

Исследование и анализ конкурентоспособности предприятия на примере «Утум +»

М. С. Рафаилова, Е. В. Сибилева
СВФУ им. М. К. Аммосова, г. Якутск, Россия

Аннотация. Настоящая статья содержит исследовательские материалы по анализу конкурентоспособности строительной организации ООО «Утум-Строй», являющейся структурным компонентом ГК «Утум +». Данная организация является одним из крупнейших представителей отрасли, функционирующая на рынке более 20 лет. В работе представлена характеристика деятельности данной организации, определены основные конкуренты, произведена оценка уровня конкурентоспособности организации и разработаны рекомендации по совершенствованию её деятельности. Рассмотрено состояние отрасли в городе Якутск на сегодняшний день, а также внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности данной организации. Помимо этого, представлены аналитические расчеты по оценке уровня конкурентоспособности ООО «Утум-Строй» и проведен анализ деятельности основных конкурентов данной организации. Представленные расчеты осуществлены за предшествующий год, что способствует получению наиболее актуальных данных. Анализ конкурентоспособности ООО «Утум-Строй» осуществлялся в соответствии с общепринятыми научными методами, в том числе экспресс-анализ по методу Портера и PEST-анализ конкурентной среды организации. По результатам проведённых расчётов представлена оценка уровня конкурентоспособности организации, определён перечень проблем, которые имеются в организации. По результатам аналитической работы автором разработан перечень рекомендаций, применение которых способно повысить уровень конкурентоспособности анализируемой организации и эффективность деятельности организации. Содержание рекомендаций направлено на совершенствование управленческой и аналитической деятельности, маркетинговой стратегии развития организации. Согласно полученным выводам, подтверждена актуальность проведённого исследования и отмечена необходимость проведения дополнительных исследований с целью разработки комплексного плана развития ООО «Утум-Строй».

Ключевые слова: конкурентоспособность, строительная компания, анализ эффективности, перспективы развития.

A study and an analysis of the competitiveness of the enterprise: the case of Utum +

M. S. Rafailova, E. V. Sibileva
M. K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russia

Abstract. This article contains research materials on the analysis of the competitiveness of the construction company Utum-Stroy OOO, which is a structural component of Utum+ Group of Companies. This organization is one of the largest representatives of the industry, operating on the market for more than 20 years. The paper presents the characteristics of the activities of this organization, identifies the main competitors, evaluates the level of competitiveness of the organization and develops recommendations for improving its activities. The paper considers the current state of the industry in the city of Yakutsk, as well as internal and external factors affecting the competitiveness of this organization. In addition, analytical calculations are presented to assess the level of competitiveness of Utum-Stroy OOO and an analysis of the activities of the main competitors of this organization is carried out. The presented calculations were carried out for the previous year, which contributes to obtaining the most up-to-date data. The analysis of the competitiveness of Utum-Stroy OOO was carried out in accordance with generally accepted scientific methods, including the express analysis using the Porter method and the PEST analysis of the competitive environment of the organization. Based on the results of the calculations, an assessment of the level of competitiveness of the organization is presented, a list of problems that exist in the organization is

determined. Based on the results of the analytical work, the authors developed a list of recommendations, the application of which can increase the competitiveness of the analyzed organization and the effectiveness of the organization's activities. The content of the recommendations is aimed at improving the management and analytical activities, marketing strategy of the organization's development. According to the findings, the relevance of the study was confirmed and the need for additional research was noted in order to develop a comprehensive development plan for Utum-Stroy OOO.

Keywords: Competitiveness, Construction company, Analysis, of efficiency, development prospects.

Введение

Необходимыми условиями достижения самоокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка являются ориентация деятельности организации на потребителей и конкурентов, гибкое приспособление к изменяющейся рыночной конъюнктуре [4]. Основным стимулом организации является не обеспечение жизненных элементарных потребностей, а получение максимально возможной прибыли [10]. Возможность получения прибыли отдельно взятым предприятием чаще всего ограничивается другими организациями, оказывающими аналогичные услуги [8]. В результате между ними возникает соперничество за потребителя их продукции, за более выгодные условия производства и реализации товара, т.е. в конечном итоге за более высокую прибыль [11]. Это соперничество и является конкуренцией.

Актуальность настоящего исследования обусловлена ростом числа строительных компаний в городе Якутск, что, в свою очередь, вызывает необходимость поддержания конкурентоспособности данных организаций, поиска новых решений для выживания и удержания своих позиций на современном этапе развития российской экономики.

Группа компаний «Утум+» сегодня – это современная многопрофильная компания, в структуру которой входит строительная компания с одноименным названием.

Целью настоящего исследования является анализ конкурентоспособности ООО «Утум-Строй», для достижения которой были сформулированы следующие задачи:

- привести характеристику анализируемой организации;
- определить основных конкурентов анализируемой организации;
- оценить уровень конкурентоспособности компании «Утум-Строй»;
- разработать рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности анализируемой организации.

Основная часть

Группа компаний «Утум +» является единственной в Республике Саха (Якутия) организацией, которая осуществляет полный комплекс услуг от проектирования до эксплуатационного обслуживания жилого фонда. Рассмотрим основную структурную единицу данной Группы – ООО «Утум-Строй». Указанная организация основана в 2010 году, основным видом деятельности является строительство жилых или нежилых зданий. По состоянию на сегодняшний день, ООО «Утум-Строй» занимает 106 место по уровню выручки по Республике Саха (Якутия) из 935 имеющихся предприятий. Средняя выручка в отрасли составляет 124 млн руб. в год, в то время как выручка анализируемой организации в 2022 году составила 121 млн руб. Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности анализируемой организации (табл. 1) [2].

Согласно представленным данным, в абсолютном выражении выручка ООО «Утум-Строй» уменьшилась в 2021 году на 19 млн руб., однако потом увеличилась на 78 млн руб. в 2022 году и составила 121 млн руб. Причинами такого роста является разработка новой версии интернет-сайта, а также сотрудничество с российскими мобильными приложениями [6].

Таблица 1

Основные показатели деятельности
ООО «Утум-Строй» за 2020-2022 гг.

Показатели	На конец года, млн руб.			Отклонение 2021 г. / 2020 г.		Отклонение 2022 г. / 2021 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	млн руб.	%	млн руб.	%
Выручка	62	43	121	-19	70	78	181
Прибыль	2,2	-4,2	3,5	-6,4	191	7,7	183
Стоимость	30	19	22	-11	63	3	19
Кредиторская задолженность	0,34	0,77	1,5	0,43	227	0,73	89
Дебиторская задолженность	30	19	7,3	-11	63	-11,7	61

Увеличение выручки спровоцировало увеличение кредиторской задолженности в 5 раз. Так, в 2020 году кредиторская задолженность составляла 0,34 млн руб., а в 2022 году – 1,5 млн руб. Отобразим представленные сведения графически (рис. 1).

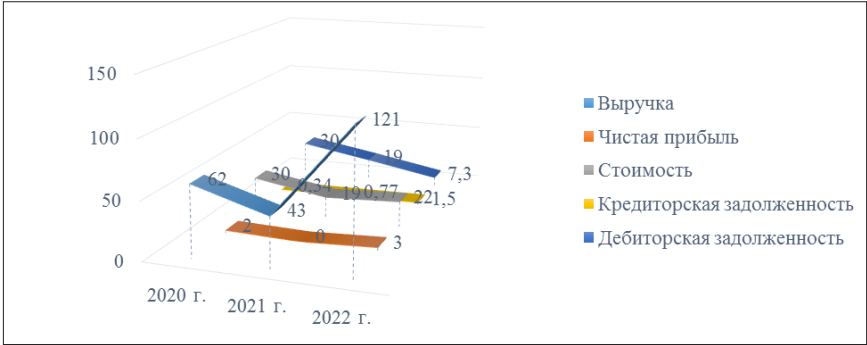


Рис. 1. Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Утум-Строй» за 2020-2022 гг.

Так, в 2022 году отмечается рост выручки организации с 62 до 121 млн руб., что практически в два раза больше, чем в 2020 г., однако в 2021 г. отмечено резкое снижение показателей выручки до 40 млн руб., что обуславливает рост выручки на 181% в 2022 г. по отношению к 2021 г. Показатели чистой прибыли неоднозначные, что свидетельствует об определенной неэффективности управления расходами. Рассмотрим имущественное состояние организации (табл. 2).

Таблица 2

Динамика имущества и обязательств ООО «Утум-Строй» за 2020-2022 гг.

Наименование	На конец года, тыс. руб.			Отклонение 2021 г. / 2020 г.		Отклонение 2022 г. / 2021 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Запасы	-	-	883	-	-	883	-
Дебиторская задолженность	29752	18810	7271	10942	63	11539	39
Денежные средства	292	460	15349	168	157	14889	3337
Баланс	30191	19441	23584	10750	64	4143	121
Капитал и резервы	29850	18673	22130	11177	63	3457	119
Кредиторская задолженность	341	768	1454	427	226	686	189

Отмечено снижение таких показателей, как дебиторская задолженность, капитал и резервы, что обусловлено оптимизацией деятельности организации, реализацией новых форм рекламной деятельности. Рост валюты баланса в течение анализируемого периода составил 121% за счет роста стоимости оборотных средств (рост запасов за счет остатков сырья на 883 тыс. руб. или 100%, снижения дебиторской задолженности покупателей в 2,5 раза и увеличение наиболее ликвидных активов – денежных средств в 33 раза). В 2022 г. прирост денежных средств составил 15057 тыс. руб. за счет значительного снижения дебиторской задолженности и значительного роста денежных средств.

Рост кредиторской задолженности за весь анализируемый период составил 1113 тыс. руб., прирост в 4,2 раза произошел за счет изменения экономической ситуации в стране и сменой системы логистики. Отразим структуру вышеперечисленных средств графически (рис. 2).

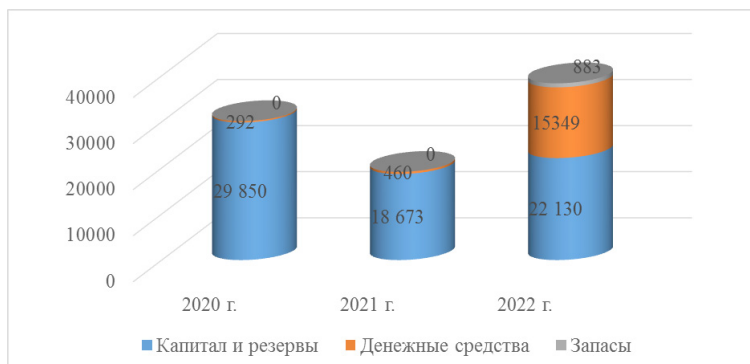


Рис. 2. Структура капитала и имущества ООО «Утум-Строй» за 2020-2022 гг.

Наибольший удельный вес приходится на капиталы и резервы организации, выраженные в денежном эквиваленте, однако их количество сократилось в 2021 г. и незначительно возросло к концу 2022 г. Категория запасов организации в общей структуре была сформирована лишь в 2022 г. и выражена имуществом, что обусловлено ростом выручки анализируемой организации. В 2022 г. значительно возросла категория денежных средств организации и составила до 45%, в то время как в предыдущие годы эта категория средств составляла менее 3%.

Основным источником средств анализируемой организации являются собственные средства: на 73% в 2020 г., на 87% в 2021 г. и на 58% в 2022 г., что обусловлено реструктуризацией основных средств, а также переводом части имущественных и капитальных средств в иную категорию. Относительно 2020 года обязательства организации ООО «Утум-Строй» в структуре источников средств занимают в два раза больший удельный вес.

Очевидно, без инвестиций в деятельность данная организация перестает расти, и ее доходы не только не увеличатся, но и могут сократиться (из-за падения конкурентоспособности и по другим, связанным с отсутствием инвестиций, причинам) [7]. В связи с чем рекомендуется руководству ООО «Утум-Строй» инвестировать полученную прибыль в развитие организации. Платежеспособность Общества к концу 2022 г. снизилась, о чем свидетельствуют коэффициенты финансовой устойчивости, которые ниже нормативного значения (рис. 3).

Отмечен очень низкий уровень обеспеченности собственными оборотными средствами (0,01 при норме более 0,1), поскольку отсутствуют запасы в начале анализируемого периода.

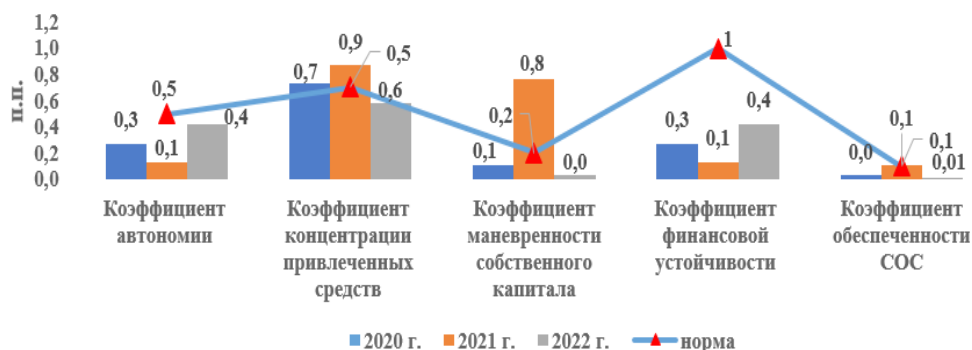


Рис. 3. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Утум-Строй» за 2020-2022 гг.

В ООО «Утум-Строй» наблюдается тенденция к потере платёжеспособности, что обуславливает необходимость проведения дополнительных исследований финансовых результатов. Кроме того, при отмеченной нормальной платёжеспособности, необходимо повышать уровень конкурентоспособности анализируемой организации. Поскольку результаты исследования показали финансовый потенциал дальнейшего развития и расширения, а ситуация на рынке строительства недвижимости развивается также стремительно, то для удержания и дальнейшего совершенствования конкурентоспособных качеств необходимо провести анализ внешней среды и дать оценку конкурентоспособности исследуемой организации [1].

Анализ экономической составляющей макроокружения ООО «Утум-Строй» отражает рост валового регионального продукта, снижение уровня инфляции и безработицы, увеличивается индекс производительности труда, отмечается количественный рост трудоспособного населения, что свидетельствует о росте доходов населения, а при учёте доступности программ государственной поддержки, можно с уверенностью отметить повышение покупательской способности населения на объекты недвижимости.

К ряду отрицательных воздействий необходимо отнести нестабильность внешнеполитической ситуации, а также изменения в импортных поставках и доступности отдельных комплектующих, стройматериалов и оборудования, вызванные вышеперечисленными факторами. Помимо этого, негативно отражается инфляция, рост цен на энергоносители и итоговая стоимость реализуемой недвижимости [3]. Проведём PEST-анализ внешней среды анализируемой организации (табл. 3).

Данный анализ отражает перспективы развития городской среды, что подтверждает актуальность развития конкурентоспособности строительной компании «Утум-Строй». Рассмотрим давление основных конкурентов анализируемой организации, применив методику экспресс-анализа Портера [9] (табл. 4).

Таблица 3

PEST-анализ ООО «Утум-Строй»

Политические /законодательные факторы	Социально-демографические факторы
- устойчивая политическая власть, стремящаяся к созданию комфортной городской среды, устойчивому развитию и повышению качества и уровня жизни населения; - интенсивная борьба с бюрократией и коррупцией; - ежегодный рост налоговых и неналоговых доходов за счет роста числа малых и средних предприятий и увеличения совокупного налога на доход; - рост государственной финансовой поддержки малого и среднего бизнеса; - активная работа в рамках развития туризма, проводятся различные фестивали, спортивные соревнования; - эффективное внедрение современных технологий услуг связи.	- рост численности населения города Якутска за счет рождаемости составил – 2,9 тыс. человек, за счет миграции граждан – 1,1 тыс. чел. - поддержка традиций многодетности; - средняя продолжительность жизни горожан составляет 80 лет; - рост трудоспособного населения, доля которого к общей численности составляет 65%; - господдержка незащищенных слоев населения (дополнительные выплаты семьям с детьми, пенсионерам, субсидии для частных детских садов); - для поддержки МСП снижен коэффициент К2 до 0 по ЕНВД, и установлены льготы по земельному налогу; - для снижения уровня безработицы планируется организовать краткосрочные курсы для местного населения с последующим трудоустройством в строительстве, ремонте дорог и др. сферах.
Экономические факторы	Технологические факторы
- рост валового регионального продукта на 1,1%; - сокращение уровня безработицы; -рост реального дохода населения на 10,8%; - сокращение уровня инфляции с 6 до 3%; - повышение доступности кредитов, программа льготного кредитования (6% годовых до 5 млн руб. на 5 лет), снижение ключевой ставки с 7,75% до 7,25%; - интенсивное развитие предпринимательства.	- принята госпрограмма инновационного и цифрового развития в 2020-2024 годах, стоимостью свыше 6,9 млрд руб. - 87,6% домохозяйств Якутска имеет доступ к Интернету; - 1/3 использует глобальную сеть для совершения покупок и получения услуг; - 2/3 населения Якутска используют мобильный и интернет – банкинг; - 89% предприятий использует Интернет на работе; - приоритетное направление в области робототехники, искусственного интеллекта, интернета вещей, разработчиков игр и софта для блокчейна и функционирования «умного» города.

Таблица 4

Экспресс-анализ по методике Портера

Конкурентная сила / Оценка	Оценка наличия проблемы	Оценка негативного влияния	Возможности парирования, устранения проблемы	Итоговый рейтинг (2+3-4)
Имеющиеся конкуренты	8	6	6	7
Угроза появления новых игроков	8	6	7	7
Угроза появления товаров- заменителей	4	3	3	4
Власть поставщиков	2	1	2	1
Власть потребителей	6	4	4	6

Анализ конкурентной среды показал высокий рейтинг ООО «Утум-Строй», однако отмечен высокий риск появления новых конкурентов. При этом относительно невысокая угроза (6 из 10) появления товаров-заменителей, что обусловлено спецификой реализуемого товара (недвижимость). Влияние поставщиков незначительное, поскольку материалы

и сырьё, применяемое в строительстве – российского производства, что обуславливает широкий перечень поставщиков при адекватной логистике [12]. В таблице 5 представлен анализ деятельности основных конкурентов ООО «Утум-Строй» в сравнении с показателями деятельности анализируемой организации.

Таблица 5

**Основные экономические показатели
деятельности конкурентов ООО «Утум-Строй» за 2022 г.**

Критерий	ООО «Утум-Строй»	ООО «Якутпромстрой»	ООО «СахаСтройСервис»	ООО «Адгезия»
Дата создания	21.04.2010 г.	10.06.1996 г.	29.03.2004 г.	19.11.2002 г.
Численность, чел.	7	86	25	89
Уставный капитал, тыс. руб.	10	10.000	10.260	10
Выручка, млн руб.	121	260	21	1.188
Расходы, млн руб.	1,5	311	8,9	21
Прибыль, млн руб.	3,5	122	5,4	166
Производительность труда	0,62	0,74	0,92	0,44
Доля на рынке	31%	34%	22%	13%
Цена за 1 кв. м.	109000	104000	111000	110000
Объём строительства	503807	703837	544069	521619

В результате деятельности, наибольшую выручку получила компания ООО «Адгезия» – 1.188 млн руб. Наименьшая выручка у компании ООО «СахаСтройСервис» – 21 млн руб. Относительно показателей производительности труда необходимо отметить высокий коэффициент у компании ООО «СахаСтройСервис» – 0,92, а минимальный у компании ООО «Адгезия».

Относительно конкурентов, анализируемая организация имеет минимальное количество расходов – 1,5 млн руб., в то время, как расходы компании ООО «Якутпромстрой» составили порядка 311 млн руб. Кроме этого, в анализируемой организации наименьшее число сотрудников – 7 человек, что обуславливает низкий коэффициент производительности труда.

Деятельность ООО «Якутпромстрой» является убыточной, поскольку расходы организации превышают ее выручку. Максимально эффективную деятельность показывает компания «Адгезия», уровень ее расходов низкий, однако отмечается колоссальная разница между выручкой и чистой прибылью – более 1 млн руб. Организация ООО «СахаСтройСервис» показывает результаты эффективной деятельности при невысоких значениях выручки, расходов и прибыли. Показатели деятельности анализируемой организации «Утум-Строй» также высокие, но в сравнении с ООО «СахаСтройСервис» предприятие является более эффективным.

Таким образом, ООО «Утум-Строй» уступает двум из трех основных конкурентов, занимая третью позицию по результатам анализа экономической деятельности.

Вывод: в отрасли строительства недвижимости анализируемая организация остро нуждается в повышении конкурентоспособности, поскольку решающую негативную роль играют такие показатели, как низкий коэффициент производительности труда, низкая прибыль, давление основных конкурентов и высокие риски появления новых конкурентов.

По результатам анализа конкурентоспособности ООО «Утум-Строй» выявлена острая необходимость в повышении её уровня. Это обусловлено рядом проблем:

- нарушение баланса между уровнем заказов и численностью сотрудников, что приводит к большим нагрузкам на сотрудников, в результате чего повышается риск совершения ошибок, снижается репутация организации, производительность труда;

- отсутствие системы лояльности для клиентов, что снижает привлекательность компании в сравнении с конкурентами;

- слабая рекламная деятельность относительно перечня и стоимости услуг, предлагаемых компанией, что обусловлено включением ООО «Утум-Строй» в Группу Компаний «Утум +»;

- слабые показатели деятельности, что требует проведения дополнительных исследований причин и способов корректировки деятельности.

Для повышения уровня конкурентоспособности нами был разработан комплекс мероприятий, реализация которых будет способствовать повышению эффективности деятельности, репутации организации и дальнейшему развитию:

- оптимизация штатного расписания посредством ввода дополнительных единиц на должности «Статистик», «Управляющий», «Координатор», что позволит снизить текущие нагрузки на имеющихся сотрудников, а также оптимизировать процесс управления организацией и обеспечит администрацию актуальной информацией, необходимую для принятия оперативных управленческих решений;

- ввод системы лояльности для клиентов организации, например, введение системы скидок при оформлении сделок с недвижимостью или бесплатное сопровождение сделок;

- запуск рекламной компании с использованием современных технологий: Интернет, социальные сети, использование сервиса «ЯндексДирект», посредством которого возможно значительное расширение аудитории, на которую направлена реклама;

- повышение частоты внутреннего экономического анализа деятельности организации с ежегодной до ежеквартальной, что позволит получать актуальные сведения для принятия соответствующих управленческих решений по оптимизации.

Эффективность разработанных мероприятий оценивается как высокая, что обусловлено комплексным подходом к повышению конкурентоспособности анализируемой организации [5].

По результатам проведенного исследования нами были сделаны следующие выводы. Во-первых, развивающаяся городская среда способствует сохранению актуальности рынка недвижимости для населения. Необходимость сохранения конкурентоспособности ООО «Утум-Строй» обусловлена высокими рисками появления новых игроков в данной отрасли, а также улучшением внешнеэкономической деятельности Республики Саха (Якутия).

ООО «Утум-Строй» – крупная строительная компания, функционирующая в данной отрасли более 20 лет. На сегодняшний день ООО «Утум-Строй» занимает 106 место по уровню выручки по Республике Саха (Якутия) из 935 имеющихся предприятий. Средняя выручка в отрасли составляет 124 млн руб. в год, в то время как выручка анализируемой организации в 2022 году составила 121 млн.

Основными конкурентами анализируемой организации являются компании ООО «Якутпромстрой», ООО «Адгезия», ООО «СахаСтройСервис». Данные организации имеют высокие показатели экономической деятельности, что обуславливает их конкурентоспособность и обладают высоким уровнем репутации. Однако, показатели их деятельности не являются стабильными. По результатам проведенного анализа определено, что ООО «Утум-Строй» занимает третью позицию из четырех по результатам маркетингового и финансово-экономического анализа.

Данное положение анализируемой организации обуславливает наличие определённых проблем в управленческой, финансово-экономической и маркетинговой деятельности, в том числе:

- нарушение баланса между уровнем заказов и численностью сотрудников, что приводит к большим нагрузкам на сотрудников, в результате чего повышается риск совершения ошибок, снижается репутация организации, производительность труда;
- отсутствие системы лояльности для клиентов;
- слабая рекламная деятельность;
- слабые экономические показатели деятельности.

Для повышения уровня конкурентоспособности, нами был разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности ООО «Утум-Строй»:

- оптимизация штатного расписания (введение должностей «Статистик», «Управляющий», «Координатор»);
- ввод системы лояльности для клиентов, например, системы скидок или бесплатное сопровождение сделок;
- запуск рекламной компании с использованием современных технологий;
- ежеквартальное проведение внутреннего экономического анализа деятельности организации.

Литература

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации : учебное пособие / Н. П. Абаева, Т.Г. Старостина. – Ульяновск : УлГТУ, 2018. – 259 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление : учебник / И.Е. Ансофф. – Москва : Экономика, 2020. – 519 с.
3. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование : учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 400 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский – Москва : Инфра-М, 2022. – 210 с.
5. Воронов, Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / под науч. ред. А.И. Татаркина и В.В. Криворотова // Конкурентоспособность социально-экономических систем, Экономика предприятий, 2019. – №12. – С. 15-22.
6. Воронов, Д.С. Оценка конкурентоспособности крупнейших российских компаний / Д.С. Воронов // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление», 2018. – №5. – С. 698-740.
7. Вютрих, Х., Винтер В. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х. Вютрих, В. Винтер // Проблемы теории и практики управления, 2021. – № 3. – С. 96-101.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – Москва : ЮристЪ, 2018. – 356 с.
9. Данченко, Л. А. Маркетинг по нотам. Практический курс на российских примерах : практикум для высших учебных заведений / под ред. О.С. Виханского. – Москва : Маркет ДС Корпорейшн, 2018. – 758 с.
10. Забелин, П. В. Основы стратегического управления : учебник / П.В. Забелин. – Москва : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2021. – 195 с.
11. Каленский, В.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. М., 2022, 345 с.
12. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления : методическое пособие для университета. / В.С. Катъкало – СПб : Издательский Дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2018. – 548 с.

References

1. Abaeva, N. P. Konkurentosposobnost' organizacii : uchebnoe posobie / N. P. Abaeva, T.G. Starostina. – Ul'janovsk : UlGTU, 2018. – 259 s.

2. Ansoff, I. Strategicheskoe upravlenie : uchebnik / I.E. Ansoff. – Moskva : Jekonomika, 2020 – 519 s.
3. Buhalkov, M. I. Vnutrifirmennoe planirovanie : uchebnoe posobie / M.I. Buhalkov. – Moskva : INFRA-M, 2018. – 400 s.
4. Vihanskij, O.S. Strategicheskoe upravlenie : uchebnik / O.S. Vihanskij – Moskva : Infra-M, 2022. – 210 s.
5. Voronov, D.S. Dinamicheskij podhod k ocenke konkurentosposobnosti predpriyatij / pod nauch. red. A.I. Tatarkina i V.V. Krivorotova // Konkurentosposobnost' social'no-jekonomicheskikh sistem, Jekonomika predpriyatij, 2019. – №12. – S. 15-22.
6. Voronov, D.S. Ocenka konkurentosposobnosti krupnejshih rossijskich kompanij / D.S. Voronov // Vestnik UrFU. Serija «Jekonomika i upravlenie», 2018. – №5. – S. 698-740
7. Vjutrih, H., Vinter V. Konkurentosposobnost' global'nyh predpriyatij / H. Vjutrih, V. Vinter // Problemy teorii i praktiki upravlenija, 2021. – № 3. S. 96-101.
8. Gerchikova, I. N. Menedzhment : uchebnik / I.N. Gerchikova. – Moskva : Jurist##, 2018. – 356 s.
9. Danchenok, L. A. Marketing po notam. Prakticheskij kurs na rossijskikh primerah : praktikum dlja vysshih uchebnyh zavedenij / pod red. O.S. Vihanskogo. – Moskva : Market DS Korporejshn, 2018. – 758 s.
10. Zabelin, P. V. Osnovy strategicheskogo upravlenija : uchebnik / P.V. Zabelin. – Moskva : Informacionno-vnedrencheskij centr «Marketing», 2021. – 195 s.
11. Kalenskij, V.S. Upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriyatija. M., 2022, 345 s.
12. Kat'kalo, V.S. Jevoljucija teorii strategicheskogo upravlenija : metodicheskoe posobie dlja universiteta. / V.S. Kat'kalo – SPb : Izdatel'skij Dom Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta, 2018. – 548 s.

РАФАИЛОВА Мария Сергеевна – магистрант программы «Управление предприятием» Финансово-экономического института, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова.
E-mail: badassgtr35@gmail.com

RAFAILOVA Maria Sergeevna – Master's student, M. K. Ammosov North-Eastern Federal University.

СИБИЛЕВА Елена Валерьевна – к.э.н., доцент Финансово-экономического института, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова.

E-mail: esibileva@mail.ru

SIBILEVA Elena Valeryevna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, M. K. Ammosov North-Eastern Federal University.