

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**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Донецк - 2019

Работа выполнена в Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
**Алексеев Сергей Борисович**

Официальные оппоненты: **Половян Алексей Владимирович**,  
доктор экономических наук, доцент,  
Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики, министр экономического развития

**Кондаурова Инна Александровна**,  
кандидат экономических наук, доцент,  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»,  
заведующий кафедрой «Управление бизнесом и персоналом»

Ведущая организация: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Луганской Народной Республики «**Луганский национальный университет имени Владимира Даля**»

Защита состоится «24» марта 2020 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 01.004.01 при ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 83050, г. Донецк, ул. Щорса, 31, ауд. 1222, тел: +38(062) 337-41-57, e-mail: dissovet@donnuet.education

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 83017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.education>).

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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



И.В. Гречина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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 кризисных условиях 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, 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 сферы деятельности, в т.ч.: 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 печ.л.; 5 статей в рецензируемых научных изданиях (ВАК) объемом 1,86 печ.л.; 9 тезисов докладов объемом 1,71печ.л. Объем публикаций составляет 6,26 печ.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.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи исследования, определены объект, предмет и методы исследования, охарактеризованы научная новизна и практическая ценность полученных результатов, оценены результаты апробации диссертации, приведены перечень публикаций и структура диссертации.

В **первом разделе «Теоретические основы формирования конкурентной устойчивости предприятия»** на основе анализа подходов к определению понятий «устойчивость» и «устойчивость предприятия», существующих в современной экономической литературе, предложено определение устойчивости предприятия как комплексной характеристики, 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.

Обосновано использование стратегического и целевого подходов в исследовании устойчивости предприятия. 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.

На основе исследования научных позиций современных авторов выделено пять подходов к толкованию понятия «конкурентная устойчивость предприятия»: рыночный, конкурентного воздействия, конкурентоспособности, комплексный и организационно-функциональный. С учетом недостатков выделенных подходов сформирован авторский подход и предложена авторская трактовка дефиниции «конкурентная устойчивость предприятия» которая представляет собой комплексную характеристику, отражающую способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов.

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.

На основе анализа экономической литературы по вопросам стратегического планирования 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 как конкретной задачи формирования или поддержки определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе.

Разработан механизм формирования и выбора 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 позиции, анализа конкурентной устойчивости, формирования целей, выбора целей, построения системы целей.

Предложено авторское определение стратегии конкурентной устойчивости предприятия как способа достижения стратегической цели, связанной с формированием или поддержкой определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе. Определено место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия. Установлено, что базовые стратегии конкурентной устойчивости формируются на основе общих корпоративных стратегий, а также рыночных и конкурентных стратегий предприятия, а стратегии взаимодействия с конкурентами являются обеспечивающими для базовых стратегий конкурентной устойчивости.

Функциональные маркетинговые стратегии предприятия в свою очередь, обеспечивают реализацию стратегий конкурентной устойчивости, как и стратегий взаимодействия с конкурентами.

На основе критического анализа мнений авторов современной экономической литературы по вопросам стратегического планирования предложена авторская классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия

<b>Классификационный признак</b>	<b>Стратегии конкурентной устойчивости</b>
<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
<b>цель конкурентной устойчивости*</b>	стратегии усиления конкурентной позиции, поддержки конкурентной позиции, ослабления конкурентной позиции
<b>объект взаимодействия*</b>	стратегии взаимодействия с конкурентами, взаимодействия с поставщиками, взаимодействия с посредниками, взаимодействия с покупателями
<b>фактор среды*</b>	внешние стратегии, внутренние стратегии
<b>значимость*</b>	базовые стратегии конкурентной устойчивости, стратегии обеспечения конкурентной устойчивости
<b>функциональный признак*</b>	маркетинговые, инновационные, управленческие

\*- добавлено автором

Разработан механизм формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости предприятия. 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 (рис. 1)



Рисунок 1 – Концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса

Авторская концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса 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.

**Во втором разделе «Аналитические основы формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия»** 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.

Разработан авторский комплексный научно – методический подход к оценке конкурентной позиции предприятия, который 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 (рис. 2).

Предложено авторское определение паспорта 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. На основе авторского научно – методического подхода к оценке конкурентной позиции предприятия составлены паспорта конкурентной позиции всех исследуемых предприятий и конкурентная карта рынка оптовой торговли стройматериалами в ДНР.

Осуществлен стратегический анализ целей и стратегий предприятия в отношении конкурентов и обоснованы стратегии конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Для анализа реализуемых общих корпоративных стратегий было проведено анкетирование менеджеров высшего звена исследуемых предприятий по предложенной автором анкете.

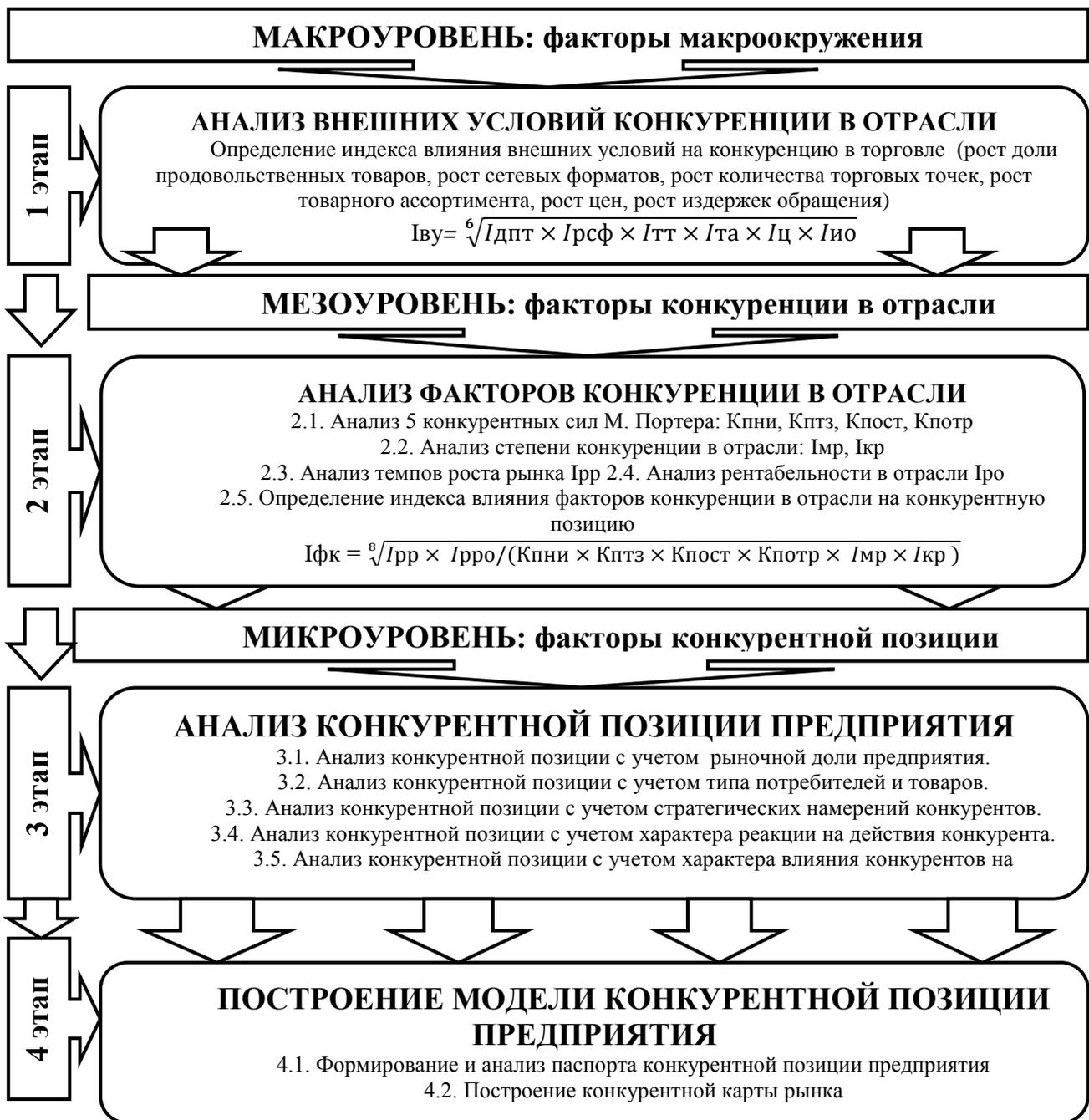


Рисунок 2 – Комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной позиции предприятия

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. Проведен анализ соответствия предложенных рыночных, конкурентных стратегий и базовых стратегий конкурентной устойчивости всех исследуемых предприятий на основе расчета степени соответствия по авторской формуле.

Предложено авторское определение стратегического конкурентного паспорта предприятия – это комплексный документ, отражающий систему обоснованных стратегий предприятия в отношении конкурентов в их иерархической взаимосвязи и взаимодействии. Сформированы стратегические конкурентные паспорта всех исследуемых предприятий.

Предложен комплексный научно – методический подход к анализу конкурентной устойчивости предприятия, который 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.

С использованием предложенного подхода проанализирована конкурентная устойчивость исследуемых предприятий (табл. 2).

Таблица 2 – Результаты расчета конкурентной устойчивости исследуемых предприятий

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

Анализ показал, что низкой конкурентной устойчивостью обладает одно предприятие – ООО «Ситистрой», высокой конкурентной устойчивостью обладают ООО «Омега» и ООО «Доневропродукт». Остальные предприятия характеризуются средним уровнем конкурентной устойчивости.

**В третьем разделе «Совершенствование планирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в период кризиса»** разработан научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, который 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 непрямым 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.

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.

Разработан механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (рис. 3), который 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.

В качестве принципов формирования критериев выбора целей и стратегий использованы принципы научности, определенности, согласованности, последовательности, комплексности, системности, результативности, которые согласуются с принципами концепции формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса. 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.

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.

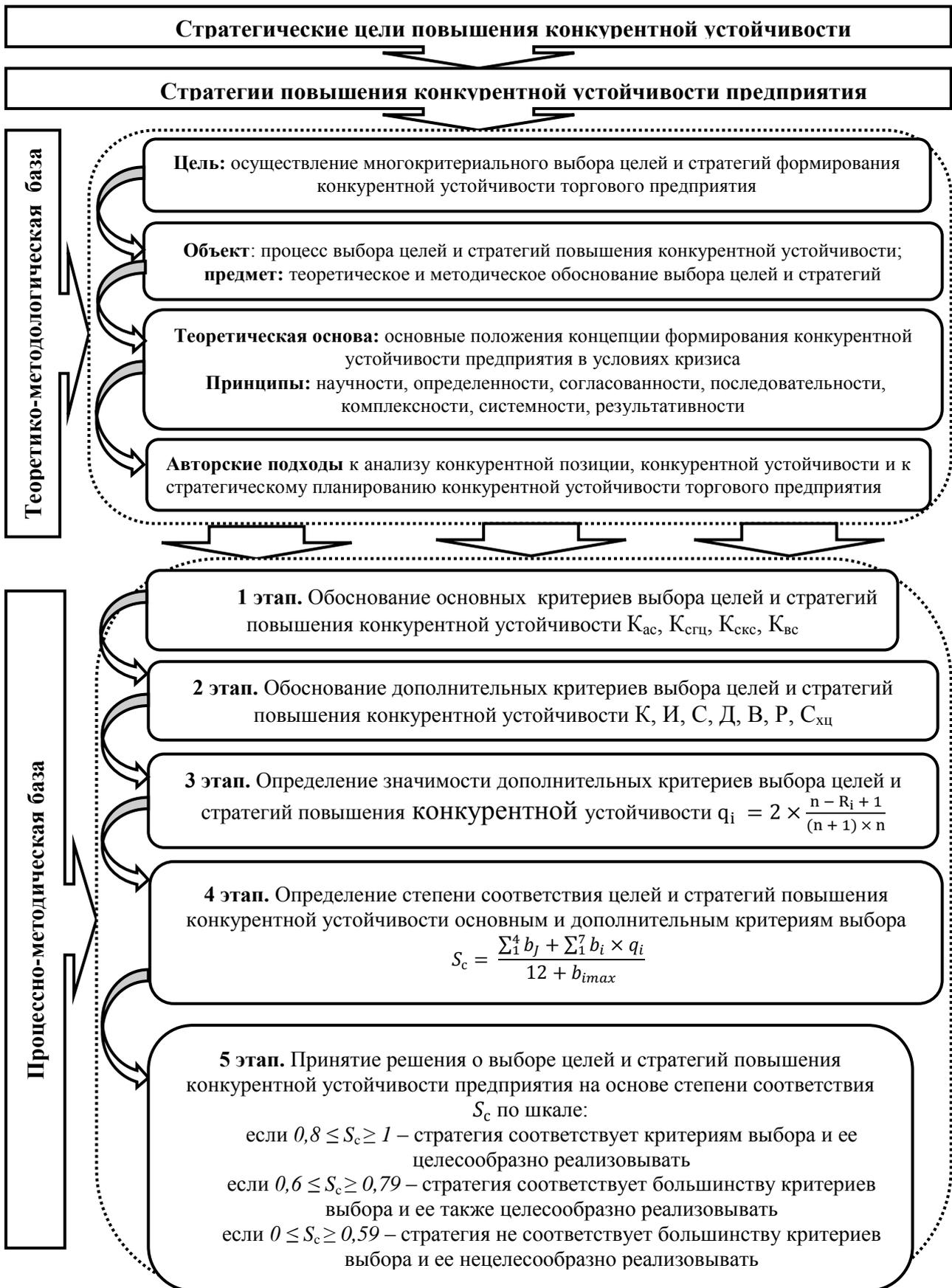


Рисунок 3 – Механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия

Предложен авторский научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия (рис. 4), который 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.

Разработан механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия, который 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 исследуемых торговых предприятий.

Обоснована экономико-математическая модель зависимости результирующего показателя конкурентной устойчивости предприятия от значений целевых маркетинговых показателей:

$$КУ_{ц} = \sum_{i=1}^n T_i \times q_i, \quad (1)$$

или

$$КУ_{ц} = 0,11 \times T_a + 0,11 \times T_{тм} + 0,11 \times T_{ц} + 0,09 \times T_{ск} + 0,09 \times T_p + \\ + 0,1 \times T_{сб} + 0,09 \times T_3 + 0,1 \times T_d + 0,11 \times T_{пост} + 0,09 \times T_{ур}, \quad (2)$$

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.

На основе отклонений фактических значений маркетинговых показателей от целевых разработаны конкретные мероприятия по повышению конкурентной устойчивости, которые согласованы с менеджерами исследуемых предприятий.

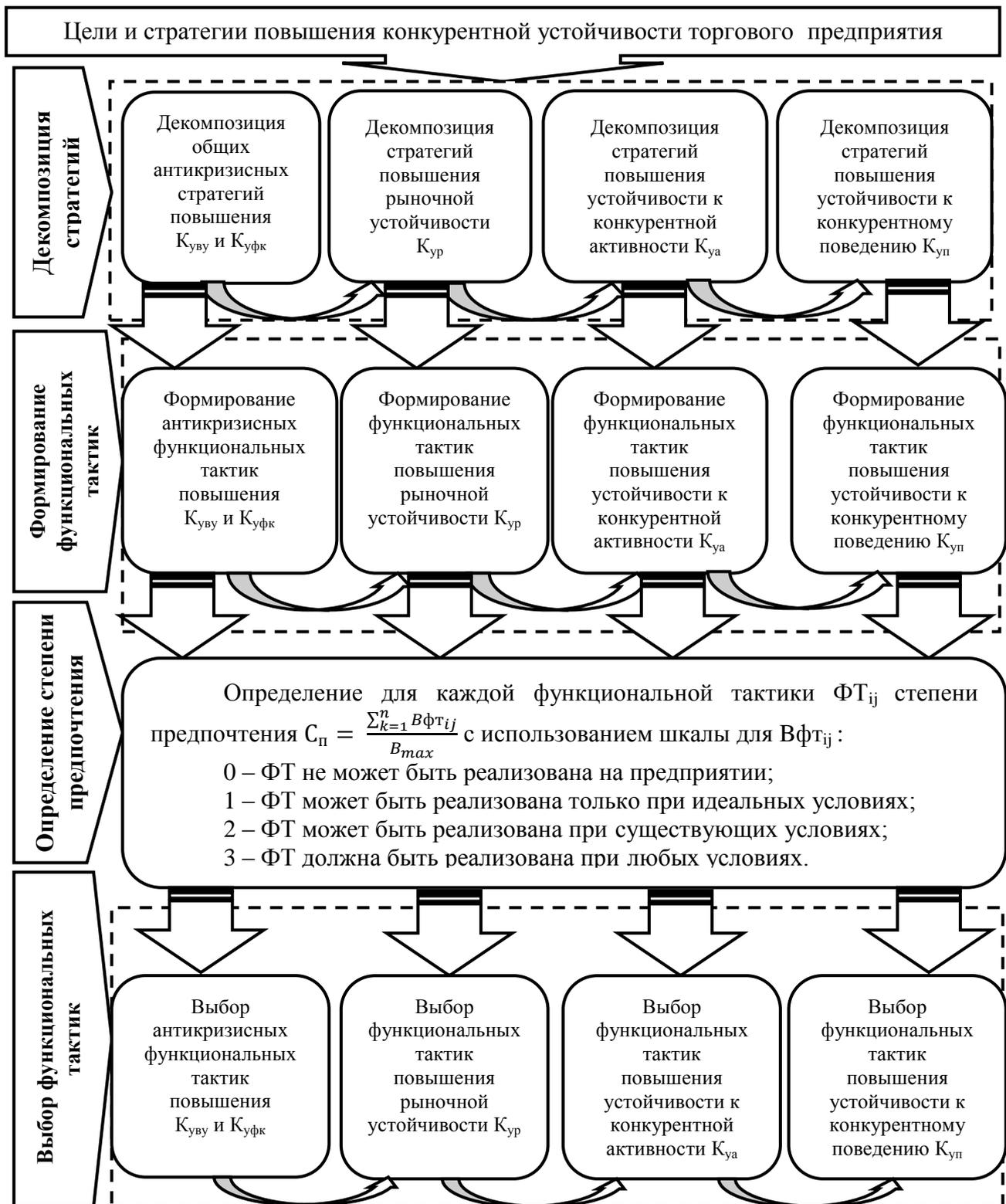


Рисунок 4 - Научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия

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 (табл. 3).

Таблица 3 - Расчет планового увеличения рентабельности продаж исследуемых предприятий на три года за счет повышения их конкурентной устойчивости

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, %
	$\Delta K_{крув}$	$\Delta K_{ур}$	$\Delta K_{уа}$	$\Delta K_{У}$			
"Галактика"	0,471	0,06	0,21	0,51	258,64	6	15,52
"Ситистрой"	0,471	0,00	0,03	0,34	224,05	7	15,68
"Омегаплюс"	0,471	0,03	0,17	0,51	228,14	4	9,13
"Юз Авто Дон"	0,471	0,11	0,15	0,53	212,56	8	17,00
"ГРИН ТЕРМО"	0,471	0,41	0,23	0,60	249,39	2	4,99
"Омега"	0,471	0,07	0,21	0,56	218,45	5	10,92
"Доневро-продукт"	0,471	0,04	0,00	0,55	205,86	6	12,35
"Укрдизайн"	0,471	0,24	0,04	0,52	218,79	2	4,38
"Свет Востока"	0,471	0,15	0,06	0,47	222,72	7	15,59

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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе решена задача формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса. В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы:

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 непрямым 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 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. В заключение осуществлена оценка эффективности реализации разработанных мероприятий по повышению конкурентной устойчивости на исследуемых предприятиях.

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Монографии*

1. Тумаков, Е.А. Теоретические основы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Тумаков // Механизмы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: монография / под общ. ред. А.А. Бакунова. – Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2018. – С.141-153. *Личный вклад соискателя:* разработаны теоретические основы стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия.

2. 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 / под общ. ред. О.Л. Некрасовой. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018. – С.125-

135. *Личный вклад соискателя*: разработан комплексный научно-методический подход к анализу конкурентной позиции торгового предприятия.

3. 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. – Донецк: ДонНУЭТ, 2019. – С.51-72. *Личный вклад соискателя*: осуществлено обоснование стратегий формирования конкурентной устойчивости торговых предприятий Донбасса.

#### ***Статьи в рецензируемых научных изданиях***

4. Тумаков, Е.А. Определение категории «устойчивость предприятия» / Е.А. Тумаков // Торговля и рынок. – 2017. – Вып.1 (41). – С.114-121.

5. 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. *Личный вклад соискателя*: разработан механизм формирования и выбора стратегий повышения конкурентной устойчивости предприятия.

6. Тумаков, Е.А. Влияние факторов макроокружения на конкуренцию в торговле Донецкой Народной Республики / Е.А. Тумаков // Вестник ДонНУ: Серия В: Экономика и право. – 2018. – №3. – С.271-275.

7. Тумаков Е.А. Выбор целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия / Е.А. Тумаков // Торговля и рынок. – 2018. – Вып.3(47), т.2. – С.144-151.

8. Тумаков, Е.А. Научно-методический подход к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия / Е.А. Тумаков // Вестник Института экономических исследований. – 2019 – № 1(13). – С.52-58.

#### ***Статьи в научных изданиях индексируемых РИНЦ***

9. Тумаков, Е.А. Классификация конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Тумаков // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. – Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – № 6. – С.60-65. (URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28857579>).

10. Тумаков, Е.А. Механизм формирования и выбора стратегических целей конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Тумаков // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сб. науч. трудов по матер. Междунар. науч.-практ. конф., 13 апр. 2017 г., г.Симферополь. – Симферополь : АНО «ООВО «Университет экономики и управления», 2017. – С.364-368. (URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29780714>).

11. 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. – Донецк: ДонНУЭТ, 2018. – № 7. – С.42-45. (URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32544322>).

12. 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. – Донецк: ДонНУЭТ, 2019. – № 8. – С.8-12. (URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38534284>). *Личный вклад соискателя:* разработан научно-методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

### ***Труды апробационного характера***

13. 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: матер. XX междунар. науч.-практ. конф., 17 апр. 2017 г., г.Екатеринбург. – Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2017. – С.12-19. *Личный вклад соискателя:* обосновано определение дефиниции «Конкурентная устойчивость предприятия»

14. 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., 10 нояб. 2017 г., г.Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2017. – С. 508-510.

15. Тумаков, Е.А. Анализ макроокружения торговых предприятий Донбасса в период кризиса / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Дорожная карта мировой экономики: матер. III междунар. науч.-практ. интернет-конф., 17 нояб. 2017 г., г. Донецк. – Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – С.141-144. *Личный вклад соискателя:* осуществлен анализ факторов макроокружения торговых предприятий.

16. 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: матер. VIII междунар. науч.-практ. конф., 11 апреля 2019г., г.Луганск. – Луганск: ЛНУ им. В. Даля, 2019. – С.3-5. *Личный вклад соискателя:* осуществлена оценка эффективности реализации стратегий повышения конкурентной устойчивости торговых предприятий.

17. Тумаков Е.А. Стратегическое планирование конкурентной устойчивости предприятия в период кризиса / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // «Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития»: сб. матер. II-й Междунар. науч.-практ. конф., 30 мая 2019 г., г. Донецк. – Донецк: ДонНУЭТ, 2019. – С.58-61. *Личный вклад соискателя:* обоснованы требования к стратегическому планированию конкурентной устойчивости предприятия в период кризиса.

## АННОТАЦИЯ

**Тумаков Е.А. Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса.** – На правах рукописи.

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики, 2019.*

Диссертация посвящена решению актуальной проблемы разработки теоретических и методологических основ, методических и научно-практических рекомендаций по формированию конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса.

В первом разделе работы уточнены определения устойчивости и конкурентной устойчивости предприятия, предложена авторская классификация конкурентной устойчивости. Разработаны механизмы формирования целей конкурентной устойчивости предприятия и формирования и согласования стратегий конкурентной устойчивости предприятия. Предложено авторское определение стратегии конкурентной устойчивости предприятия, усовершенствована классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия. Предложена концептуальная схема формирования конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса.

Во втором разделе диссертации исследованы факторы окружения торгового предприятия в кризисных условиях, которыми характеризуется современное состояние торговли в Донецкой Народной Республике. Предложен авторский комплексный научно – методический подход к оценке конкурентной позиции предприятия, осуществлен стратегический анализ целей и стратегий предприятия в отношении конкурентов и обоснованы стратегии конкурентной устойчивости исследуемых предприятий. Предложен комплексный научно – методический подход к анализу конкурентной устойчивости предприятия.

В третьем разделе диссертации разработан научно-методический подход к стратегическому планированию конкурентной устойчивости торгового предприятия, механизм выбора целей и стратегий повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия. Предложены авторское определение функциональной тактики повышения конкурентной устойчивости предприятия и авторский научно – методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия. Разработан механизм реализации функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентная устойчивость, стратегическое планирование, стратегия, кризис, торговое предприятие.

## SUMMARY

**Tumakov Y.A. Forming of competition stability of trade enterprise in the conditions of crisis.** – As manuscript.

*Dissertation on the competition of graduate degree of candidate of economic sciences on speciality 08.00.05 is Economy and management by a national economy. it is State organization of higher professional education the «Donetsk national university of economy and trade of the name of Mikhail Tugan-Baranovsky» Departments of education and science of Donetsk People Republic, 2019.*

Dissertation is sanctified to the decision of issue of the day of development of theoretical and methodological bases, methodical and practice recommendations on forming of competition stability of trade enterprise in the conditions of crisis.

Determinations of stability and competition stability of enterprise are specified in the first division of work, authorial classification of competition stability is offered. The mechanisms of forming of aims of competition stability of enterprise and forming and concordance of strategies of competition stability of enterprise are worked out. Authorial determination of strategy of competition stability of enterprise is offered, classification of strategies of competition stability of enterprise is improved. The conceptual chart of forming of competition stability of trade enterprise is offered in the conditions of crisis.

In the second division of dissertation the factors of surroundings of trade enterprise are investigational in crisis terms which are characterize the modern state of shipping in Donetsk Republic of People's. The authorial complex is offered scientifically is the methodical going near the estimation of competition position of enterprise, the strategic analysis of aims and strategies of enterprise is carried out in regard to competitors and strategies of competition stability of the investigated enterprises are reasonable. The complex is offered scientifically is the methodical going near the analysis of competition stability of enterprise.

In the third division of dissertation the scientifically-methodical going is worked out near the strategic planning of competition stability of trade enterprise, mechanism of choice of aims and strategies of increase of competition stability of trade enterprise. Offered authorial determination of functional tactics of increase of competition stability of enterprise and authorial scientifically is the methodical going near forming functional tactician of increase of competition stability of trade enterprise. The mechanism of realization is worked out functional tactician of increase of competition stability of trade enterprise.

*Keywords:* competition, competitive stability, strategic planning, strategy, crisis, trading company.

Подписано к печати 31.10.2019 г.  
Формат 60x84x1/16. Усл. печ. л. 1,4.  
Печать лазерная. Заказ № 24-03. Тираж 100 экз.

---

Отпечатано ФЛП Кириенко С.Г.  
Свидетельство о государственной регистрации физического  
лица-предпринимателя № 40160 серия АА02 от 05.12.2014 г.  
ДНР, 283014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.  
Тел.: +38(050) 524-50-36