2.26)$$

где: $K_{уп}$ – коэффициент устойчивости к поведению конкурентов;

$I_{снпi}$, $I_{снкk}$ – индексы стратегических намерений предприятия и конкурентов;

$I_{рпдi}$, $I_{ркдk}$ – индексы реакции на поведение конкурентов предприятия и конкурентов;

$I_{хвпki}$, $I_{хвкk}$ – индексы влияния предприятия и конкурентов на конкурентов;

n – количество конкурентов.

Учитывая, что в паспортах конкурентной позиции исследуемых предприятий и в таблицах К.2-К.4 приложения К представлена только качественная оценка стратегических намерений предприятий, их реакции на действия конкурентов и характера влияния на конкурентов, необходимо произвести формализацию качественных оценок в количественные, для чего предлагается использовать балльный метод как показано в приложении С (таблица С.3).

Как видно из таблицы, баллы нарастают по мере роста угрозы предприятия остальным конкурентам (можно утверждать, что представленная формулой 2.26 устойчивость предприятия к поведению конкурентов показывает отношение угрозы конкурентного поведения предприятия к средней угрозе поведения его конкурентов).

Полный расчет коэффициента устойчивости к поведению конкурентов исследуемых предприятий представлен в таблице С.4 и на рисунке С1 приложения С, вывод итогов расчета – в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Результаты расчета коэффициента устойчивости к поведению конкурентов исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Існп	Ірпд	Іхвпк	Индекс угрозы конкурентного поведения предприятия	Индекс угрозы конкурентного поведения конкурентов	Куп
ООО "Галактика"	1	1	1	1,00	1,56	0,64
ООО "Ситистрой"	1	1	1	1,00	1,56	0,64
ООО "Омегаплюс"	1	2	1	1,26	1,53	0,82
ООО "Юз Авто Дон"	3	3	1	2,08	1,43	1,46
ООО "ГРИН ТЕРМО"	3	2	1	1,82	1,46	1,24
ООО "Омега"	1	4	2	2,00	1,44	1,39
ООО "Доневропродукт"	2	1	1	1,26	1,53	0,82
ООО "Укрдизайн"	3	2	1	1,82	1,46	1,24
ООО "Свет Востока"	2	1	1	1,26	1,53	0,82

Поскольку показатели устойчивости к поведению конкурентов, как и двух предыдущих критериев - рыночной устойчивости и устойчивости к конкурентной активности, изменяются в пределах от 0 до 1,5, целесообразно использовать аналогичную шкалу качественной оценки устойчивости предприятия к поведению конкурентов:

если $0 \leq \text{Куп} \leq 0,5$ – низкая устойчивость к поведению конкурентов;

если $0,5 \leq \text{Куп} \leq 1$ – средняя устойчивость к поведению конкурентов;

если $1 \leq \text{Куп} \leq 1,5$ – высокая устойчивость к поведению конкурентов.

Как видно из таблицы, высокую устойчивость к поведению конкурентов имеют предприятия, сами отличающиеся агрессивным поведением – реакторы с медленно изменяющейся рыночной долей, правильные конкуренты ООО «ЮзАвтоДон» (непредсказуемый конкурент), ООО «ГРИН ТЕРМО» и ООО «Укрдизайн» (разборчивые конкуренты). Остальные предприятия отличаются средней устойчивостью к поведению конкурентов.

После расчета четырех основных критериев конкурентной устойчивости предприятия по формуле 2.15 необходимо рассчитать конкурентную устойчивость исследуемых предприятий.

Результаты количественного расчета представлены в таблице 2.7 и на рисунке 2.8, качественный анализ на основе предложенных шкал – в таблице 2.8.

Таблица 2.7 – Результаты расчета конкурентной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Рыночная устойчивость Кур	Устойчивость к конкурентной активности Куа	Устойчивость к поведению конкурентов Куп	Конкурентная устойчивость КУ
ООО "Галактика"	0,86	0,39	0,64	0,32
ООО "Ситистрой"	0,47	0,43	0,64	0,27
ООО "Омегаплюс"	1,15	0,41	0,82	0,40
ООО "Юз Авто Дон"	0,97	0,48	1,46	0,47
ООО "ГРИН ТЕРМО"	0,94	0,36	1,24	0,40
ООО "Омега"	1,21	0,40	1,39	0,48
ООО "Доневропродукт"	0,80	1,33	0,82	0,52
ООО "Укрдизайн"	0,44	0,95	1,24	0,44
ООО "Свет Востока"	0,61	0,72	0,82	0,39

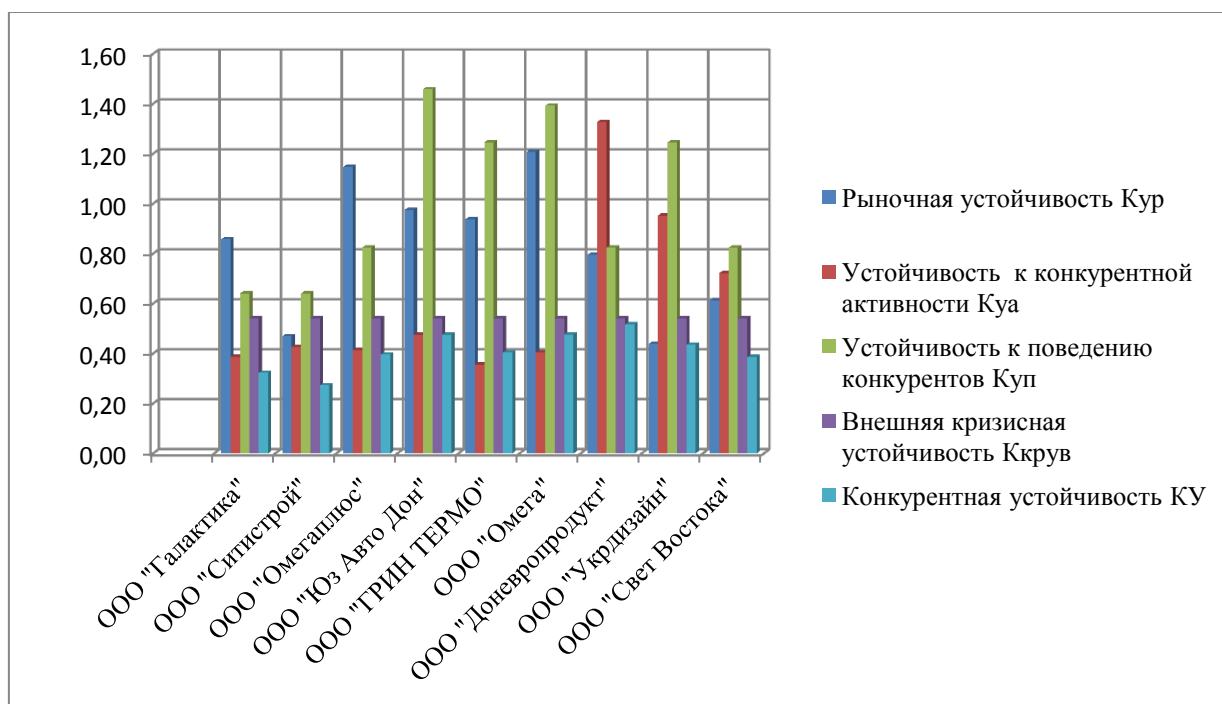


Рисунок 2.8 – Оценка конкурентной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Таблица 2.8 – Качественный анализ конкурентной устойчивости исследуемых предприятий (*составлено автором*)

Предприятие	Рыночная устойчивость	Устойчивость к конкурентной активности	Устойчивость к поведению конкурентов	Конкурентная устойчивость
ООО "Галактика"	средняя	низкая	средняя	<i>средняя</i>
ООО "Ситистрой"	низкая	низкая	средняя	<i>низкая</i>
ООО "Омегаплюс"	высокая	низкая	средняя	<i>средняя</i>
ООО "Юз Авто Дон"	средняя	средняя	высокая	<i>средняя</i>
ООО "ГРИН ТЕРМО"	средняя	низкая	высокая	<i>средняя</i>
ООО "Омега"	высокая	средняя	высокая	<i>высокая</i>
ООО "Доневропродукт"	средняя	высокая	высокая	<i>высокая</i>
ООО "Укрдизайн"	средняя	средняя	высокая	<i>средняя</i>
ООО "Свет Востока"	средняя	средняя	средняя	<i>средняя</i>

Анализ таблиц 2.7 и 2.8 показывает, что низкой конкурентной устойчивостью обладает одно предприятие – ООО «Ситистрой» по причине низкой рыночной устойчивости и низкой устойчивости к конкурентной активности. Данное предприятие является последователем с быстро сокращающейся рыночной долей. Высокой конкурентной устойчивостью обладают ООО «Омега» (высокая рыночная устойчивость и устойчивость к поведению конкурентов) и ООО «Доневропродукт» (высокая устойчивость к конкурентной активности и поведению конкурентов). Остальные предприятия характеризуются средним уровнем конкурентной устойчивости.

Таким образом, предложен новый научно-методический подход к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия (рисунок 2.8), который, в отличие от существующих, предполагает расчет:

- внешней кризисной устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и влиянию факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятия;

- рыночной устойчивости торгового предприятия по отношению к лидеру рынка, по отношению к прямым конкурентам и по отношению к непрямые конкурентам;

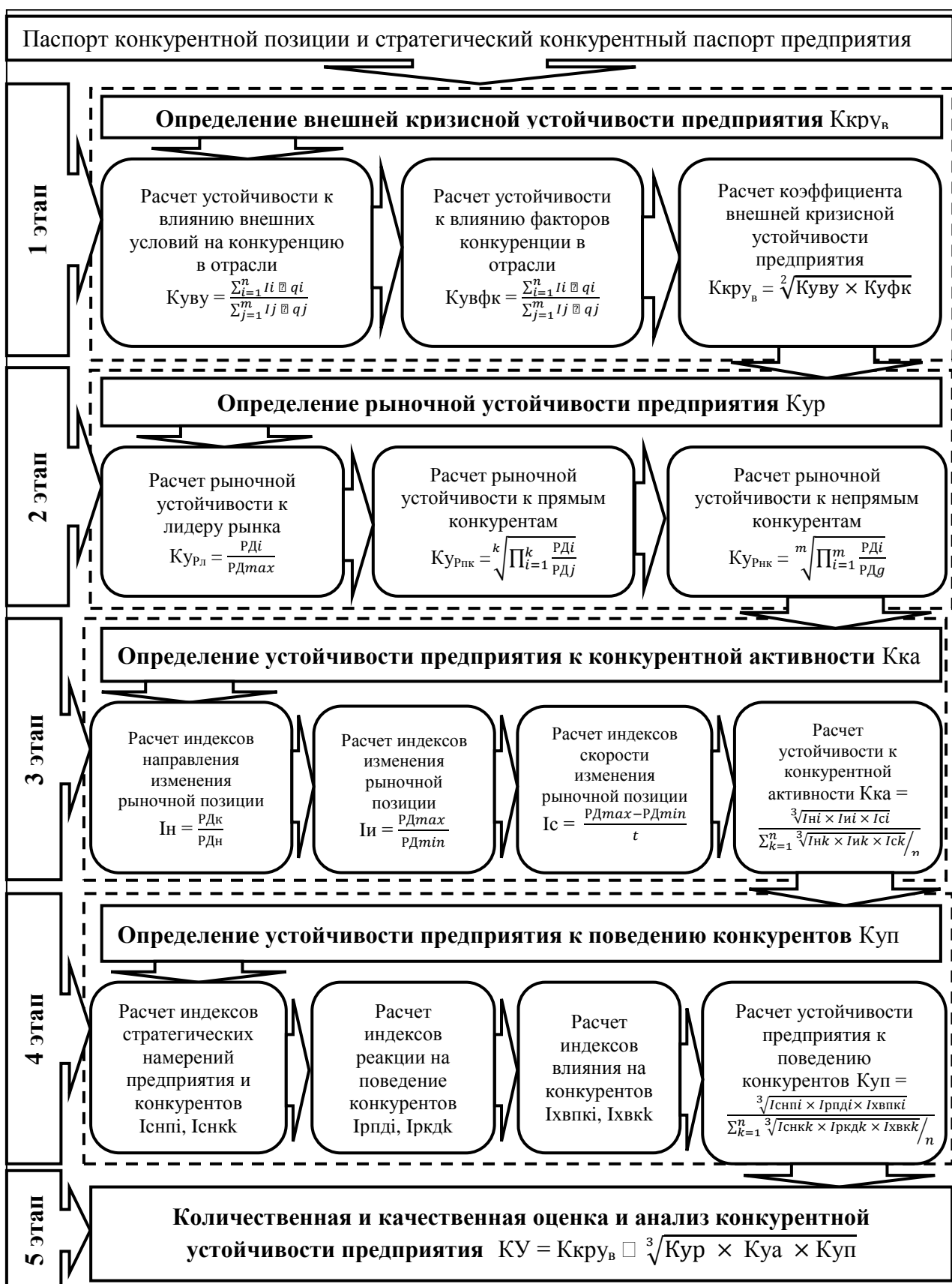


Рисунок 2.8 – Комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия (авторская разработка)

- устойчивости предприятия к конкурентной активности, которая учитывает направление изменения рыночной позиции, размер изменения рыночной позиции предприятия за период и скорость изменения рыночной позиции предприятия за период;

- устойчивости торгового предприятия к поведению конкурентов, которая учитывает стратегические намерения конкурентов, характер влияния конкурентов на предприятие и характер реакции предприятия на действия конкурента.

Данный научно-методический подход позволяет комплексно проанализировать конкурентную устойчивость торгового предприятия с учетом как количественной, так и качественной оценки всех факторов, оказывающих влияние на конкурентную позицию предприятия.

Выводы по разделу 2

1. Исследованы факторы окружения торгового предприятия в кризисных условиях, которыми характеризуется современное состояние торговли в Донецкой Народной Республике: экономические, правовые, политические, культурно-демографические, технологические, географические. Установлено, что в торговле осуществляется передел собственности, характеризующийся закрытием многих магазинов и появлением новых, наблюдаются устойчивые тенденции расширения сетевых форматов, увеличивается количество торговых точек, происходит неуклонный рост товарного ассортимента, наблюдается стабилизация потребительских цен. Данные факторы формируют внешние условия конкуренции между торговыми предприятиями ДНР, которая остается высокой и с каждым годом усиливается.

2. Отсутствие в современной экономической литературе единого подхода к методике оценки конкурентной позиции предприятия обусловило необходимость предложения авторского комплексного научно – методического подхода к оценке конкурентной позиции предприятия, который, в отличие от

существующих, предполагает определение индекса влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли, анализ факторов конкуренции в отрасли, анализ конкурентной позиции предприятия с учетом его рыночной доли, типа потребителей, стратегических намерений конкурентов, характера реакции на действия конкурентов, характера влияния конкурентов на предприятие, что в совокупности позволило предложить авторское определение и сформировать паспорт конкурентной позиции предприятия.

3. Для исследования были выбраны 9 предприятий, осуществляющие торговлю строительными материалами на территории Донецкой Народной Республики, 7 из которых осуществляют оптовую торговлю стройматериалами и 2 крупных супермаркета, которые осуществляют оптовую и розничную торговлю строительными материалами. На основе предложенного комплексного научно-методического подхода к оценке конкурентной позиции предприятия были составлены паспорта конкурентной позиции всех 9 исследуемых предприятий и конкурентная карта рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР.

4. Осуществлен стратегический анализ целей и стратегий предприятия в отношении конкурентов и обоснованы стратегии формирования конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Для анализа реализуемых общих корпоративных стратегий было проведено анкетирование менеджеров высшего звена исследуемых предприятий по предложенной автором анкете. Рыночные стратегии определяются реализуемыми предприятиями корпоративными стратегиями, для определения конкурентных стратегий исследуемых предприятий предложено использовать данные их паспорта конкурентной позиции. Базовые стратегии конкурентной устойчивости выбираются на основе конкурентных стратегий и могут быть направлены на усиление, поддержку или ослабление конкурентной позиции предприятия.

5. Проведен анализ соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости всех

исследуемых предприятий на основе расчета степени соответствия по авторской формуле. Анализ показал, что наблюдается высокая степень соответствия базовых стратегий конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Общее соответствие всех предложенных стратегий реально реализуемым эксперты оценили также высоко – степень соответствия равняется 81,9%, что свидетельствует о правильности предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости для исследуемых предприятий. В результате предложено авторское определение и сформированы стратегические конкурентные паспорта всех 9 исследуемых предприятий.

6. Предложен комплексный научно – методический подход к анализу конкурентной устойчивости предприятия, который, в отличие от существующих, предполагает расчет внешней кризисной устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и влиянию факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятия; рыночной устойчивости торгового предприятия по отношению к лидеру рынка, по отношению к прямым конкурентам и по отношению к косвенным конкурентам; устойчивости предприятия к конкурентной активности, которая учитывает направление изменения рыночной позиции, размер изменения рыночной позиции предприятия за период и скорость изменения рыночной позиции предприятия за период; устойчивости торгового предприятия к поведению конкурентов, которая учитывает стратегические намерения конкурентов, характер влияния конкурентов на предприятие и характер реакции предприятия на действия конкурента.

7. Предложенный научно-методический подход позволил комплексно проанализировать конкурентную устойчивость всех исследуемых предприятий с учетом как количественной, так и качественной оценки всех факторов, оказывающих влияние на конкурентную позицию предприятия.

8. Основные результаты исследования представлены в работах [171, 175, 182].

РАЗДЕЛ 3**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА****3.1. Стратегическое планирование конкурентной устойчивости торгового
предприятия в период кризиса**

После проведения во втором разделе анализа факторов окружения и конкурентной позиции, анализа стратегий формирования конкурентной устойчивости и комплексного анализа конкурентной устойчивости исследуемых торговых предприятий в период кризиса, согласно предложенной концептуальной схеме формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса (рисунок 1.6), необходимо осуществить стратегическое планирование конкурентной устойчивости предприятий.

Проблемам стратегического планирования деятельности предприятия в условиях кризиса в современной экономической литературе посвящено большое количество научных работ. Так, Е.А. Балацкая обосновывает необходимость стратегического планирования деятельности в нестабильной внешней среде как условие выживания предприятия [29, с.186]; С.А. Гаврилюк предлагает три подхода к стратегическому планированию в условиях кризиса – «от прожиточного минимума» (для наиболее пострадавших во время кризиса отраслей); «от сценариев развития внешней среды» (для фирм, деятельность которых в наибольшей степени зависит от изменения макроэкономических показателей) и «от целевых показателей» (для компаний, которые приспособились к кризисным условиям) [58, с.51].

Безусловно, торговля является одной из немногих отраслей, которые приспособились к кризисным условиям и торговые предприятия должны использовать подход стратегического планирования от целевых показателей.

А.А. Козлова, определяя место стратегического планирования в системе антикризисного управления предприятием, указывает, что стратегическое планирование в период кризиса представляет собой набор действий и решений, которые должны привести к разработке специфических антикризисных стратегий, направленных на достижение стратегических целей предприятия, несмотря на кризисные явления [98, с.185]. Р.В. Савкина и Е.Г. Мальцева, рассматривая особенности стратегического планирования деятельности предприятия в условиях кризиса, выделяют два подхода к определению желаемого конечного состояния – от достигнутого уровня с учетом возможного влияния кризисных факторов и от конечных целей с учетом антикризисных мероприятий и программ, отдавая приоритет второму подходу [160, с.305].

Отсюда очевидно, что результатом стратегического планирования конкурентной устойчивости торгового предприятия должна стать система взаимосвязанных стратегий, направленных на повышение конкурентной устойчивости с целью достижения конкурентных целей предприятия, несмотря на кризисные явления.

А.О. Склярлов отмечает, что анализ стратегий предприятия в условиях кризиса должен обязательно предполагать определение конкурентов, также существующих в условиях кризиса и оценку прочности конкурентной позиции предприятия [162, с.299], что фактически предполагает анализ конкурентной устойчивости и разработку стратегий ее повышения не основе конкурентных стратегий предприятия. К.Е. Щесняк и А.Я Быстряков акцентируют внимание на важности разработки множества стратегических альтернатив в процессе стратегического планирования в условиях кризиса и обосновании критериев их выбора [210, с.299]. Безусловно, при разработке стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия целесообразно разрабатывать множество стратегических альтернатив и осуществлять их обоснованный выбор.

Таким образом, стратегическое планирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса должно быть

направлено на достижение конкурентных целей предприятия; использовать подход стратегического планирования от целевых показателей; предполагать разработку множества стратегических альтернатив и осуществление их обоснованного выбора; результатом стратегического планирования конкурентной устойчивости торгового предприятия должна стать система взаимосвязанных стратегий, направленных на повышение конкурентной устойчивости с целью достижения конкурентных целей предприятия, несмотря на кризисные явления.

Процесс стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия, как было обосновано в первом разделе, начинается с формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия. Согласно разработанному в подразделе 1.2 механизму формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия (рисунок 1.3) после осуществления стратегического анализа на втором этапе осуществляется формирование целей, формирование критериев выбора, выбор целей и разработка согласованной системы целей конкурентной устойчивости торгового предприятия. После этого формируются и выбираются стратегии конкурентной устойчивости предприятия согласно предложенному в первом разделе авторском механизму (рисунок 1.5).

Однако, анализ мнений авторов по поводу стратегического планирования в период кризиса показывает, что в современной экономической литературе отсутствуют как единый подход к содержанию, обоснованию и формированию стратегических целей конкурентной устойчивости, так и единый подход к формированию и выбору стратегий конкурентной устойчивости предприятия (что обусловило разработку авторских механизмов в подразделе 1.2). Отсюда возникает необходимость разработки авторского научно-методического подхода к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

Согласно определенному на рисунке 1.4 месту стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического

планирования предприятия, цели и стратегии конкурентной устойчивости взаимосвязаны с общими корпоративными целями и общей корпоративной стратегией, рыночными целями и стратегиями, а также целями и стратегиями предприятия в отношении конкурентов. При этом базовой стратегией формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия может быть усиление, поддержка или ослабление конкурентной позиции в условиях кризиса.

Поэтому *на первом этапе* предлагаемого научно-методического подхода к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса следует определить главную цель и базовую стратегию конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Для определения главной цели формирования конкурентной устойчивости следует воспользоваться результатами проведенного во втором разделе стратегического анализа, отраженными в сформированных паспортах конкурентной позиции и стратегических конкурентных паспортах исследуемых предприятий (анализа внешних условий конкуренции в отрасли, анализа факторов конкуренции в отрасли, анализа корпоративных, рыночных и конкурентных стратегий, анализа базовых стратегий конкурентной устойчивости).

В частности, основанием для определения главной цели формирования конкурентной устойчивости исследуемых предприятий служат их базовые стратегии конкурентной устойчивости, определенные в подразделе 2.2 (таблица 2.3), которые были согласованы с 43 топ-менеджерами всех 9 исследуемых предприятий.

Далее следует определить антикризисные цели и стратегии конкурентной устойчивости, общие для всех исследуемых предприятий.

На *втором этапе* необходимо определить цели и стратегии обеспечения в отношении устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли, которые будут общие для всех исследуемых предприятий. Учитывая, что значимость факторов устойчивости к влиянию внешних факторов на конкуренцию в отрасли была определена в таблице С.1 приложения С, цели и

стратегии обеспечения могут быть направлены на усиление влияния положительных факторов и на ослабление влияния отрицательных. Для определения степени влияния на устойчивость отдельного фактора, следует перемножить его значение на значимость.

Однако существуют факторы, на которые ни одно из предприятий не в состоянии оказать существенное влияние – рост самого рынка строительных материалов, рост доли продовольственных товаров в структуре потребления (эти показатели зависят от множества неконтролируемых факторов, в первую очередь – экономической ситуации в Республике), расширение сетевых форматов (не поддается контролю учитывая тенденцию появления крупных сетей, в том числе и зарубежных), рост товарного ассортимента (объективно формируется крупными поставщиками), а также рост издержек обращения (объясняется неконтролируемым неуклонным ростом большинства статей издержек).

Учитывая, что коэффициент устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли $K_{у\text{ву}} = 0,938$, в качестве цели в отношении устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли $\text{Ц}_{у\text{ву}}$ должно быть повышение $K_{у\text{ву}}$ до 1 (то есть на 0,062). Возможными антикризисными стратегиями обеспечения достижения данной цели, учитывая степень влияния на конкурентную устойчивость и возможность влияния на изменение фактора (таблица 3.1), могут быть:

1. Стратегия увеличения количества торговых точек – рост числа торговых точек за счет создания выгодных условий для розничной торговли либо за счет открытия собственных розничных магазинов. Данная стратегия приемлема для предприятий, реализующих рыночные стратегии концентрированного роста (таблица Н.1 приложения Н) – ООО «Юз Авто Дон», ООО «Укрдизайн» и ООО «Свет Востока». По согласованию с менеджерами данных предприятий использование этой стратегии позволит дополнительно увеличить через три года количество торговых точек, осуществляющих розничную торговлю строительными материалами, на 2%.

Таблица 3.1 – Определение антикризисной цели и стратегий обеспечения в отношении устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли (составлено автором)

Показатель	Условное обозначение	Значение для отрасли	Значимость показателя	Степень влияния на устойчивость	Возможность влияния	Цель повышения устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Возможные стратегии достижения Цуву
Индекс увеличения количества торговых точек	$I_{тт}$	1,12	0,33	0,3696	да	повышение $K_{уву}$ на 0,062	Увеличить $I_{тт}$ на 0,02
Средний индекс роста рентабельности в отрасли	I_{ppo}	1,052	0,5	0,526	да		Увеличить I_{ppo} на 0,02
Индекс роста рынка	I_{pp}	1,16	0,17	0,1972	нет		нет
Индекс расширения сетевых форматов	$I_{рсф}$	1,1	0,2	0,22	нет		нет
Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления	$I_{днт}$	1,13	0,33	0,3729	нет		нет
Индекс роста товарного ассортимента	$I_{та}$	1,6	0,13	0,208	нет		нет
Индекс стабилизации цен	$I_{ц}$	1,04	0,27	0,2808	да		Снизить $I_{ц}$ на 0,03
Индекс роста издержек обращения	$I_{ио}$	1,16	0,07	0,0812	нет		нет
Интегральный индекс влияния положительных факторов	1,093						1,137
Интегральный индекс влияния отрицательных факторов	1,163						1,129
$K_{уву}$	0,940						1,007

2. Стратегия роста рентабельности – направлена на увеличение среднего индекса роста рентабельности в отрасли. Данная стратегия приемлема для предприятий, у которых наблюдается низкая средняя рентабельность оптовых продаж за последние три года – ООО «ГРИН ТЕРМО» и ООО «Укрдизайн». По согласованию с менеджерами данных предприятий использование данной стратегии позволит увеличить средний индекс роста рентабельности в отрасли I_{ppo} в ближайшие три года на 2%.

3. Стратегия повышения цен. Учитывая, что строительные материалы не являются предметом первой необходимости и уровень цен на них не устанавливается жестко государственными органами, по согласованию с менеджерами всех исследуемых предприятий в отрасли существует возможность роста цен в ближайшие три года как минимум на 3%.

Таким образом, как показывает таблица 3.1, возможная реализация трех антикризисных стратегий обеспечения конкурентной устойчивости – увеличения количества торговых точек, роста рентабельности и повышения цен обеспечивают устойчивость к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли ($K_{уув} = 1,007$).

На *третьем этапе* по аналогии осуществляется определение целей и антикризисных стратегий обеспечения в отношении устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли, которые также будут общими для всех предприятий. Анализ влияния факторов на конкуренцию в отрасли был представлен в таблице И.8 приложения И. Значимость факторов влияния внутренних сил конкуренции в отрасли была определена в таблице С.2 приложения С. Цели и антикризисные стратегии обеспечения также должны быть направлены на усиление влияния положительных факторов и ослабление влияния отрицательных. При этом на положительные факторы (индекс монополизации и концентрации рынка) ни одно из исследуемых предприятий повлиять не может. Следовательно, задача сводится к сокращению влияния отрицательных факторов и к увеличению за счет этого устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли $K_{уфк}$ на 0,686 (таблица 3.2).

Анализ влияния сил М. Портера на конкуренцию в отрасли приведен в таблицах И.1-И.4 приложения И. Возможными антикризисными стратегиями достижения цели повышения устойчивости к влиянию внутренних сил на конкуренцию в отрасли могут быть:

1. Стратегия повышения устойчивости к появлению новых игроков – выражается в снижении $K_{пни}$ на 0,5 за счет ограничения доступа к каналам распределения, что связано с предложенной ранее стратегией увеличения

количества контролируемых существующими игроками торговых точек и сокращением готовности игроков снижать цены, что связано с предложенной ранее стратегией повышения цен.

Таблица 3.2 - Определение антикризисной цели и стратегий обеспечения в отношении устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли (составлено автором)

Показатель	Условное обозначение	Значение	Значимость показателя	Степень влияния на устойчивость	Возможность влияния	Цель повышения устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли $\Pi_{уфк}$	Возможные стратегии достижения $\Pi_{уфк}$	
Коэффициент угрозы появления новых игроков	$K_{пни}$	0,76	0,29	0,22	да	повышение $K_{уфк}$ на 0,686	Снизить $K_{пни}$ на 0,5	
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей	$K_{птз}$	0,47	0,14	0,07	да		Снизить $K_{птз}$ на 0,3	
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков	$K_{пост}$	0,6	0,19	0,11	да		Снизить $K_{пост}$ на 0,45	
Коэффициент угрозы со стороны потребителей	$K_{потр}$	0,63	0,24	0,15	да		Снизить $K_{потр}$ на 0,45	
Индекс устойчивости к влиянию сил Портера	0,5514							0,1709
Индекс монополизации рынка	$I_{мр}$	0,54	0,29	0,16	нет		нет	
Индекс концентрации рынка	$I_{кр}$	0,07	0,24	0,02	нет		нет	
Индекс влияния монополизации и концентрации	0,1734						0,1734	
$K_{уфк}$	0,3145						1,1015	

2. Стратегия повышения устойчивости к появлению товаров-заменителей – выражается в снижении $K_{птз}$ на 0,3 за счет возможности ограничения поступления на рынок товаров-заменителей с соответствующими ценовыми и качественными параметрами и увеличением уровня затрат потребителя на переключение на товар – заменитель.

3. Стратегия повышения устойчивости к угрозам со стороны поставщиков – выражается в снижении $K_{\text{пост}}$ на 0,45 за счет увеличения количества поставщиков, ассортимента поставок, географии поставщиков и повышении приоритетности рынка для поставщика.

4. Стратегия повышения устойчивости к угрозам со стороны потребителей – выражается в снижении $K_{\text{потр}}$ на 0,45 за счет увеличения равномерности распределения объема потребления между многими потребителями, снижения чувствительности потребителя к цене, повышения степени удовлетворенности потребителя товаром и расширения географии потребителей.

Как показывает таблица 3.2, одновременная реализация четырех предложенных стратегий позволит значительно сократить угрозы со стороны всех конкурентных сил и обеспечить устойчивость к влиянию внутренних сил на конкуренцию в отрасли ($K_{\text{уфк}} = 1,1015$).

Далее на четвертом этапе предлагаемого научно-методического подхода к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса необходимо определить цели и стратегии повышения рыночной устойчивости предприятий. Для этого используются данные анализа фактической рыночной устойчивости (таблица 2.4) и стратегических конкурентных паспортов исследуемых предприятий (рисунок 2.5, рисунки Р.1-Р.8 приложения Р).

Цели по отношению к лидеру, прямым и непрямым конкурентам устанавливаются в соответствии с главной целью конкурентной устойчивости и отклонением соответствующей фактической рыночной устойчивости от 1, как это показано в приложении Т (таблица Т.1).

Как видно из таблицы, если, например, ООО «Галактика», являясь последователем и имея оборонительную конкурентную стратегию, главной целью конкурентной устойчивости считает поддержку конкурентной позиции, то очевидно, что данное предприятие не выберет стратегию атаки на лидера. При этом рыночная устойчивость к непрямым конкурентам у ООО «Галактика»

высокая ($K_{рук} = 1,35$), следовательно, предприятию необходимо выбрать цель повышения устойчивости к прямым конкурентам – увеличение $K_{рук}$ до 1 (то есть до уровня высокой устойчивости) с целью поддержки рыночной позиции.

Таким образом, анализ конкурентного паспорта и значений фактической рыночной устойчивости позволяет сформировать стратегические цели рыночной конкурентной устойчивости исследуемых предприятий по отношению к лидеру, прямым и косвенным конкурентам, рассчитать целевое значение интегрального коэффициента рыночной устойчивости и определить цели повышения рыночной устойчивости.

Для определения стратегий повышения рыночной устойчивости исследуемых предприятий (таблица 3.3) необходимо согласовать положение предприятия на рынке (конкурентная карта рынка), реализуемую им конкурентную стратегию (данные стратегического конкурентного паспорта) с главной целью конкурентной устойчивости и определенными в таблице Т.1 стратегическими целями рыночной конкурентной устойчивости исследуемых предприятий.

На *пятом этапе* осуществляется определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости исследуемых предприятий к конкурентной активности. Источниками информации служат данные анализа фактической конкурентной активности и устойчивости к конкурентной активности (таблица 2.5), данные стратегических конкурентных паспортов предприятий, определенные главные цели конкурентной устойчивости, а также место исследуемых предприятий на конкурентной карте рынка (таблицы Л.3, Л.4 приложения Л).

Стратегические цели повышения устойчивости к конкурентной активности определяются в зависимости от главной цели конкурентной устойчивости, положения предприятия на конкурентной карте, темпов роста рыночной доли, результатов анализа фактической устойчивости предприятий к конкурентной активности (таблица Т.2 приложения Т).

Таблица 3.3 – Определение стратегий повышения рыночной устойчивости предприятий (составлено автором)

Предприятие	Главная цель конкурентной устойчивости	Положение предприятия	Конкурентная стратегия	Цели по отношению к лидеру	Цели по отношению к прямым конкурентам	Цели по отношению к косвенным конкурентам	Цели повышения рыночной устойчивости	Стратегии повышения рыночной устойчивости
ООО "Галактика"	поддержка конкурентной позиции	Последователь (5 место)	оборонительная	нет	увеличить Кур _{ПК} на 0,2	нет	увеличить рыночную устойчивость до 0,92	поддержка позиции по отношению к прямым конкурентам
ООО "Ситистрой"	ослабление конкурентной позиции	Последователь (8 место)	отступательная	нет	нет	нет	нет	ослабление позиции и уход с рынка
ООО "Омегаплюс"	поддержка конкурентной позиции	Лидер (2 место)	оборонительная	увеличить Кур _Л на 0,08	нет	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,18	поддержка позиции лидера
ООО "Юз Авто Дон"	усиление конкурентной позиции	Претендент (4 место)	наступательная	увеличить Кур _Л на 0,27	нет	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,08	атака на лидера
ООО "ГРИН ТЕРМО"	поддержка конкурентной позиции	Лидер (1 место)	оборонительная	нет	увеличить Кур _{ПК} на 0,66	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,35	поддержка позиции по отношению к прямым конкурентам
ООО "Омега"	усиление конкурентной позиции	Претендент (3 место)	наступательная	увеличить Кур _Л на 0,17	нет	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,28	атака на лидера
ООО "Доневропродукт"	усиление конкурентной позиции	Последователь (6 место)	наступательная	нет	увеличить Кур _{ПК} на 0,16	нет	увеличить рыночную устойчивость до 0,84	атака на прямых конкурентов
ООО "Укрдизайн"	усиление конкурентной позиции	Аутсайдер (9 место)	наступательная	нет	увеличить Кур _{ПК} на 0,54	увеличить Кур _{ПК} на 0,42	увеличить рыночную устойчивость до 0,68	атака на прямых и косвенных конкурентов
ООО "Свет Востока"	усиление конкурентной позиции	Последователь (7 место)	наступательная	нет	увеличить Кур _{ПК} на 0,34	увеличить Кур _{ПК} на 0,42	увеличить рыночную устойчивость до 0,76	атака на прямых и косвенных конкурентов

Очевидно, что для предприятий с сокращающейся рыночной долей необходимо менять индекс направления изменения рыночной позиции (его повышение до 1 означает прекращение сокращения рыночной доли), для предприятий с медленно растущей рыночной долей и выбирающих атакующие стратегии необходимо увеличивать индекс скорости изменения рыночной позиции (его повышение до 1 означает ускорение роста рыночной доли). При этом возможны сочетания изменений (например – у лидеров с целью поддержки конкурентной позиции). При выборе стратегий повышения устойчивости к конкурентной активности (таблица 3.4) необходимо учитывать определенные в таблице Т.2 цели повышения устойчивости исследуемых предприятий к конкурентной активности и определенные стратегии повышения рыночной устойчивости исследуемых предприятий. Как показывает таблица, лидеры – ООО «Омегаплюс» и ООО «ГРИН ТЕРМО» стремятся остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов, претенденты – ООО «ЮзАвтоДон» и ООО «Омега» выбирают стратегии увеличения темпов роста рыночной доли за счет атаки на лидеров, последователи и аусайдеры - увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на прямых или непрямых конкурентов.

На *шестом этапе* предлагаемого научно-методического подхода к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса необходимо определить цели и стратегии обеспечения повышения конкурентной устойчивости предприятия к поведению конкурентов. Для этого используются результаты расчета коэффициента устойчивости к поведению конкурентов исследуемых предприятий (таблица 2.6), данные стратегических конкурентных паспортов предприятий, формализация качественных оценок конкурентного поведения предприятий в количественные (таблица С.3 приложения С) и ранее определенные цели и стратегии повышения рыночной устойчивости и устойчивости к конкурентной активности исследуемых предприятий.

Таблица 3.4 – Определение стратегий повышения устойчивости к конкурентной активности (составлено автором)

Предприятие	Главная цель конкурентной устойчивости	Положение предприятия	Темпы изменения рыночной позиции	Цели в отношении направления изменения рыночной позиции	Цели в отношении скорости изменения рыночной позиции	Цели повышения устойчивости к конкурентной активности	Стратегии повышения устойчивости к конкурентной активности
ООО "Галактика"	поддержка конкурентной позиции	Последователь (5 место)	медленный рост	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,73	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,60	увеличить темпы роста рыночной доли за счет прямых конкурентов
ООО "Ситистрой"	ослабление конкурентной позиции	Последователь (8 место)	быстрое сокращение	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,18	нет	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,46	остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов
ООО "Омегаплюс"	поддержка конкурентной позиции	Лидер (2 место)	меленное сокращение	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,07	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,63	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,58	остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов
ООО "Юз Авто Дон"	усиление конкурентной позиции	Претендент (4 место)	медленный рост	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,57	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,63	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на лидера
ООО "ГРИН ТЕРМО"	поддержка конкурентной позиции	Лидер (1 место)	медленное сокращение	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,04	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,77	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,59	остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов
ООО "Омега"	усиление конкурентной позиции	Претендент (3 место)	медленный рост	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,7	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,61	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на лидера
ООО "Доневропродукт"	усиление конкурентной позиции	Последователь (6 место)	быстрый рост	нет	нет	сохранить устойчивость к конкурентной активности	сохранить устойчивость к конкурентной активности
ООО "Укрдизайн"	усиление конкурентной позиции	Аутсайдер (9 место)	быстрый рост	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,1	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,99	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на прямых и непрямых конкурентов
ООО "Свет Востока"	усиление конкурентной позиции	Последователь (7 место)	медленный рост	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,2	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,78	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на прямых и непрямых конкурентов

Стратегические цели повышения устойчивости к поведению конкурентов представлены в таблице Т.3 приложения Т). Как видно из таблицы, задача повышения устойчивости к поведению конкурентов сводится к повышению коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов до 1 за счет изменения одного из формирующих данный коэффициент факторов.

Так, например, если ООО «Галактика» имеет главной целью конкурентной устойчивости поддержку конкурентной позиции (таблица 3.4), предприятию нецелесообразно менять стратегические намерения в отношении конкурентов, но оно может изменить характер реакции на действия конкурентов, став разборчивым конкурентом и характер влияния на конкурентов, став неправильным конкурентом, в результате чего коэффициент устойчивости предприятия к поведению конкурентов увеличится с 0,64 до 1,02. Аналогично осуществляется формирование целей обеспечения повышения конкурентной устойчивости предприятия к поведению конкурентов для остальных предприятий, за исключением тех, у которых фактическое значение $K_{уп} \geq 1$.

Стратегии повышения устойчивости к конкурентному поведению исследуемых предприятий (таблица 3.5) учитывают определенные в таблице Т.3 цели повышения устойчивости к конкурентному поведению.

Далее *на седьмом этапе* осуществляется формирование целевых стратегических наборов повышения конкурентной устойчивости предприятия в условиях кризиса. Сводная система целей повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий представлена в таблице Т.4 приложения Т. Для формирования целевого стратегического набора цели и стратегии сводятся в одну таблицу, при этом рассчитываются целевые значения интегральных коэффициентов конкурентной устойчивости и увеличение всех видов конкурентной устойчивости предприятия. Целевые стратегические наборы повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий представлены в таблицах У.1- У.9 приложения У.

Таблица 3.5 – Определение стратегий повышения устойчивости исследуемых предприятий к конкурентному поведению
(составлено автором)

Предприятие	К _{уп}	Цели в отношении изменения стратегических намерений поведения	Цели в отношении изменения характера реакции на действия конкурентов	Цели в отношении изменения характера влияния на конкурентов	Целевое значение К _{уп}	Стратегии повышения К _{уп}
ООО "Галактика"	0,64	нет (защитник)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, I _{рд} =2)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент I _{хвпк} =2)	1,02	изменение реакции на действия и характера влияния на конкурентов
ООО "Ситистрой"	0,64	нет (защитник)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, I _{рд} =2)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент I _{хвпк} =2)	1,02	изменение реакции на действия и характера влияния на конкурентов
ООО "Омегаплюс"	0,82	нет (защитник)	нет (разборчивый конкурент)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент I _{хвпк} =2)	1,04	изменение характера влияния на конкурентов
ООО "Юз Авто Дон"	1,46	нет необходимости изменения целей, поскольку К _{уп} ≥ 1			1,46	нет
ООО "ГРИН ТЕРМО"	1,24				1,24	
ООО "Омега"	1,39				1,39	
ООО "Доневропродукт"	0,82	нет (разведчик)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, I _{рд} =2)	нет (правильный конкурент)	1,04	изменение реакции на действия конкурентов
ООО "Укрдизайн"	1,24	нет необходимости изменения целей, поскольку К _{уп} ≥ 1			1,24	нет
ООО "Свет Востока"	0,82	нет (разведчик)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, I _{рд} =2)	нет (правильный конкурент)	1,04	изменение реакции на действия конкурентов

Предлагаемый авторский научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия представлен на рисунке 3.1.

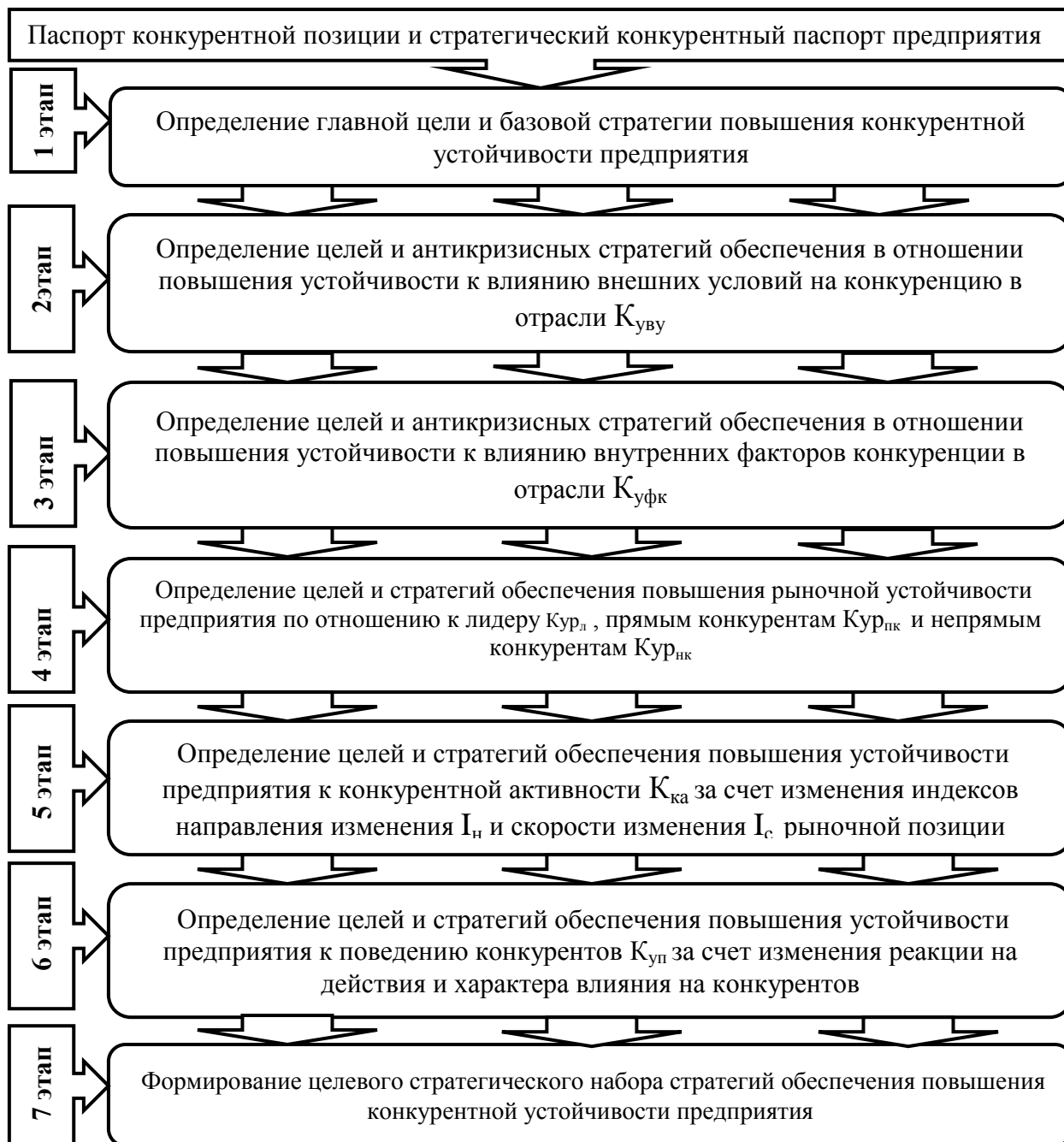


Рисунок 3.1. - Научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия (авторская разработка)

Как видно из рисунка, результатом использования предлагаемого подхода являются сформированные целевые стратегические наборы стратегий

обеспечения повышения конкурентной устойчивости для исследуемых предприятий.

Таким образом, предложенный авторский подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, в отличие от существующих, предполагает определение целей и антикризисных стратегий обеспечения в отношении повышения устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и внутренних условий конкуренции в отрасли; определение целей и стратегий обеспечения повышения рыночной устойчивости предприятия по отношению к лидеру, прямым и косвенным конкурентам; определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости предприятия к конкурентной активности; определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости предприятия к поведению конкурентов, что позволяет сформировать целевой стратегический набор стратегий обеспечения повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

3.2. Выбор стратегий и обоснование функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия в кризисных условиях

После формирования целевых стратегических наборов стратегий обеспечения повышения конкурентной устойчивости согласно разработанному в первом разделе диссертации механизмам формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия и формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости предприятия (рисунки 1.3, 1.5) необходимо осуществить выбор и согласование сформированных целей и стратегий обеспечения повышения конкурентной устойчивости на исследуемых предприятиях.

В отношении выбора стратегических целей и стратегических альтернатив в современной экономической литературе существуют разнообразные мнения и научные подходы.

Прежде всего, стратегический выбор, по мнению всех без исключения авторов, имеет исключительное значение, так как является ключевым этапом, сердцевиной стратегического планирования и стратегического управления предприятием вообще. Действительно, в нашем случае от правильности выбора стратегий напрямую зависит достижение целей повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Однако множество авторов выделяет сложность и существенные проблемы осуществления стратегического выбора. С.Б. Алексеев, анализируя проблемы выбора стратегических альтернатив на предприятии, акцентирует внимание на проблемах уровня конкретности поставленных целей, проблемах компетентности лиц, принимающих решение относительно выбора стратегии, [7, с. 195]; Н.И. Алексеева – на проблемах формирования однозначных выводов относительно изменений факторов внешней среды, что особенно актуально в период кризиса [10, с. 202]; Е.А. Балацкая – на проблемах жизненного цикла товаров и услуг [29, с.186]; И.П. Беликова – на проблеме моделирования при выборе стратегий такой ситуации, которая не существует в реальности и, следовательно, сложно поддается описанию [34, с.8].

С.П. Бондаренко, А.А. Буравова, Л.А. Таскина, Ф.Ф. Юрлов, С.А. Гаврилюк говорят о необходимости использования именно многокритериальных методов для выбора стратегических альтернатив, поскольку оценивание альтернативы только по одному параметру всегда является субъективным и недостоверным [44, с.65; 58, с.50]. При этом авторы указывают на важность оптимальности количества критериев.

Многие авторы для осуществления выбора стратегических целей и стратегических альтернатив предлагают использование матричных методов SWOT и SPASE – анализа [169, с.234], а также матриц И.Ансоффа, Ф. Кртлера, BCG, Shell/DPM, ADL/LC и других [64].

Однако, во-первых, матричные подходы имеют существенные недостатки, связанные со статичностью и краткосрочностью результатов, ограниченностью и отсутствием универсальности; во-вторых, перечисленные матрицы являются инструментами стратегического анализа, а не выбора стратегических альтернатив; в-третьих, они направлены на выбор корпоративной или бизнес-стратегий предприятия, а не стратегий конкурентной устойчивости.

Основные научные подходы к определению критериев выбора стратегических целей предприятия и стратегических альтернатив достаточно сходны и описаны в работах как классиков стратегического управления, так и их современных последователей.

Так И. Ансофф и Ф Котлер предлагают критерий приоритетности разработки целей и стратегий (вначале – финансовые, потом-маркетинговые, потом – все остальные) [15, с.123; 108, с.134]; С.Н. Коршикова предлагает критерий согласованности целей и стратегий с исполнителями [107, с.147], Н.В. Лазарева и В.А. Фурсов добавляют критерий стимулирующего характера целей и стратегий для работников предприятия [116, с.29].

Данные подходы, безусловно, должны учитываться при разработке критериев выбора целей конкурентной устойчивости, но в качестве критерия приоритетности следует предложить критерий антикризисного соответствия, который заключается в том, что выбираемые цели и стратегии должны обеспечивать устойчивость к влиянию внешних кризисных факторов.

Довольно распространенным при выборе стратегических целей и стратегий развития предприятия является подход SMART, сторонниками которого являются С.Б. Алексеев, А.М. Бурмистров, М.П. Синявина, Е.А. Рузаева, И.С. Скурихина и другие [7, с.187; 47, с.146].

Данный подход выделяет пять критериев выбора стратегических целей, которые целесообразно учитывать в качестве критериев выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия – конкретность, измеримость, совместимость, достижимость, определенность во времени.

Отдельные авторы – Р. Линч, Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпелл предлагают вообще не использовать при выборе стратегий количественные критерии [134, с.312], однако использование исключительно качественных критериев при выборе целей и стратегий сильно ограничивает процесс выбора, поскольку сами цели выражены количественно, как показано выше.

Некоторые авторы предлагают также учитывать в качестве критериев выбора стратегий риск реализации [105], согласованность стратегий между собой [197, с.67], последовательность, экономическую эффективность [194, с.502]. Относительно использования критерия экономической эффективности, следует уточнить, что само по себе повышение экономической эффективности подразумевается при реализации любой стратегии повышения конкурентной устойчивости предприятия за счет увеличения дохода на целевом рынке, поэтому выделять экономическую эффективность как отдельный критерий нецелесообразно. С точки зрения целевой направленности разрабатываемой системы критериев выбора стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия целесообразным является также выделение приоритетных и второстепенных критериев, как предлагают некоторые авторы [7, с.213].

В целом, резюмируя мнения авторов по поводу выбора целей и стратегий на предприятии, следует: во-первых, констатировать отсутствие единого механизма выбора стратегических целей и стратегий на предприятии; во-вторых, согласиться с необходимостью осуществления многокритериального выбора как более объективного; в-третьих, не использовать матричные двукритериальные методы; в-четвертых, в качестве критерия приоритетности следует использовать критерий антикризисного соответствия; в-пятых, использовать при разработке критериев выбора подход SMART и количественные критерии; в-шестых, не учитывать в качестве критерия экономическую эффективность; в-седьмых, использовать комбинированную систему основных и дополнительных критериев. Учитывая данные требования, целесообразно предложить авторский механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (рисунок 3.2).

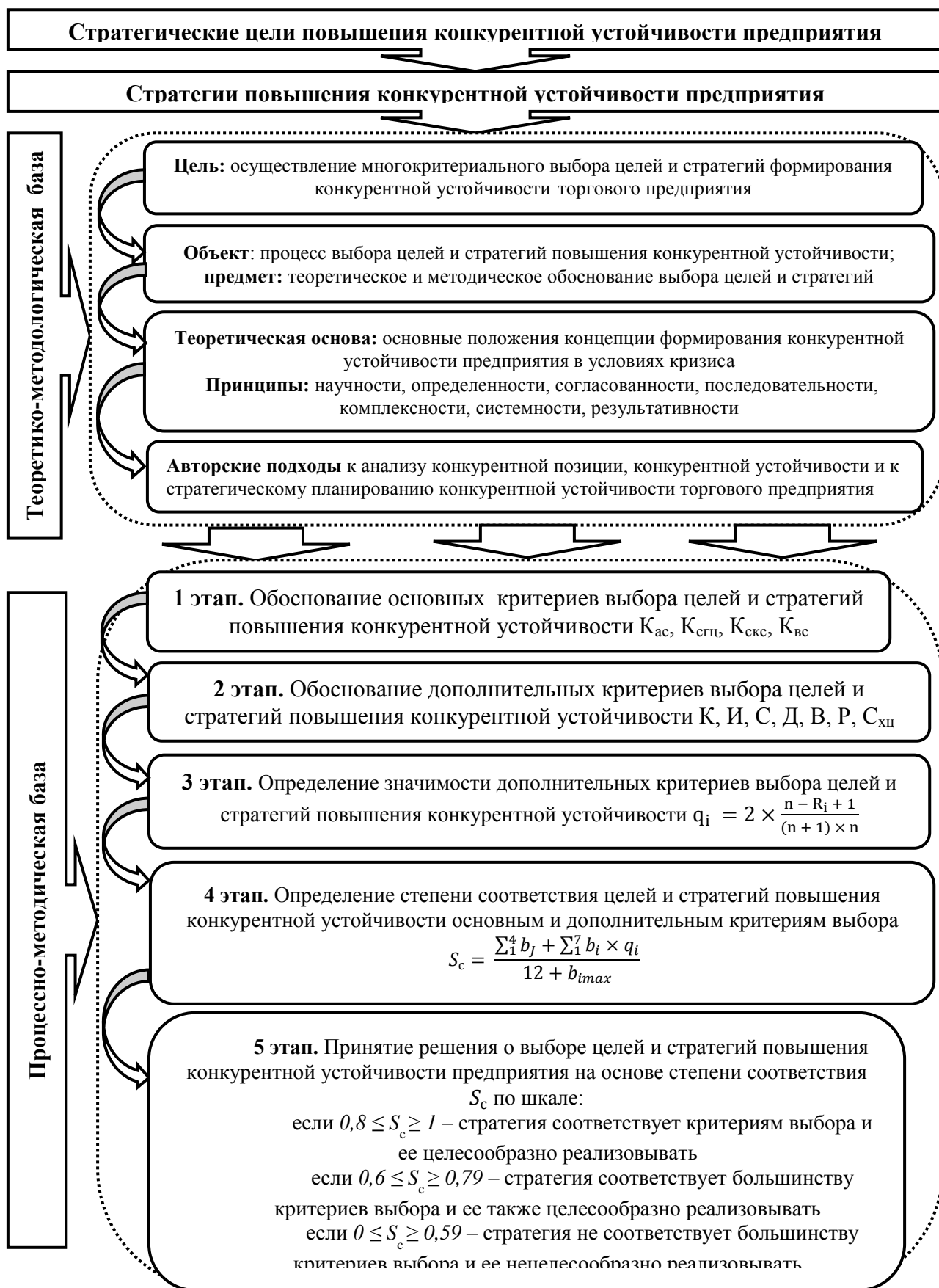


Рисунок 3.2. – Механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (авторская разработка)

В качестве теоретической базы разрабатываемого механизма предлагается использование основных положений концепции формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия. Целью разработки механизма является осуществление многокритериального выбора целей и стратегий формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Объектом действия разрабатываемого механизма является процесс выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия, предметом – теоретические и методические аспекты выбора целей и стратегий.

В качестве принципов формирования критериев выбора предлагается использовать принципы научности, определенности, согласованности, последовательности, комплексности, системности, результативности, которые согласуются с принципами концепции формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса (рисунок 1.6).

В качестве методологической основы разрабатываемого механизма предлагается использование авторских подходов к анализу конкурентной позиции и конкурентной устойчивости торгового предприятия, а также к стратегическому планированию конкурентной устойчивости. Процессно-методическая база разрабатываемого механизма представляет собой методическое обоснование основных этапов процесса выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

Как видно из рисунка 3.2, *на первом этапе* предлагаемого механизма осуществляется обоснование основных критериев выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости (данные критерии являются основными, поскольку отражают использование концепции формирования конкурентной устойчивости предприятия в период кризиса). В качестве основных критериев предлагается критерий антикризисного соответствия K_{ac} , который показывает насколько выбираемые цели и стратегии повышения конкурентной устойчивости обеспечивают устойчивость к влиянию внешних

кризисных факторов, критерий соответствия главной цели конкурентной устойчивости предприятия $K_{сгц}$, критерий соответствия конкурентной стратегии предприятия $K_{скс}$, а также критерий внутреннего соответствия $K_{вс}$, который показывает насколько выбираемые цели и стратегии повышения конкурентной устойчивости соответствуют потенциалу внутренней среды предприятия.

На *втором этапе* обосновываются дополнительные критерии выбора. В качестве дополнительных критериев предлагается использовать критерии подхода SMART – конкретность К, измеримость И, совместимость С, достижимость Д, определенность во времени В, а также целесообразно добавить критерий риска реализации стратегий Р и критерий стимулирующего характера целей $C_{хц}$.

На *третьем этапе* предлагаемого механизма определяется значимость дополнительных критериев выбора, поскольку значимость основных критериев при определении степени соответствия учитывать нецелесообразно, так как всем основным критериям цель либо стратегия должна соответствовать полностью. Для определения значимости дополнительных критериев следует использовать правило рангов Фишберна (формула 2.13), поскольку использование метода анализа иерархий нецелесообразно (важно не соотношение критериев, а значимость критерия для правильности выбора цели или стратегии), а для использования метода парных корреляций недостаточно данных. Результаты определения значимости дополнительных критериев выбора целей и стратегий на основе экспертной оценки методом рангов представлены в таблице 3.6.

На *четвертом этапе* определяется степень соответствия целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия основным и дополнительным критериям выбора по формуле:

$$S_c = \frac{\sum_1^4 b_j + \sum_1^7 b_i \times q_i}{12 + b_{imax}}, \quad (3.1)$$

где S_c – степень соответствия целей и стратегий основным и дополнительным критериям выбора;

b_j – количество баллов соответствия цели и стратегии j -тому основному критерию выбора по четырех балльной шкале (0- отсутствие соответствия; 1- слабое соответствие; 2- средняя степень соответствия; 3 – высокая степень соответствия);

b_i – количество баллов соответствия цели и стратегии i -тому дополнительному критерию выбора по четырех балльной шкале (0- отсутствие соответствия; 1- слабое соответствие; 2- средняя степень соответствия; 3 – высокая степень соответствия);

q_i – значимость i -того дополнительного критерия выбора;

b_{\max} – максимальное количество баллов по дополнительным критериям выбора (по основным критериям максимальное значение 12 поскольку 4 критерия по 3 балла).

Таблица 3.6 - Определение значимости дополнительных критериев выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия (составлено автором)

Предприятие	Результаты экспертной оценки ранга критериев						
	К	И	С	Д	В	Р	Схц
ООО "Галактика"	3	2	4	1	6	5	7
ООО "Ситистрой"	1	2	5	3	4	7	6
ООО "Омегаплюс"	2	1	3	4	6	5	7
ООО "Юз Авто Дон"	3	2	1	6	4	7	5
ООО "ГРИН ТЕРМО"	3	1	2	4	7	5	6
ООО "Омега"	1	2	4	3	6	7	5
ООО "Доневропродукт"	3	2	1	4	6	5	7
ООО "Укрдизайн"	2	1	4	3	6	7	5
ООО "Свет Востока"	3	2	4	1	5	6	7
Сумма мест	21	15	28	29	50	54	55
Ранг критерия	2	1	3	4	5	6	7
Значимость критерия q_i	0,21	0,25	0,18	0,14	0,11	0,07	0,04

На *четвертом этапе* предлагаемого механизма принимается решение о степени соответствия цели и стратегии повышения конкурентной устойчивости по шкале, представленной на рисунке 3.2. Использование такой шкалы обусловлено тем, что стратегия реализуется только в случае соответствия всем основным и большинству дополнительных критериев выбора, либо в случае соответствия большинству основных и некоторым дополнительным критериям выбора и не реализуется, если не отвечает основным и большинству дополнительных критериев [7, с.213].

Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Галактика» представлены в таблице 3.7, для других исследуемых предприятий – в приложении Ф (таблицы Ф.1 – Ф.8). Как показывает анализ таблиц, значения степени соответствия целей и стратегий основным и дополнительным критериям выбора находятся в пределах от 0,6 до 1, что подтверждает правильность разработки целей и стратегий и свидетельствует о том, что все разработанные в подразделе 3.1 цели и стратегии повышения конкурентной устойчивости целесообразно реализовывать на исследуемых предприятиях.

После разработки и выбора стратегий повышения конкурентной устойчивости на всех исследуемых предприятиях, направленных на формирование желаемой конкурентной устойчивости предприятия во внешней среде, необходимо обосновать функциональные тактики их достижения за счет внутренней среды торгового предприятия. Для этого, прежде всего, целесообразно определиться с понятием функциональной тактики.

В соответствии с определенным местом стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (рисунок 1.4) и традиционной логикой стратегического планирования, после обоснования и выбора стратегий следует разработка функциональных стратегий, необходимых для их достижения. Относительно толкования дефиниции «функциональная стратегия» большинство авторов современной экономической литературы придерживается схожих суждений.

Таблица 3.7 – Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Галактика»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий											S _c	Решение о целесообразности реализации
					основных				дополнительных								
					K _{ас}	K _{сгц}	K _{скс}	K _{вс}	K	И	С	Д	В	Р	С _{хц}		
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Iтг на 0,02	Увеличить Iрро на 0,02	Снизить Iц на 0,03		3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	0,958	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Kпни на 0,5	Снизить Kптз на 0,3	Снизить Kпост на 0,45	Снизить Kпотр на 0,45	3	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	0,931	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,2				3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	0,946	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,73				2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	0,800	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Iрпд =2)		изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Iхвпк =2)		2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	0,763	целесообразно реализовывать

Под функциональной стратегией авторы понимают направления развития внешней позиции предприятия в соответствии с его внутренними возможностями [15, с.281]; необходимые действия конкретных подразделений предприятия [169, с.83]; функциональный объект управленческого влияния [132, с.289]; план управления отдельной функциональной единицей; инструмент реализации общей или деловой стратегии; действия, направленные на поддержку и достижение функциональных целей предприятия [103, с.91; 101, с.245]; конкретные пути достижения целей, которые стоят перед подразделениями предприятия; стратегии, соответствующие приоритетным направлениям деятельности и охватывающие отдельные элементы организационной системы [140, с.92].

Как показывает анализ, большинство авторов понимает под функциональными стратегиями стратегии, действия, планы конкретных подразделений предприятия, направленные на достижение корпоративных стратегических целей и реализацию стратегий.

При этом авторы подчеркивают важность этапа формирования функциональных стратегий, от которого зависит выполнение корпоративной и деловых стратегий предприятия [78], а также то, что разрабатываться функциональные стратегии должны на основе корпоративных и деловых стратегий с целью рационального распределения ресурсов и приспособления внутренней среды предприятия к требованиям внешней [7, с.225].

Учитывая непрерывность и высокий динамизм как изменений внешней среды, так и осуществления процесса стратегического планирования на предприятии, уточнения и корректировки стратегий с целью адаптации к изменениям окружения, а также то, что действия по реализации стратегий должны охватывать не только функциональные подразделения, но и в целом деятельность всего предприятия, целесообразно использовать вместо термина «функциональная стратегия» термин «функциональная тактика», впервые предложенный в монографии Н.И. Алексеевой [10, с.290].

Следует согласиться с мнением автора что термин «тактика» в большей степени отражает сущность действий по реализации стратегии, поскольку не ориентирован только на долгосрочную перспективу и не привязан к конкретному функциональному подразделению.

Тогда целесообразно предложить следующее авторское определение: *функциональная тактика повышения конкурентной устойчивости – это совокупность антикризисных мероприятий и действий всех функциональных подразделений предприятия, направленных на реализацию стратегий повышения конкурентной устойчивости в условиях быстрых изменений окружения.*

Данное определение, в отличие от существующих, предполагает долгосрочный, адаптационный, антикризисный характер тактики и ее взаимосвязь с функциональными направлениями деятельности предприятия, но при этом подразумевает взаимодействие всех подразделений предприятия в процессе реализации стратегий повышения конкурентной устойчивости.

В современной экономической литературе отсутствует единый научно-методический подход к разработке функциональных стратегий предприятия, большинство авторов только определяют требования к функциональным стратегиям, суть которых сводится к обеспечению системности и взаимосвязи в процессе реализации стратегий [57, с.20], а также принципы формирования функциональных стратегий: функциональность, взвешенность, конкретность, гибкость, согласованность, экономичность [44, с.65; 7, с.229].

Следует согласиться с авторами в отношении требований и принципов разработки функциональных стратегий предприятия, но констатировать, что в настоящее время объективно существует необходимость разработки авторского научно – методического подхода к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия. Предлагаемый авторский научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия представлен на рисунке 3.3.

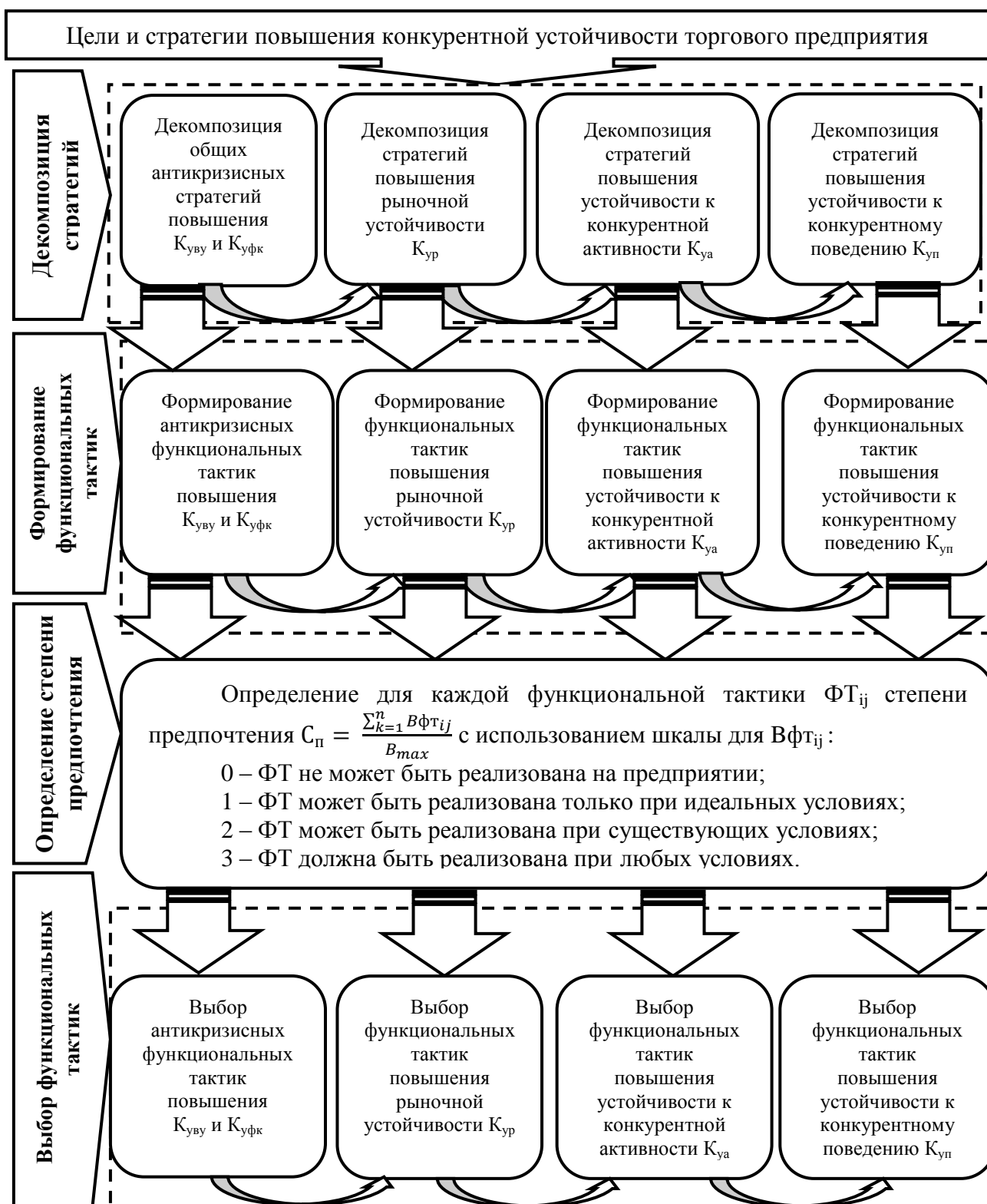


Рисунок 3.3 - Научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (авторская разработка)

Как видно из рисунка, на первом этапе предлагаемого подхода осуществляется декомпозиция обоснованных выше общих антикризисных стратегий повышения устойчивости к внешним условиям конкуренции в отрасли и к внутренним условиям конкуренции в отрасли, а также стратегий повышения рыночной устойчивости, устойчивости к конкурентной активности и к конкурентному поведению торговых предприятий с целью определения возможных факторов их изменения, которые служат основой разработки соответствующих функциональных тактик.

На втором этапе производится обоснование как общих для всех предприятий антикризисных функциональных тактик повышения устойчивости к влиянию внешних условий и внутренних факторов на конкуренцию на рынке оптовой торговли строительными материалами ДНР, так и индивидуальных для каждого предприятия функциональных тактик ФТ повышения рыночной устойчивости, устойчивости к конкурентной активности и устойчивости к поведению конкурентов.

На рыночную устойчивость в условиях почти совершенной конкуренции влияют четыре группы факторов (4Р) маркетингового комплекса предприятия [108, с.357], как было определено на рисунке 1.4 – товарные факторы, ценовые факторы, факторы продвижения и распределения, следовательно, предприятие в зависимости от выбранной ранее стратегии повышения элемента рыночной устойчивости – устойчивости к лидеру, прямым или косвенным конкурентам на основе расчета степени предпочтения выбирает функциональные тактики повышения рыночной устойчивости, связанные с изменением размера рыночной доли (формулы 2.19-2.21).

На устойчивость предприятия к конкурентной активности и к конкурентному поведению влияют те же четыре группы факторов, поскольку устойчивость предприятия к конкурентной активности связана с размером, направлением и скоростью изменения рыночной доли предприятия (формулы 2.22 – 2.25), а методический подход к расчету коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов аналогичен подходу к расчету

конкурентной активности (формула 2.26); при этом факторы устойчивости к поведению конкурентов (стратегические намерения, реакция на действия конкурентов и характер влияния на конкурентов) также зависят от 4P маркетингового комплекса предприятия.

Далее на третьем этапе на основе данных опроса менеджеров исследуемых предприятий рассчитывается степень предпочтения для каждой функциональной тактики ΦT_{ij} по формуле:

$$C_{\Pi} = \frac{\sum_{k=1}^n B_{\Phi T_{ij}}}{B_{\max}}, \quad (3.2)$$

где C_{Π} – степень предпочтения функциональной тактики ΦT_{ij} ;

$B_{\Phi T_{ij}}$ – количество баллов функциональной тактики ΦT_{ij} ;

B_{\max} – максимальное количество баллов функциональной тактики ΦT_{ij} ;

n – количество предприятий (для общих функциональных тактик).

Количество баллов для каждой функциональной тактики $B_{\Phi T_{ij}}$ устанавливалось по рекомендованной шкале:

0 – функциональная тактика не может быть реализована на предприятии;

1 – функциональная тактика может быть реализована только при идеальных условиях;

2 – функциональная тактика может быть реализована при существующих условиях;

3 – функциональная тактика должна быть реализована при любых условиях.

Определение степени предпочтения менеджерами исследуемых предприятий общих антикризисных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости представлено на рисунке 3.4 и в приложении X (таблица X.1).

На четвертом этапе осуществляется выбор функциональных тактик на основе рассчитанной степени предпочтения. Если функциональная тактика

имеет степень предпочтения более 0,5, что означает предпочтение данной тактики большинством менеджеров исследуемых предприятий, то данная функциональная тактика рекомендуется к реализации.



Рисунок 3.4 – Степень предпочтения менеджерами исследуемых предприятий общих антикризисных функциональных тактик (составлено автором)

Таким образом, результаты обоснования и выбора функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий представлены в приложении X (тактики повышения конкурентной устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли – в таблице X.2; тактики повышения конкурентной устойчивости предприятий к влиянию внутренних условий конкуренции в отрасли – в таблице X.3; тактики повышения рыночной устойчивости исследуемых предприятий – в таблице X.4; тактики повышения устойчивости исследуемых предприятий к конкурентной активности – в таблице X.5 и тактики повышения устойчивости предприятий к поведению конкурентов – в таблице X.6). Как видно из таблиц, все частные функциональные тактики исследуемых предприятий связаны с изменениями одного или нескольких элементов маркетингового комплекса предприятия.

3.3. Разработка механизма реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса

После выбора стратегий и обоснования функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий в кризисных условиях на основании предложенных автором механизма выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия и научно-методического подхода к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (рисунки 3.2 и 3.3) целесообразно разработать механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости на исследуемых предприятиях.

В кризисных условиях большинство авторов отмечают важность для долгосрочного выживания торгового предприятия не столько процесса разработки новых стратегий развития, сколько процесса успешной реализации уже выбранных стратегий [193, с.26; 141, с.57]. Именно на этапе реализации стратегий многие предприятия сталкиваются с серьезными проблемами, особенно в кризисных условиях.

К основным проблемам реализации стратегий на предприятии следует отнести то, что высокая неопределенность внешней среды может привести к нецелесообразности многих конкретных действий по реализации стратегии [114, с.223], отсутствие необходимых для реализации стратегии компетенций персонала [208, с.73], проблему своевременной адаптации к быстрым изменениям внешней среды [32, с.268], проблему качества формулировки стратегии [35, с.9], проблему информационного обеспечения реализации стратегии в период кризиса [135, с.125].

При этом большинство авторов указывает на отсутствие в современной экономической литературе по вопросам стратегического управления и

планирования деятельности предприятия действенного механизма реализации стратегий, что обуславливает необходимость его разработки.

Целью разработки предлагаемого механизма реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия является обоснование управленческих решений относительно реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Объектом действия механизма является процесс реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости, предметом – теоретические и методические аспекты принятия управленческих решений относительно реализации функциональных тактик.

Теоретико-методологическую базу разрабатываемого механизма составляют во-первых, концепции стратегического и антикризисного управления предприятием, а также концепция конкурентоспособности предприятия, использование которых было обосновано выше (рисунок 1.6).

Во-вторых, к теоретико-методологической базе целесообразно отнести принципы реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости, аналогичные принципам трех используемых концепций: баланс интересов участников рынка, определенность, согласованность, научность, стратегичность, адаптивность, ранняя диагностика, срочность реагирования, адекватность реагирования, реализация внутренних возможностей, превентивность, относительность, систематичность, максимизация эффекта, учет затрат и времени.

В-третьих, к теоретико-методологической базе разрабатываемого механизма относятся как общенаучные подходы к управлению предприятием – системный, процессный, ситуационный, маркетинговый, так и авторские подходы - комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной позиции предприятия, комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия, научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости

торгового предприятия, научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

Процессную базу разрабатываемого механизма составляют этапы реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

На *первом этапе* осуществляется формирование целевых наборов функциональных тактик исследуемых предприятий, включающих как общие антикризисные функциональные тактики повышения устойчивости к влиянию внешних условий и внутренних факторов на конкуренцию на рынке оптовой торговли строительными материалами ДНР (таблицы X.2, X.3 приложения X), а также частные функциональные тактики повышения рыночной устойчивости (таблица X.4 приложения X), устойчивости к конкурентной активности (таблица X.5 приложения X) и устойчивости к поведению конкурентов (таблица X.6 приложения X).

Целевой набор общих для всех предприятий антикризисных функциональных тактик представлен в таблице 3.8., целевые наборы частных функциональных тактик повышения рыночной конкурентной устойчивости, устойчивости к конкурентной активности и к конкурентному поведению исследуемых предприятий представлены в приложении Ц (таблицы Ц.1-Ц.9).

На *втором этапе* осуществляется декомпозиция каждой целевой функциональной тактики на целевые маркетинговые факторы, соответствующее определенному функциональной тактикой направлению мероприятий маркетингового комплекса (приложение Ц).

Например, общая функциональная тактика стимулирования открытия новых розничных магазинов с целью роста индекса увеличения количества торговых точек декомпозируется в изменение следующих целевых маркетинговых факторов: установление стимулирующих ценовых скидок и создание привлекательных условий распределения товаров по новым магазинам.

Таблица 3.8 – Целевой набор общих антикризисных функциональных тактик
(составлено автором)

Целевые показатели	Фактическое значение	Антикризисные стратегии	Возможные функциональные тактики ФТ	Целевые маркетинговые факторы	Целевое значение
Индекс увеличения количества торговых точек	1,12	С.1 Увеличить Итг на 0,02	ФТ1.1 стимулирование открытия новых розничных магазинов	цена, распределение	1,14
Средний индекс роста рентабельности в отрасли	1,052	С.2 Увеличить Ippo на 0,02	ФТ2.1 увеличение рентабельности за счет повышения цен	цена	1,072
Индекс цен	1,04	С.3 Увеличить Иц на 0,03	ФТ3.1 повышение отпускных цен на существующие товары	цена	1,07
			ФТ3.2 повышение отпускных цен на новые товары	цена	
Коэффициент угрозы появления новых игроков	0,76	С.4 Снизить Кпни на 0,5	ФТ4.1 ограничение доступа к каналам распределения	распределение	0,26
			ФТ4.2 Сокращение готовности игроков снижать цены	цена	
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей	0,47	С.5 Снизить Кптз на 0,3	ФТ5.1 Ограничение поступления на рынок товаров-заменителей	распределение	0,37
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков	0,6	С.6 Снизить Кпост на 0,45	ФТ6.1 Увеличение количества поставщиков	распределение	0,15
			ФТ6.2 Увеличение ассортимента поставок	распределение	
Коэффициент угрозы со стороны потребителей	0,63	С.7 Снизить Кпотр на 0,45	ФТ7.2 Повышение степени удовлетворенности потребителя	продвижение	0,18
			ФТ7.3 Расширение географии потребителей	продвижение, распределение	

Аналогично для частных функциональных тактик – например, товарная функциональная тактика ООО «Галактика», направленная на увеличение

рыночной устойчивости к прямым конкурентам, декомпозируется в следующие целевые маркетинговые факторы: ассортимент, качество, торговая марка.

Предприятия, осуществляющие только оптовую торговлю строительными материалами, не используют в комплексе продвижения рекламу, ориентируясь исключительно на мероприятия стимулирования сбыта, для этих предприятий не является фактором распределения географическое местоположение. Снижение оптово-отпускной цены на этих предприятиях достигается в основном за счет предоставления ценовых скидок поставщиками. В целом, как показывает приложение Ц, большинство исследуемых предприятий использует для реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости все элементы маркетингового комплекса, однако, у большинства предприятий они имеют особенности, связанные с особенностями осуществления оптовой торговли.

Далее на третьем этапе предлагаемого механизма необходимо для каждого целевого маркетингового фактора как общих, так и частных тактик установить показатель оценки его изменения. В качестве показателей оценки предлагается использовать темпы роста (снижения) j -того фактора i -той группы T_{ij} , поскольку использование индексов ограничено в условиях применения аддитивной модели.

В частности, для группы товарных факторов предлагается использование показателей темпа роста ассортимента T_a , темпа роста доли качественных товаров известных торговых марок в ассортименте T_k ; для группы ценовых факторов – темпа роста (снижения цен) T_c и темпа роста количества ценовых скидок $T_{ск}$; для группы факторов продвижения – темпа роста количества рекламных мероприятий T_p и темпа роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$; для группы факторов распределения – темпа роста складских запасов (в стоимостном выражении) $T_{ск}$, темпа роста предоставления услуги доставки T_d , темпа роста числа поставщиков $T_{пост}$ и темпа сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$.

$$q_i = \frac{P_i}{\sum P_i} \quad (3.4)$$

где P_1, P_2, \dots, P_n – абсолютные приоритеты;

$\sum P_i$ – сумма абсолютных приоритетов по всем факторам.

Определение весомости целевых маркетинговых показателей, влияющих на изменение конкурентной устойчивости предприятия методом МАИ представлено в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Определение весомости целевых маркетинговых показателей, влияющих на изменение конкурентной устойчивости предприятия методом МАИ (составлено автором)

Показатели	Та	Тк	Тц	Тск	Тр	Тсб	Тз	Тд	Тпост	Ту р	Сум- ма	P	Весо- мость q _i
Та	X	1,5	0,5	1	1	0,5	1,5	1,5	1,5	1	10	90	0,11
Тк	1,5	X	1	0,5	1	1	1,5	1,5	1,5	1	10,5	94,5	0,11
Тц	1	1,5	X	1,5	1,5	1,5	1	0,5	1	0,5	10	90	0,11
Тск	1	1	0,5	X	1,5	1,5	1	0,5	1	1	9	81	0,09
Тр	0,5	0,5	1	1	X	1,5	1,5	1	1	0,5	8,5	76,5	0,09
Тсб	0,5	1	1,5	1	1,5	X	1	1,5	1	0,5	9,5	85,5	0,10
Тз	1	0,5	1,5	1	1	1,5	X	1	0,5	1	9	81	0,09
Тд	1,5	1	1,5	1,5	1	1	0,5	X	1	0,5	9,5	85,5	0,10
Тпост	1,5	1,5	1	1	1,5	1	0,5	1	X	1	10	90	0,11
Тур	1	1,5	1,5	1	1	0,5	1	0,5	1	X	9	81	0,09
Итого											95	855	1

На пятом этапе предлагаемого механизма реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия определяются целевые значения целевых маркетинговых показателей, влияющих на изменение конкурентной устойчивости предприятия.

Для этого необходимо обосновать аддитивную экономико-математическую модель зависимости результирующего показателя конкурентной устойчивости предприятия от значений целевых маркетинговых показателей.

Результирующий целевой показатель конкурентной устойчивости предприятия $KУ_{ц}$ определяется по формуле, аналогичной формуле 2.15:

$$KУ_{ц} = K_{кру_{вц}} \times \sqrt[3]{K_{ур_{ц}} \times K_{уа_{ц}} \times K_{уп_{ц}}}, \quad 3.5$$

где: $KУ_{ц}$ – результирующий целевой показатель конкурентной устойчивости предприятия;

$K_{кру_{вц}}$ – целевое значение коэффициента внешней кризисной устойчивости, одинаковое для всех предприятий и равное, как выше было обосновано, $K_{кру_{вц}} = 1,011$ (таблицы 3.1, 3.2);

$K_{ур_{ц}}$ – целевое значение коэффициента рыночной устойчивости предприятия;

$K_{уа_{ц}}$ – целевое значение коэффициента устойчивости предприятия к конкурентной активности;

$K_{уп_{ц}}$ – целевое значение коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов.

Целевые значения коэффициентов рыночной устойчивости, устойчивости к конкурентной активности и устойчивости к конкурентному поведению исследуемых предприятий обоснованы в целевых наборах их частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости (таблицы Ц.1 – Ц.9 приложения Ц).

Тогда предлагаемая экономико-математическая модель зависимости результирующего показателя конкурентной устойчивости предприятия от значений целевых маркетинговых показателей примет следующий вид:

$$KУ_{ц} = \sum_{i=1}^n T_i \times q_i, \quad 3.6$$

или

$$\begin{aligned}
 КУ_{ц} = & 0,11 \times T_a + 0,11 \times T_{тм} + 0,11 \times T_{ц} + 0,09 \times T_{ск} + 0,09 \times T_p + \\
 & + 0,1 \times T_{сб} + 0,09 \times T_з + 0,1 \times T_d + 0,11 \times T_{пост} + 0,09 \times T_{ур},
 \end{aligned}
 \tag{3.7}$$

где: $КУ_{ц}$ – результирующий целевой показатель конкурентной устойчивости предприятия;

T_i – целевое значение i -го целевого маркетингового показателя;

q_i – весомость i -го целевого маркетингового показателя;

T_a – темп роста товарного ассортимента;

T_k – темп роста доли качественных товаров известных торговых марок в ассортименте;

$T_{ц}$ – темп роста (снижения цен);

$T_{ск}$ – темп роста количества ценовых скидок;

T_p – темп роста количества рекламных мероприятий;

$T_{сб}$ – темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта;

$T_{ск}$ – темп роста складских запасов (в стоимостном выражении);

T_d – темп роста предоставления услуги доставки;

$T_{пост}$ – темп роста числа поставщиков;

$T_{ур}$ – темп сокращения уровней канала распределения.

Тогда целевое значение i -го целевого маркетингового показателя, влияющего на изменение конкурентной устойчивости предприятия определяется по формуле:

$$T_{цi} = q_i \times КУ_{ц} \tag{3.8}$$

На *шестом этапе* предлагаемого механизма реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия на основе отклонений фактических значений маркетинговых показателей от целевых определяются конкретные мероприятия по повышению конкурентной устойчивости предприятия. Обоснование данных мероприятий для ООО «Галактика» показано в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Галактика» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц 0,834829087					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	8,79	12	-3,21	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{TM}	0,11	9,23	5,67	3,56	увеличить T_{TM} на 3,56%
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	8,79	12	-3,21	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	7,91	5,34	2,57	увеличить $T_{ск}$ на 2,57%
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	7,47	4,44	3,03	увеличить T_r на 3,03%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	8,35	3,84	4,51	увеличить $T_{сб}$ на 4,51%
Темп роста складских запасов T_z	0,09	7,91	6,7	1,21	увеличить T_z на 1,21%
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	8,35	2,2	6,15	увеличить T_d на 6,15%
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	8,79	22,1	-13,31	нет
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	7,91	11,2	-3,29	нет

Как показывает таблица 3.10, отклонение среднего фактического значения темпа роста каждого из целевых маркетинговых показателей за последние три года от целевого значения обосновывает конкретное маркетинговое мероприятие, направленное на повышение конкурентной устойчивости предприятия на будущие три года. В случае, если наблюдается отрицательное отклонение (например, ассортимент ООО «Галактика» за последние три года вырос в среднем на 12%, а целевое значение $T_a = 8,79$), соответствующее мероприятие не разрабатывается.

Обоснование мероприятий по реализации функциональных тактик, направленных на повышение конкурентной устойчивости на основе

отклонений фактических значений маркетинговых факторов от целевого значения для других исследуемых предприятий показано в приложении Ш (таблицы Ш.1-Ш.8). Анализ таблиц показывает, что на большинстве исследуемых предприятий фактические значения темпов роста товарного ассортимента, цен, количества поставщиков за последние три года превышают рекомендуемые целевые значения.

На предприятиях, осуществляющих исключительно оптовую торговлю строительными материалами, низкие темпы роста числа рекламных мероприятий и мероприятий стимулирования сбыта, зато высокие темпы роста предоставления услуги доставки товаров и сокращения уровней канала распределения.

На заключительном, *седьмом* этапе предлагаемого механизма целесообразно осуществить согласование предлагаемых мероприятий по повышению конкурентной устойчивости с менеджерами исследуемых предприятий. Для этого целесообразно использовать ту же методику (формула 3.2), которая позволила определить степень предпочтения функциональных тактик при разработке научно-методического подхода к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (рисунок 3.3), а именно:

$$C_c = \frac{\sum_{i=1}^n B_{T_i}}{B_{max}}, \quad (3.9)$$

где C_c – степень согласования мероприятия T_i ;

$B_{T_{ij}}$ – количество баллов мероприятия T_i ;

B_{max} – максимальное количество баллов всех мероприятий T_i ;

n – количество рекомендованных мероприятий.

Количество баллов для каждого мероприятия B_{T_i} устанавливалось по ранее рекомендованной шкале: 0 – мероприятие не может быть реализовано на предприятии; 1 – мероприятие может быть реализовано только при идеальных

условиях; 2 – мероприятие может быть реализовано при существующих условиях; 3 – мероприятие должно быть реализовано при любых условиях.

Результаты определения степени согласования мероприятий по повышению конкурентной устойчивости с менеджерами исследуемых предприятий отражены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Результаты определения степени согласования мероприятий по повышению конкурентной устойчивости с менеджерами исследуемых предприятий (составлено автором)*

Предприятие	Ta	Tm	Tц	Tск	Tr	Tсб	Tз	Tд	Tпост	Tур	Сумма баллов	Vmax	Cс
ООО "Галактика"	X	2	X	3	2	3	2	3	X	X	15	18	0,83
ООО "Ситистрой"	X	3	X	X	3	3	X	2	X	3	14	15	0,93
ООО "Омегаплюс"	X	2	X	3	2	3	2	X	X	3	15	18	0,83
ООО "Юз Авто Дон"	2	3	X	2	3	3	X	2	X	3	18	21	0,86
ООО "Гринтермо"	X	X	X	3	2	X	3	X	2	2	12	15	0,80
ООО "Омега"	3	3	X	2	1	X	3	X	2	3	17	21	0,81
ООО "Доневро-продукт"	X	3	X	X	1	2	X	X	3	3	12	15	0,80
ООО "Укрдизайн"	X	3	3	X	2	3	X	X	1	3	15	18	0,83
ООО "Свет Востока"	X	X	2	3	2	3	3	X	3	X	16	18	0,89

* - знаком «x» отмечены мероприятия, которые не были рекомендованы

Как показывает таблица 3.11, наблюдается высокая степень согласования рекомендованных мероприятий по повышению конкурентной устойчивости на всех предприятиях, следовательно, данные мероприятия достаточно обоснованы и могут быть реализованы.

Механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия представлен на рисунке 3.5.

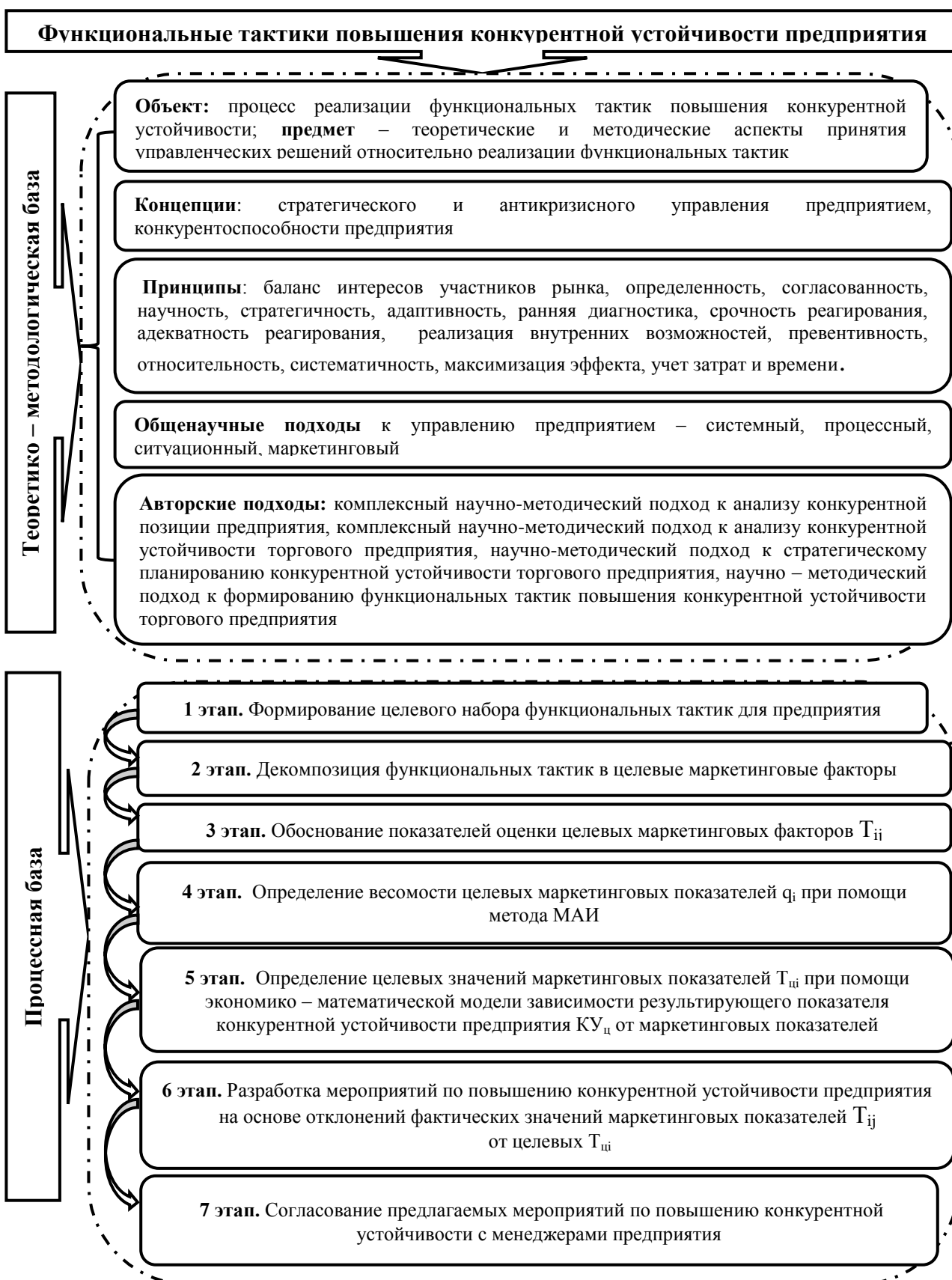


Рисунок 3.5 – Механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (авторская разработка)

Как видно из рисунка, предложенный механизм, в отличие от существующих: основан на теоретической базе концепций стратегического и антикризисного управления предприятием, а также конкурентоспособности предприятия; на комплексном использовании авторских подходов к анализу конкурентной позиции предприятия, к анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия, к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия; содержит этапы декомпозиции функциональных тактик в целевые маркетинговые факторы, обоснования, определения весомости и целевых значений маркетинговых показателей при помощи экономико-математической модели, что позволяет разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса.

В заключение целесообразно оценить эффективность реализации разработанных мероприятий по повышению конкурентной устойчивости на исследуемых предприятиях. В отношении оценки эффективности деятельности торгового предприятия мнения авторов современной экономической литературы по экономике торговли во многом совпадают.

В общем виде эффективность рассматривается как соотношение результатов хозяйственной деятельности предприятия с затраченными ресурсами [206, с.103].

Для оценки эффективности функционирования торгового предприятия некоторые авторы предлагают использовать преимущественно стоимостные показатели, к которым относят товарооборот и прибыль [84, с.176], однако большинство отдает предпочтение относительным показателям (системам показателей), включающим рентабельность продаж, рентабельность вложенного и оборотного капитала, оборачиваемость оборотных средств, коэффициент текущей ликвидности, фондоотдачу и фондорентабельность, срок

окупаемости капитальных вложений, уровень издержек обращения [65, с. 445; 209, с.85; 211, с.99].

Несмотря на большое разнообразие подходов к формированию показателей оценки эффективности, следует согласиться с С.В. Воробьевой [56, с.58] в том, что наиболее важным показателем, оценивающим эффективность основной деятельности торгового предприятия – деятельность по приобретению и реализации товаров является рентабельность продаж, показывающая отношение прибыли от реализации к товарообороту в процентах.

Ю.Г. Леонова отмечает также, что эффективность функционирования оптового торгового предприятия должна определяться с позиций его прибыльности за счет максимально возможного удовлетворения потребностей последующих звеньев сбытовой цепи, и, в конечном итоге – сферы потребления [118, с.69].

При этом многие авторы связывают эффективность деятельности торгового предприятия с эффективностью разработки стратегий и инноваций [49, с.67]; отмечают, что слабым местом торговых предприятий является реализация стратегии, отражающая рост эффективности деятельности предприятия [126, с.107]; выделяют взаимосвязь между эффективностью стратегического планирования и эффективностью деятельности торгового предприятия в ближайшей и отдаленной перспективе [99, с.250].

Отсюда и эффективность функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий следует рассматривать как эффективность реализации разработанных стратегий повышения их конкурентной устойчивости.

Поскольку стратегии формирования конкурентной устойчивости разрабатывались на основе корпоративной стратегии, рыночных и конкурентных стратегий исследуемых предприятий (подраздел 2.2) согласно определенному месту стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (рисунок

1.4), можно утверждать, что повышение конкурентной устойчивости предприятия пропорционально приведет к увеличению основного показателя эффективности основной деятельности торговых предприятий - рентабельности продаж.

Действительно, повышение внешней кризисной устойчивости однозначно приводит к росту средней рентабельности в отрасли (формула 2.16), повышение рыночной устойчивости к лидеру, прямым или косвенным конкурентам – к росту рыночной доли и, следовательно, товарооборота исследуемых предприятий (формулы 2.19-2.21); повышение устойчивости к конкурентной активности – к ускорению изменений их рыночной позиции (формула 2.25), а повышение устойчивости к поведению конкурентов – к усилению влияния предприятия на конкурентов (формула 2.26).

Все разработанные стратегии повышения конкурентной устойчивости и обеспечивающие их реализации функциональные тактики также направлены на повышение рентабельности продаж исследуемых предприятий. Следовательно, повышение конкурентной устойчивости предприятия неизбежно приведет к повышению показателя эффективности его основной деятельности - рентабельности его продаж.

Фактическая средняя рентабельность продаж и фактические темпы ее роста для исследуемых предприятий была рассчитана ранее и отражена в приложении И (таблица И.7).

Расчет увеличения рентабельности продаж исследуемых предприятий за счет повышения их конкурентной устойчивости представлен в таблице 3.12. Как показывает таблица, на всех исследуемых предприятиях на ближайшие три года планируется увеличение рентабельности продаж пропорционально увеличению интегрального показателя конкурентной устойчивости.

При этом максимальный темп роста рентабельности планируется для ООО «Юз Авто Дон», которое имело максимальный фактический темп роста рентабельности продаж за последние три года, минимальный – для ООО

«Укрдизайн», которое имело минимальный фактический темп роста рентабельности продаж за последние три года.

Таблица 3.12 - Расчет планового увеличения рентабельности продаж исследуемых предприятий на три года за счет повышения их конкурентной устойчивости (составлено автором)

Предприятие	Планируемые абсолютные изменения конкурентной устойчивости				Плановый темп роста конкурентной устойчивости КУ, %	Фактический темп роста рентабельности продаж за три года, %	Плановый темп роста рентабельности продаж, %
	$\Delta K_{крув}$	$\Delta K_{ур}$	$\Delta K_{уа}$	$\Delta K_{У}$			
ООО "Галактика"	0,471	0,06	0,21	0,51	258,64	6	15,52
ООО "Ситистрой"	0,471	0,00	0,03	0,34	224,05	7	15,68
ООО "Омегаплюс"	0,471	0,03	0,17	0,51	228,14	4	9,13
ООО "Юз Авто Дон"	0,471	0,11	0,15	0,53	212,56	8	17,00
ООО "ГРИН ТЕРМО"	0,471	0,41	0,23	0,60	249,39	2	4,99
ООО "Омега"	0,471	0,07	0,21	0,56	218,45	5	10,92
ООО "Доневро-продукт"	0,471	0,04	0,00	0,55	205,86	6	12,35
ООО "Укрдизайн"	0,471	0,24	0,04	0,52	218,79	2	4,38
ООО "Свет Востока"	0,471	0,15	0,06	0,47	222,72	7	15,59

Средний темп роста рентабельности продаж исследуемых предприятий за счет повышения их конкурентной устойчивости вырастет с 5, 22% за последние три года до 11,73% на будущие три года, то есть, увеличится на 6,51% за три года. Графически соотношение фактической и плановой средней рентабельности продаж исследуемых предприятий, отражающее

эффективность повышения их конкурентной устойчивости показано на рисунке 3.6.

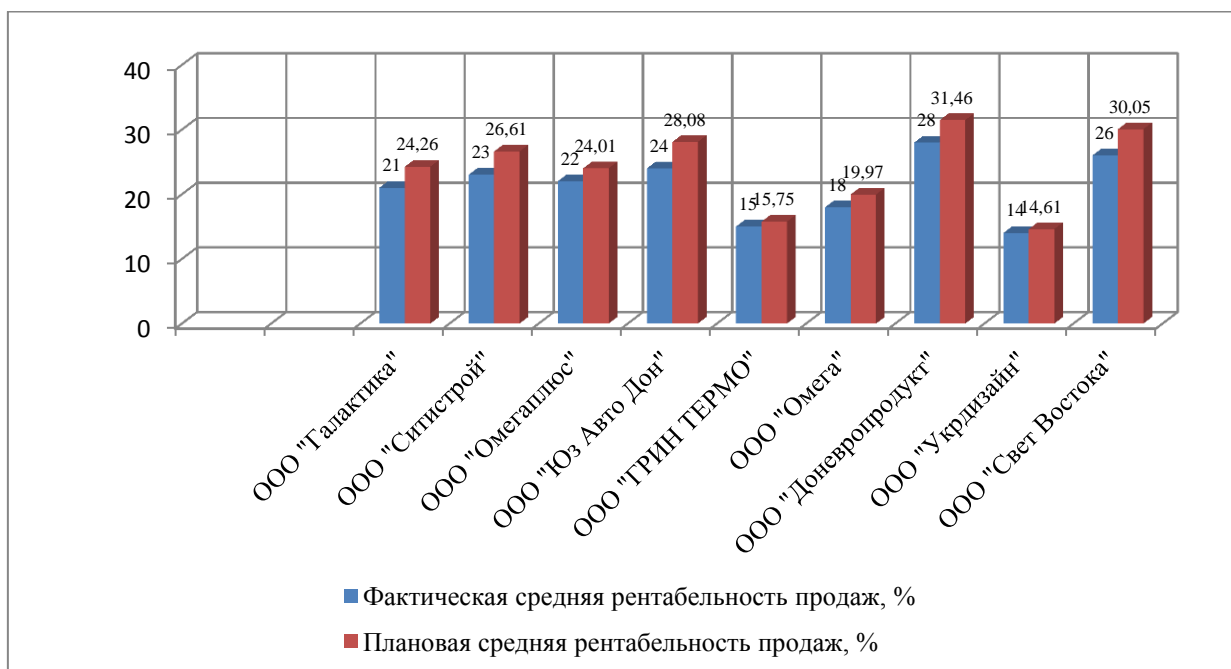


Рисунок 3.6 – Рост рентабельности продаж исследуемых предприятий за счет повышения их конкурентной устойчивости (составлено автором)

Как видно из рисунка, на всех исследуемых предприятиях планируется рост рентабельности продаж, а значит и эффективности основной деятельности на будущие три года за счет повышения конкурентной устойчивости. Следовательно, разработанные в диссертации концептуальные основы, механизмы и авторские подходы, а также предложенные стратегии формирования конкурентной устойчивости и функциональные тактики повышения конкурентной устойчивости являются эффективными.

Выводы по разделу 3

1. Разработан научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в

отличие от существующих, предполагает определение целей и антикризисных стратегий обеспечения в отношении повышения устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и внутренних условий конкуренции в отрасли; определение целей и стратегий обеспечения повышения рыночной устойчивости предприятия по отношению к лидеру, прямым и косвенным конкурентам; определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости предприятия к конкурентной активности; определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости предприятия к поведению конкурентов, что позволяет сформировать целевой стратегический набор стратегий обеспечения повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

2. С использованием данного подхода сформированы целевые стратегические наборы повышения конкурентной устойчивости в условиях кризиса для всех исследуемых предприятий, при этом рассчитаны целевые значения интегральных коэффициентов конкурентной устойчивости и абсолютное увеличение всех видов конкурентной устойчивости предприятия.

3. Разработан механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих, использует основные положения концепции формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия, авторские подходы к анализу конкурентной позиции и конкурентной устойчивости торгового предприятия, а также к стратегическому планированию конкурентной устойчивости, включает этапы обоснования основных и дополнительных критериев выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости, определения значимости дополнительных критериев и степени соответствия целей и стратегий основным и дополнительным критериям выбора, что позволяет принимать решения о выборе целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия по предложенной шкале.

4. В результате осуществлен выбор целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости всех исследуемых предприятий в условиях

кризиса. Как показал анализ, значения степени соответствия целей и стратегий основным и дополнительным критериям выбора находятся в пределах от 0,6 до 1, что свидетельствует о том, что все разработанные цели и стратегии повышения конкурентной устойчивости целесообразно реализовывать на исследуемых предприятиях.

5. Предложено авторское определение функциональной тактики повышения конкурентной устойчивости как совокупности антикризисных мероприятий и действий всех функциональных подразделений предприятия, направленных на реализацию стратегий повышения конкурентной устойчивости в условиях быстрых изменений окружения. Данное определение, в отличие от существующих, предполагает долгосрочный, адаптационный, антикризисный характер тактики и ее взаимосвязь с функциональными направлениями деятельности предприятия, но при этом подразумевает взаимодействие всех подразделений предприятия в процессе реализации стратегий повышения конкурентной устойчивости.

6. Предложен авторский научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих, предполагает этапы декомпозиции стратегий повышения отдельных элементов конкурентной устойчивости предприятия, формирования и определения степени предпочтения функциональных тактик, а также выбора функциональных тактик на основе степени предпочтения, что позволило сформировать наборы функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости для всех исследуемых предприятий.

7. Разработан механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих: основан на теоретической базе концепций стратегического и антикризисного управления предприятием, а также конкурентоспособности предприятия; на комплексном использовании авторских подходов к анализу конкурентной позиции предприятия, к анализу

конкурентной устойчивости торгового предприятия, к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия; содержит этапы декомпозиции функциональных тактик в целевые маркетинговые факторы, обоснования, определения весомости и целевых значений маркетинговых показателей при помощи экономико-математической модели, что позволило разработать мероприятия по повышению конкурентной устойчивости в период кризиса для всех исследуемых торговых предприятий.

8. В заключение осуществлена оценка эффективности реализации разработанных мероприятий по повышению конкурентной устойчивости на исследуемых предприятиях на основе расчета планового увеличения рентабельности продаж исследуемых предприятий на три года за счет повышения их конкурентной устойчивости. Расчет показал, что на всех исследуемых предприятиях планируется рост рентабельности продаж, а значит и эффективности основной деятельности на будущие три года за счет повышения конкурентной устойчивости. Следовательно, разработанные в диссертации концептуальные основы, механизмы и авторские подходы, а также предложенные стратегии формирования конкурентной устойчивости и функциональные тактики повышения конкурентной устойчивости являются эффективными.

9. Основные результаты исследования представлены в работах [170, 172, 174, 177, 181, 184, 185, 186, 187].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. На основе анализа современной научной литературы проведено исследование конкурентной устойчивости предприятия как экономической категории. Предложено авторское определение конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики, отражающей способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов. Разработана авторская классификация конкурентной устойчивости предприятия по двенадцати признакам.

2. Предложены авторские определения стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия, усовершенствована классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия за счет добавления пяти классификационных признаков. Разработаны механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, а также формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости предприятия.

3. Выделены черты современного экономического кризиса в Донецкой Народной Республике и современные особенности конкурентного поведения торговых предприятий в период кризиса, предложено авторское определение антикризисной конкурентной устойчивости предприятия. Предложена концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, которая основана на синтезе основных положений концепций стратегического, антикризисного управления предприятием и конкурентоспособности предприятия.

4. Исследованы факторы окружения торгового предприятия в кризисных условиях, которыми характеризуется современное состояние торговли в Донецкой Народной Республике: экономические, правовые, политические, культурно-демографические, технологические, географические. Предложен авторский комплексный научно – методический подход к оценке конкурентной позиции предприятия, который, в отличие от существующих,

предполагает определение индекса влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли, анализ факторов конкуренции в отрасли, анализ конкурентной позиции предприятия с учетом его рыночной доли, типа потребителей, стратегических намерений конкурентов, характера реакции на действия конкурентов, характера влияния конкурентов на предприятие, что в совокупности позволило предложить авторское определение и сформировать паспорт конкурентной позиции предприятия.

5. Осуществлен стратегический анализ целей и стратегий предприятия в отношении конкурентов и обоснованы стратегии формирования конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Проведен анализ соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости всех исследуемых предприятий на основе расчета степени соответствия по авторской формуле. В результате предложено авторское определение и сформированы стратегические конкурентные паспорта всех исследуемых предприятий.

6. Предложен комплексный научно – методический подход к анализу конкурентной устойчивости предприятия, который, в отличие от существующих, предполагает расчет внешней кризисной устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли и влиянию факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятия; рыночной устойчивости торгового предприятия по отношению к лидеру рынка, по отношению к прямым конкурентам и по отношению к косвенным конкурентам; устойчивости предприятия к конкурентной активности, устойчивости торгового предприятия к поведению конкурентов, которая учитывает стратегические намерения конкурентов, характер влияния конкурентов на предприятие и характер реакции предприятия на действия конкурента.

7. Разработан научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих, предполагает определение целей и антикризисных стратегий обеспечения в отношении повышения устойчивости к влиянию

внешних условий на конкуренцию в отрасли и внутренних условий конкуренции в отрасли; определение целей и стратегий обеспечения повышения рыночной устойчивости предприятия по отношению к лидеру, прямым и косвенным конкурентам; определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости предприятия к конкурентной активности; определение целей и стратегий обеспечения повышения устойчивости предприятия к поведению конкурентов, что позволяет сформировать целевой стратегический набор стратегий обеспечения повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

8. Разработан механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих, включает этапы обоснования основных и дополнительных критериев выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости, определения значимости дополнительных критериев и степени соответствия целей и стратегий основным и дополнительным критериям выбора, что позволяет принимать решения о выборе целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия по предложенной шкале.

9. Разработан механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который, в отличие от существующих: содержит этапы декомпозиции функциональных тактик в целевые маркетинговые факторы, обоснования, определения весовости и целевых значений маркетинговых показателей при помощи экономико-математической модели, что позволило разработать мероприятия по повышению конкурентной устойчивости в период кризиса для всех исследуемых торговых предприятий. В заключение осуществлена оценка эффективности реализации разработанных мероприятий по повышению конкурентной устойчивости на исследуемых предприятиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Российской Федерации №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д.Аакер; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544с.
3. Абрамова, Л.А. Методические подходы к оценке конкурентных позиций предприятия / Л.А. Абрамова, В.М. Кравченко // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2016. – №10. – С. 43-47.
4. Азими́на, Е.В. Управление предприятием: монография / Е.В. Азими́на, В.Н. Андреев, Г.П. Соляник. – СПб.: Издательство «Бизнес - пресса», 2007. – 384 с.
5. Акулич, М.С. Анализ конкурентов: направления и методы / М.С. Акулич // Маркетинг: идеи и технологии. – 2014. – №3. – С.29-38.
6. Алексеев, С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография / С.Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170с.
7. Алексеев, С. Б. Управление стратегическим потенциалом торгового предприятия: теория и методология: монография / С.Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ имени М. Туган-Барановского; Краматорск: Каштан, 2015. – 492с.
8. Алексеева, Н.И. Особенности стратегического планирования экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса / Н.И. Алексеева // Вестник Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского.– Экономические науки. – № 4 (64). – 2014. – с.133-140.
9. Алексеева, Н.И. Тенденции развития торговых предприятий Донбасса в кризисных условиях / Н.И. Алексеева // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2017. – 452с. – С.9-13.

10. Алексеева, Н.И. Стратегическое планирование экономического поведения предприятия: теория и методология: монография / Н.И. Алексеева. – Донецк: Фолиант, 2018. – 372с.
11. Алутина, Е.В. Особенности обеспечения устойчивости предприятий / Е.В. Алутина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – №5(23). – С.217-221.
12. Андреев, В.В. Методические подходы к оценке экономической устойчивости инновационных предприятий в конкурентной среде / В.В. Андреев, М.П. Галимова // Экономика и управление. – 2013. – №1. – С.38-42.
13. Андреева, И.Г. Методические основы осуществления анализа обеспечения экономической устойчивости субъектов малого предпринимательства / И.Г. Андреева // Экономика АПК: опыт и проблемы.– 2006.– №44. – С. 5-12.
14. Андреева, И.Г. Устойчивость функционирования субъектов малого предпринимательства / И.Г. Андреева, К.В. Павлова, В. И. Лященко // Экономика промышленности. – 2009. – № 1. – С. 118-131.
15. Ансофф, И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
16. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. Н.В. Гринберга. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 198с.
17. Артамонов, Б.В. Основные принципы формирования конкурентных стратегий / Б.В. Артамонов // Научный вестник МГТУ, 2009. – №143. – С.11-16.
18. Артеменко, С.В. Место базовой стратегии роста торгового предприятия в системе управления маркетинговым потенциалом / С.В. Артеменко // Матер. III междунар. науч.-практ. конф., 29 января 2014 г. – Донецк: Издательство “Ноулидж”, 2014. – Т.1. – 324 с. – С. 37-39.

19. Архипов, А.М. Теоретические вопросы современных конкурентных стратегий / А.М. Архипов // Финансы и кредит. – 2008. – №21(309). – С.60-68.
20. Афонина, С.А. Методика комплексной оценки устойчивости промышленного предприятия [Электронный ресурс] / С.А. Афонина, В.Л. Берестов, А.М. Отрощенко. – Режим доступа: http://www.science-bsea.bgita.ru/2008/ekonom_2008-2/afonina_met.htm.
21. Афоничкин, А.И. Теоретические подходы к управлению потенциалом в экономических системах в условиях нестабильности / А.И. Афоничкин, Л.В. Ермакова // Матер. 4 междунар. науч.-практ. конф. «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Актуальные проблемы социально-экономического развития: территориальные и отраслевые аспекты». – Тольятти, 2009. – С.3-11.
22. Афонцев, С.А. Дискуссионные проблемы национально-экономической безопасности / С.А. Афонцев // Россия XXI. – 2001. – №2. – С.24-29.
23. Бабошин, А.В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А.В. Бабошин // Современная конкуренция. – 2009. – №2(14). – С. 115-127.
24. Бакрунов, Ю.О. Стратегия повышения конкурентной устойчивости строительных предприятий: дис...канд.экон. наук: 08.00.05 / Ю.О. Бакрунов. – М., 2004. – 188с.
25. Бакунов, А.А. Стратегическое управление конкурентоспособностью торгового предприятия: монография / А.А. Бакунов, Е.Н. Смирнов. – Донецк: ДонНУЭТ, 2012. – 208с.
26. Балабанова, Л.В. Стратегическое маркетинговое управление сбытом предприятия: монография / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2009. – 245с.

27. Балабанова, Л.В. Маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятия: стратегический подход: монография / Л.В.Балабанова, В.В.Холод. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 294с.
28. Балакин, М.Ф. Методические аспекты оценки финансовой устойчивости предприятия [Электронный ресурс] / М.Ф. Балакин, Э.Ю. Люшина. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/marketing/item/1866-2012-12-24-12-09-57>.
29. Балацкая, Е.А. Необходимость стратегического планирования в условиях кризиса / Е.А. Балацкая // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем: сб. науч. труд. XIII Всероссийской науч.- практ. конф. – Махачкала: ФОРМАТ, 2016. – С.186-187.
30. Баскаков, В.В. Стратегическое планирование на предприятиях оборонно-промышленного комплекса / В.В. Баскаков, С.А. Федосеев, А.Н. Фомин // Военная мысль. – 2015.– №4. – С.28-35.
31. Батырбердиев, Т.Б. О некоторых аспектах оценки устойчивости торгового предприятия [Электронный ресурс] / Т.Б. Батырбердиев. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/arhiv_zhurnala/2013/7/ekonomika/batyrbiyev.pdf.
32. Баширов, Х.Г. Проблемы формирования и реализации стратегий устойчивого развития промышленных предприятий / Х.Г. Баширов, Л.М. Шахшаева // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №11. – С.268-270.
33. Бекетов, Н.В. Проблемы управления экономической устойчивостью и конкурентоспособностью предприятий / Н.В. Бекетов, А.С. Денисова // Стратегии развития экономики. – 2008. – №4. – С.23-27.
34. Беликова, И.П. Проблемы реализации стратегии развития предприятия / И.П. Беликова // Вестник СевКавГТИ, 2015. – №3(22). – С.8-12.
35. Беликова, Н.В. Финансово-экономические кризисы и общество потребления: социально-экономические аспекты / Н.В. Беликова // Бизнес-информ. – 2012. – №11. – С.17-20.

36. Бельчук, А. И. Экономические кризисы современного капитализма: циклические, промежуточные и структурные / А.И. Бельчук. – М.: Наука, 1981. – 328 с.
37. Бендиков, М.А. Финансово-экономическая устойчивость предприятия и методы ее регулирования / М.А. Бендиков, И.В. Сахарова, Е.Ю. Хрусталева // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 14(71). – С. 5-14.
38. Береговых, Т.В. Внутренние и внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия / Т.В. Береговых, Я.Ю. Кудряшова // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – №4. – Т.5. – С.1404-1407.
39. Березовская, Е.И. Функциональные стратегии в условиях антикризисного управления: [Электронный ресурс] / Е.И. Березовская // Материалы II научно-практической конференции «Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы»; 28 ноября 2018г. – Режим доступа: http://perspectives.utmn.ru/2018_10s/2.18.htm.
40. Беспалько, В.А. Управление деятельностью промышленных предприятий на рынках с ограниченной конкуренцией: монография / В.А. Беспалько, Е.А. Григорьева. – Краснодар: Изд-во «Парабеллум», 2014. – 161с.
41. Богданова, Е.Н. Управление конкурентоустойчивостью как основа развития организационной среды предприятий / Е.Н. Богданова // Вестник МГОУ: Серия «Экономика». – 2015. – №4. – С.53-59.
42. Бодров, О.Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия / О.Г. Бодров, В.А. Малыгин, В.Т. Тимерясов. – Казань: Изд-во «Таглитмат», 2000. – 208с.
43. Божидай, И.И. Дефиниция понятия «конкурентная стратегия» и ее место в управленческой иерархии стратегий [Электронный ресурс] / И.И. Божидай // Траектория науки: электронный научный журнал. – 2016. – №6. – Режим доступа: www.pathofscience.org.

44. Бондаренко, С.П. Стратегические цели компании: их связь с тактикой и ресурсами / С.П. Бондаренко // Управление в социально-экономических системах. – 2010. – №5. – С. 64-69.

45. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895с.

46. Булеев, И.П. К вопросу о сущности дефиниции «Антикризисное управление» / И.П. Булеев, А.В. Тельнова // Экономика промышленности. – 2005. – №2. – С.60-63.

47. Бурмистров, А.Н. Концептуальная схема расширенной сбалансированной системы показателей деятельности предприятия / А.Н. Бурмистров, М.П. Синявина // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: сборник научных трудов всерос. научно-практ. конф. – СПб.: Изд-во Политех. ун -та, 2012. – С.145-154.

48. Быстров, О.Ф. Оценивание конкурентной позиции фирмы с использованием формализованной модели SWOT – анализа / О.Ф. Быстров, В.В. Перцов // Экономика, статистика и информатика. – 2011. – №2. – С.33-35.

49. Ваньшина, Л.В. Эффективность инновационной деятельности торгового предприятия на потребительском рынке товаров и услуг / Л.В. Ваньшина // Материалы VI междунар. науч.-практ. конф. «Найденовские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг. – М.: Издательский дом "Научная библиотека", 2014. – С.67-68.

50. Васильев, В.Н. Знай «как» и спи спокойно: технологическая устойчивость предприятия / В.Н. Васильев // Российское предпринимательство. – 2016. – №4. – С. 26-32.

51. Васильев, К.К. Теория автоматического управления (следящие системы) / К.К. Васильев. – 2-е изд. – Ульяновск, 2001. – 98с.

52. Ващенко, Н.В. Особенности структуры экономического потенциала предприятия розничной торговли / Н.В. Ващенко, И.В. Ковалева // Экономика и управление в XXI веке: сборник статей II Международной

научной конференции. – Ставрополь: Центр научного знания “Логос”, 2012. – С.193-196.

53. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>.

54. Виноградов, А.Г. Система защитных механизмов в обеспечении устойчивости предприятия / А.Г. Виноградов // Реформирование менеджмента в условиях инновационного развития Донбасса: материалы междунар. науч.-практ. конф. – Донецк: ГО ВПО «ДонНТУ», 2016. – 247с. – С.10-14.

55. Винокуров, В.А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В.А. Винокуров, А.В. Винокуров // Стандарты и качество. – 2005. – №12. – С. 92-100.

56. Воробьева, С.В. Характеристика показателей экономической эффективности на примере торгового предприятия / С.В. Воробьева // Студенческая наука и XXI век: матер. междунар. науч.-практ. конф. – Йошкар-Ола: Морийский государственный университет, 2017. – С.57-60.

57. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Э.М. Воронина. – М.: Московский университет экономики, статистики и информации, 2014. – 256с.

58. Гаврилюк, С.А. Методы стратегического планирования в условиях кризиса / С.А. Гаврилюк // Экономика и управление в XXI веке. – 2018. – №4. – С. 48-52.

59. Гайфуллина, М.М. Интегральный подход к оценке конкурентного потенциала предприятия / М.М. Гайфуллина // Вестник ВЭГУ. – 2015. – №4(78). – С.22-33.

60. Галимова, М.П. Оценка конкурентного статуса инновационных мероприятий по критерию экономической устойчивости / М.П. Галимова // Интеллект, инновации, инвестиции. – 2013. – №1. – С.31-36.

61. Галумян, Д.В. Концепция анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Д.В. Галумян // Научно-технический

вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2004. – №12. – С.77-78.

62. Герасимов, Б.Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятий / Б.Н. Герасимов, М.Н. Рубцова // Вестник ОГУ. – 2006. – №8. – С.108-111.

63. Головин, И. С. Карта конкуренции / И. С. Головин // Практический маркетинг. – 2004. – №5. – С.85-93.

64. Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №3. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2000/3/339.html>.

65. Горинова, О.А. Подходы к оценке эффективности деятельности торгового предприятия / О.А. Гиринова // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития. – Материалы V междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2017. – С.444-447.

66. Горобняк, А.А. Методы повышения конкурентной устойчивости строительных предприятий в условиях вхождения России в ВТО / А.А. Горобняк // Вестник МГСУ. – 2012. – №10. – С.248-253.

67. Городилов, А.Б. Обеспечение экономической устойчивости предприятия на основе адаптивного управления / А.Б. Городилов // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – №3. – С.91-97.

68. Григорян, Е.С. Классификация видов устойчивости предприятия [Электронный ресурс] / Е.С Григорян // Концепт: научно-методический электронный журнал. – 2015. – №3. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15072.htm>.

69. Гросул, В.А. Социально-экономическая устойчивость предприятия: теоретико-методологические основы и практический инструментарий: монография / В. А. Гросул. – Х. : Харьк. гос. ун-т пит. и торговли, 2007. – 303 с.

70. Гуржий, Н.М. Управление стратегическим маркетингом: парадигма, инструментарий, результативность: монография / Н.М. Гуржий. – Донецк: ДонНУЭТ, 2012. – 560с.
71. Дамаев, Д.В. Основные подходы к оценке устойчивости предприятия / Д.В. Дамаев // Сборник научных трудов НГТУ. – 2005. – №4. – С. 112-119.
72. Двоеглазов, Д.М. Живучесть и устойчивость предприятий сложной структуры в условиях воздействия внешних рисков, алгоритмы управления и модели адаптации рисков [Электронный ресурс] / Д.М. Двоеглазов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – №1. – Том 7. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/72TVN115>.
73. Дидьковская, Л. Модификация конкурентных отношений во внутренней торговле в условиях кризиса / Л. Дидьковская // Вестник КНТЭУ. – 2009. – №6. – С.5-12.
74. Диканов, М.Ю. Конкурентная позиция организаций розничной торговли / М.Ю. Диканов // Вестник ДГТУ. – 2011. – №4(55). – С.525-529.
75. Долбня, Н.В. Методика расчета и анализа конкурентной устойчивости предприятия / Н.В. Долбня, А.В. Лебедева // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2015. – №2. – С.192-199.
76. Дрючина, Е.И. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса и их отличие от других типов предпринимательских стратегий / Е.И. Дрючина // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: сб. науч. тр. науч.-практ. конф. – Хабаровск: ХГТУ, 2016. – С.56-60.
77. Жамойда, А.А. Концепция конкурентоспособности предприятия /А.А. Жамойда // Экономика промышленности. – 2008. – Т.40. – №1. – С.59-66.
78. Жилина, Н.Н. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции [Электронный ресурс] / Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнов // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 12. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2018/12/27730>.

79. Жуков, Б.М. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе гибкого развития [Электронный ресурс] / Б.М. Жуков, Л.В. Дузь // Научно-теоретический журнал «Фундаментальные исследования». – 2009. – №5. – Режим доступа: <http://www.rae.ru>.

80. Захарченко, Н.И. Бизнес-статистика и прогнозирование в Microsoft Excel / Н.И. Захарченко. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 208с.

81. Зиятдинова, В.В. Анализ конкурентных преимуществ организации / В.В. Зиятдинова // Вестник ДИТИ. – 2014. – № 3 (5). – С.87-92.

82. Иванникова, А.Б. Методологическая концепция формирования инновационной конкурентоспособности предприятия / А.Б. Иванникова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – №90. – С.209-214.

83. Иванов, Е.А. Сущность и основные составляющие стратегического планирования [Электронный ресурс] / Е.А. Иванов // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7 Вып. 1 (187). – с. 40-45. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/13001>.

84. Ильина, О.В. Методика комплексной оценки эффективности использования экономических ресурсов розничного торгового предприятия / О.В. Ильина // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – №1. – С.176-181.

85. Илькевич, С.В. Междисциплинарный подход к антикризисному управлению: последние тенденции в зарубежных исследованиях / С.В. Илькевич, В.С. Шлапак // Научный журнал «Сервис plus». – 2014. – №1. – С.52-65.

86. Ильчук, О.О. Формирование основных направлений стратегического управления экономическим потенциалом предприятий торговли / О.О. Ильчук // Научный вестник НЛТУ. – Львов, 2011. – Вып.21.1. – С.149-153.

87. Калугин, В.А. Устойчивость конкурентной рыночной позиции предприятия / В.А. Калугин, Е.Ю. Манина // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2006. – №3. – С.59-61.

88. Каминская, К.Р. Антикризисное управление персоналом предприятия / К.Р. Каминская // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №3. – С.300-302.
89. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Гардарики, 1991г. – 174 с.
90. Кендюх, Е.И. Современные концепции конкурентоспособности / Е.И. Кендюх, Н.Н. Цугленок // Вестник КрасГАУ. – 2012. – №1. – С.19-23.
91. Кибиткин, А.И. Устойчивость сложных экономических систем в условиях рынка / А.И. Кибиткин. – ИЭП КНЦ РАН, 2000. – 197с.
92. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г.Б.Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.И. Качалов. – М.: Экономика, 2015. – 312с.
93. Клименко, Ю.В. Оценка конкурентной позиции транспортного предприятия / Ю.В. Клименко // Журнал университета водных коммуникаций. – 2017. – №3. – С. 212-217.
94. Клиначев, М.В. Теория систем автоматического регулирования [Электронный ресурс] / Н.В. Клиначев. – Режим доступа: <http://model.exponenta.ru/lectures/index.htm>.
95. Кобец, С.П. Стратегическое управление конкурентной устойчивостью машиностроительных предприятий на основе инновационного развития / С.П. Кобец // Бизнес-информ. – 2014. — №4. – С.460-464.
96. Ковалева, И.В. Перспективные формы продвижения товаров в условиях мирового экономического кризиса / И.В. Ковалева, Ю.В. Хренова // Вестник Алтайской науки. – 2015. – №3. – С.267-273.
97. Козлов, В. А. Проблемы управления устойчивостью развития и функционирования предпринимательских организаций: монография / В.А. Козлов, Л.А. Данченко. – М.: МЭСИ, 2012. – 348с.
98. Козлова, А.А. Стратегическое планирование деятельности фирмы в системе антикризисного управления предприятием / А.А. Козлова // Вестник ОГУ. – 2012. – №13(149). – С. 185-191.

99. Колупаева, А.О. Эффективность коммерческой деятельности розничного торгового предприятия / А.О. Колупаева, Г.А. Курогодникова // Материалы 69-й науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. – Мичуринск: Мичуринский государственный аграрный университет, 2017. – С.249-251.
100. Кондаурова, И.А. О возможности оценки конкурентоспособности предприятия с помощью метода главных компонент / И.А. Кондаурова, Д.О. Толкачев // Вестник экономической интеграции. – 2015. – № 2. – С. 50-56.
101. Кондаурова, И.А. Информатизация как фактор конкурентоспособности в условиях цифровой экономики / И.А. Кондаурова, А.А. Власенко // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Брянск, 30 ноября 2018 г.) [Электронный ресурс] / И.А. Кондаурова. – Брянск: Брянск. гос. инженерно-технол. ун-т., 2018. – С. 244-247.
102. Кондаурова, И.А. Информационная составляющая развития человеческих ресурсов в системе повышения конкурентоспособности предприятия / И.А. Кондаурова, В.А. Геммерлинг // Друкеровский вестник. – № 2. – 2019. – С. 118-126.
103. Контроллинг функциональных стратегий / под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир : ВГПУ, ВлГУ, 2014. – 276с.
104. Коротков, Э.М. Конкурентные позиции бизнеса: монография / Э.М. Коротков, Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 261с.
105. Корчагина, Е.В. Экономическая устойчивость предприятия: виды и структура [Электронный ресурс] / Е.В. Корчагина // Проблемы современной экономики. – 2005. - №3(15). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=820>.
106. Корчагина, Е.В. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / Е.В. Корчагина // Проблемы современной экономики. – 2005. – №3. – С. 15-16.

107. Коршикова, С.Н. Проблемы классификации конкурентных стратегий на основе матричного подхода / С.Н. Коршикова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2008. – №1(17). – С. 145-149.
108. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; 12-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 816с.
109. Краснова, Т.Г. Экономическая устойчивость региона: проблемы теории и практики: автореф. дис...д-ра экон. наук: 08.00.03/ Т.Г. Краснова. – Иркутск, 2001. – 42с.
110. Криворотов, В. С. Управление экономической устойчивостью предприятия в трансформационном периоде: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.С. Криворотов. – Краснодар, 2006. – 24 с.
111. Крючков, В.Г. Факторы успешного внедрения стратегического планирования / В.Г. Крючков, Н.В. Николаева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2015. – № 9. – С.23-27.
112. Куклина, Е.А. Устойчивость экономической системы: методологические подходы к определению понятия, виды устойчивости, типы устойчивого развития // Образование. Экономика. Общество. – 2007. – № 3. – С. 42–47.
113. Кулагина, Е.В. Повышение устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды / Е.В. Кулагина // Вестник АГТУ. – 2007. – №3(38). – С.212-216.
114. Куликов, В.И. Стратегия промышленного предприятия: проблемы разработки и проблемы реализации / В.И. Куликов // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2011. – №4. – С.320-323.
115. Кушнер, К. Конкурентная карта рынка: содержание и принципы построения [Электронный ресурс] / К. Кушнер – Режим доступа: http://studme.org/43050/ekonomika/konkurentnaya_karta_rynka.

116. Лазарева, Н.В. Особенности стратегий повышения конкурентных преимуществ предприятий промышленной индустрии / Н.В. Лазарева, В.А. Фурсов // Российское предпринимательство. – 2016. – №2. – С.27-33.
117. Легостев, А.В. Особенности выбора конкурентных стратегий хозяйствующими субъектами / А.В. Легостев // Агропродовольственная политика России. – 2016. – №8 (56). – С. 55-57.
118. Леонова, Е.Г. Оценка экономической эффективности оптового торгового предприятия на основе удовлетворенности потребителей / Е.Г. Леонова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №1. – С.69-76.
119. Логинов, Д.А. Повышение устойчивости развития предприятий промышленности на основе эффективного использования ресурсного потенциала потребителей продукции / Д.А. Логинов, О.С. Синякова // Практический маркетинг. – 2012. – №5 (183). – С.10-16.
120. Лупак, Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес-інформ. – 2013. – №4. – С.320-325.
121. Луценко, Е. В. Семантические информационные модели управления агропромышленным комплексом: монография / Е.В. Луценко, В.И. Лойко. – Краснодар: КубГАУ, 2005. – 345с.
122. Лыгина, Н.И. Актуальные вопросы использования конкурентных стратегий предприятиями агропромышленного комплекса / Н.И. Лыгина, А.А. Гончаров // Стратегия развития экономики. – 2011. – №37(130). – С. 24-32.
123. Мазлоев, В.З. Конкурентные стратегии аграрных организаций / В.З.Мазлоев, А.Н. Семин, Н.В. Боровский. – М.: Колос, 2009. – 243с.
124. Макова, М.М. Методические основы оценки устойчивого развития предприятий нефтяного комплекса / М.М. Макова // Вестник ВГЭУ. – 2012. – №4(60). – С.53-60.

125. Максимов, Д.А. Рыночная устойчивость, экономическая безопасность, инновационная стратегия в условиях трансформируемой экономики / Д.А. Максимов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С.15-21.
126. Максимова, А.Л. Оптимизация торгового предприятия средствами автоматизированного управления эффективностью / А.Л. Максимова // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития. – Материалы V междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2017. – С.107-109.
127. Малев, В.А. Обеспечение организационно-функциональной устойчивости предприятия в конкурентной среде: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / В.А. Малев. – Челябинск, 2007. – 22 с.
128. Малый бизнес: устойчивость и компенсационные возможности: монография / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Медяник, В.В. Назаров. – К.: Либра, 2003. – 328 с.
129. Малышенко, В.А. Концепция целевой финансово-стратегической устойчивости как системное единение методов фундаментального анализа стратегического развития предприятий / В.А. Малышенко, К.А. Малышенко // Экономическая теория. – 2017. – №4. – С. 4-20.
130. Мау, В. А. Кризисы и уроки. Экономика России в эпоху турбулентности / В.А. Мау. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2016. – 488 с.
131. Мендельсон, Л. А. Теория и история экономических кризисов и циклов. – В 3-х томах / Л.А. Мендельсон. – М.: Мысль, 2014. – Т. 3. – 527 с.
132. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702с.
133. Министерство экономического развития Донецкой Народной республики: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru>.
134. Мінцберг, Г. Зліт і падіння стратегічного планування: пер. з англ. К. Сисоева / Г. Мінцберг. – К.: Вид-во «Стандарт», 2008. – 412с.

135. Михаленя, М.А. Стратегия антикризисного развития предприятия / М.А. Михаленя // Сибирская финансовая школа. – 2018. – №3(74). – С.124-128.
136. Мороз, О.В. Методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства та якості оновлення його потенціалу / О.В. Мороз, С.С. Воловодюк, І.В. Гребеньок // Вісник Маріупольського державного університету (Серія «Економіка»). – 2014. – №7. – С.98-108.
137. Муллабаев, Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера [Электронный ресурс] / Р.Ю. Муллабаев // Электронный журнал «Гуманитарные научные исследования». – 2015. – №4. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/04/11010>.
138. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко; Київ.нац.екон.ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
139. Наумов, А.В. Стратегическое планирование в вертикально-интегрированных компаниях / А.В. Наумов, Н.А. Яхудина // Российское предпринимательство. – 2012. – № 4 (202). – с. 56-64.
140. Несторов, А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А.Ю. Несторов // Российское предпринимательство. – 2011. – №12(198). – С.92-96.
141. Николаева, Т.И. Формирование конкурентных стратегий розничного торгового предприятия / Т.И. Николаева, Е.Н. Ялунина // Известия УрГЭУ. – 2008. – № 1(20). – С. 56-62.
142. Олейник, А.Б. Экономическая устойчивость предприятия в современных условиях: Автореф. дис.... канд. эк. наук: 08.00.05 / А.Б. Олейник. – Волгоград, 2011. – 21 с.
143. Павленков, М. Инструменты оценки финансовой устойчивости [Электронный ресурс] / М. Павленков, Н. Смирнова // Управляем предприятием: электронный журнал. – 2011. – №2(2). – Режим доступа: <http://www.consulting1c.ru>.

144. Панькина, О.А. Методы оценки конкурентной позиции предприятия на рынке / О.А. Панькина // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. – Матер. 3 межд. науч.-практ. конф. – Махачкала: НИЦ «Апробация», 2013. – С.131-134.

145. Парахина, В.Н. Оценка конкурентных позиций промышленного предприятия / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий, Т.А. Филиппова // Вестник Северокавказского государственного технического университета. – 2012. – №2. – С.236-241.

146. Пекина, К.А. Методы и модели формирования производственной программы предприятия в условиях конкурентного взаимодействия на товарном и ресурсном рынках / К.А. Пекина // Организатор производства. – 2015. – №1. – С.119-123.

147. Половян, А.В. Стратегическое управление конкурентными преимуществами предприятий / А.В. Половян // Торговля и рынок: научный журнал. – 2019. – №1. – с. 51-57.

148. Половян, А.В. Управление устойчивым развитием на уровне хозяйствующих субъектов / А.В. Половян, А.Ф. Ялунер // Модернизация Российского общества: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: сборник трудов конференции. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2019. – С.198-202.

149. Половян, А.В. Состояние и перспективы развития предпринимательства в сфере торговли Донецкой Народной Республики / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – №2. – С. 162-168.

150. Полуянова, Н.В. Подходы к оценке конкурентной устойчивости предприятия промышленности строительных материалов / Н.В. Полуянова // Научные ведомости БелГУ. – 2013. – №22(165). – С.62-65.

151. Попков, В.В. Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента / В.В. Попков, Д.Б. Берг, Р.О. Кузнецов. – Екатеринбург: Уральский рабочий, 2002. – 320с.
152. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715с.
153. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Г. Портер: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
154. Прокопьева, Е.Л. Проявление экономического кризиса в сфере розничной торговли (на примере Республики Хакасия) / Е.Л. Прокопьева, А.А. Потапова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – Сер.: Экономика. – № 2(24). – 2016. – С. 30-36.
155. Птускин, А.С. Модель выбора проектов для снижения экологического стратегического риска промышленного предприятия / А.С. Птускин, Е.В. Левтер // Экономическая наука современной России. – 2015. – №3(70). – С. 126-140.
156. Путятин, А.Е. Методика определения и анализа конкурентной устойчивости предприятия [Электронный ресурс] / А.Е. Путятин. – Режим доступа: <http://www.maop.vorstu.ru/putyanin.html>.
157. Романюк, В.В. Основные достижения экономики республики и дальнейшие пути ее развития / В.В. Романюк // Матер. междунар. науч. конф. «Донецкие чтения. Образование, наука и вызовы современности», г. Донецк, 16-18 мая 2016 г.
158. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: монография / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2011. – 467с.
159. Рябова, М. А. Стратегическое планирование - центральное место стратегического управления агропромышленным комплексом // Молодой ученый. – 2011. – №12. Т.1. – С. 184-188.

160. Савкина, Р.В. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса / Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева // Научный альманах. – 2016. – №3(17). – С.301-306.
161. Семененко, І. М. Економічна стійкість підприємства: сутність і поняття / І. М. Семененко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля: зб. наук. пр. – Луганськ, 2010. – Вип. 2 (144). – С. 78 – 82.
162. Склярів, А.О. Стратегическое планирование предприятия в условиях мирового экономического кризиса / А.О. Склярів // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – №1. – С.297-300.
163. Смирнов Е.Н. Конкурентоспособность предприятия / Е.Н. Смирнов. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2016. – 308 с.
164. Стрельцова, Е.Д. Инструментарий стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия / Е.Д. Стрельцова, А.И. Бородин, Е.В. Катков // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2014. – №3. – С.98-102.
165. Сулейманов, В. Конкуренция и конкурентоспособность – теоретические основы и концепции / В. Сулейманов // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – №2. – С.304-307.
166. Сумець, О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного підприємства / О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов . – К.: Професіонал, 2007. – 208с.
167. Суэтин, А.А. Современные научные представления об экономическом и финансовом кризисе / А.А. Суэтин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2009. – №10. – С.22-33.
168. Тихомирова, Е. И. Комплексный подход к оценке устойчивости экономического роста и конкурентоспособности регионов Российской Федерации / Е.И. Тихомирова // Вопросы статистики. – 2005. – № 2. – С. 9–18.

169. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.

170. Тумаков, Е.А. Теоретические основы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Тумаков // Механизмы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: монография; ДонНУЭТ. – Краматорск: ООО «Каштан», 2018. – С.141-153.

171. Тумаков, Е.А. Комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной позиции торгового предприятия / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Теоретические и прикладные аспекты инвестиционно-инновационного развития экономических систем: коллективная монография; ДонНУ. – Донецк, 2018. – С.125-135.

172. Тумаков Е.А. Обоснование стратегий формирования конкурентной устойчивости торговых предприятий Донбасса / Е.А. Тумаков // Механизмы модернизации социально-экономического и инновационно-технологического развития Донбасса: коллективная монография; ДонНУЭТ. – Донецк: 2019. – С.51-72.

173. Тумаков, Е.А. Определение категории «устойчивость предприятия» / Е.А. Тумаков // Торговля и рынок: темат. сб. науч. раб. – Вып.1. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2017. – С.114-121.

174. Тумаков, Е.А. Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – Экономические науки. – 2017. – № 4. – Т.10. – С. 9-18.

175. Тумаков, Е.А. Влияние факторов макроокружения на конкуренцию в торговле Донецкой Народной Республики / Е.А. Тумаков //

Вестник ДонНУ: Серия В «Экономика и право». – ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – Донецк, 2018. – №3. – С.271-275.

176. Тумаков, Е.А. Научно-методический подход к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия / Е.А. Тумаков // Вестник Института экономических исследований. – 2019.– №1. – С.52-58.

177. Тумаков Е.А. Выбор целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия / Е.А. Тумаков // Торговля и рынок: темат сб. науч. работ – Вып.3(47) –Т.2. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2018. – С.144-151.

178. Тумаков, Е.А. Классификация конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Тумаков // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб.науч.стат. Вып.6 / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, каф. экономики предприятия. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2017. – С.60-64.

179. Тумаков, Е.А. Определение дефиниции «Конкурентная устойчивость предприятия» / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды: проблемы и пути их решения: сб. матер. XX междунар. науч.-практ. конф. / Под общ. ред. Н.В. Мальцева. – Екатеринбург, 2017. – С.12-19.

180. Тумаков, Е.А. Антикризисная конкурентная устойчивость торгового предприятия / Е.А. Тумаков // Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество (в условиях перехода к цифровой экономике): матер. междунар. науч.- практ. конф. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2017. – С. 435-437.

181. Тумаков, Е.А. Механизм формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Тумаков // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2017. – С.364-368.

182. Тумаков, Е.А. Анализ макроокружения торговых предприятий Донбасса в период кризиса / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Дорожная карта мировой экономики: материалы III междунар. науч.-практ. интернет-конф., 2017г., 17 ноября–Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – С.141-144.

183. Тумаков, Е.А. Концепция формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса / Е.А. Тумаков // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб.науч.стат. Вып.7 / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, каф. экономики предприятия. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2018. – С.42-45.

184. Тумаков, Е.А. Научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия/ С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб.науч.стат. Вып.6 / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, каф. экономики предприятия. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2019. – С.8-12.

185. Тумаков, Е.А. Оценка эффективности реализации стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Инновационные направления развития маркетинга: теория и практика: материалы VIII междунар. науч.-практ. конф., 2019г., 11 апреля – Луганск: Луганский национальный университет имени Владимира Даля, 2019. – С.3-5.

186. Тумаков Е.А. Выбор целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия / Е.А. Тумаков // Торговля и рынок: темат сб. науч. работ – Вып.3(47) –Т.2. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2018. – С.144-151.

187. Тумаков Е.А. Стратегическое планирование конкурентной устойчивости предприятия в период кризиса / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Сборник материалов II-й Международной научно-практической конференции

«Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития». – Донецк, ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2019. – С.58-61.

188. Ушанов, И.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления / И.В. Ушанов // Эффективное антикризисное управление. Наука. – 2010. – №1(60). – С. 67-79.

189. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов; 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

190. Фатхутдинов, Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – №1(1). – С. 73-86.

191. Фоміна, М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: монографія / М.В. Фоміна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. – 140с.

192. Фролова, И.М. Концепция эффективного управления конкурентоспособностью организации / И.М. Фролова, Л.В. Пасечникова // Вестник ОГУ. – 2011. – №13 (132). – С.484-487.

193. Фролова, Л.В. Управління реалізацією стратегій зростання торговельного підприємства: монографія / Л.В. Фролова, Н.І. Алексєєва. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2014. – 216с.

194. Хижина, М.А. Анализ инструментов стратегического планирования / М.А. Хижина // Молодой ученый. – 2013. – №11. – С. 500-503.

195. Цибарева, М.Е. Новые условия обеспечения экономической устойчивости предприятий промышленности на конкурентном рынке России / М.Е. Цибарева // Вестник СамГУ. – 2007. – №3(53). – С.161-168.

196. Цхакадзе, Н.В. Экономические кризисы в динамике мирового экономического развития / Н.В. Цхакадзе // Национальные экономики в условиях глобальных трансформаций: сб. стат. междунар. науч.-практ. конф. – М.: Наука, 2017. – С.161-167.

197. Чандлер, А. Стратегия и структура: пер. с англ. / А. Чандлер. – М.: Мир, 1998. – 464с.
198. Чеботаренко, Е.С. Типы стратегий конкурентной борьбы на рынке услуг / Е.С. Чеботаренко // Вестник СамГУПС. – 2008. – №6(18). – С.102-109.
199. Чепцов, В.В. Конкурентные преимущества «обучающейся организации» / В.В. Чепцов // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12(2). – С.52-55.
200. Черкасов, М.Н. Формирование концепции «конкурентной устойчивости предприятия» / М.Н. Черкасов, С.В. Шароватов // Проблемы современной экономики. – 2016. – №3. – С. 161-165.
201. Чижова, Е.Н. Рационализация деятельности предприятия: монография. – СПб.: Химиздат, 2002. – 342с.
202. Чупров, С.В. Равновесие и устойчивость промышленных предприятий под углом зрения трансформации российской экономики / С.В. Чупров // Экономика и управление. – 2016. – №5(21). – С. 73-82.
203. Шароватов, С.В. Использование концепции конкурентной устойчивости предприятия в преодолении кризисных явлений / С.В. Шароватов, М.Н. Черкасов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – №34. – С. 175-180.
204. Шароватов, С.В. Разработка механизма конкурентной устойчивости машиностроительных предприятий: дис.....канд. экон.наук. – М., 2013. – 189с.
205. Шароватов, С.В. Эволюция теории устойчивости в науке / С.В. Шароватов // Научные труды (Вестник МАТИ). – 2013. – № 21(93). – С. 334-339.
206. Шевелева, Я.Ф. Влияние заработной платы работников на эффективность торговой деятельности предприятий системы потребительской кооперации / Я.Ф. Шевелева // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2012. – №3. – С.103-106.

207. Шинкаренко, В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: монография / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х.: ХНАДУ, 2003. – 186с.
208. Штефан, В.И. Проблемы реализации стратегии развития предприятия / В.И. Штафан // Организатор производства. – 2012. – №1(52). – С.73-74.
209. Шульгина, Л.М. Экономическая эффективность деятельности торговых предприятий / Л.М. Шульгина // Экономика и управление в XXI веке. – 2018. – №2. – С. 83-88.
210. Щесняк, К.Е. Стратегическое планирование на предприятии в период финансово-экономического кризиса / К.Е. Щесняк, А.Я. Быстряков // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1. – С. 83-85.
211. Югатова, Ю.Н. Экономическая диагностика эффективности деятельности торгового предприятия / Ю.Н. Югатова // Инновационное образование и экономика. – 2008. – № 2(13). – 99-104.
212. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 2012. – 384с.
213. Prahalad, C.K. The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers. / C.K. Prahalad, V.Ramaswamy. – Harvard Business School Press, 2004. – P. 164-172.
214. Steurer, R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations // Journal of Business Ethics. 2005. – 61/3. – P. 263 - 281.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Современные подходы к толкованию дефиниции «устойчивость предприятия» (составлено автором)

Название подхода	Авторы	Сущность толкования устойчивости предприятия	Недостатки подхода
Финансовый подход	Е.В. Алутина, С.А. Афонина, Т.В. Береговых, А.Б. Борисов, Д.В. Дамаев	ассоциируют устойчивость предприятия с финансовой устойчивостью, которую рассматривают как финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его финансовых обязательств	не отражает показатели основной хозяйственной деятельности, гораздо более важные с точки зрения сохранения стабильного положения на рынке чем финансовое состояние
Подход максимизации прибыли	Дж. М. Кейнс, С. Маршалл, В.В. Андреев, О.Г. Бодров, Н.В. Бекетов, В.А. Гросул, И.М. Семененко	рассматривают устойчивость предприятия как финансовую устойчивость, только в контексте способности предприятия формировать и поддерживать прибыль на заданном уровне	является внутренней характеристикой предприятия, зависящей от внутренних показателей, рассмотрение ее как критерия устойчивости предприятия во внешней среде является некорректным
Управленческий подход	Т.Б. Батырбиев, И.В. Кушнир	предприятие может считаться устойчивым если его руководство обеспечивает уровень управления, при котором все жизненно важные позиции, процессы и внутренние связи сохраняют целостность при изменении внешних условий	подход ориентирован на рассмотрение внутренней среды предприятия и не характеризует положение предприятия во внешней конкурентной среде

Продолжение таблицы А

Название подхода	Авторы	Сущность толкования устойчивости предприятия	Недостатки подхода
Экономический подход	И.Г. Андреева, М.А. Бендиков, Б.Н. Герасимов, Е.В. Корчагина, В.С. Криворотов	Отождествление устойчивости предприятия экономической устойчивостью, под которой понимают способность системы противостоять дестабилизирующим воздействиям факторов и изменениям внешней среды и внутренним трансформациям самой системы, а также умение адаптироваться к этим изменениям, сохраняя при этом свой устойчивый потенциал, целостность структуры и движение в пространстве в долгосрочной перспективе	Рассмотрение как внешних, так и внутренних дестабилизирующих факторов, недостаточно обосновано, что понимается под устойчивым потенциалом и под движением в пространстве в долгосрочной перспективе
Подход экономической безопасности	С.А. Афонцев, Н.В. Матвеев	экономическая безопасность предприятия представляет собой его устойчивость к эндогенным и экзогенным шокам экономического и политического происхождения, способность нейтрализовать источники появления шоковых ситуаций и минимизировать ущерб от них	подразумевает рассмотрение не только экономических аспектов устойчивости предприятия, в трактовке некоторых авторов ассоциируется с финансовым подходом
Комплексный подход	Д.М. Двоеглазов, Д.А. Максимов	Устойчивость предприятия – это комплексное свойство, характеризующееся сочетанием трех показателей – живучестью, стабильностью и надежностью	основан на показателях надежности оборудования, свойство стабильности не относится к устойчивости

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Обобщение научных подходов к трактовке дефиниции «конкурентная устойчивость предприятия» (составлено автором)

Название подхода	Авторы	Сущность подхода	Недостатки подхода
Рыночный подход	Бакрунов Ю.О., Шароватов С.В.	определяет конкурентную устойчивость предприятия как способность к укреплению конкурентных позиций в условиях развития отраслевого рынка	непонятно в чем именно заключается укрепление конкурентных позиций, всегда ли оно стратегически целесообразно
Подход конкурентного воздействия	Богданова Е.Н., Полуянова Н.В.	сила конкурентного воздействия определяет реакцию предприятия, величиной которой и измеряется его конкурентная устойчивость	конкурентная устойчивость не может определяться степенью воздействия предприятия на конкурентов, поскольку если отсутствует конкурентное воздействие – это не означает что отсутствует конкурентная устойчивость
Подход конкурентоспособности	Алексеев С.Б., Горобняк А.А., Городилов А.Б., Калугин В.А., Манина Е.Ю., Портер М., Цибарева М.Е., Шинкаренко А.С.	отождествляет понятия «конкурентная устойчивость» и «конкурентоспособность», конкурентоспособность предприятия заключается в умении создавать конкурентные преимущества и поддерживать их в устойчивом состоянии. Конкурентную устойчивость можно считать дополнительным конкурентным преимуществом	редкое конкурентное преимущество можно назвать по настоящему устойчивым, конкурентоспособность охватывает не только внешние, но и в большей степени внутренние показатели предприятия и не может отождествляться с конкурентной устойчивостью предприятия во внешней среде.

Продолжение таблицы Б

Название подхода	Авторы	Сущность подхода	Недостатки подхода
Комплексный подход	В.А. Беспалько, Е.А. Григорьева, А.Е. Путятин, М.Н. Черкасов	Заключается в рассмотрении конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики, объединяющей экономическую, финансовую и рыночную устойчивость предприятия	объединяет совершенно различные по сути категории; рассмотрение конкурентной устойчивости предприятия как комплексной характеристики вызывает сложности в практическом ее использовании, особенно в долгосрочной перспективе.
Организационно - функциональный подход	В.А. Малев, К.А. Пекина	определяет конкурентную устойчивость как организационно-функциональную устойчивость предприятия в конкурентной среде, которая предусматривает сохранение предприятием функциональной структуры и бизнес-процессов при воздействии различных факторов внешней и внутренней среды	не обеспечивает учет действий конкурентов, рассматривает воздействие как внешней, так и внутренней среды

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Научные подходы к классификации стратегий предприятия (разработано на основе [7, с.72])

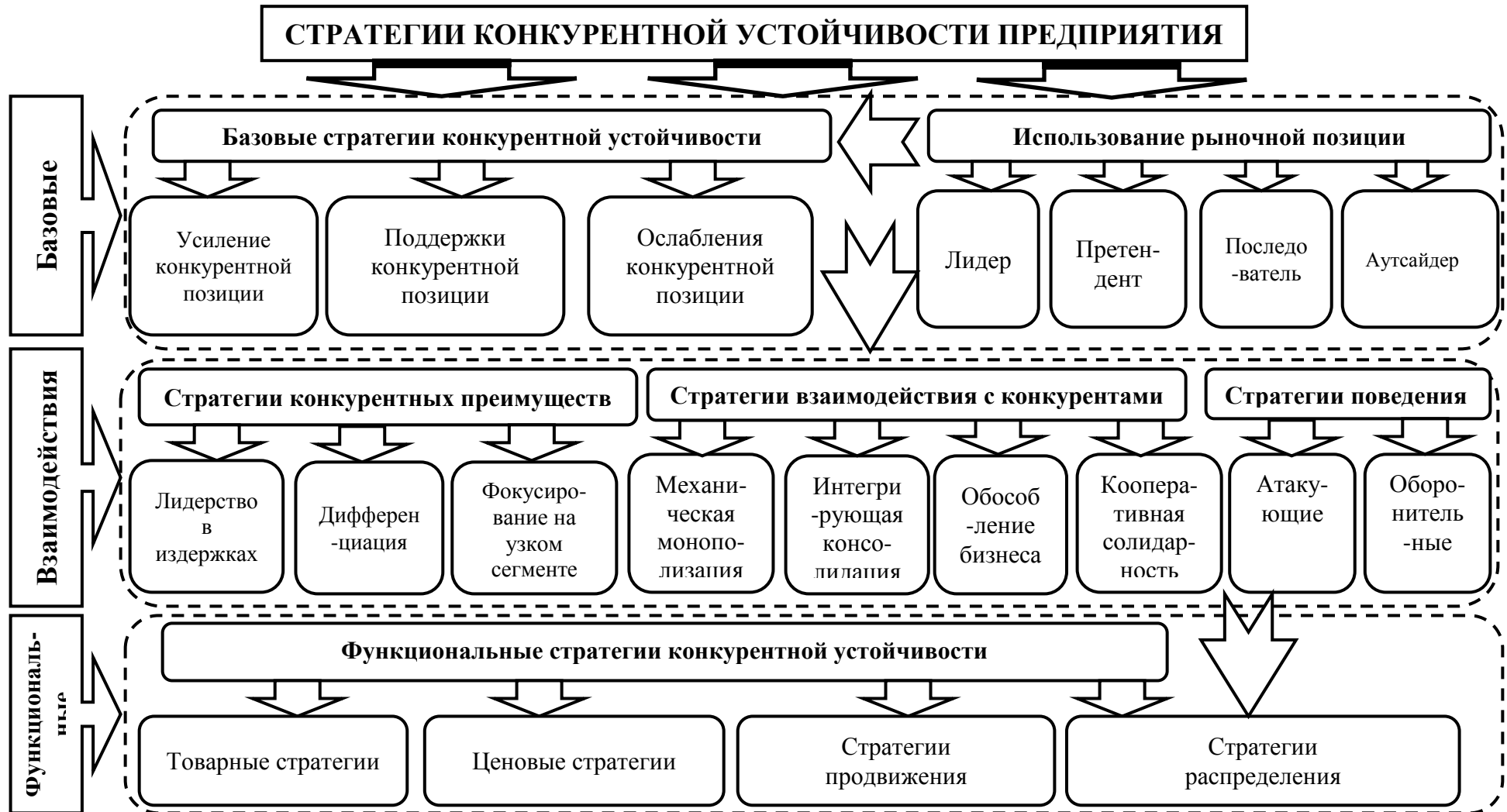
Научный подход	Авторы	Классификация стратегий
Ресурсный подход (развитие ресурсов)	Б.Карлоф [89, с.148]	Портфельные стратегии – выбор хозяйственных направлений, в которые следует осуществить инвестирование и деловые стратегии, – обобщенные модели действий, необходимых для достижения поставленных целей путем использования и развития имеющихся в наличии ресурсов компании.
Уровневый подход (в зависимости от уровня – пирамида стратегий)	А.Томпсон [169, с. 134], М.Портер [153, с.53]	Три уровня (типа) стратегий: корпоративная – общая стратегия развития предприятия; деловая – стратегия достижения долгосрочных конкурентных преимуществ; функциональная – стратегия, которая разрабатывается функциональными службами предприятия.
Рыночный подход (в зависимости от позиции на рынке)	А. Томпсон [169, с. 47], Ю.А. Несторов [140, с.95]	Стратегия лидерства – стратегия фирмы, которая бросает вызов окружению; стратегия последователя – стратегия фирмы, которая сохраняет свое место на рынке; стратегия новичка – стратегия фирмы, которая только что появилась на рынке.
Функциональный подход (в зависимости от функции стратегии)	М.А. Михаленя [135, с. 35]	Выделение функциональных стратегий : товарно-рыночной, ресурсно-рыночной, ценовой, технологической, интеграционной, инвестиционно-финансовой, социальной, сбытовой.

Продолжение таблицы В

Научный подход	Авторы	Классификация стратегий
Конкурентный подход (стратегии конкуренции)	М.Портер [153, с. 111], Н.М Гуржий [70, с.57]	Стратегия ценового лидерства, стратегия продуктового лидерства (дифференциации), сфокусированная стратегия (стратегия лидерства в нише). Согласно матрице конкурентных преимуществ – предупреждающие стратегии (нападение, защита, атака, прорыв по курсу, сосредоточение сил на участке), пассивные стратегии (перехват, блокировка, следование, окружение, сохранение позиций, обход)
Подход выделения базовых стратегий	С.А. Гаврилюк [58, с.50]	Стратегии концентрированного роста , стратегии интегрированного роста , стратегии диверсифицированного роста , стратегии сокращения (стратегии ликвидации, стратегии сокращения, стратегии сокращения расходов)
Подход “жизненного цикла” (в зависимости от этапа жизненного цикла)	О.О. Ильчук [86, с.151]	Стратегии роста, стабилизации, сокращения, реструктуризации, активные и пассивные (реактивные) стратегии на разных этапах жизненного цикла предприятия.
Процессный подход	Н.М. Гуржий [70, с.58]	Стратегии планирования (корпоративного, итеративного, интуитивного, хаотического планирования), стратегии организации (действий, развития, формализованная и неформализованная стратегии), стратегии контроля (стратегии стратегического, тактического и оперативного контроля).

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Иерархия стратегий конкурентной устойчивости предприятия (авторская разработка)



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**Определения дефиниций, связанных с конкурентной устойчивостью
предприятия (авторская разработка)**

Название термина	Авторское определение термина
Устойчивость предприятия	Устойчивость предприятия представляет собой комплексную характеристику, которая отражает способность предприятия за счет использования внутреннего потенциала и эффективного управления противостоять и адаптироваться к изменениям факторов внешней среды в долгосрочной перспективе таким образом, чтобы достигать своих целей
Конкурентная устойчивость предприятия	Конкурентная устойчивость предприятия – это комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов
Стратегическое планирование конкурентной устойчивости	Стратегическое планирование конкурентной устойчивости предприятия представляет собой процесс формирования целей и разработки стратегий конкурентной устойчивости предприятия на целевых рынках
Стратегическая цель конкурентной устойчивости предприятия	Стратегическая цель конкурентной устойчивости предприятия – это конкретная задача формирования или поддержания определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе
Стратегия конкурентной устойчивости предприятия	Стратегия конкурентной устойчивости предприятия – это способ достижения стратегической цели, связанной с формированием или поддержкой определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе
Антикризисная конкурентная устойчивость предприятия	Антикризисная конкурентная устойчивость предприятия – это способность предприятия вопреки действиям конкурентов разрабатывать и эффективно реализовывать антикризисные программы, направленные на достижение стратегических целей на целевых рынках.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Взаимосвязь факторов макроокружения и внешних условий конкуренции между торговыми предприятиями ДНР (составлено автором)

Факторы макроокружения	Внешние условия конкуренции
<p align="center">Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - падение объема розничного товарооборота; - снижение покупательной способности населения; - рост издержек обращения; - отсутствие возможности кредитования; - невозможность страхования рисков. 	<p>1. В торговле Республики осуществляется передел собственности, характеризующийся закрытием многих магазинов и появлением новых, переходом магазинов и продовольственных рынков в государственную собственность или к новым собственникам.</p>
<p align="center">Правовые факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа в правовом поле старых и новых законодательных актов одновременно; - внесение постоянных поправок и изменений в налоговую систему; - несовершенство механизмов амортизации основных фондов. 	<p>2. Устойчивые тенденции расширения сетевых форматов, усиливающих конкуренцию за счет своих больших возможностей – супермаркет, дискаунтер, магазин у дома и увеличения количества магазинов торговых сетей</p>
<p align="center">Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - падение инвестиционной привлекательности торговых предприятий; - нарушение традиционных хозяйственных связей, переориентация на Российскую Федерацию и Беларусь; - рост коммерческих рисков; - рост арендной платы. 	<p>3. Наблюдается тенденция увеличения количества торговых точек, постоянно обостряет конкуренцию открытие новых магазинов (число предприятий торговли за период с 1 июня 2015 года по 1 июля 2018 года увеличилось более чем на 63% (с 6 516 до 10 648)..</p>
<p align="center">Культурно – демографические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - переориентацию спроса потребителей на продукты первой необходимости и продукты питания; - проблемы обеспеченности торговых предприятий квалифицированными кадрами из-за миграции населения 	<p>4. Неуклонный рост товарного ассортимента, который также является важнейшим фактором конкурентоспособности торгового предприятия (по сравнению с 2015 годом в торговых сетях ассортимент увеличился в 4,3 раза, а в магазинах средних и малых форм – в 2,5 раза).</p>
<p align="center">Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение Интернет-торговли; - использование более совершенных инструментов комплекса продвижения индивидуального маркетинга. 	<p>5. Сложность ведения ценовой конкуренции из-за стабилизации цен (индекс потребительских цен в среднем в 2018 году составил 101,2% и прогнозируется колебание потребительских цен на уровне не более 3 - 5%</p>
<p align="center">Географические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - сложности осуществления хозяйственной деятельности в прифронтовых районах. 	

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анализ внешних условий конкуренции в торговле ДНР

Показатель	Условное обозначение	Значение
Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления	<i>I_{дпт}</i>	1,15
Индекс расширения сетевых форматов	<i>I_{рсф}</i>	1,12
Индекс увеличения количества торговых точек	<i>I_{тт}</i>	1,63
Индекс роста товарного ассортимента	<i>I_{та}</i>	1,70
Индекс стабилизации цен	<i>I_ц</i>	1,04
Индекс роста издержек обращения	<i>I_{ио}</i>	1,32
Индекс влияния внешних условий	<i>I_{ву}</i>	1,30

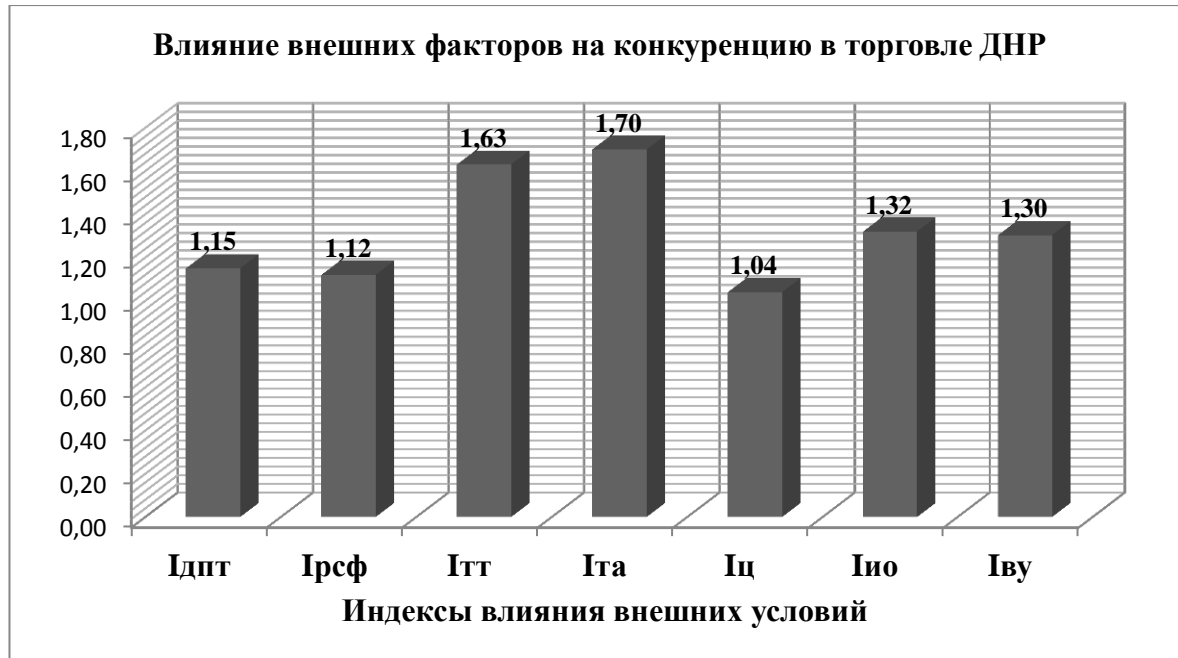


Рисунок Ж – Индексы влияния макроокружения на конкуренцию в торговле

ДНР в 2014-2018 годах

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анализ влияния сил М.Портера на конкуренцию в отрасли

(разработано с использованием [90, 108, 134, 137, 189])

Таблица И.1 - Анализ угрозы появления новых игроков в отрасли оптовой торговли строительными материалами ДНР

Фактор анализа Φ_i	Оценочный балл фактора			Средний результат оценки $\Phi_{i_{cp}}$
	1	2	3	
Экономия на масштабе	существует	существует у нескольких игроков рынка	отсутствует	1,9
Дифференциация продукта	высокая	средняя	низкая	2,6
Уровень и срок окупаемости затрат на вход в отрасль	высокий, срок окупаемости более 1 года	средний, срок окупаемости от 6 до 12 месяцев	низкий, срок окупаемости до 6 месяцев	1,8
Наличие крупных игроков	80% рынка контролируются 2-3 крупными игроками	50% рынка контролируются 2-3 крупными игроками	20% или менее контролируется 2-3 крупными игроками	2,8
Доступ к каналам распределения	ограничен	требует умеренных инвестиций	открыт	1,9
Готовность участников снижать цены	игроки не идут на снижение цены	крупные игроки не идут на снижение цены	игроки идут на снижение цены	2,7
Сумма баллов $\sum \Phi_i$				13,7
Максимальная сумма баллов $\sum \Phi_{i_{max}}$				18
Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни}$				0,76
Шкала для качественной оценки				
$0 \leq K_{пни} \leq 0,33$		угроза появления новых игроков в отрасли низкая		
$0,33 \leq K_{пни} \leq 0,66$		угроза появления новых игроков в отрасли средняя		
$0,66 \leq K_{пни} \leq 1$		угроза появления новых игроков в отрасли высокая		

Таблица И.2 - Анализ угрозы появления товаров-заменителей (субститутов) в отрасли оптовой торговли строительными материалами ДНР

Фактор анализа Фі	Оценочный балл фактора			Средний результат оценки Фі _{ср}
	1	2	3	
Наличие товаров-заменителей с соответствующими ценовыми параметрами	отсутствуют	существуют, но их доля не рынке незначительна	существуют и их доля значительна	1,9
Наличие товаров-заменителей с соответствующими качественными параметрами	отсутствуют	существуют, но их доля не рынке незначительна	существуют и их доля значительна	1,7
Наличие товаров-заменителей с соответствующими и ценовыми, и качественными параметрами	отсутствуют	существуют, но их доля не рынке незначительна	существуют и их доля значительна	1,2
Уровень склонности потребителей к замене	к замене склонно не более 10% потребителей	к замене склонно не более 30% потребителей	к замене склонно 50% потребителей и более	1,1
Уровень затрат потребителя на переключение на товар-заменитель	высокий	средний	низкий	1,2
Сумма баллов $\sum \Phi_i$				7,1
Максимальная сумма баллов $\sum \Phi_{i_{\max}}$				15
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{\text{птз}}$				0,47
Шкала для качественной оценки				
$0 \leq K_{\text{птз}} \leq 0,33$			угроза появления товаров-заменителей в отрасли низкая	
$0,33 \leq K_{\text{птз}} \leq 0,66$			угроза появления товаров-заменителей в отрасли средняя	
$0,66 \leq K_{\text{птз}} \leq 1$			угроза появления товаров-заменителей в отрасли высокая	

Таблица И.3 - Анализ угрозы со стороны поставщиков в отрасли оптовой торговли строительными материалами ДНР

Фактор анализа Φ_i	Оценочный балл фактора			Средний результат оценки $\Phi_{i_{cp}}$
	1	2	3	
Количество поставщиков	большое	среднее	малое	1,6
Стоимость переключения на других поставщиков	низкая	средняя	высокая	1,8
Уровень дифференциации товаров	высокий	средний	низкий	1,9
Ассортимент поставок	широкий	средний	узкий	1,1
География поставщиков	обширная	ограниченная	узкая	2,3
Приоритетность рынка для поставщика	высокая	средняя	низкая	2,1
Угроза вертикальной интеграции	высокая	средняя	низкая	1,7
Сумма баллов $\sum \Phi_i$				12,5
Максимальная сумма баллов $\sum \Phi_{i_{max}}$				21
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост}$				0,60
Шкала для качественной оценки				
$0 \leq K_{пост} \leq 0,33$			угроза со стороны поставщиков в отрасли низкая	
$0,33 \leq K_{пост} \leq 0,66$			угроза со стороны поставщиков в отрасли средняя	
$0,66 \leq K_{пост} \leq 1$			угроза со стороны поставщиков в отрасли высокая	

Таблица И.4 - Анализ угрозы со стороны потребителей в отрасли оптовой торговли строительными материалами ДНР

Фактор анализа Фі	Оценочный балл фактора			Средний результат оценки Фі _{ср}
	1	2	3	
Количество крупных покупателей	объем потребления распределен равномерно	небольшая часть покупателей обеспечивают до 50% продаж	несколько покупателей обеспечивают до 80% продаж	1,1
Уровень угрозы переключения потребителя	уникальный товар, нет аналогов	стандартный товар с отдельными особенностями	стандартный товар	2,4
Уровень чувствительности потребителя к цене	не чувствителен	иногда переключается на товар с более низкой ценой	всегда переключается на товар с более низкой ценой	2,2
Уровень удовлетворенности потребителя качеством товара	полностью удовлетворен	удовлетворен основными показателями качества товара	не удовлетворен основными показателями качества товара	1,4
География потребителей	обширная	ограниченная	узкая	2,4
Сумма баллов $\sum \Phi_i$				9,5
Максимальная сумма баллов $\sum \Phi_{i_{max}}$				15
Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр}$				0,63
Шкала для качественной оценки				
$0 \leq K_{потр} \leq 0,33$		угроза со стороны потребителей в отрасли низкая		
$0,33 \leq K_{потр} \leq 0,66$		угроза со стороны потребителей в отрасли средняя		
$0,66 \leq K_{потр} \leq 1$		угроза со стороны потребителей в отрасли высокая		

Таблица И.5 – Анализ степени конкуренции в отрасли оптовой торговли строительными материалами ДНР

(разработано с использованием [Смирнов, с.66])

Показатель	Формула расчета	Фактическое значение	Нормативное значение	Вывод
Индекс монополизации	$I_m = \frac{d_{max} - M(d)}{d_{max} + M(d)}$ где d_{max} – максимальная рыночная доля; $M(d)$ – среднее арифметическое рыночных долей.	0,22	$I_m = 0,75 - 1$ – рынок монопольный; $I_m = 0,5 - 0,75$ – олигополия; $I_m = 0,25 - 0,5$ – монополистическая конкуренция; $I_m = 0 - 0,25$ – почти совершенная конкуренция.	на рынке наблюдается почти совершенная конкуренция
Индекс обратных величин рыночных долей	$I_{od} = \frac{\frac{n^2}{100}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{d_i}}$ где n – количество исследуемых предприятий; d_i – рыночная доля предприятия.	0,76	$I_{od} = 0 - 0,25$ – рынок монопольный; $I_{od} = 0,25 - 0,5$ – олигополия; $I_{od} = 0,5 - 0,75$ – монополистическая конкуренция; $I_{od} = 0,75 - 1$ – почти совершенная конкуренция.	на рынке наблюдается почти совершенная конкуренция
Индекс концентрации	$I_k = \sum_{i=1}^n d_i / 100$ где I_k – индекс концентрации определенного количества ($n = 3$) предприятий; d_i – доля рынка i -го предприятия	0,42	$I_k < 45\%$ – рынок слабо концентрирован, интенсивность конкуренции высокая; $45\% < I_k < 70\%$ – рынок умеренно концентрирован; $I_k > 70\%$ – рынок высококонцентрированный.	рынок слабо концентрирован, интенсивность конкуренции высокая
Индекс Розенблюда (индекс Холла – Тайдмана)	$I_p = 1 / (2 \cdot \sum_{i=1}^m R_i \cdot d_i - 1)$ где R_i – ранг предприятия в зависимости от рыночной доли; m – число предприятий с высокой рыночной долей ($m = 3$)	0,012	$I_p = 1$ – рынок монопольный, высококонцентрированный; $I_p < 1/3 = 0,33$ – рынок неконцентрированный, конкурентный.	рынок неконцентрированный, конкурентный
Интегральный индекс монополизации рынка	$I_{mp} = \sqrt[2]{I_m \cdot 1 / I_{od}}$	0,54	наблюдается почти совершенная конкуренция	
Интегральный индекс концентрации рынка	$I_{kp} = \sqrt[2]{I_k \cdot I_p}$	0,07	рынок слабо концентрирован, интенсивность конкуренции высокая	

Таблица И.6 – Анализ средних темпов роста рынка оптовой торговли строительными материалами ДНР (2015-2017 годы)

Показатель	Условное обозначение	Значение для торговли ДНР в целом	Значение для оптовой торговли строительными материалами
Индекс увеличения количества торговых точек	<i>I_{тт}</i>	1,63	1,12
Индекс расширения сетевых форматов	<i>I_{рсф}</i>	1,12	1,1
Индекс роста доли непродовольственных товаров в структуре потребления	<i>I_{днт}</i>	0,87	0,87
Индекс роста товарного ассортимента	<i>I_{та}</i>	1,7	1,6
Индекс стабилизации цен	<i>I_ц</i>	1,04	1,04
Индекс роста издержек обращения	<i>I_{ио}</i>	1,32	1,16
Индекс роста рынка, %	<i>I_{рр}</i>	23	16

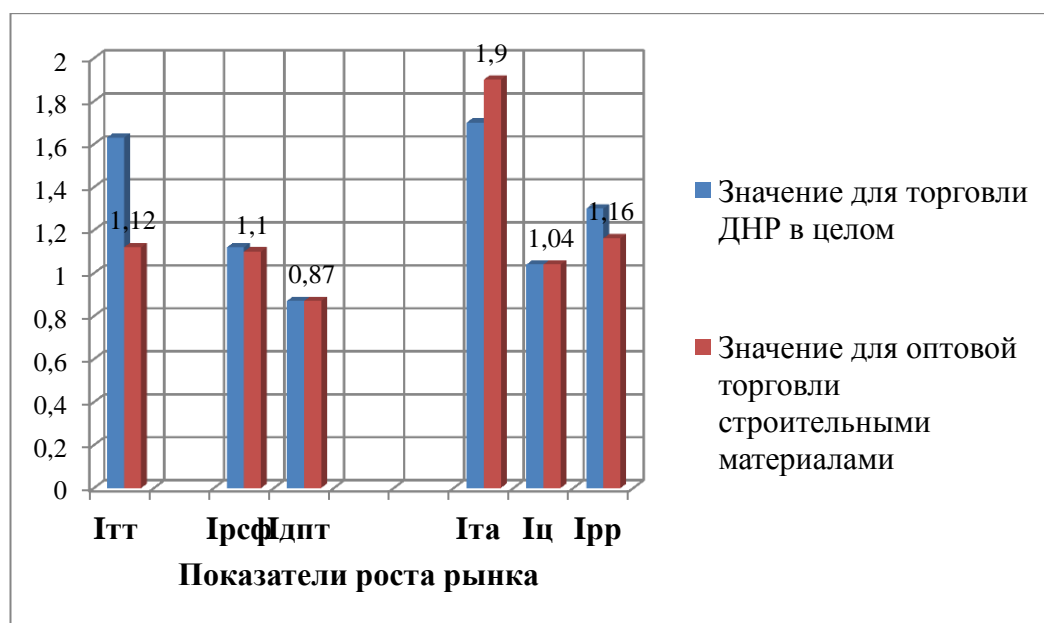


Рисунок И – Показатели роста рынка оптовой торговли строительными материалами ДНР (составлено автором)

Таблица И.7 – Определение среднего индекса рентабельности в отрасли и среднего индекса роста рентабельности в отрасли оптовой торговли строительными материалами в ДНР* (составлено автором)

Предприятие	Средняя рентабельность оптовых продаж за последние 3 года, %	Средние темпы роста рентабельности продаж за последние три года, %
ООО «Галактика»	21	6
ООО «Ситистрой»	23	7
ООО «Омегаплюс»	22	4
ООО «Юз Авто Дон»	24	8
ООО «ГРИН ТЕРМО»	15	2
ООО «Омега»	18	5
ООО «Доневропродукт»	28	6
ООО «Укрдизайн»	14	2
ООО «Свет Востока»	26	7
Средний индекс рентабельности в отрасли I_{po}	21,22	
Средний индекс роста рентабельности в отрасли I_{ppo}		5,22

* для ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой» взяты показатели только оптовой торговли

Таблица И.8 – Анализ влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию исследуемых предприятий (составлено автором)

Показатель	Значение	Интерпретация значения
Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни}$	0,761	высокий уровень угрозы
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз}$	0,47	средний уровень угрозы
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост}$	0,595	средний уровень угрозы
Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр}$	0,63	средний уровень угрозы
Интегральный индекс монополизации рынка I_{mp}	0,54	почти совершенная конкуренция
Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр}$	0,07	высокая интенсивность конкуренции
Индекс роста рынка I_{pp}	0,16	умеренно растущий рынок
Средний индекс роста рентабельности в отрасли I_{ppo}	0,052	средняя рентабельность отрасли
Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию I_{fk}	1,06	в отрасли растет интенсивность конкуренции

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Анализ конкурентов исследуемых предприятий

Таблица К.1 – Определение прямых и непрямых конкурентов исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Основные товарные группы	Прямые конкуренты	Непрямые конкуренты	Количество прямых/непрямых конкурентов
ООО "Галактика" (для ООО «Галактика» и взяты товарные группы только оптовой торговли)	сыпучие, кирпич, лакокрасочные материалы, пиломатериалы	ООО "Ситистрой" ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон " ООО "ГРИН ТЕРМО" ООО "Омега"	ООО "Доневропродукт" ООО "Укрдизайн" ООО "Свет востока"	5/3
ООО "Ситистрой"	сыпучие, отделочные материалы, пиломатериалы	ООО "Галактика" ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон "	ООО "ГРИН ТЕРМО" ООО "Омега" ООО "Доневропродукт" ООО "Укрдизайн" ООО "Свет востока"	3/5
ООО "Омегаплюс"	все стройматериалы кроме сыпучих	все предприятия	-	8/0
ООО "Юз Авто Дон "	все стройматериалы и сантехника	все предприятия	-	8/0
ООО "ГРИН ТЕРМО"	лакокрасочные материалы, строительная химия, утеплители	ООО "Галактика" ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон " ООО "Омега"	ООО "Ситистрой" ООО "Доневропродукт" ООО "Укрдизайн" ООО "Свет востока"	4/4
ООО "Омега"	лакокрасочные материалы	ООО "Галактика" ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон " ООО "ГРИН ТЕРМО"	ООО "Ситистрой" ООО "Доневропродукт" ООО "Укрдизайн" ООО "Свет востока"	4/4

Продолжение таблицы К.1

Предприятие	Основные товарные группы	Прямые конкуренты	Непрямые конкуренты	Количество прямых/непрямых конкурентов
ООО "Доневропродукт"	строительная химия	ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон " ООО "ГРИН ТЕРМО" ООО "Укрдизайн"	ООО "Галактика" ООО "Ситистрой" ООО "Омега"	5/3
ООО "Укрдизайн"	обои, строительная химия	ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон " ООО "ГРИН ТЕРМО" ООО "Доневропродукт" ООО "Свет востока"	ООО "Галактика" ООО "Ситистрой" ООО "Омега"	5/3
ООО "Свет востока"	электрические товары, строительная химия	ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон " ООО "ГРИН ТЕРМО" ООО "Доневропродукт" ООО "Укрдизайн"	ООО "Галактика" ООО "Ситистрой" ООО "Омега"	5/3

Таблица К.2 – Стратегические намерения конкурентов (составлено автором)

Стратегические целевые группы	Исследуемые предприятия								
	ООО «Галактика»	ООО «Ситистрой»	ООО "Омегаплюс"	ООО "Юз Авто Дон "	ООО "ГРИН ТЕРМО"	ООО "Омега"	ООО "Доневропродукт"	ООО "Укрдизайн"	ООО "Свет востока"
<i>Разведчики (Pa)</i>							<i>Pa</i>		<i>Pa</i>
<i>Защитники (З)</i>	3	3	3			3			
<i>Реакторы (Pe)</i>				<i>Pe</i>	<i>Pe</i>			<i>Pe</i>	
Соотношение стратегических целевых групп 4/3/2									

Таблица К.3 – Конкурентная позиция предприятий с учетом характера реакции на действия конкурента (составлено автором)

Стратегические реактивные группы	Исследуемые предприятия								
	ООО «Галактика»	ООО «Ситистрой»	ООО "Омегаплюс"	ООО "Юз Авто Дон "	ООО "ГРИН ТЕРМО"	ООО "Омега"	ООО "Доневропродукт"	ООО "Укрдизайн"	ООО "Свет востока"
Неторопливые конкуренты (НТК)	НТК	НТК					НТК		НТК
Разборчивые конкуренты (РК)			РК		РК			РК	
Тигры (Т)						Т			
Непредсказуемые конкуренты (НПК)				НПК					
Соотношение стратегических реактивных групп 4/3/1/1									

Таблица К.4 – Характер влияния конкурентов (составлено автором)

Стратегические группы влияния	Исследуемые предприятия								
	ООО «Галактика»	ООО «Ситистрой»	ООО "Омегаплюс"	ООО "Юз Авто Дон "	ООО "ГРИН ТЕРМО"	ООО "Омега"	ООО "Доневропродукт"	ООО "Укрдизайн"	ООО "Свет востока"
Правильные (П)	П	П	П		П		П	П	П
Неправильные (Н)				Н		Н			
Соотношение стратегических групп влияния 7/2									

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Паспорта конкурентной позиции предприятий и конкурентная карта рынка

Предприятие: ООО Предприятие:

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли Оценка влияния	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\partial nm} = 1,15$</td> <td rowspan="6" style="width: 40%; text-align: center; vertical-align: middle;">Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год</td> </tr> <tr> <td>Индекс расширения сетевых форматов $I_{pc\phi} = 1,12$</td> </tr> <tr> <td>Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$</td> </tr> <tr> <td>Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$</td> </tr> <tr> <td>Индекс стабилизации цен $I_{\zeta} = 1,04$</td> </tr> <tr> <td>Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{vy} = 1,30$</td> </tr> </table>	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\partial nm} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год	Индекс расширения сетевых форматов $I_{pc\phi} = 1,12$	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$	Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$	Индекс стабилизации цен $I_{\zeta} = 1,04$	Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{vy} = 1,30$								
Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\partial nm} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год																
Индекс расширения сетевых форматов $I_{pc\phi} = 1,12$																	
Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$																	
Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$																	
Индекс стабилизации цен $I_{\zeta} = 1,04$																	
Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$																	
Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{vy} = 1,30$																	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятия Оценка	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$</td> <td style="width: 40%;">высокий уровень угрозы</td> </tr> <tr> <td>Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$</td> <td>средний уровень угрозы</td> </tr> <tr> <td>Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$</td> <td>средний уровень угрозы</td> </tr> <tr> <td>Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$</td> <td>средний уровень угрозы</td> </tr> <tr> <td>Интегральный индекс монополизации рынка $I_{mp} = 0,54$</td> <td>высокая конкуренция</td> </tr> <tr> <td>Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$</td> <td>высокая конкуренция</td> </tr> <tr> <td>Индекс роста рынка $I_{pp} = 0,16$</td> <td>умеренно растущий рынок</td> </tr> <tr> <td>Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{ppo} = 0,052$</td> <td>средняя рентабельность</td> </tr> </table>	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$	высокий уровень угрозы	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{mp} = 0,54$	высокая конкуренция	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция	Индекс роста рынка $I_{pp} = 0,16$	умеренно растущий рынок	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{ppo} = 0,052$	средняя рентабельность
Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$	высокий уровень угрозы																
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы																
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы																
Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы																
Интегральный индекс монополизации рынка $I_{mp} = 0,54$	высокая конкуренция																
Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция																
Индекс роста рынка $I_{pp} = 0,16$	умеренно растущий рынок																
Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{ppo} = 0,052$	средняя рентабельность																
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Ситистрой» Оценка факторов	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 5,4\%$</td> <td style="width: 50%;">8 место - последователь</td> </tr> <tr> <td>Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ppd} = - 0,019$</td> <td>наиболее быстро сокращающаяся рыночная доля</td> </tr> <tr> <td>Прямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон "</td> <td>Непрямые товарные конкуренты ООО "ГРИН ТЕРМО" , ООО "Омега", ООО "Доневропродукт", ООО "Укрдизайн", ООО "Свет востока"</td> </tr> <tr> <td>Конкуренты по признаку схожести потребителя</td> <td>ООО «Галактика»</td> </tr> <tr> <td>Стратегические намерения в отношении конкурентов</td> <td>защитник</td> </tr> <tr> <td>Характер реакции на действия конкурентов</td> <td>неторопливый конкурент</td> </tr> </table>	Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 5,4\%$	8 место - последователь	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ppd} = - 0,019$	наиболее быстро сокращающаяся рыночная доля	Прямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон "	Непрямые товарные конкуренты ООО "ГРИН ТЕРМО" , ООО "Омега", ООО "Доневропродукт", ООО "Укрдизайн", ООО "Свет востока"	Конкуренты по признаку схожести потребителя	ООО «Галактика»	Стратегические намерения в отношении конкурентов	защитник	Характер реакции на действия конкурентов	неторопливый конкурент				
Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 5,4\%$	8 место - последователь																
Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ppd} = - 0,019$	наиболее быстро сокращающаяся рыночная доля																
Прямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон "	Непрямые товарные конкуренты ООО "ГРИН ТЕРМО" , ООО "Омега", ООО "Доневропродукт", ООО "Укрдизайн", ООО "Свет востока"																
Конкуренты по признаку схожести потребителя	ООО «Галактика»																
Стратегические намерения в отношении конкурентов	защитник																
Характер реакции на действия конкурентов	неторопливый конкурент																

Рисунок Л.1 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Ситистрой» (составлено автором)

Предприятие: ООО «Омегаплюс»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\partial nm} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{рсф} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{ц} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{ву} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{мр} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{рр} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{рро} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{фк} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Омегаплюс»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 14,1\%$	2 место - лидер
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ррд} = - 0,0724$	низкие темпы сокращения рыночной доли
	Прямые товарные конкуренты: все исследуемые предприятия	непрямые товарные конкуренты: нет
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	Все предприятия кроме ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	защитник
	Характер реакции на действия конкурентов	разборчивый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент

Рисунок Л.2 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Омегаплюс» (составлено автором)

Предприятие: ООО «Юз Авто Дон»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\text{днм}} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{\text{рсф}} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{\text{мм}} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{\text{ма}} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{\text{ц}} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{\text{ио}} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{\text{ву}} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{\text{пни}} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{\text{птз}} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{\text{пост}} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{\text{потр}} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{\text{мр}} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{\text{кр}} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{\text{рр}} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{\text{рро}} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{\text{фк}} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Юз Авто Дон»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $\text{РД} = 11,2\%$	4 место – претендент на лидерство
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{\text{ррд}} = 0,013$	низкие темпы роста рыночной доли
	Прямые товарные конкуренты: все исследуемые предприятия	непрямые товарные конкуренты: нет
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	Все предприятия кроме ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	реактор
	Характер реакции на действия конкурентов	непредсказуемый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	неправильный конкурент

Рисунок Л.3 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Юз Авто Дон» (составлено автором)

Предприятие: ООО «ГРИН ТЕРМО»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{dnt} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{rcf} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{ц} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{vu} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пн} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{mp} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{pp} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{ppo} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{fk} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «ГРИН ТЕРМО»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 15,3\%$	1 место - лидер
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ppd} = -0,038$	низкие темпы сокращения рыночной доли
	Прямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон", ООО "Омега"	непрямые товарные конкуренты: ООО "Ситистрой", ООО "Доневропродукт", ООО "Укрдизайн", ООО "Свет востока"
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	Все предприятия кроме ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	реактор
	Характер реакции на действия конкурентов	разборчивый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент

Рисунок Л.4 – Паспорт конкурентной позиции ООО «ГРИН ТЕРМО» (составлено автором)

Предприятие: ООО «Омега»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\text{днм}} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{\text{рсф}} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{\text{мм}} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{\text{ма}} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{\text{ц}} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{\text{ио}} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{\text{ву}} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{\text{пни}} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{\text{птз}} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{\text{пост}} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{\text{потр}} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{\text{мр}} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{\text{кр}} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{\text{рр}} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{\text{рро}} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{\text{фк}} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Омега»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $\text{РД} = 12,7\%$	3 место – претендент на лидерство
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{\text{ррд}} = 0,067$	медленно растущая рыночная доля
	Прямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Омегаплюс" ООО "Юз Авто Дон", ООО "ГРИН ТЕРМО"	непрямые товарные конкуренты: ООО "Ситистрой", ООО "Доневропродукт", ООО "Укрдизайн", ООО "Свет востока"
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	Все предприятия кроме ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	защитник
	Характер реакции на действия конкурентов	тигр
	Характер влияния на конкурентов	неправильный конкурент

Рисунок Л.5 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Омега» (составлено автором)

Предприятие: ООО «Доневропродукт»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\partial nm} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{рсф} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{мм} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{ма} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{ц} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{ву} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{мп} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{рр} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{рро} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{фк} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Доневропродукт»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 5,4\%$	6 место - последователь
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ррд} = 1,59$	быстро растущая рыночная доля
	Прямые товарные конкуренты: ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон", ООО "ГРИН ТЕРМО", ООО "Укрдизайн"	непрямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Ситистрой", ООО "Омега"
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	Все предприятия кроме ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	разведчик
	Характер реакции на действия конкурентов	неторопливый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент

Рисунок Л.6 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Доневропродукт» (составлено автором)

Предприятие: ООО «Укрдизайн»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\partial nm} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{рсф} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{mm} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{ma} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{ц} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{uo} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{ву} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{пни} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{птз} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{пост} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{потр} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{мр} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{кр} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{рр} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{рро} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{фк} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Укрдизайн»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $РД = 4,9\%$	9 место - аутсайдер
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{ррд} = 1,22$	быстро растущая рыночная доля
	Прямые товарные конкуренты: ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон", ООО "ГРИН ТЕРМО", ООО "Доневропродукт", ООО "Свет востока"	непрямые товарные конкуренты: ООО "Галактика", ООО "Ситистрой", ООО "Омега"
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	Все предприятия кроме ООО «Галактика» и ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	реактор
	Характер реакции на действия конкурентов	разборчивый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент

Рисунок Л.7 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Укрдизайн» (составлено автором)

Предприятие: ООО «Свет Востока»

Отрасль: оптовая торговля строительными материалами в ДНР

Оценка влияния факторов макроокружения на конкуренцию в отрасли	Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления $I_{\text{днм}} = 1,15$	Интерпретация значения Динамика факторов макроокружения усиливает конкуренцию в отрасли в среднем на 10% в год
	Индекс расширения сетевых форматов $I_{\text{рсф}} = 1,12$	
	Индекс увеличения количества торговых точек $I_{\text{мм}} = 1,63$	
	Индекс роста товарного ассортимента $I_{\text{ма}} = 1,70$	
	Индекс стабилизации цен $I_{\text{ц}} = 1,04$	
	Индекс роста издержек обращения $I_{\text{ио}} = 1,32$	
	Индекс влияния внешних условий на конкуренцию в отрасли $I_{\text{ву}} = 1,30$	
Оценка влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию предприятий	Коэффициент угрозы появления новых игроков $K_{\text{пни}} = 0,761$	высокий уровень угрозы
	Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей $K_{\text{птз}} = 0,47$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны поставщиков $K_{\text{пост}} = 0,595$	средний уровень угрозы
	Коэффициент угрозы со стороны потребителей $K_{\text{потр}} = 0,63$	средний уровень угрозы
	Интегральный индекс монополизации рынка $I_{\text{мр}} = 0,54$	высокая конкуренция
	Интегральный индекс концентрации рынка $I_{\text{кр}} = 0,07$	высокая конкуренция
	Индекс роста рынка $I_{\text{рр}} = 0,16$	умеренно растущий рынок
	Средний индекс роста рентабельности в отрасли $I_{\text{рро}} = 0,052$	средняя рентабельность
	Индекс влияния факторов конкуренции в отрасли на конкурентную позицию $I_{\text{фк}} = 1,06$	конкуренция растет
Оценка факторов конкурентной позиции предприятия ООО «Свет Востока»	Рыночная доля предприятия на текущий момент $\text{РД} = 6,7\%$	7 место - последователь
	Средний индекс роста рыночной доли за три года $I_{\text{ррд}} = 0,56$	медленно растущая рыночная доля
	Прямые товарные конкуренты: ООО "Омегаплюс", ООО "Юз Авто Дон", ООО "ГРИН ТЕРМО", ООО "Доневропродукт", ООО "Укрдизайн"	непрямые товарные конкуренты: ООО "Галактика" ООО "Ситистрой" ООО "Омега"
	Конкуренты по признаку схожести потребителя	ООО «Ситистрой»
	Стратегические намерения в отношении конкурентов	разведчик
	Характер реакции на действия конкурентов	неторопливый конкурент
	Характер влияния на конкурентов	правильный конкурент

Рисунок Л.8 – Паспорт конкурентной позиции ООО «Свет Востока» (составлено автором)

Таблица Л.9 – Расчет границ столбцов матрицы - конкурентной карты рынка
(классификация конкурентов по размеру рыночной доли)

Показатель	Условное обозначение	Значение
Средняя рыночная доля	$РД_{ср}$	9,78
Максимальная рыночная доля	$РД_{max}$	15,3
Минимальная рыночная доля	$РД_{min}$	4,9
Среднеквадратичное отклонение рыночных долей для предприятий с высокой долей	σ_1	2,27
Среднеквадратичное отклонение рыночных долей для предприятий с низкой долей	σ_2	1,03
Границы групп по размеру рыночной доли	$РД_{ср} + 3\sigma_2$	12,86
	$РД_{ср} - 3\sigma_1$	5,24

Таблица Л.10 – Расчет границ строк матрицы - конкурентной карты рынка
(классификация конкурентов по темпам роста рыночной доли)

Показатель	Условное обозначение	Значение
Средние темпы роста рыночной доли	$T_{рдср}$	37,11
Максимальные темпы роста рыночной доли	$T_{рдmax}$	158,82
Минимальные темпы роста рыночной доли	$T_{рдmin}$	3,77
Среднеквадратичное отклонение темпов роста для предприятий с растущей долей	σ_1	4,84
Среднеквадратичное отклонение темпов роста для предприятий с сокращающейся долей	σ_2	28,04
Границы групп по индексу роста рыночной доли	для растущей доли	76,4
	Для убывающей доли	7,2

Таблица Л.11 – Конкурентная карта рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР (составлено автором)

Рыночная доля		Лидеры рынка	Претенденты на лидерство	Последователи	Аутсайдеры
Темпы роста рыночной доли		РД = 12,86-15,3%	РД = 9,78-12,85%	РД = 5,24-9,77%	РД = 4,9 -5,23%
Быстро растущая рыночная доля	Трд = 76,5-158,8%	1	2	3 ООО «Доневро-продукт»	4 ООО «Укрдизайн»
Медленно растущая рыночная доля	Трд = 5,95-76,4%	5	6 ООО «Юз Авто Дон» ООО «Омега»	7 ООО «Галактика» ООО «Свет Востока»	8
Медленно сокращающаяся рыночная доля	Трд = 3,77-7,2%	9 ООО «Омегаплюс» ООО «ГРИН ТЕРМО»	10	11	12
Быстро сокращающаяся рыночная доля	Трд = 7,3 -18,18%	13	14	15 ООО «Ситистрой»	16

Таблица Л.12 – Место исследуемых предприятий на рынке оптовой торговли стройматериалами в зависимости от рыночной доли и темпов ее роста

Предприятие	Рыночная доля, %	Место предприятия по размеру рыночной доли	Положение предприятия на конкурентной карте рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР
ООО "Галактика"	8,9	5	Последователь с медленно растущей рыночной долей
ООО "Ситистрой"	5,4	8	Последователь с быстро сокращающейся рыночной долей
ООО "Омегаплюс"	14,1	2	Лидер с медленно сокращающейся рыночной долей
ООО "Юз Авто Дон"	11,2	4	Претендент с медленно растущей рыночной долей
ООО "ГРИН ТЕРМО"	15,3	1	Лидер с медленно сокращающейся рыночной долей
ООО "Омега"	12,7	3	Претендент с медленно растущей рыночной долей
ООО "Доневропродукт"	8,8	6	Последователь с быстро растущей рыночной долей
ООО "Укрдизайн"	4,9	9	Аутсайдер с быстро растущей рыночной долей
ООО "Свет Востока"	6,7	7	Последователь с медленно растущей рыночной долей

Приложение М
Определение реализуемой общей корпоративной стратегии исследуемых предприятий

Таблица М.1 – Анкета опроса топ-менеджеров исследуемых предприятий (разработано с использованием [7, с.381; 193, с.165])

№ во-проса	Содержание вопроса	Баллы за вопрос (от 0 до 5 баллов)	Ранг вопроса в группе
1	2	3	4
<i>Группа 1. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий концентрированного роста</i>			
1.1	Темпы роста товарооборота		
1.2	Темпы роста рынка		
1.3	Темпы расширения товарного ассортимента		
1.4	Темпы роста рыночной доли		
1.5	Темпы роста конкуренции		
1.6	Темпы расширения рынка		
1.7	Темпы роста числа клиентов - розничных магазинов		
1.8	Уровень конкурентоспособности цен		
1.9	Возможности предоставления и темпы роста скидок		
1.10	Возможности расширения товарных групп		
1.11	Темпы роста спроса на строительные материалы		
1.12	Значимость барьеров входа на рынок		
<i>Группа 2. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий интегрированного роста</i>			
2.1	Темпы роста складских площадей		
2.2	Возможности открытия собственных розничных магазинов		
2.3	Возможности выхода напрямую на производителей		
2.4	Возможности влияния на поставщиков		
2.5	Количество посредников между производителем и предприятием		
2.6	Количество посредников между предприятием и конечным потребителем		
2.7	Возможности приобретения предприятий поставщиков		
2.8	Возможности изменения условий поставок		
2.9	Возможности замены поставщиков		
2.10	Возможности открытия торговой сети		
<i>Группа 3. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий диверсифицированного роста</i>			
3.1	Возможности работы с новыми товарными группами		
3.2	Возможности расширения видов деятельности		
3.3	Возможности предложения сопутствующих товаров		
3.4	Возможности брендовой торговли элитными группами товаров		
3.5	Возможности расширения форм торговли		
3.6	Возможности послепродажного обслуживания		

Продолжение таблицы М.1

1	2	3	4
Группа 4. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий стабилизации			
4.1	Стабильность темпов роста товарооборота		
4.2	Стабильность товарного ассортимента		
4.3	Стабильность рыночной доли		
4.4	Стабильность оптовых цен		
4.5	Стабильность прямых конкурентов		
4.6	Стабильность поставщиков		
4.7	Стабильность клиентов		
4.8	Стабильность рыночной позиции		
4.9	Стабильность финансовых результатов		
Группа 5. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий сокращения			
5.1	Сокращение товарооборота		
5.2	Сокращение товарного ассортимента		
5.3	Сокращение рыночной доли		
5.4	Сокращение клиентов		
5.5	Сокращение поставщиков		
5.6	Сокращение финансовых результатов		
5.7	Сокращение бизнес-единиц		
5.8	Сокращение численности персонала		

Таблица М.2 – Интерпретация результатов анкетирования менеджеров исследуемых предприятий (составлено автором)

Количество баллов за вопрос	Интерпретация бальной оценки
0	показатель не является существенным для предприятия
1	показатель оказывает незначительное влияние на корпоративную стратегию
2	показатель оказывает умеренное влияние на корпоративную стратегию
3	показатель оказывает значительное влияние на корпоративную стратегию
4	показатель оказывает сильное влияние на корпоративную стратегию
5	показатель оказывает очень сильное влияние (определяет корпоративную стратегию)

Таблица М.3 – Определение реализуемой корпоративной стратегии ООО «Галактика»

№ вопроса	Сущность вопроса	Баллы за вопрос	Ранг вопроса	Значимость вопроса	Интегральный показатель по группе
1	2	3	4	5	6
Группа 1. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий концентрированного роста					2,78
1	Темпы роста товарооборота	4,00	1,00	0,15	0,62
2	Темпы роста рынка	2,00	2,00	0,14	0,28
3	Темпы расширения товарного ассортимента	3,00	5,00	0,10	0,31
4	Темпы роста рыночной доли	2,00	3,00	0,13	0,26
5	Темпы роста конкуренции	4,00	4,00	0,12	0,46
6	Темпы расширения рынка	3,00	6,00	0,09	0,27
7	Темпы роста числа клиентов - розничных магазинов	2,00	8,00	0,06	0,13
8	Уровень конкурентоспособности цен	1,00	11,00	0,03	0,03
9	Возможности предоставления и темпы роста скидок	1,00	12,00	0,01	0,01
10	Возможности расширения товарных групп	2,00	7,00	0,08	0,15
11	Темпы роста спроса на строительные материалы	3,00	9,00	0,05	0,15
12	Значимость барьеров входа на рынок	3,00	10,00	0,04	0,12
Группа 2. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий интегрированного роста					2,42
1	Темпы роста складских площадей	4,00	5,00	0,07	0,29
2	Возможности открытия собственных розничных магазинов	2,00	7,00	0,18	0,36
3	Возможности выхода напрямую на производителей	3,00	1,00	0,16	0,49
4	Возможности влияния на поставщиков	2,00	2,00	0,15	0,29
5	Количество посредников между производителем и предприятием	2,00	3,00	0,13	0,25
6	Количество посредников между предприятием и конечным потребителем	3,00	4,00	0,09	0,27

Продолжение таблицы М.3

1	2	3	4	5	6
7	Возможности приобретения предприятий поставщиков	2,00	6,00	0,05	0,11
8	Возможности изменения условий поставок	3,00	8,00	0,04	0,11
9	Возможности замены поставщиков	2,00	9,00	0,02	0,04
10	Возможности открытия торговой сети	1,00	10,00	0,20	0,20
<i>Группа 3. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий диверсифицированного роста</i>					1,95
1	Возможности работы с новыми товарными группами	2,00	1,00	0,29	0,57
2	Возможности расширения видов деятельности	3,00	2,00	0,24	0,71
3	Возможности предложения сопутствующих товаров	2,00	3,00	0,19	0,38
4	Возможности брендовой торговли элитными группами товаров	1,00	6,00	0,05	0,05
5	Возможности расширения форм торговли	1,00	4,00	0,14	0,14
6	Возможности послепродажного обслуживания	1,00	5,00	0,10	0,10
<i>Группа 4. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий стабилизации</i>					4,24
1	Стабильность темпов роста товарооборота	4,00	2,00	0,18	0,71
2	Стабильность товарного ассортимента	4,00	1,00	0,20	0,80
3	Стабильность рыночной доли	3,00	3,00	0,16	0,47
4	Стабильность оптовых цен	4,00	9,00	0,02	0,09
5	Стабильность прямых конкурентов	5,00	4,00	0,13	0,67
6	Стабильность поставщиков	5,00	6,00	0,09	0,44
7	Стабильность клиентов	5,00	5,00	0,11	0,56
8	Стабильность рыночной позиции	5,00	7,00	0,07	0,33
9	Стабильность финансовых результатов	4,00	8,00	0,04	0,18
<i>Группа 5. Анализ степени использования предприятием корпоративных стратегий сокращения</i>					1,39
1	Сокращение товарооборота	2,00	2,00	0,19	0,39
2	Сокращение товарного ассортимента	1,00	3,00	0,17	0,17

Продолжение таблицы М.3

1	2	3	4	5	6
3	Сокращение рыночной доли	1,00	1,00	0,22	0,22
4	Сокращение клиентов	1,00	4,00	0,14	0,14
5	Сокращение поставщиков	2,00	7,00	0,06	0,11
6	Сокращение финансовых результатов	2,00	5,00	0,11	0,22
7	Сокращение бизнес-единиц	1,00	6,00	0,08	0,08
8	Сокращение численности персонала	2,00	8,00	0,03	0,06
Максимальное значение интегрального показателя по группе					4,24
Вывод – предприятие реализует корпоративную стратегию стабилизации					

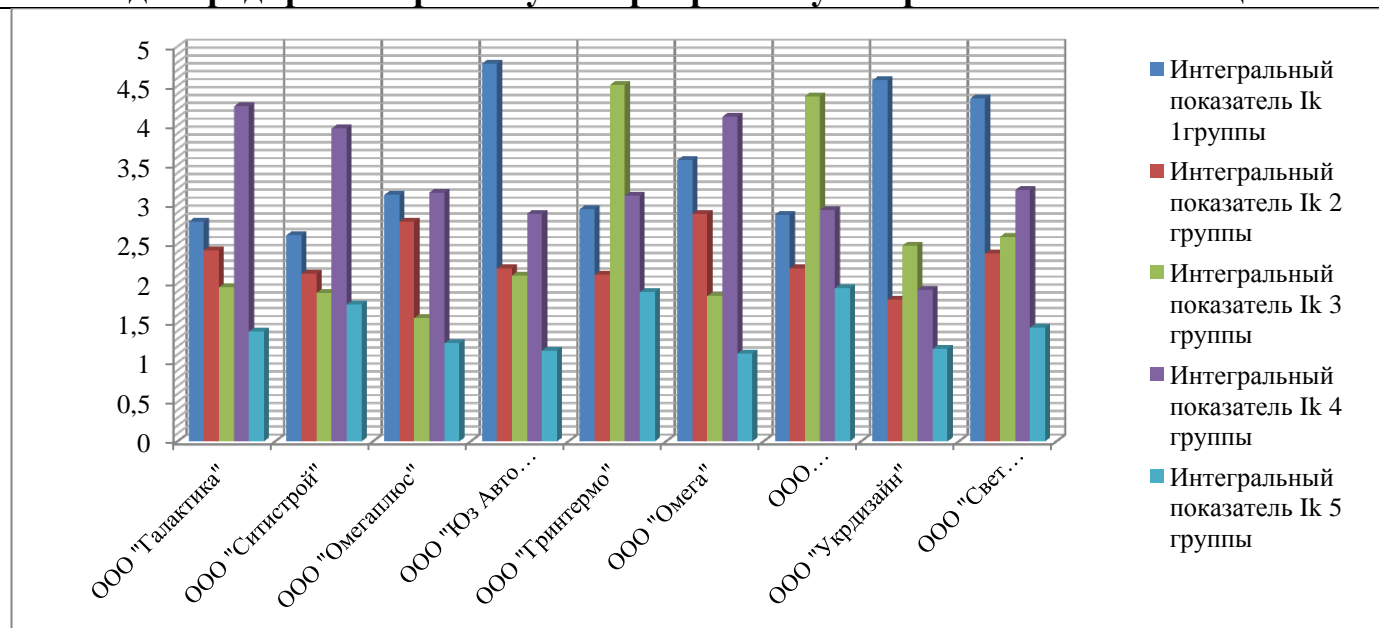


Рисунок М.1 – Значения интегральных показателей определения корпоративной стратегии исследуемых предприятий (составлено автором)

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Определение реализуемых предприятиями рыночных и конкурентных стратегий

Таблица Н.1 - Определение реализуемых предприятиями рыночных стратегий *(составлено автором)*

Предприятие	Реализуемая корпоративная стратегия	Цели предприятия в отношении продаж	Рыночные стратегии
ООО "Галактика"	стабилизации	рост продаж по мере роста рынка	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке
ООО "Ситистрой"	стабилизации	рост продаж по мере роста рынка	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке
ООО "Омегаплюс"	стабилизации	рост продаж по мере роста рынка	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке
ООО "Юз Авто Дон"	концентрированного роста	рост продаж за счет традиционного товара	Активный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке
ООО "ГРИН ТЕРМО"	диверсифицированного роста	рост продаж за счет диверсификации бизнеса	Рост за счет добавления производственного бизнеса (производство товаров строительной химии)
ООО "Омега"	стабилизации	рост продаж по мере роста рынка	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке
ООО "Доневропродукт"	диверсифицированного роста	рост продаж за счет диверсификации бизнеса	Рост за счет добавления производственного бизнеса (расфасовка сыпучих материалов)
ООО "Укрдизайн"	концентрированного роста	рост продаж за счет нового товара	Рост продаж за счет расширения ассортимента на традиционном рынке
ООО "Свет Востока"	концентрированного роста	рост продаж за счет нового товара	Рост продаж за счет расширения ассортимента на традиционном рынке

Таблица Н.2 – Определение конкурентных стратегий исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Место по размеру рыночной доли	Положение предприятия на конкурентной карте рынка	Рыночная стратегия	Стратегические намерения и характеристики конкурентного поведения	Конкурентные стратегии
1	2	3	4	5	6
ООО "Галактика"	5	Последователь с медленно растущей рыночной долей	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	защитник (сохранение и укрепление позиции на традиционном рынке) неторопливый конкурент (замедленная реакция на действия соперников) правильный конкурент (поведение является предсказуемым)	Оборонительная (поддержка конкурентной позиции)
ООО "Ситистрой"	8	Последователь с быстро сокращающейся рыночной долей	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	защитник (сохранение и укрепление позиции на традиционном рынке) неторопливый конкурент (замедленная реакция на действия соперников) правильный конкурент (поведение является предсказуемым)	Отступательная (ослабление конкурентной позиции с возможным уходом с рынка)
ООО "Омегаплюс"	2	Лидер с медленно сокращающейся рыночной долей	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	защитник (сохранение и укрепление позиции на традиционном рынке) разборчивый конкурент (реакция только на определенные действия соперников) правильный конкурент (поведение является предсказуемым)	Оборонительная (поддержка конкурентной позиции)
ООО "Юз Авто Дон"	4	Претендент с медленно растущей рыночной долей	Активный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	реактор (быстрая реакция на любые изменения) непредсказуемый конкурент (не характерна определенная модель поведения) неправильный конкурент (угрожает переделом влияния в отрасли)	Наступательная (усиление конкурентной позиции, атака на лидеров)

Продолжение таблицы Н.2

1	2	3	4	5	6
ООО "ГРИН ТЕРМО"	1	Лидер с медленно сокращающейся рыночной долей	Рост за счет добавления производственного бизнеса	реактор (быстрая реакция на любые изменения) разборчивый конкурент (реакция только на определенные действия соперника) правильный конкурент (поведение является предсказуемым)	Оборонительная (поддержка конкурентной позиции)
ООО "Омега"	3	Претендент с медленно растущей рыночной долей	Умеренный рост продаж за счет традиционного ассортимента на традиционном рынке	защитник (сохранение и укрепление позиции на традиционном рынке) тигр (быстрая непредсказуемая реакция на любые действия конкурентов) неправильный конкурент (угрожает переделом влияния в отрасли)	Наступательная (усиление конкурентной позиции, атака на лидеров)
ООО "Доневропродукт"	6	Последователь с быстро растущей рыночной долей	Рост за счет добавления производственного бизнеса	разведчик (постоянный поиск новых путей поведения) неторопливый конкурент (замедленная реакция на действия соперников) правильный конкурент (поведение является предсказуемым)	Наступательная (усиление конкурентной позиции, атака на лидеров)
ООО "Укрдизайн"	9	Аутсайдер с быстро растущей рыночной долей	Рост продаж за счет расширения ассортимента на традиционном рынке	реактор (быстрая реакция на любые изменения) разборчивый конкурент (реакция только на определенные действия соперника) правильный конкурент (поведение является предсказуемым)	Наступательная (усиление конкурентной позиции, атака на лидеров)
ООО "Свет Востока"	7	Последователь с медленно растущей рыночной долей	Рост продаж за счет расширения ассортимента на традиционном рынке	разведчик (постоянный поиск новых путей поведения) неторопливый конкурент (замедленная реакция на действия соперников) правильный конкурент	Наступательная (усиление конкурентной позиции, атака на лидеров)

Таблица Н.3 – Результаты анализа соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости реально реализуемым на предприятии *(составлено автором)*

Предприятие	Среднее количество баллов за стратегию			Сумма баллов V_{ij}	Максимальное количество баллов	Степень соответствия, %
	Рыночная стратегия	Конкурентная стратегия	Базовая стратегия конкурентной устойчивости			
ООО "Галактика"	1,12	1,98	2	5,1	6	85,00
ООО "Ситистрой"	1,88	1,27	1,94	5,09	6	84,83
ООО "Омегаплюс"	1,76	1,84	1,87	5,47	6	91,17
ООО "Юз Авто Дон"	1,75	1,88	2	5,63	6	93,83
ООО "ГРИН ТЕРМО"	1,69	1,87	1,98	5,54	6	92,33
ООО "Омега"	1,75	1,88	1,99	5,62	6	93,67
ООО "Доневропродукт"	1,68	1,77	1,94	5,39	6	89,83
ООО "Укрдизайн"	1,89	1,89	2	5,78	6	96,33
ООО "Свет Востока"	1,66	1,87	1,98	5,51	6	91,83
Итого				49,13	60	81,9



Рисунок Н.1 – Степень соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости реально реализуемым на предприятии (*составлено автором*)

Таблица Н.4 – Шкала определения степени соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости реально реализуемым на предприятии (*составлено автором*)

Интервал значений степени соответствия С, %		
0-33	34-66	67-100
Стратегии не соответствуют реализуемым	Стратегии частично соответствуют реализуемым	Стратегии полностью соответствуют реализуемым

ПРИЛОЖЕНИЕ П
Обоснование стратегий взаимодействия с конкурентами

Таблица П.1 - Обоснование стратегий взаимодействия исследуемых предприятий с конкурентами (составлено автором)

Предприятие	Базовая стратегия конкурентной устойчивости	Конкурентная стратегия	Стратегии взаимодействия с конкурентами		
			Стратегии создания конкурентных преимуществ (по М. Портеру)	Стратегии в зависимости от целей в отношении конкурента (по Ю.Б. Рубину)	Стратегии конкурентного поведения по (Е.Н. Смирнову)
ООО "Галактика"	поддержка конкурентной позиции	оборонительная	лидерство в издержках	кооперативная солидарность	стратегия подражателя
ООО "Ситистрой"	ослабление конкурентной позиции	отступательная	концентрация на узком сегменте	кооперативная солидарность	стратегия подражателя
ООО "Омегаплюс"	поддержка конкурентной позиции	оборонительная	оптимальных затрат	механическая монополизация	упреждающие оборонительные действия
ООО "Юз Авто Дон"	усиление конкурентной позиции	наступательная	дифференциация	механическая монополизация	атака на лидера
ООО "ГРИН ТЕРМО"	поддержка конкурентной позиции	оборонительная	оптимальных затрат	механическая монополизация	контратакующие действия
ООО "Омега"	усиление конкурентной позиции	наступательная	концентрация на узком сегменте	обособление бизнеса	атака на близких по размерам конкурентов
ООО "Доневропродукт"	усиление конкурентной позиции	наступательная	лидерство в издержках	механическая монополизация	стратегия имитатора
ООО "Укрдизайн"	усиление конкурентной позиции	наступательная	концентрация на узком сегменте	обособление бизнеса	стратегия обитателя рыночной ниши
ООО "Свет Востока"	усиление конкурентной позиции	наступательная	концентрация на узком сегменте	обособление бизнеса	стратегия приспособленца

Таблица П.2 – Результаты анализа соответствия предложенных стратегий взаимодействия с конкурентами реально реализуемым на предприятии (*составлено автором*)

Предприятие	Среднее количество баллов за стратегию			Сумма баллов $\sum V_{ij}$	Максимальное количество баллов	Степень соответствия
	Стратегии создания конкурентных преимуществ (по М. Портеру)	Стратегии в зависимости от целей в отношении конкурента (по Ю.Б. Рубину)	Стратегии конкурентного поведения (по Е.Н. Смирнову)			
ООО "Галактика"	1,28	1,79	1,8	4,87	6	81,17
ООО "Ситистрой"	1,92	1,56	1,91	5,39	6	89,83
ООО "Омегаплюс"	1,88	1,92	1,87	5,67	6	94,50
ООО "Юз Авто Дон"	1,84	1,72	1,94	5,5	6	91,67
ООО "ГРИН ТЕРМО"	1,82	1,76	1,89	5,47	6	91,17
ООО "Омега"	1,82	1,79	1,96	5,57	6	92,83
ООО "Доневропродукт"	1,67	1,84	1,82	5,33	6	88,83
ООО "Укрдизайн"	1,76	1,79	1,88	5,43	6	90,50
ООО "Свет Востока"	1,73	1,89	1,83	5,45	6	90,83
Итого				48,68	54	90,1

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Стратегические конкурентные паспорта исследуемых предприятий



Рисунок Р.1 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Ситистрой» (составлено автором)



Рисунок Р.2 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Омегаплюс» (составлено автором)



Рисунок Р.3 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Юз Авто Дон» (составлено автором)



Рисунок Р.4 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «ГРИН ТЕРМО» (составлено автором)



Рисунок Р.5 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Омега» (составлено автором)



Рисунок Р.6 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Доневропродукт» (составлено автором)



Рисунок Р.7 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Укрдизайн» (составлено автором)



Рисунок Р.8 – Стратегический конкурентный паспорт ООО «Свет Востока» (составлено автором)

ПРИЛОЖЕНИЕ С
Определение факторов конкурентной устойчивости исследуемых предприятий

Таблица С.1 – Определение значимости факторов устойчивости к влиянию внешних факторов на конкуренцию в отрасли (составлено автором)

Показатель	Условное обозначение	Значение для отрасли	Ранг показателя	Значимость показателя
Индекс увеличения количества торговых точек	<i>I_{тт}</i>	1,12	2	0,33
Средний индекс роста рентабельности в отрасли	<i>I_{рро}</i>	1,052	1	0,50
Индекс роста рынка	<i>I_{рр}</i>	1,16	3	0,17
Индекс расширения сетевых форматов	<i>I_{рсф}</i>	1,1	3	0,20
Индекс роста доли продовольственных товаров в структуре потребления	<i>I_{днт}</i>	1,13	1	0,33
Индекс роста товарного ассортимента	<i>I_{та}</i>	1,6	4	0,13
Индекс стабилизации цен	<i>I_ц</i>	1,04	2	0,27
Индекс роста издержек обращения	<i>I_{ио}</i>	1,16	5	0,07

Таблица С.2 – Определение значимости факторов устойчивости к влиянию внутренних сил конкуренции в отрасли (составлено автором)

Показатель	Условное обозначение	Значение	Ранг	Весомость
Коэффициент угрозы появления новых игроков	<i>К_{пни}</i>	0,76	1	0,29
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей	<i>К_{птз}</i>	0,47	4	0,14
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков	<i>К_{пост}</i>	0,6	3	0,19
Коэффициент угрозы со стороны потребителей	<i>К_{потр}</i>	0,63	2	0,24
Интегральный индекс устойчивости к влиянию сил Портера	0,548571			
Индекс монополизации рынка	<i>I_{мр}</i>	0,54	1	0,29
Индекс концентрации рынка	<i>I_{кр}</i>	0,07	2	0,24

Таблица С.3 – Формализация качественных оценок конкурентного поведения предприятий в количественные (составлено автором)

Характер стратегических намерений	Існп	Характер реакции на действия конкурентов	Ірпд	Характер влияния на конкурентов	Іхвпк
разведчик	2	неторопливый конкурент	1	правильный конкурент	1
защитник	1	разборчивый конкурент	2	неправильный конкурент	2
реактор	3	тигр	4	X	
X		непредсказуемый конкурент	3		

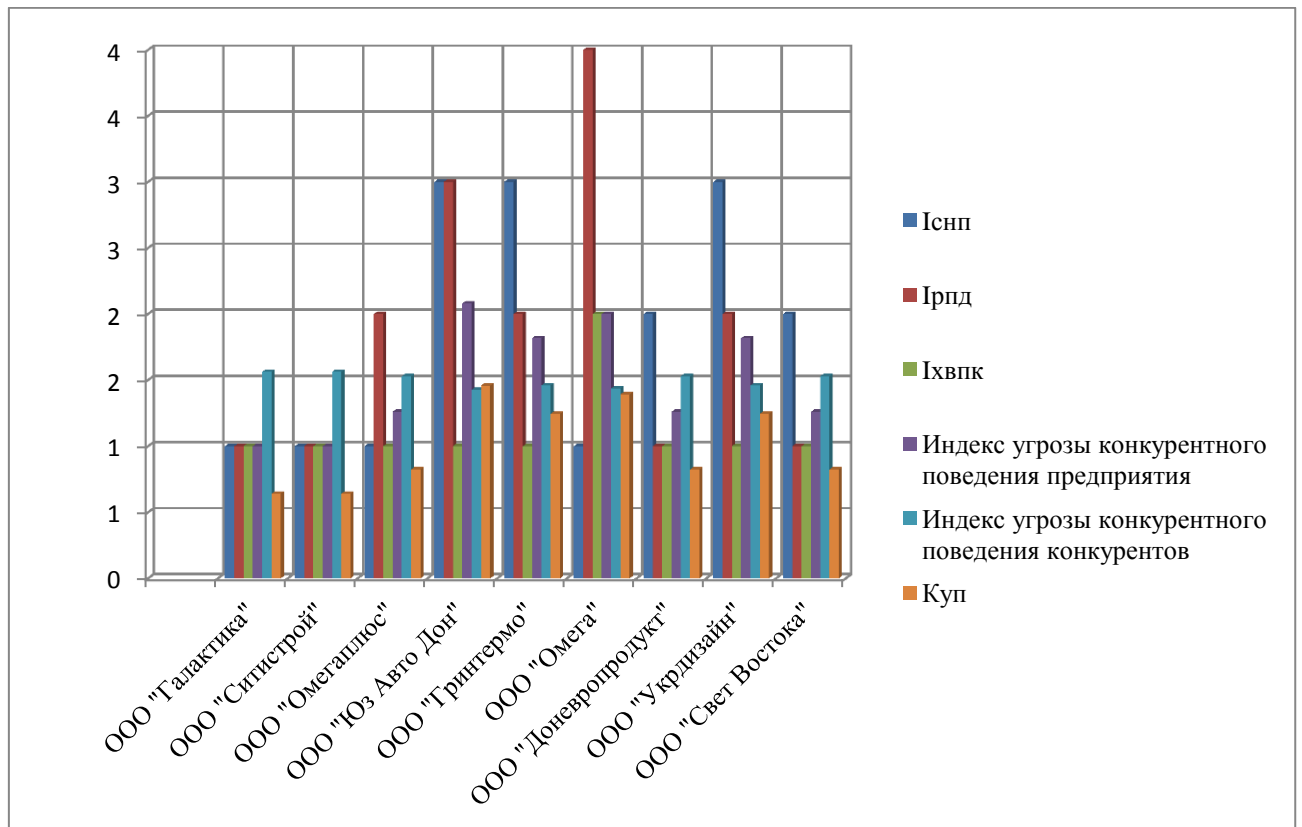


Рисунок С.1 - Результаты расчета коэффициента устойчивости к поведению конкурентов исследуемых предприятий (составлено автором)

Таблица С.4 – Расчет коэффициента устойчивости к поведению конкурентов исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Характер стратегических намерений	Існп	Характер реакции на действия конкурентов	Ірпд	Характер влияния на конкурентов	Іхвпк	Индекс угрозы конкурентного поведения предприятия	Индекс угрозы конкурентного поведения конкурентов	Куп
ООО "Галактика"	защитник	1	неторопливый конкурент	1	правильный конкурент	1	1,00	1,56	0,64
ООО "Ситистрой"	защитник	1	неторопливый конкурент	1	правильный конкурент	1	1,00	1,56	0,64
ООО "Омегаплюс"	защитник	1	разборчивый конкурент	2	правильный конкурент	1	1,26	1,53	0,82
ООО "Юз Авто Дон"	реактор	3	непредсказуемый конкурент	3	правильный конкурент	1	2,08	1,43	1,46
ООО "ГРИН ТЕРМО"	реактор	3	разборчивый конкурент	2	правильный конкурент	1	1,82	1,46	1,24
ООО "Омега"	защитник	1	тигр	4	неправильный конкурент	2	2,00	1,44	1,39
ООО "Доневропродукт"	разведчик	2	неторопливый конкурент	1	правильный конкурент	1	1,26	1,53	0,82
ООО "Укрдизайн"	реактор	3	разборчивый конкурент	2	правильный конкурент	1	1,82	1,46	1,24
ООО "Свет Востока"	разведчик	2	неторопливый конкурент	1	правильный конкурент	1	1,26	1,53	0,82

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Стратегическое планирование конкурентной устойчивости исследуемых предприятий

Таблица Т.1 – Определение целей повышения рыночной устойчивости исследуемых предприятий *(составлено автором)*

Предприятие	Главная цель конкурентной устойчивости	Рыночная доля 2019 год	Устойчивость к лидеру	Устойчивость к прямым конкурентам	Устойчивость к косвенным конкурентам	Рыночная устойчивость Кур	Цели по отношению к лидеру	Цели по отношению к прямым конкурентам	Цели по отношению к косвенным конкурентам	Целевое значение рыночной устойчивости Кур	Цели повышения рыночной устойчивости
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ООО "Галактика"	поддержка конкурентной позиции	8,9	0,58	0,80	1,35	0,86	нет	увеличить КУРпк на 0,2	нет	0,92	увеличить рыночную устойчивость до 0,92
ООО "Ситистрой"	ослабление конкурентной позиции	5,4	0,35	0,48	0,61	0,47	нет	нет	нет	0,47	нет
ООО "Омегаплюс"	поддержка конкурентной позиции	14,1	0,92	1,64	1,00	1,15	увеличить КУРл на 0,08	нет	нет	1,18	увеличить рыночную устойчивость до 1,18
ООО "Юз Авто Дон"	усиление конкурентной позиции	11,2	0,73	1,26	1,00	0,97	увеличить КУРл на 0,27	нет	нет	1,08	увеличить рыночную устойчивость до 1,08
ООО "ГРИН ТЕРМО"	поддержка конкурентной позиции	15,3	1,00	0,34	2,43	0,94	нет	увеличить КУРпк на 0,66	нет	1,35	увеличить рыночную устойчивость до 1,35

Продолжение таблицы Т.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ООО "Омега"	усиление конкурентной позиции	12,7	0,83	1,05	2,02	1,21	увеличить КУРл на 0,17	нет	нет	1,28	увеличить рыночную устойчивость до 1,28
ООО "Доневро-продукт"	усиление конкурентной позиции	8,8	0,58	0,84	1,04	0,80	нет	увеличить КУРпк на 0,16	нет	0,84	увеличить рыночную устойчивость до 0,84
ООО "Укрдизайн"	усиление конкурентной позиции	4,9	0,32	0,46	0,58	0,44	нет	увеличить КУРпк на 0,54	увеличить КУРнк на 0,42	0,68	увеличить рыночную устойчивость до 0,68
ООО "Свет Востока"	усиление конкурентной позиции	6,7	0,44	0,66	0,79	0,61	нет	увеличить КУРпк на 0,34	увеличить КУРнк на 0,42	0,76	увеличить рыночную устойчивость до 0,76

Таблица Т.2 – Определение целей повышения устойчивости к конкурентной активности исследуемых предприятий
(составлено автором)

Предприятие	Индекс направления изменения рыночной позиции	Индекс изменения рыночной позиции за период	Индекс скорости изменения рыночной позиции	Конкурентная активность	Устойчивость к конкурентной активности	Цели в отношении направления изменения рыночной позиции	Цели в отношении скорости изменения рыночной позиции	Целевое значение устойчивости к конкурентной активности	Цели повышения устойчивости к конкурентной активности
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ООО "Галактика"	1,06	1,06	0,27	0,67	0,39	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,73	0,60	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,60
ООО "Ситистрой"	0,82	1,22	0,4	0,74	0,43	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,18	нет	0,46	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,46
ООО "Омегаплюс"	0,93	1,08	0,37	0,72	0,42	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,07	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,63	0,58	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,58
ООО "Юз Авто Дон"	1,13	1,13	0,43	0,82	0,47	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,57	0,63	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,63

Продолжение таблицы Т.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ООО "ГРИН ТЕРМО"	0,96	1,04	0,23	0,61	0,35	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,04	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,77	0,59	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,59
ООО "Омега"	1,07	1,07	0,3	0,70	0,41	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,7	0,61	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,61
ООО "Доневро- продукт"	2,59	2,59	1,8	2,29	1,33	нет	нет	1,33	сохранить устойчивость к конкурентной активности
ООО "Укрдизайн"	2,23	2,23	0,9	1,65	0,95	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,1	0,99	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,99
ООО "Свет Востока"	1,56	1,56	0,8	1,25	0,72	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,2	0,78	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,78

Таблица Т.3 – Определение целей повышения устойчивости к конкурентному поведению (составлено автором)

Предприятие	Иснп	Ирпд	Ихвпк	Индекс угрозы конкурентного поведения предприятия	Индекс угрозы конкурентного поведения конкурентов	Куп	Цели в отношении изменения стратегических намерений поведения	Цели в отношении изменения характера реакции на действия конкурентов	Цели в отношении изменения характера влияния на конкурентов	Целевое значение индекса угрозы конкурентного поведения	Целевое значение Куп
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ООО "Галактика"	1	1	1	1,00	1,56	0,64	нет (защитник)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)	1,59	1,02
ООО "Ситистрой"	1	1	1	1,00	1,56	0,64	нет (защитник)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)	1,59	1,02
ООО "Омегаплюс"	1	2	1	1,26	1,53	0,82	нет (защитник)	нет (разборчивый конкурент)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)	1,59	1,04
ООО "Юз Авто Дон"	3	3	1	2,08	1,43	1,46	нет необходимости изменения целей поскольку Куп \geq 1			2,08	1,46
ООО "ГРИН ТЕРМО"	3	2	1	1,82	1,46	1,24				1,82	1,24
ООО "Омега"	1	4	2	2,00	1,44	1,39				2,00	1,39

Продолжение таблицы Т.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ООО "Доневропродукт"	2	1	1	1,26	1,53	0,82	нет (разведчик)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Iрпд =2)	нет (правиль- ный конкурент)	1,59	1,04
ООО "Укрдизайн"	3	2	1	1,82	1,46	1,24	нет необходимости изменения целей поскольку $K_{уп} \geq 1$			1,82	1,24
ООО "Свет Востока"	2	1	1	1,26	1,53	0,82	нет (разведчик)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Iрпд =2)	нет (правиль- ный конкурент)	1,59	1,04

Таблица Т.4 – Система целей повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Главная цель конкурентной устойчивости	Цели в отношении устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли	Цели в отношении устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли	Цели в отношении рыночной устойчивости	Цели повышения устойчивости к конкурентной активности	Цели повышения устойчивости к конкурентному поведению
ООО "Галактика"	поддержка конкурентной позиции	повышение коэффициента устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Куву на 0,062	повышение коэффициента устойчивости к влиянию факторов конкуренции в отрасли Куфк на 0,686	увеличить рыночную устойчивость до 0,92	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,60	Увеличить устойчивость к конкурентному поведению до 1,02
ООО "Ситистрой"	ослабление конкурентной позиции			нет	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,46	Увеличить устойчивость к конкурентному поведению до 1,02
ООО "Омегаплюс"	поддержка конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 1,18	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,58	Увеличить устойчивость к конкурентному поведению до 1,04
ООО "Юз Авто Дон"	усиление конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 1,08	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,63	нет
ООО "ГРИН ТЕРМО"	поддержка конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 1,35	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,59	нет
ООО "Омега"	усиление конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 1,28	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,61	нет
ООО "Доневропродукт"	усиление конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 0,84	сохранить устойчивость к конкурентной активности	Увеличить устойчивость к конкурентному поведению до 1,04
ООО "Укрдизайн"	усиление конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 0,68	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,99	нет
ООО "Свет Востока"	усиление конкурентной позиции			увеличить рыночную устойчивость до 0,76	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,78	Увеличить устойчивость к конкурентному поведению до 1,04

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Целевые стратегические наборы повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий

Таблица У.1 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Галактика» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - поддержка конкурентной позиции	оборонительная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,2				Кур = 0,86	Кур = 0,92	0,06
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,73				Куа = 0,39	Куа = 0,60	0,21
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)		изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)		Куп = 0,64	Куп = 1,02	0,38
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,32	КУ = 0,835	0,515

Таблица У.2 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Ситистрой» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - ослабление конкурентной позиции	отступательная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Игт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	нет				Кур = 0,47	Кур = 0,47	0
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,18				Куа = 0,43	Куа = 0,46	0,03
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)		изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)		Куп = 0,64	Куп = 1,02	0,38
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,275	КУ = 0,611	0,336

Таблица У.3 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Омегаплюс» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = K_{ц} - K_{ф}$
Главная цель конкурентной устойчивости - поддержка конкурентной позиции	оборонительная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРл на 0,08				Кур = 1,15	Кур = 1,18	0,03
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,07		увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,63		Куа = 0,42	Куа = 0,58	0,16
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвк =2)				Куп = 0,82	Куп = 1,04	0,22
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,399	КУ = 0,903	0,504

Таблица У.4 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Юз Авто Дон» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - усиление конкурентной позиции	наступательная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Игт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРл на 0,27				Кур = 0,97	Кур = 1,08	0,11
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,57				Куа = 0,47	Куа = 0,63	0,16
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				Куп = 1,46	Куп = 1,46	0
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,474	КУ = 1,009	0,535

Таблица У.5 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «ГРИН ТЕРМО»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - поддержка конкурентной позиции	оборонительная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Игт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,66				Кур = 0,94	Кур = 1,35	0,41
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс направления изменения позиции на 0,04		увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,77		Куа = 0,35	Куа = 0,59	0,24
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				Куп = 1,24	Куп = 1,24	0
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,403	КУ = 1,007	0,604

Таблица У.6 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Омега» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - усиление конкурентной позиции	наступательная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРл на 0,17				Кур = 1,21	Кур = 1,28	0,41
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,7				Куа = 0,41	Куа = 0,61	0,2
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				Куп = 1,39	Куп = 1,39	0
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,498	КУ = 1,028	0,53

Таблица У.7 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Доневропродукт»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - усиление конкурентной позиции	наступательная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Игт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,16				Кур = 0,80	Кур = 0,84	0,04
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	нет				Куа = 1,33	Куа = 1,33	0
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)				Куп = 0,82	Куп = 1,04	0,22
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,519	КУ = 1,063	0,544

Таблица У.8 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Укрдизайн» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - усиление конкурентной позиции	наступательная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,54		увеличить КУРнк на 0,42		Кур = 0,44	Кур = 0,68	0,24
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,1				Куа = 0,95	Куа = 0,99	0,04
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				Куп = 1,24	Куп = 1,24	0
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,436	КУ = 0,952	0,516

Таблица У.9 – Целевой стратегический набор повышения конкурентной устойчивости ООО «Свет Востока» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Фактическое значение устойчивости Кф	Целевое значение устойчивости Кц	Увеличение устойчивости $\Delta K = Kц - Kф$
Главная цель конкурентной устойчивости - усиление конкурентной позиции	наступательная стратегия конкуренции						
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итг на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		Куву = 0,940	Куву = 1,007	0,067
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	Куфк = 0,314	Куфк = 1,015	0,701
Повышение внешней кризисной устойчивости					Ккрув = 0,543	Ккрув = 1,011	0,468
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,34		увеличить КУРнк на 0,42		Кур = 0,61	Кур = 0,76	0,15
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,2				Куа = 0,72	Куа = 0,78	0,06
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)				Куп = 0,82	Куп = 1,04	0,32
Повышение конкурентной устойчивости КУ					КУ = 0,386	КУ = 0,860	0,474

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Выбор целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий

Таблица Ф.1 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Ситистрой»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий											Sc	Решение о целесообразности реализации
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р	Схц		
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итг на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	0,964	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	2	0,945	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,18				2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	0,797	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)		изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)		2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	0,806	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.2 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Омегаплюс»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий										Sc	Решение о целесообразности реализации	
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р			Схц
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Itt на 0,02	Увеличить Ippo на 0,02	Снизить Ic на 0,03		2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	0,876	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	0,831	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРл на 0,08				3	3	2	3	3	1	3	1	3	2	2	0,885	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,07		увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,63		2	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	0,745	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ixвпк =2)				3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	0,819	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.3 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Юз Авто Дон»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий											Sc	Решение о целесообразности реализации
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р	Схц		
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итг на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	0,958	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	3	3	3	3	1	2	3	2	1	3	1	0,931	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРл на 0,27				2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	0,804	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,57				3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	0,796	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				2	3	3	3	2	1	3	3	1	2	2	0,874	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.4 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «ГРИН ТЕРМО»

(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий											Sc	Решение о целесообразности реализации
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р	Схц		
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итг на 0,02	Увеличить Ippo на 0,02	Снизить Iц на 0,03		3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	0,902	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	3	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	0,880	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,66				2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	0,806	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс направления изменения позиции на 0,04		увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,77		3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	0,742	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				2	3	2	3	2	3	3	1	1	3	2	0,804	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.5 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Омега»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий										Sc	Решение о целесообразности реализации	
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р			Схц
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	0,886	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3	0,819	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРл на 0,17				3	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	0,814	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,7				2	3	3	2	2	3	3	1	3	2	1	0,812	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	0,811	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.6 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Доневропродукт» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий										Sc	Решение о целесообразности реализации	
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р			Схц
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	2	0,816	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	0,888	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,16				2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	3	0,796	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	нет				3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	0,819	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)				2	3	3	1	2	2	3	3	2	1	1	0,740	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.7 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Доневропродукт» (составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий										Sc	Решение о целесообразности реализации	
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р			Схц
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итг на 0,02	Увеличить Ippo на 0,02	Снизить Иц на 0,03		2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	0,814	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	0,896	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,54		увеличить КУРнк на 0,42		3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	0,902	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,1				3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	1	0,804	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	нет				3	2	2	3	1	3	2	1	3	2	2	0,792	целесообразно реализовывать

Таблица Ф.8 - Результаты выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости для ООО «Свет Востока»
(составлено автором)

Стратегические цели повышения устойчивости	Стратегии достижения цели				Балльная оценка критериев выбора целей и стратегий										Sc	Решение о целесообразности реализации	
					основных				дополнительных								
					Кас	Ксгц	Кскс	Квс	К	И	С	Д	В	Р			Схц
Повышение устойчивости к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли Цуву	Увеличить Итт на 0,02	Увеличить Ирро на 0,02	Снизить Иц на 0,03		3	2	3	3	3	1	1	3	2	1	3	0,890	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к влиянию внутренних факторов конкуренции в отрасли Цуфк	Снизить Кпни на 0,5	Снизить Кптз на 0,3	Снизить Кпост на 0,45	Снизить Кпотр на 0,45	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	0,827	целесообразно реализовывать
Повышение рыночной устойчивости Цкур	увеличить КУРпк на 0,34		увеличить КУРнк на 0,42		3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	0,883	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к конкурентной активности Цуа	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,2				2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	0,823	целесообразно реализовывать
Повышение устойчивости к поведению конкурентов Цуп	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)				2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	0,832	целесообразно реализовывать

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Обоснование и выбор функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости предприятий

Таблица X.1 - Определение степени предпочтения менеджерами исследуемых предприятий общих антикризисных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости (составлено автором)

Предприятие	Общие антикризисные функциональные тактики повышения устойчивости																
	Повышение устойчивости к внешним условиям							Повышение устойчивости к внутренним условиям конкуренции									
	ФТ1.1	ФТ1.2	ФТ2.1	ФТ2.2	ФТ2.3	ФТ3.1	ФТ3.2	ФТ4.1	ФТ4.2	ФТ5.1	ФТ5.2	ФТ6.1	ФТ6.2	ФТ6.3	ФТ7.1	ФТ7.2	ФТ7.3
ООО "Галактика"	0	0	2	1	1	2	1	1	3	2	0	3	2	1	0	3	2
ООО "Ситистрой"	0	0	3	0	1	3	2	2	3	1	1	2	3	1	0	3	1
ООО "Омегаплюс"	2	0	2	1	0	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2
ООО "Юз Авто Дон"	3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	3	1
ООО "ГРИН ТЕРМО"	2	1	3	0	1	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1
ООО "Омега"	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	1	3	3
ООО "Доневропродукт"	1	1	3	1	0	3	3	2	3	3	1	2	1	1	1	2	3
ООО "Укрдизайн"	3	2	3	0	1	2	1	1	3	3	2	2	2	1	0	3	2
ООО "Свет Востока"	3	2	3	1	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	1	3	3
Сумма баллов	15	9	24	6	9	23	17	15	25	22	11	21	20	12	7	24	18
Степень предпочтения Сп	0,56	0,33	0,89	0,22	0,33	0,85	0,63	0,56	0,93	0,81	0,41	0,78	0,74	0,44	0,26	0,89	0,67

Таблица X.2 – Обоснование и выбор общих антикризисных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий к влиянию внешних условий на конкуренцию в отрасли (составлено автором)

Целевые показатели	Условное обозначение	Фактическое значение	Стратегии повышения Куву	Возможные функциональные тактики ФТ	Степень предпочтения Сп	Решение о целесообразности внедрения
Индекс увеличения количества торговых точек	<i>Imm</i>	1,12	С.1 Увеличить Итт на 0,02	ФТ1.1 стимулирование открытия новых розничных магазинов	0,56	да
				ФТ1.2 открытие собственных розничных магазинов	0,33	нет
Средний индекс роста рентабельности в отрасли	<i>Ippo</i>	1,052	С.2 Увеличить Ippo на 0,02	ФТ2.1 увеличение рентабельности за счет повышения цен	0,89	да
				ФТ2.2 увеличение рентабельности за счет снижения себестоимости товарного запаса	0,22	нет
				ФТ2.3 увеличение рентабельности за счет сокращения издержек обращения	0,33	нет
Индекс цен	<i>Iц</i>	1,04	С.3 Увеличить Иц на 0,03	ФТ3.1 повышение отпускных цен на существующие товары	0,85	да
				ФТ3.2 повышение отпускных цен на новые товары	0,63	да

Таблица Х.3 – Обоснование и выбор общих антикризисных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий к влиянию внутренних условий конкуренции в отрасли (составлено автором)

Целевые показатели	Условное обозначение	Фактическое значение	Стратегии повышения Куфк	Возможные функциональные тактики ФТ	Сп	Решение о целесообразности внедрения
Коэффициент угрозы появления новых игроков	<i>Кпни</i>	0,76	С.4 Снизить Кпни на 0,5	ФТ4.1 ограничение доступа к каналам распределения	0,56	да
				ФТ4.2 Сокращение готовности игроков снижать цены	0,93	да
Коэффициент угрозы появления товаров-заменителей	<i>Кптз</i>	0,47	С.5 Снизить Кптз на 0,3	ФТ5.1 Ограничение поступления на рынок товаров-заменителей	0,81	да
				ФТ5.2 Увеличение затрат потребителя на переключение на товар-заменитель	0,41	нет
Коэффициент угрозы со стороны поставщиков	<i>Кпост</i>	0,6	С.6 Снизить Кпост на 0,45	ФТ6.1 Увеличение количества поставщиков	0,78	да
				ФТ6.2 Увеличение ассортимента поставок	0,74	да
				ФТ6.3 Расширение географии поставщиков	0,44	нет
Коэффициент угрозы со стороны потребителей	<i>Кпотр</i>	0,63	С.7 Снизить Кпотр на 0,45	ФТ7.1 Снижение чувствительности потребителя к цене	0,26	нет
				ФТ7.2 Повышение степени удовлетворенности потребителя	0,89	да
				ФТ7.3 Расширение географии потребителей	0,67	да

Таблица Х.4 – Обоснование и выбор функциональных тактик повышения рыночной устойчивости исследуемых предприятий (составлено автором)

Предприятие	Цели по отношению к лидеру	Цели по отношению к прямым конкурентам	Цели по отношению к косвенным конкурентам	Цели повышения рыночной устойчивости	Стратегии повышения рыночной устойчивости	Возможные функциональные тактики ФТ	Сп	Выбор реализуемой тактики
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО "Галактика"	нет	увеличить КУРПК на 0,2	нет	увеличить рыночную устойчивость до 0,92	поддержка позиции по отношению к прямым конкурентам	ФТр товарные	0,86	да
						ФТр ценовые	0,32	нет
						ФТр продвижения	0,88	да
						ФТр распределения	0,21	нет
ООО "Ситистрой"	нет	нет	нет	нет	ослабление позиции и уход с рынка	нет	нет	нет
ООО "Омегаплюс"	увеличить КУРЛ на 0,08	нет	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,18	поддержка позиции лидера	ФТр товарные	0,24	нет
						ФТр ценовые	0,78	да
						ФТр продвижения	0,67	да
						ФТр распределения	0,18	нет
ООО "Юз Авто Дон"	увеличить КУРЛ на 0,27	нет	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,08	атака на лидера	ФТр товарные	0,68	да
						ФТр ценовые	0,75	да
						ФТр продвижения	0,44	нет

Продолжение таблицы Х.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
						ФТр распределения	0,72	да
ООО "ГРИН ТЕРМО"	нет	увеличить КУРпк на 0,66	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,35	поддержка позиции по отношению к прямым конкурентам	ФТр товарные	0,81	да
						ФТр ценовые	0,88	да
						ФТр продвижения	0,39	нет
						ФТр распределения	0,24	нет
ООО "Омега"	увеличить КУРл на 0,17	нет	нет	увеличить рыночную устойчивость до 1,28	атака на лидера	ФТр товарные	0,77	да
						ФТр ценовые	0,92	да
						ФТр продвижения	0,74	да
						ФТр распределения	0,66	да
ООО "Доневропродукт"	нет	увеличить КУРпк на 0,16	нет	увеличить рыночную устойчивость до 0,84	атака на прямых конкурентов	ФТр товарные	0,87	да
						ФТр ценовые	0,88	да
						ФТр продвижения	0,33	нет
						ФТр распределения	0,41	нет
ООО "Укрдизайн"	нет	увеличить КУРпк на 0,54	увеличить КУРпк на 0,42	увеличить рыночную устойчивость до 0,68	атака на прямых и непрямых конкурентов	ФТр товарные	0,98	да
						ФТр ценовые	0,79	да
						ФТр продвижения	0,21	нет
						ФТр распределения	0,63	да

Продолжение таблицы X.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО "Свет Востока"	нет	увеличить КУРпк на 0,34	увеличить КУРпк на 0,42	увеличить рыночную устойчивость до 0,76	атака на прямых и непрямых конкурентов	ФТр товарные	0,99	да
						ФТр ценовые	0,84	да
						ФТр продвижения	0,33	нет
						ФТр распределения	0,38	нет

Таблица X.5 – Обоснование и выбор функциональных тактик повышения устойчивости исследуемых предприятий к конкурентной активности (составлено автором)

Предприятие	Цели в отношении направления изменения рыночной позиции	Цели изменения рыночной позиции	Цели в отношении скорости изменения рыночной позиции	Цели повышения устойчивости к конкурентной активности	Стратегии повышения устойчивости к конкурентной активности	Возможные функциональные тактики ФТ	Сп	Выбор реализуемой тактики
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО "Галактика"	нет	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,73	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,60	увеличить темпы роста рыночной доли за счет прямых конкурентов	ФТа товарные	0,8	да
						ФТа ценовые	0,33	нет
						Фта продвижения	0,75	да
						Фта распределения	0,42	нет
ООО "Ситистрой"	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,18	нет	нет	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,46	остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов	ФТа товарные	0,66	да
						ФТа ценовые	0,73	да
						Фта продвижения	0,72	да
						Фта распределения	0,44	нет
ООО "Омегаплюс"	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,07	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,63	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,58	остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов	ФТа товарные	0,37	нет
						ФТа ценовые	0,88	да
						Фта продвижения	0,76	да
						Фта распределения	0,29	нет

Продолжение таблицы X.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО "Юз Авто Дон"	нет	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,57	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,63	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на лидера	ФТа товарные	0,97	да
						ФТа ценовые	0,83	да
						Фта продвижения	0,38	нет
						Фта распределения	0,65	да
ООО "ГРИН ТЕРМО"	увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,04	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,77	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,59	остановить сокращение рыночной доли за счет прямых конкурентов	ФТа товарные	0,82	да
						ФТа ценовые	0,73	да
						Фта продвижения	0,41	нет
						Фта распределения	0,35	нет
ООО "Омега"	нет	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,7	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,61	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на лидера	ФТа товарные	0,95	да
						ФТа ценовые	0,89	да
						Фта продвижения	0,78	да
						Фта распределения	0,77	да
ООО "Доневропродукт"	нет	нет	нет	сохранить устойчивость к конкурентной активности	сохранить устойчивость к конкурентной активности за счет атаки на прямых конкурентов	ФТа товарные	0,87	да
						ФТа ценовые	0,92	да
						Фта продвижения	0,38	нет
						Фта распределения	0,34	нет

Продолжение таблицы X.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО "Укрдизайн"	нет	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,1	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,99	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на прямых и непрямых конкурентов	ФТа товарные	0,96	да
						ФТа ценовые	0,88	да
						ФТа продвижения	0,41	нет
						ФТа распределения	0,73	да
ООО "Свет Востока"	нет	нет	увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,2	увеличить устойчивость к конкурентной активности до 0,78	увеличить темпы роста рыночной доли за счет атаки на прямых и непрямых конкурентов	ФТа товарные	0,89	да
						ФТа ценовые	0,78	да
						ФТа продвижения	0,39	нет
						ФТа распределения	0,42	нет

Таблица X.6 – Обоснование и выбор функциональных тактик повышения устойчивости исследуемых предприятий к поведению конкурентов (составлено автором)

Предприятие	Цели в отношении изменения стратегических намерений поведения	Цели в отношении изменения характера реакции на действия конкурентов	Цели в отношении изменения характера влияния на конкурентов	Стратегии повышения Куп	Возможные функциональные тактики ФТ	Сп	Выбор реализуемой тактики
1	2	3	4	5	6	7	8
ООО "Галактика"	нет (защитник)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)	изменение реакции на действия и характера влияния на конкурентов	ФТп товарные	0,37	нет
					ФТп ценовые	0,58	да
					ФТп продвижения	0,33	нет
					ФТп распределения	0,77	да
ООО "Ситистрой"	нет (защитник)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)	изменение реакции на действия и характера влияния на конкурентов	ФТп товарные	0,82	да
					ФТп ценовые	0,79	да
					ФТп продвижения	0,26	нет
					ФТп распределения	0,41	нет
ООО "Омегаплюс"	нет (защитник)	нет (разборчивый конкурент)	изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)	изменение характера влияния на конкурентов	ФТп товарные	0,69	да
					ФТп ценовые	0,87	да
					ФТп продвижения	0,33	нет
					ФТп распределения	0,42	нет

Продолжение таблицы Х.6

1	2	3	4	5	6	7	8
ООО "Юз Авто Дон"	нет необходимости изменения целей, поскольку $K_{уп} \geq 1$				нет		
ООО "ГРИН ТЕРМО"							
ООО "Омега"							
ООО "Доневропродукт"	нет (разведчик)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	нет (правильный конкурент)	изменение реакции на действия конкурентов	ФТп товарные	0,77	да
					ФТп ценовые	0,89	да
					Фтп продвижения	0,37	нет
					Фтп распределения	0,42	нет
ООО "Укрдизайн"	нет необходимости изменения целей, поскольку $K_{уп} \geq 1$				нет		
ООО "Свет Востока"	нет (разведчик)	изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	нет (правильный конкурент)	изменение реакции на действия конкурентов	ФТп товарные	0,88	да
					ФТп ценовые	0,91	да
					Фтп продвижения	0,32	нет
					ФТп распределения	0,34	нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

Целевые наборы частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости исследуемых предприятий

Таблица Ц.1 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Галактика» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к прямым конкурентам КУРпк на 0,2	0,92	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТр продвижения	реклама, стимулирование сбыта
		ФТр распределения	местоположение, складские запасы, доставка
к конкурентной активности - увеличить индекс скорости изменения рыночной позиции на 0,73	0,6	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТа продвижения	реклама, стимулирование сбыта
к поведению - изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	1,02	ФТп ценовые	повышение цен
к поведению изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)		ФТп распределения	местоположение, складские запасы, доставка

Таблица Ц.2 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Ситистрой» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
к конкурентной активности - увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,18	0,46	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТа ценовые	повышение цен
		ФТа продвижения	реклама, стимулирование сбыта
к поведению - изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	1,02	ФТп ценовые	повышение цен
к поведению изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ихвпк =2)		ФТп распределения	местоположение, складские запасы, доставка

Таблица Ц.3 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Омегаплюс» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к лидеру КУРл на 0,08	1,18	ФТр ценовые	снижение цен
		ФТр продвижения	стимулирование сбыта
к конкурентной активности - увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,07	0,58	Фта ценовые	снижение цен
к конкурентной активности -увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,63		Фта продвижения	стимулирование сбыта
к поведению изменение характера влияния на конкурентов (неправильный конкурент Ixвпк =2)	1,04	ФТп товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТп ценовые	снижение цен

Таблица Ц.4 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Юз Авто Дон» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к лидеру КУРл на 0,27	1,08	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТр ценовые	снижение цен
		ФТр распределения	складские запасы, доставка
к конкурентной активности -увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,57	0,63	Фта товарные	ассортимент, качество торговая марка
		Фта ценовые	снижение цен
		Фта распределения	складские запасы, доставка

Таблица Ц.5 – Целевой набор тактик повышения устойчивости ООО «ГРИН ТЕРМО» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к прямым конкурентам КУРпк на 0,66	1,35	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТр ценовые	снижение цен
к конкурентной активности - увеличить индекс направления изменения рыночной позиции на 0,04	0,59	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
к конкурентной активности - увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,77		ФТп ценовые	снижение цен

Таблица Ц.6 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Омега» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной - увеличить коэффициент устойчивости по отношению к лидеру КУРл на 0,17	1,28	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТр ценовые	снижение цен
		ФТр продвижения	стимулирование сбыта
		ФТр распределения	складские запасы, доставка
к конкурентной активности - увеличить индекс скорости изменения позиции на 0,7	0,61	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТп ценовые	снижение цен
		ФТр продвижения	стимулирование сбыта
		ФТр распределения	складские запасы, доставка

Таблица Ц.7 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Доневропродукт» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к прямым конкурентам КУРпк на 0,16	0,84	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТр ценовые	снижение цен
к конкурентному поведению - изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	1,04	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТп ценовые	снижение цен

Таблица Ц.8 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Укрдизайн» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к прямым конкурентам КУРпк на 0,54	0,68	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТр ценовые	снижение цен
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к непрямым конкурентам КУРпк на 0,42		ФТр распределения	складские запасы, доставка
к конкурентной активности - увеличить индекс скорости изменения рыночной позиции на 0,1	0,99	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		Фта ценовые	снижение цен
		Фта распределения	складские запасы, доставка

Таблица Ц.9 – Целевой набор частных функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости ООО «Свет Востока» (составлено автором)

Цели повышения устойчивости	Целевое значение	Функциональные тактики	Целевые маркетинговые факторы
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к прямым конкурентам КУРпк на 0,34	0,76	ФТр товарные	ассортимент, качество торговая марка
рыночной -увеличить коэффициент устойчивости по отношению к непрямым конкурентам КУРпк на 0,42		ФТр ценовые	снижение цен
к конкурентной активности - увеличить индекс скорости изменения рыночной позиции на 0,2	0,78	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТа ценовые	снижение цен
к конкурентному поведению - изменение реакции на действия конкурентов (разборчивый конкурент, Ирпд =2)	1,04	ФТа товарные	ассортимент, качество торговая марка
		ФТп ценовые	снижение цен

ПРИЛОЖЕНИЕ Ш

Обоснование мероприятий по реализации функциональных тактик, направленных на повышение конкурентной устойчивости

Таблица Ш.1 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Ситистрой» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 0,62					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	6,53	11,4	-4,87	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	6,85	4,8	2,05	увеличить T_{tm} на 2,05%
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	6,53	15,2	-8,67	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	5,87	7,9	-2,03	нет
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	5,55	2,12	3,43	увеличить T_r на 3,43%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	6,20	3,4	2,80	увеличить $T_{сб}$ на 2,8%
Темп роста складских запасов T_z	0,09	5,87	7,7	-1,83	нет
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	6,20	3,1	3,10	увеличить T_d на 3,1%
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	6,53	12,8	-6,27	нет
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	5,87	4,4	1,47	увеличить $T_{ур}$ на 1,47

Таблица Ш.2 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Омегаплюс» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 0,91					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	9,58	22,8	-13,22	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	10,06	7,2	2,86	увеличить T_{tm} на 2,86%
Темп роста (снижения) цен $T_{ц}$	0,11	9,58	11,4	-1,82	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	8,62	4,8	3,82	увеличить $T_{ск}$ на 3,82%
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	8,14	3,2	4,94	увеличить T_r на 4,94%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	9,10	5,7	3,40	увеличить $T_{сб}$ на 3,4%
Темп роста складских запасов $T_з$	0,09	8,62	6,2	2,42	увеличить $T_з$ на 2,42%
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	9,10	14,3	-5,20	нет
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	9,58	18,9	-9,32	нет
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	8,62	2,2	6,42	увеличить $T_{ур}$ на 6,42

Таблица Ш.3 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Юз Авто Дон» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 1,02					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	10,74	8,9	1,84	увеличить T_a на 1,84%
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	11,27	6,8	4,47	увеличить T_{tm} на 4,47%
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	10,74	14,1	-3,36	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	9,66	7,33	2,33	увеличить $T_{ск}$ на 2,33%
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	9,13	4,9	4,23	увеличить T_r на 4,23%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	10,20	6,1	4,10	увеличить $T_{сб}$ на 4,1%
Темп роста складских запасов T_z	0,09	9,66	12,5	-2,84	нет
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	10,20	8,8	1,40	увеличить T_d на 1,4%
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	10,74	22,1	-11,36	нет
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	9,66	7,4	2,26	увеличить $T_{ур}$ на 2,26

Таблица Ш.4 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «ГРИН ТЕРМО» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 1,02					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	10,72	18,8	-8,08	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	11,25	12,4	-1,15	нет
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	10,72	16,8	-6,08	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	9,64	5,92	3,72	увеличить $T_{ск}$ на 3,72%
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	9,11	2,2	6,91	увеличить T_r на 6,91%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	10,18	12,4	-2,22	нет
Темп роста складских запасов T_z	0,09	9,64	8,2	1,44	увеличить T_z на 1,44%
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	10,18	12,2	-2,02	нет
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	10,72	8,5	2,22	увеличить $T_{пост}$ на 2,22%
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	9,64	4,3	5,34	увеличить $T_{ур}$ на 5,34%

Таблица Ш.5 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Омега» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 1,039					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	10,94	8,9	2,04	увеличить T_a на 2,04%
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	11,49	6,7	4,79	увеличить T_{tm} на 4,79%
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	10,94	14,2	-3,26	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	9,85	2,27	7,58	увеличить $T_{ск}$ на 7,58%
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	9,30	3,5	5,80	увеличить T_r на 5,8%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	10,39	14,3	-3,91	нет
Темп роста складских запасов T_z	0,09	9,85	6,6	3,25	увеличить T_z на 3,25%
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	10,39	18,9	-8,51	нет
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	10,94	6,7	4,24	увеличить $T_{пост}$ на 4,24%
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	9,85	5	4,85	увеличить $T_{ур}$ на 4,85%

Таблица Ш.6 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Доневропродукт» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 1,07					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	11,26	22,4	-11,14	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	11,83	9,12	2,71	увеличить T_{tm} на 2,71%
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	11,26	18,4	-7,14	нет
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	10,14	12,23	-2,09	нет
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	9,57	2,2	7,37	увеличить T_r на 7,37%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	10,70	6,55	4,15	увеличить $T_{сб}$ на 4,15%
Темп роста складских запасов T_z	0,09	10,14	11,2	-1,06	нет
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	10,70	24,8	-14,10	нет
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	11,26	5,5	5,76	увеличить $T_{пост}$ на 5,76%
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	10,14	2,2	7,94	увеличить $T_{ур}$ на 7,94%

Таблица Ш.7 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Укрдизайн» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 0,96					
Темп роста ассортимента товаров T_a	0,11	10,11	52,4	-42,29	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок T_{tm}	0,11	10,61	3,3	7,31	увеличить T_{tm} на 7,31%
Темп роста (снижения) цен T_c	0,11	10,11	8,5	1,61	увеличить T_c на 1,61%
Темп роста ценовых скидок $T_{ск}$	0,09	9,09	16,4	-7,31	нет
Темп роста числа рекламных мероприятий T_r	0,09	8,59	1,66	6,93	увеличить T_r на 6,93%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта $T_{сб}$	0,10	9,60	7,7	1,90	увеличить $T_{сб}$ на 1,9%
Темп роста складских запасов T_z	0,09	9,09	16,8	-7,71	нет
Темп роста предоставления услуги доставки T_d	0,10	9,60	18,5	-8,90	нет
Темп роста числа поставщиков $T_{пост}$	0,11	10,11	3,3	6,81	увеличить $T_{пост}$ на 6,81%
Темп сокращения уровней канала распределения $T_{ур}$	0,09	9,09	1,8	7,29	увеличить $T_{ур}$ на 7,29%

Таблица Ш.8 – Обоснование мероприятий по повышению конкурентной устойчивости ООО «Свет Востока» (составлено автором)

Показатели	q_i	Целевое значение, %	Среднее фактическое значение за последние три года, %	Отклонение, %	Мероприятие
Целевое значение конкурентной устойчивости КУц = 0,86					
Темп роста ассортимента товаров Та	0,11	9,05	28,12	-19,07	нет
Темп роста доли качественных товаров известных торговых марок Ттм	0,11	9,51	34,2	-24,69	нет
Темп роста (снижения) цен Тц	0,11	9,05	4,4	4,65	увеличить Тц на 1,61%
Темп роста ценовых скидок Тск	0,09	8,15	3,2	4,95	увеличить Тск на 4,95%
Темп роста числа рекламных мероприятий Тр	0,09	7,69	3,2	4,49	увеличить Тр на 4,49%
Темп роста количества мероприятий стимулирования сбыта Тсб	0,10	8,60	4,7	3,90	увеличить Тсб на 3,9%
Темп роста складских запасов Тз	0,09	8,15	5,1	3,05	увеличить Тз на 3,05%
Темп роста предоставления услуги доставки Тд	0,10	8,60	24,9	-16,30	нет
Темп роста числа поставщиков Тпост	0,11	9,05	4,2	4,85	увеличить Тпост на 4,85%
Темп сокращения уровней канала распределения Тур	0,09	8,15	10	-1,85	нет

СПРАВКА**о внедрении научных результатов диссертационной работы
Тумакова Евгения Александровича «Формирование конкурентной
устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса»**

Предложенная автором концепция конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, стратегический подход к формированию конкурентной устойчивости, механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия доведены до практических разработок и успешно внедряются в практику стратегического управления хозяйственной деятельностью ООО «Юз Авто Дон».

Разработанные Тумаковым Е.А. методика интегральной оценки конкурентной устойчивости торгового предприятия, система мониторинга эффективности формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, научно-методический подход и механизм принятия решений относительно формирования и поддержки конкурентной устойчивости предприятия в кризисных условиях были внедрены и успешно используются в практической деятельности ООО «Юз Авто Дон».

Справка выдана для представления в диссертационный совет ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Директор ООО «Юз Авто Дон»



Зуев М.С.

Общество с ограниченной ответственностью
"ГРИН ТЕРМО"

ДНР, 86607, город Торез, улица Механическая, дом 14
Идентификационный код юридического лица 36893766

Исх № 13

«02» 09 2019 г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Тумакова Евгения Александровича на тему

**«Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в
условиях кризиса»**

Предложенная Тумаковым Е.А. концепция конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, которая основана на синтезе основных положений концепций стратегического, антикризисного управления предприятием и конкурентоспособности предприятия, а также концептуальные основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия, концептуальные модели формирования конкурентной устойчивости с учетом особенностей деятельности торгового предприятия адаптированы к современным условиям хозяйствования и внедряются в практику деятельности ООО «ГРИН ТЕРМО».

Разработанные автором механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия дали возможность усовершенствовать процессы стратегического анализа окружения предприятия, систему стратегического планирования на предприятии и в целом обеспечить повышение конкурентной устойчивости и конкурентоспособности предприятия на целевых рынках.

Директор ООО «Гринтермо»

Горобий С.С.



ООО «ДОНЕВРОПРОДУКТ»

83056, г. Донецк, ул. П. Поповича 33а

Текущий счет: 26004214320100 в Центральном республиканском банке ДНР, МФО 400019

ИК: 24314192, Св-во: АА 01 № 00715

Тел./ факс +38(099)242-02-83, 095-448-66-05, 071-452-42-00

E-mail: 1996@depdn.com.ua

Internet: www.dep.com.ua

Исх.№ 50 от 11.09.2019

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Тумакова Евгения Александровича на тему «Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса»

Данная справка выдана Тумакову Е.А. в том, что предложенные им в диссертационной работе на тему «Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса» концепция конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, стратегический подход к формированию конкурентной устойчивости, механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия успешно внедрены и используются в практической деятельности ООО «Доневропродукт».

Предложенные аспирантом в диссертации механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия, методика интегральной оценки конкурентной устойчивости торгового предприятия были внедрены в хозяйственную деятельность ООО «Доневропродукт» и способствовали формированию научно обоснованных стратегий удержания конкурентных позиций предприятия.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Литвинов'.

Директор /Д.В.Литвинов/

Общество с ограниченной ответственностью

СВЕТ ВОСТОКА

ДНР, 86106, г. Макеевка, ул. 301 Донецкой дивизии, д. 2/128, кв. 13 Р/с 26003650060100 в ЦРБ ДНР,

код банка 400019 идентификационный код 50014434

Исх № 58 от 14.08.19 г.

СПРАВКА

о внедрении научных разработок аспиранта кафедры экономики предприятия ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Тумакова Евгения Александровича

Справка выдана аспиранту кафедры экономики предприятия ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского» Тумакову Евгению Александровичу в том, что исследования, проведенные в диссертационной работе на тему «Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса» были практически использованы в хозяйственной деятельности ООО «Свет востока».

Обоснованные автором концепция конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса, стратегический подход к формированию конкурентной устойчивости, механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия способствовали определению неиспользованных ранее возможностей повышения эффективности работы предприятия за счет укрепления его конкурентных позиций на целевых рынках.

.Справка выдана для представления в диссертационный совет ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Директор ООО Свет Востока



Фомин Д.В.

ДНР,83017

Банковские реквизиты:

г.Донецк
Бульвар Шевченко,д.85
ИКЮЛ 25101682

«ОМЕГА»
Общество с ограниченной
ответственностью

Р/с 40702810520000000378
в ЦРБ ДНР г. Донецка
ИНН банка 51000050
БИК банка 310101001

Тел. (062) 341-18-95

Исх.№ 11/09-1

« 11 » сентября 2019 г.

СПРАВКА

О внедрении результатов диссертационной работы аспиранта кафедры экономики предприятия ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского» Тумакова Евгения Александровича «Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса»

Предложения Тумакова Евгения Александровича относительно формирования целей конкурентной устойчивости предприятия, формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости торгового предприятия, а также мониторинга эффективности формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса доведены до уровня конкретных методик и в настоящее время внедрены в хозяйственную деятельность ООО «Омега».

Разработанные в диссертационной работе концептуальные основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия, научно-методический подход и механизм принятия решений относительно формирования и поддержки конкурентной устойчивости предприятия в кризисных условиях представляют для предприятия практический интерес и будут использованы в процессе стратегического планирования деятельности торговой сети ООО «Омега».

Директор ООО «Омега»



С.Н.Беляк



Министерство образования и науки
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

ул. Щорса 31, г. Донецк, 283050 Тел.: 342-90-40 Факс: (062)304-83-16 Эл. почта: info@donnuet.education

30.09.2019 № 08.05/1293
на № _____ от _____
Г _____ 7

СПРАВКА

о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы
аспиранта кафедры экономики предприятия
ТУМАКОВА ЕВГЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВИЧА

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Тумакова Евгения Александровича на тему: «Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Экономика предприятия», «Конкурентоспособность предприятия», «Экономика малого бизнеса», «Стратегия предприятия», обучающимся по экономическим направлениям подготовки и специальностям, а также при выполнении ими выпускных квалификационных работ.

Первый проректор
д.э.н., профессор



Л.А. Омелянович