МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КОНКУРЕНТОВ КОМПАНИИ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.И. Ерыгин

(подпись)

Направление подготовки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ курс \_\_\_\_\_\_\_

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель:

д.э.н., профессор. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.А. Кизим

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

д.э.н., профессор. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А. Кизим

(подпись, дата)

Краснодар

2022

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc105363676)

[1. Теоретико-методические основы стратегического бизнес-анализа 6](#_Toc105363677)

[1.1. Цели и задачи стратегического анализа потребителей и конкурентов 6](#_Toc105363678)

[1.2 Объект и общие методы стратегического анализа конкурентов 11](#_Toc105363697)

[1.3. Особенности проведения стратегического анализа потребителей 15](#_Toc105363698)

[2. Стратегический анализ и оценка потребителей и конкурентов компании «Danone» 20](#_Toc105363699)

[2.1. Общая характеристика компании «Danone»](#_Toc105363700) 20

[2.2 Стратегический анализ потребителей и конкурентов компании чсмч«Danon» 2](#_Toc105363701)2

2.3 SWOT-анализ компании «Danone» ……26

[3. Совершенствование конкурентной стратегии организации и мероприятия по ее реализации «Danone» 2](#_Toc105363702)8

[3.1. Разработка направлений совершенствования взаимодействия компании с потребителями 2](#_Toc105363703)8

[3.2 Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ фирмы](#_Toc105363704) 30

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 3](#_Toc105363705)4

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 3](#_Toc105363706)6

# ВВЕДЕНИЕ

Находясь в мире быстрых изменений и неопределенности, очень важно знать не только о состоянии своей организации, но и о положении конкурирующих. В этом случае мы располагаем большей информацией, которая поможет грамотно среагировать в кризисные периоды и не потерять свои доходы. Стратегический анализ потребителей и конкурентов организации является важной частью стратегического управления и оказывает большое влияние на развитие деятельности организации и его текущее состояние. На каждом рынке есть несколько компаний, предлагающих аналогичные продукты или услуги для одной и той же категории покупателей. Конкурентный анализ помогает определить основных игроков рынка, выявить какие стратегии они используют для достижения успеха, и обозначить ресурсы, которые ваша компания могла бы использовать для доминирования на рынке. Получаемая в ходе проведения стратегического анализа информация служит опорой для принятия важных управленческих решений. Стратегический анализ дает основание для принятия таких решений и помогает разработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит быстро адаптироваться к постоянным изменениям, происходящим в их окружении. Таким образом, для того чтобы выработать стратегию для конкретного предприятия необходимо провести стратегический анализ ее внешней среды, а именно анализ потребителей и конкурентов.

*Актуальность* темы определяется большим ростом конкуренции и агрессивностью современного рынка и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию работы в области стратегического анализа.

*Объектом исследования* данной работы является коммерческая организация – компания «Danone».

*Предметом* данной работы служат способы и методы стратегического анализа потребителей и конкурентов в зарубежных организациях.

*Целью* курсовой работы является формирование эффективной деятельности компании на основе стратегического анализа.

*Задачи* курсовой работы:

* рассмотреть теоретико-методические основы стратегического анализа потребителей и конкурентов;
* исследовать цели и задачи стратегического анализа потребителей и конкурентов;
* изучить конкурентный анализ. Объект и общие методы стратегического анализа;
* определить основные методы стратегического анализа потребителей;
* дать общую характеристику компании «Danone»;
* провести стратегический анализ потребителей и конкурентов компании;
* обозначить SWOT− анализ компании «Danone»;
* установить направления совершенствования взаимодействия компании с потребителями;
* разработать мероприятия по развитию конкурентных преимуществ.

*Теоретическая база исследования* – труды отечественных и зарубежных учёных, посвященные изучению проблем менеджмента и управления производством, раскрывающие сущность стратегического анализа потребителей и конкурентов организации, публикации периодической печати и информационные ресурсы сети интернет.

*Методической базой исследования* послужили выработанные экономической наукой методы и приемы научного исследования: общенаучные – историко-логический метод, метод научных абстракций, анализ и синтез; и частные – статистический метод, наблюдений и сбора фактов.

*Эмпирическая база исследования* – теоретические и аналитические материалы, опубликованные в научных, учебных и периодических источниках, сети интернет, в которых рассмотрена проблема исследования.

*Структура курсовой работы* включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

# 1. Теоретико-методические основы бизнес-стратегического анализа

# 1.1. Цели и задачи стратегического анализа потребителей и конкурентов

Стратегия организации определяет дальнейшие цели компании, ее стратегическое планирование, а также формирование общей корпоративной культуры. Процесс создания стратегии для организации многогранен и специфичен, зависит от многих факторов и значительно влияет на репутацию бизнеса. Позиционируя свои основные принципы и ценности путем создания миссии, организация демонстрирует свою цель по отношению к потребителю, партнерам и собственным сотрудникам.

В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия. Современные взгляды на сущность стратегии приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Разносторонние взгляды на сущность стратегии [2]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Автор | Необходимость стратегии | Сущность стратегии |
| 1 | Мексон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. | Четкий инструмент оценки целей и направлений развития организации | Детализированный системный план, который предназначен для обеспечения реализации миссии и достижения целей |
| 2 | Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Зайцев Л. Г. | Средство создания, реализации и сохранения конкурентных преимуществ | Комплекс плановых действий и быстрых решений в адаптации организации к новой ситуации, новым перспективам и противостояние угрозам. |
| 3 | Дж. О`Шонессии | Предприятие прогнозирует свое будущее, чтобы воздействовать на него наиболее оптимальным способом | Широкая концепция того, как нужно использовать ресурсы для достижения целей |

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления (см. табл. 2)

Таблица 2 – Специфика уровней стратегического управления [2]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Уровень | Характеристика |
| 1 | Первый уровень – корпоративный | Он существует в компаниях, которые работают в нескольких областях бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидации и повторном анализе определенных направлений бизнеса, рассчитывается стратегическая координация между различными направлениями бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, управляются глобальные финансовые ресурсы. |
| 2 | Второй уровень – сферы бизнеса | Уровень высшего менеджмента разнородных организаций, или полностью независимых, отвечает за разработку и реализацию бизнес-стратегий. На этом уровне стратегии разрабатываются и реализуются в соответствии с корпоративным стратегическим планом, основной целью которого является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала. |
| 3 | Третий уровень – функциональный | Уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, производства, управления персоналом и т.д. |
| 4 | Четвертый уровень – линейный | Уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. |

Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

* опыт принятия решений;
* основная концепция создания конкурентных преимуществ;
* стадия жизненного цикла отрасли;
* движущая сила отраслевой позиции организации;

степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Любая организация функционирует в конкретной среде, которая обусловливает их действия и перспективу в долгосрочном периоде. Степень влияния зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. [8]

Внешняя среда сетевой организации – это система факторов ее внешнего окружения. Это могут быть объекты и явления, прямо или косвенно влияющих на развитие организации. Результативность и эффективность работы любой организации существенно зависит от факторов ее внешнего окружения. Внешнюю среду различают как среду прямого воздействия, так и косвенного (рис. 1)

Внешняя среда **прямого** воздействия: деловое окружение (конкуренты, потребители, контрагенты)

Организация

Внешняя среда **косвенного** воздействия: демография, инфляция, сезонность, налогообложение, нормативная база и т.д.

Внутренняя среда организации: организационная структура, менеджмент, финансы, управление

Рисунок 1 – Факторы внутренний и внешней среды организации [8]

Внешняя среда *косвенного* воздействия – это совокупность факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на организацию, но могут косвенно влиять на ее бизнес-процессы через деловое окружение и с течением определенного времени. [15]

Внешняя среда *прямого* воздействия – это набор факторов, которые прямо и непосредственно влияют на операционную деятельность организации. [15]

Таким образом, под факторами внешней среды понимают элементы ее внешнего окружения. Изменения данных факторов, можно назвать условиями внешней среды, которые оказывают влияние на организацию, обуславливая ее конкурентоспособность, стратегическое развитие и т.д.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Именно во внутренней среде формируется основной потенциал существования и эффективной работы фирмы. Это совокупность процессов, в ходе которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в услуги или товары, которые в последующем реализует на экономическом рынке. Структуру внутренней среды организации разделяют на две составляющие: ресурсная часть и операционная часть. Операционная часть организации – совокупность процессов, которые связаны в преобразовании исходных ресурсов в готовую продукции. К ним относят:

1. Процессы, связанные с анализом и планированием положения целевых рынков.

2. Процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров.

3. Процессы поставки производственных ресурсов и сбыта продукции.

Системный подход к анализу и планированию положение целевых рынков является частью общей стратегии компании, на которой основываются последующие задачи всех структурных подразделений. Стратегия - системная модель действий, которая служит достижению целей предприятия. Сущность стратегии обуславливается совокупностью принципов и алгоритмов принятия решений, реализуемых для определения основных направлений деятельности [3].

Процесс стратегического анализа конкурентов и потребителей основывается на методологии управленческого анализа и приемах проведения маркетинговых исследований (рис. 2).

Цель стратегического анализа – выявление и определение закономерностей, положение рынка, текущих тенденций для идентификации факторов, влияющих отрицательно и положительно на благосостояние организаций с целью сохранения или изменений текущей стратегии. [10]

Определение цели и принципов анализа

Анализ конкурентов и потребителей

Установка форм, способов и источников исходной информации

Выявление объекта и предмета анализа

Систематизация методов анализа

Определение показателей для анализа

Определение направления полученных результатов анализа

Рисунок 2 – Методологические вопросы анализа конкурентов и потребителей [6]

Для достижения поставленной цели стратегического анализа потребителей и конкурентов существуют 10 основных задач:

1. Анализ положения целевого рынка отрасли компании.
2. Распределение сложностей по приоритету для компании, с которыми она может столкнуться.
3. Выявление положения организации в своем сегменте.
4. Идентификация реакции рынка на моделирование закономерностей спроса.
5. Расширенный анализ внутренней среды организации.
6. Анализ конкурентоспособности компании.
7. Обоснование маркетинговых мероприятий разработки товара.
8. Сравнительный анализ доступных каналов сбыта.
9. Оценка поведения и потенциальных возможностей конкурентов.
10. Исследование мнений и предпочтений потребителей.

Таким образом, фундаментальной основой любого бизнеса является стратегия. В совокупности с миссией и виденьем, стратегия определяет четкий план действий предприятия, который формирует все остальные факторы организации, такие как планирование, менеджмент, финансовый план, организационная структура, корпоративная культура и т.д. Внутренняя операционная часть организации направлена на стратегический анализ внешней среды компании, к которой относят потребителей, конкурентов, положения компании на рынке, общих тенденций отрасли и т.д. Цель стратегического анализа – выявление и определение факторов, влияющих отрицательно и положительно на благосостояние организаций.

# 1.2 Объект и общие методы стратегического анализа конкурентов

Одним из признаков рыночной экономики является конкуренция. В современных реалиях одной их ключевых операционных задач стратегического управления является анализ конкурентов, который позволяет оценить преимущества, недостатки, угрозы и перспективы, как своей компании, так и конкурирующих организаций в определенном сегменте.

Объект конкурентного анализа – действующие и потенциальные конкуренты на конкретном сегменте рынка. Организации рассматриваются с точки зрения их индивидуальных характеристик. [5]

Предметом конкурентного анализа является отношения соперничества и партнерского взаимодействия организаций конкретной отрасли. Данные исследования проводятся с помощью различных методов анализа конкурентоспособности (рис. 3)

SWOT-анализ

Методы конкурентного анализа

Способ Портера

PEST-анализ

SPACE-анализ

Рисунок 3 – Методы маркетинговых исследований по анализу конкурентов компании [2]

1. SWOT-анализ. это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его окружения (внешней среды). [17]

– сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;

– слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации;

–возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

– угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие.

2. Способ Портера. Данная методика исследования рынка направлена на оценку появления пяти внешних сил: действующих конкурентов, контрагентов, потребителей, товаров, их заменителей, новых конкурирующих предприятий. [27]

3. PEST-анализ – углубленное и детальное исследование влияние факторов внешней среды на организацию путем изучения отрасли и тенденции их развития. Данный метод используется для построения долгосрочной стратегии на 3-5 лет. [27]

4. SPACE-анализ. Данный системный метод направлен на анализ позиции компании в отрасли и определения рациональной стратегии. В методе SPACE предусмотрено выделение четырех групп критериев (характеристик) оценки деятельности предприятия: финансовая сила предприятия, конкурентоспособность компании и ее положение в отрасли, тенденция исследуемой отрасли и ее стабильность. В таблице 3 приведена сравнительная характеристика достоинств и недостатков каждого из перечисленных методов анализа конкурентов. [13]

Таблица 3 – Сравнительная характеристика методов конкурентного анализа [2]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Метод анализа | Достоинства | Недостатки |
| 1 | SWOT-анализ | * универсальность для различных сфер бизнеса; * высокая гибкость, адаптивность; * использование для оперативного контроля предприятия. | * субъективность, зависимость от позиции исследователя; * высокие временные затраты для сбора большого количества информации; * отсутствие разбора взаимосвязей между факторами, влияющими на бизнес. |
| 2 | Способ Портера | * учет влияния не только прямых конкурентов; * определение степени конкуренции; * актуальная защита от внешних факторов. | * исследование базируется на идеальном предложении; * модель применима только к простым рыночным структурам; * неиспользование важной шестой силы — «дополнения». |
| 3 | PEST-анализ | * создание глобальной стратегии развития новых бизнес-проектов; * обеспечение целостной картины окружения и предложений рынка; * быстрый сбор информации; | * сложность проведения для диверсифицированных организаций; * неточность и ограниченность данных из-за большой стоимости доступа к информации; * необходимость регулярного повторения исследования. |
| 4 | SPACE-анализ | * понятная логика конкурентного анализа; * определение основных стратегических позиций; * удобная и наглядная демонстрация результатов. | * отсутствие обоснования выделения определенных групп факторов; * случайный характер перечня без четкой классификации; * поверхностный обзор и неверные рекомендации. |

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому важно использовать именно ту методологию, которая подходит для конкретной организации. Существует базовый порядок проведения анализа, который может быть адаптирован для конкретной методологии выбранного анализа:

1. Постановка задачи и конкретной цели исследования для решения текущих задач.
2. Создание и группирование действующего списка компаний - конкурентов, а также аудитории покупателей, с которой они взаимодействуют.
3. Подготовка технических средств сбора информации, поиск с последующей систематизацией доступных сведений.
4. Структурирование, исследование, оценка качества собранных данных.
5. Создание аналитического отчета, используя способы анализа.

В основу подготовки и формирования этапов анализа может быть заложен классический и простой в использовании метод постановки целей по технике SMART. Технология smart (смарт) — способ для постановки различных целей. Система постановки smart-целей дает возможность в процессе целеполагания систематизировать всю имеющуюся информацию, установить рациональные сроки подготовки, определить объем ресурсов, предоставить всем участникам команды ясные, точные, конкретные задачи (рис. 4)

Рисунок 4 – Постановка цели по технике Smart [14].

Таким образом, подготовка и проведение конкурентного анализа - системный процесс, по определению объекта и предмета исследования, выбор методов анализа, составление плана и дальнейшая работа с результатами. Анализ конкурентоспособности компании – стратегически важный этап для организации, который будет способствовать укреплению позиций в отрасли.

# 1.3. Особенности проведения стратегического анализа потребителей

Стратегический анализ потребителей позволяет организации оценить основных покупателей своей продукции, узнать их демографические характеристики, предпочтения и вкусы, примерный уровень достатка, отношение к продукции и другие характеристики покупателей. Для анализа необходимо составить профиль потребителя. Он состоит из следующих показателей:

* географическое местоположение;
* демографические характеристики;
* социально-психологические характеристики;
* экономические характеристики;
* отношение потребителей к продукции или услугам [6].

Начало исследования потребителей закладывается внутри организации, а именно – в отчетности о продажах и реализации товаров и услуг. На основании специфики анализа различают пассивный и активные подходы. Пассивный анализ характеризуется тем, что при исследовании нет прямого контакта с потребителями, так как вывод производится на фоне уже произведенных ими действий: обращений по каким-либо продуктам или услугам, покупка какой-то группы товаров и т.д. Активный подход здесь заключается в том, чтобы спросить потребителей: «что им нужно? «Как они принимают решение о покупке?». Задачи стратегического анализа потребителей:

1. Определение профили сегментов потребителей;
2. Изучение численности и доходов потребителей;
3. Исследование потребителей, выявление основных мотивов приобретения ими товаров (услуг);
4. Анализ моделей покупательского поведения;
5. Анализ потребительских ожиданий в отношении цены, качества, места распространения продукта;
6. Определение потенциального и реального спроса

Основные статистические методы, используемые при проведении маркетингового исследования, в том числе и стратегического анализа потребителей можно условно разделить на 6 групп:

* статистическое наблюдение, которое может быть сплошным или выборочным. Сплошное наблюдение обычно ограничивается рамками фирмы и применятся крайне редко;
* сводка и группировка первичных данных. На теории группировок, например, базируются принципы сегментации рынка по комплексу социально-демографических, экономических, психографических и других признаков;
* дескриптивный анализ. В его основе лежит использование таких мер, как средняя, мода, среднее квадратическое отклонение, дисперсия и другие показатели центральной тенденции и вариации;
* выводной анализ, в основе которого лежит проверка статистических гипотез с целью обобщения полученных результатов. Он используется, например, для сравнения результатов исследования двух групп (или рыночных сегментов), а также для определения различий между ними, например, различий в поведении двух групп потребителей, в их реакции на одну и ту же рекламу и т.п.;
* анализ связей, направленный на определение зависимости между двумя и более переменными. Они могут быть использованы для обоснования маркетинговых решений, в основе которых лежит множество взаимосвязанных переменных, например, зависимость объема продаж от качества товара, цены на него, эффективности рекламных кампаний, уровня жизни населения и т.д.;
* прогнозный анализ, определяющий развитие рынка в будущем, в первую очередь спроса и предложения, на основе изучения причинно-следственных связей, тенденций и закономерностей.

Одним из инструментов повышения эффективности работы с потребителями является сегментация. Сегментация — это разделение потребителей на разные группы в соответствии с потребностями. Существуют различные способы сегментации, среди которых важно выявить наиболее подходящий для конкретной организации, на основе имеющейся информации, цели анализа и имеющихся ресурсов.

В своей книге «Основы маркетинга» американский экономист и маркетолог Филип Котлер разделил целевую аудиторию на различные сегменты, начиная от геолокации, заканчивая покупательской способностью, вероисповеданием и национальностью. Метод Котлера позволяет сегментировать аудиторию по четырем крупным параметрам: географическим, психографическим, поведенческим и демографическим.

Более расширенная сегментация представлена в работах Марка Шеррингтона, основателя брэнд консалтинговой фирмы «The Added Value» которая модифицирует и расширяет возможности уже существующего продукта (то есть создаёт добавочную стоимость), а затем перепродаёт его. Методика Марка Шеррингтона «5W» проста в применении и не рассчитана на длительный анализ. Методика раскрывается в поиске ответов на вопросы о клиенте (рис. 5)

Современные технологии и цифравизация взаимодействия «компания – потребитель» позволяет использовать интерактивные инструменты, изучая целевую аудиторию:

1. Размещение формы обратной связи на сайте компании с опросом и управление email-рассылкой для коммуникации с потребителем.

2. Изучение CRM-системы. Анализ данных о часто приобретающих товаров и услугах, сравнительный анализ продаж по временным периодам, количество продаж в зависимости от сезона и т.д.

Кто клиент? «who?»

Что вы предлагаете или что хочет получить клиент (What?)

Зачем клиенту это нужно и какие боли «закрывает» ваше предложение (Why?)

Когда и в каких ситуациях необходим ваш продукт (When?)

Где клиенты знакомятся с вашим продуктом (Where?)

Метод Марка Шеррингтона (5W)

Рисунок 5 – 5 вопросов по методу анализа потребителей Марка Шеррингтона [2].

3. Исследование статистики посетителей веб-сайтов. Существует бесплатный сервис Google Analytics.

4. Анализ взаимодействия компаний-конкурентов с их аудиторией. Какие проводятся акции, мероприятия, особенности их программ лояльности и тд.

5. Сравнительный анализ отзывов о продукт компании и продукте компаний-конкурентов.

Таким образом, мы видим, что методика стратегического анализа потребителей очень разнообразна, включает в себя множество инструментов и техник. Проведя подобные анализы руководство компании имеет четкое представление предпочтений имеющихся и потенциальных потребителей, их требования и отношение к продукции компании. Анализ потребителей показывает удовлетворенность и лояльность действующих потребителей, что позволяет улучшить маркетинговую стратегию.

# 2. Стратегический анализ и оценка потребителей и конкурентов компании «Danone»

# 2.1. Общая характеристика компании «Danone»

Компания Danone была основана в 1919 году. История компании началась с желания одного человека помочь страдающим детям. Этот человек - Исаак Карассо - фармацевт из Барселоны. Компания была названа им в честь своего сына Даниэля (уменьшительное - Данон).

С 1929 года йогурты начали завоевывать мировой рынок. В 1953 году Danone впервые вывел на рынок США новый вид продукта – йогурт с фруктами/

В 1973 году произошло слияние общества Gervais-Danone со стекольным концерном BSN. Так компания BSN стала крупнейшим пищевым производителем во Франции. В середине 1970-х все силы были брошены на расширение именно пищевого направления, а стекло компания перестала производить. В 1981 году она приобрела The Dannon Company в США.

Сейчас Danone – это объединение компаний, производящих исключительно здоровую продукцию по всему миру: кисломолочные продукты, минеральную воду и напитки, детское и лечебное питание. Компания, которая входит в список крупнейших компаний Fortune 500. В подразделениях компании, расположенных 120 странах мира на пяти континентах, работают около 100 000 сотрудников.

На сегодняшний день Danone занимает ведущие позиции в четырех областях производства продуктов здорового питания: № 1 в мире по производству и продаже свежих кисломолочных продуктов, № 2 в мире на рынке бутилированной воды, № 2 в мире по производству и продаже детского питания, № 1 в Европе среди производителей медицинского питания.

Миссия «Группы Danone» – обеспечить как можно большее число людей продуктами питания и напитками, которые помогут им заботиться о своём здоровье на протяжении всей жизни. Компания позиционирует себя как высокотехнологичного производителя полезных для здоровья продуктов, заботящегося не только о здоровье своих покупателей, но и об окружающей среде.

Основные финансовые результаты деятельности АО «Данон» в представительстве Российской Федерации за 2020-2021 г. приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Экономические результаты деятельности АО «Данон» [2]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, *тыс. руб.* | |
| 2020 г. | 2021 г. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Выручка | 87 967 742 | 85 107 039 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 80 629 416 | 80 931 658 |
| 3. *Прибыль (убыток) от продаж* (1-2) | 7 338 326 | 4 175 381 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | 4 163 582 | 7 938 043 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 11 501 908 | 12 113 424 |
| 6. Проценты к уплате | 1 453 714 | 1 481 144 |
| 7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | -1 475 675 | -1 781 033 |
| 8. Чистая прибыль (убыток) *(*5-6+7) | 8 572 519 | 8 851 247 |

Годовая выручка за 2021 год равнялась 85 107 039 тыс. руб. За 2021 год значение прибыли от продаж составило 4 175 381 тыс. руб. Финансовый результат от продаж в течение анализируемого периода (31.12.20–31.12.21) вырос на 4 175 381 тыс. руб.

ООО «Данон Индустрия» занимается производством кисломолочной продукции под товарным знаком «Данон» и имеет широкий ассортимент: йогурты, кефиры, творожки, сырки, сметана и т.д. Продукция представлена такими марками, как Danon, Danette, Danissimo, Actimel, Активиа и другие.

В компании действует продуманная компенсационная система, базирующаяся на единой классификации должностей (грейдировании), успешно применяется система управления эффективностью – оценка персонала, планируется развитие карьеры сотрудников, работает известный международный корпоративный университет «Данон».

# 2.2 Стратегический анализ потребителей и конкурентов компании «Danon»

Для исследования конкурентной среды и положения компании «Данон» в отрасли составлена оценка «Портера». Данная методика исследования рынка направлена на оценку появления пяти внешних сил: действующих конкурентов, контрагентов, потребителей, товаров, их заменителей, новых конкурирующих предприятий.

1. Действующие конкуренты. Основные конкуренты компании «Данон» и их продукция приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Основные конкуренты компании «Данон» и их продукция [2]

|  |  |
| --- | --- |
| Название фирмы | Бренды |
| ОАО «Вимм-Билль-Данн» | «Чудо» «Домик в деревне», «Весёлый молочник», «Агуша», «Био макс», «Имунеле» и другие |
| ООО «Кампина» | «Fruttis», «Нежный», «Yogho!Yogho!» и другие |
| ООО «Еhrmann» | «Экстра», «Эрмигурт», «Эрмик», «Эрми», «Услада» и другие |
| ЗАО «Лактис» | «Лактика», «МегаБио», «Снежок» и другие |
| Молочный комбинат Воронежский | «Фруате», «СанКруи», «Песня лета», «Волжские просторы», «Вкуснотеево», «Ералаш» идругие |

По данным таблицы можно сказать, что на рынке молочной продукции, в частности среди питьевых йогуртов существует конкуренция. Товары-конкуренты имеют небольшое преимущество в цене, потребитель все же зачастую большее внимание оказывает именно ей.

2. Контрагенты. В России компания «Данон» работает с поставщиками, производящими сырье, упаковки и ингредиенты. Ими являются: ОАО СХП Вощажниково, ООО Фирма «Комплекс-Агро», ЗАО «Даниско», ООО «ССЛ-Контур» и др.

3. Потребители. По социально-демографическому признаку потребителей можно разделить на четыре группы: студенты или школьники 16-24 года, не имеющие своего источника заработка (27%); студенты и начинающие работники 25-35 года, преимущественно самостоятельные люди (45%); семейные люди со своим доходом 36-54 года (20%); преимущественно пенсионеры более 55 лет (8%).

По психографическому признаку аудитория разнообразна. Это студенты и старшеклассники, так как для них йогурт – быстрый способ перекусить. Также йогурты пользуется популярностью у спортсменов и людей, которых здоровый образ жизни на первом месте. Для них йогурт незаменим, он входит в ежедневный рацион. Еще одна группа – семьи с детьми, приобретающие детские бренды, такие как, например, «Растишка». Также определенную группу составляют рабочие, офисные служащие, для которых йогурт - десерт.

4. Товары (позиционирование бренда). В рекламной кампании Danone уделяет внимание особенным характеристикам продукта, его свойствам и составу. Потребитель опытен в данной области, данное описание представляет для него интерес, поэтому присутствует акцент на характеристиках.

Danone делает акцент на выгоде, связанной с характеристиками товара. Для бренда является первостепенным подчеркнуть важность и актуальность выгоды «Лактобактерии помогут организму», а также выгоды «2 в 1: как вкусный, так и полезный», что и происходит в рекламе Danone.

5. Основным конкурентом компании «Danone» является компания, которая производит йогурты, в которых не молочная основа – компания «Сады придонья». Продукция линии «немолоко» является замещающим продуктом для потребителя, которым не рекомендуется употреблять молочную продукцию.

На основании стратегического анализа потребителей и конкурентов компании «Данон» составим сравнительный анализ исследуемых факторов (таблица 6)

Таблица 6 – Влияние движущих сил в отрасли [2]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкуренции | Признак появления фактора | Оценка фактора (1-3) | Прогноз развития (-1,0 ; +1,0) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Анализ конкурентов | | | |
| 1. Число и мощность предприятий | На рынке функционируют 5 предприятий. Лидер имеет долю более 40 % | 3 | + 1 |
| 2. Унифицированность оказываемых услуг | Все компании на рынке предоставляют одинаковый спектр услуг | 3 | 0 |
| 3. Изменение платежеспособного спроса | Достаточно велико | 3 | +1 |
| 4. Степень стандартизации | Услуги достаточно однородные | 2 | +1 |
| 5. Издержки переключения клиентов с одной компании на другую | Низкие издержки переключения | 3 | 0 |
| 6. Барьеры ухода с рынка | Низкие барьеры ухода с рынка | 2 | +1 |
| 7. Барьеры проникновения на рынок | Значительные барьеры | 3 | -1 |
| 8. Ситуация на смежных рынках | Высокий уровень конкуренции на смежных рынках | 1 | +1 |
| 9. Стратегии конкурирующих предприятий | Формирование УТП, рекламные компании, стимулирование сбыта | 3 | +1 |
| 10. Привлекательность рынка | Отрасль динамично развивается и является привлекательной для конкурентов | 2 | +1 |
| Итого |  | 2,4 | 0,6 |
| Анализ потребителей | | | | |
| 1. Статус покупателя | | Объемы потребления значительно различаются | 3 | +1 |
| 2. Значимость товара у покупателя | | Услуги являются важной составляющей в закупках покупателей | 2 | 0 |
| 3. Стандартизация продукции | | Высокая степень стандартизации | 3 | 0 |
| Итого | |  | 2,67 | 0,33 |
| Анализ поставщиков | | | | |
| 1. Уникальность канала поставок | | Трудности при переходе от одного поставщика к другому незначительны | 2 | 0 |
| 2. Доля отдельного поставщика | | Доля отдельного поставщика значительна | 1 | -1 |
| 3. Значимость покупателя | | Высокая значимость каждого отдельного покупателя | 1 | +1 |
| Итого | |  | 1,33 | 0 |
| Анализ услуг-заменителей | | | | |
| 1. Цена | | Уровень цен на заменители выше | 2 | +1 |
| 2. Стоимость переключения | | Высокая стоимость переключения на услугу заменитель | 2 | +1 |
| 3. Качество основной услуги | | Поддержание высокого качества услуг | 3 | +1 |
| Итого | |  | 2,33 | 1,00 |
| Анализ потенциальных конкурентов | | | | |
| 1. Барьеры для входа на рынок | | Барьеры для входа на рынок не высоки | 3 | +1 |
| 2. Доступ к каналам распределения | | Собственные каналы распределения | 2 | 0 |
| 3. Отраслевые преимущества | | Своевременная доставка товара | 3 | +1 |
| Итого | |  | 2,67 | 0,67 |

Определим коэффициенты важности каждого фактора по методике Портера: анализ конкурентов - 0,21, анализ потребителей - 0,23, анализ поставщиков - 0,12, анализ услуги-заменителя - 0,21, анализ потенциальных конкурентов - 0,23. Рассчитаем средневзвешенную оценку факторов (1):

 (1)

Средневзвешенная оценка факторов равна 2,45, следовательно, уровень конкуренции в отрасли можно определить как высокий. Рассчитаем прогноз развития в среднем по отрасли (2).

 (2)

Величина С равна 0,57, следовательно, можно сделать вывод о том, что конкуренция в будущем будет усиливаться.

2.3 SWOT-анализ Danone

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду компании, можно выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Данные сведены в таблицу 7.

Таблица 7 – Базовый SWOT – анализ компании АО «Данон» (Составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1.Рост уровня спроса на продукцию компании. 2. Относительно лояльные позиции конкурентов, часть из которых следуют по всем показателям за компанией, а часть – отстают с большим отрывом. 3.Большая доступность ресурсов. 4. Функционирование на динамично развивающемся рынке высокотехнологичной продукции 5. Возможность выхода на новые рынки или сегменты рынков | 1.Ослабление роста рынка. 2.Изменение потребностей и вкусов потребителей. 3.Существование большого числа конкурентов с товарами низкой стоимости. 4. Возможность появление новых фирм на рынке. 5.Возможное подорожание сырья |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. «Данон индустрия» является подразделение крупной организации. 2. Xорошая репутация фирмы у постоянных клиентов. 3.Компания обладает мощными внутренними источниками финансирования. 4. Высокая квалификация персонала. 5. Высокий контроль качества. 6.Компания внимательно относится к потребностям потребителей и старается производить продукцию, способствующую укреплению здоровья. 7.Широкий ассортимент продукции 8. Собственная уникальная технология, которая внедряется на наилучших производственных мощностях 9. Гибкость и надежность управления 10. Высокий уровень научно-исследовательской работы | 1.Продукция компании как правило имеет более высокую стоимость в сравнении с конкурентами, что вызвано уникальностью технологий. 2.Сбыт продукции только через посредников (магазины), что сокращает прибыль предприятия. 3.Отсутсвие сети региональных поставщиков 4. Наблюдается небольшое падение акций компании после кризиса |

Проанализируем вероятность использования и влияние возможностей, а также вероятность реализации и последствия угроз в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 – Анализ возможностей, предоставляемых рынком (Составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей | | |
|  | Сильное (С) | Умеренное (У) | Малое (М) |
| Высокая (В) | Относительно лояльные позиции конкурентов | Большая доступность ресурсов |  |
| Средняя (С) | Рост уровня спроса на продукцию | Функционирование на динамично развивающемся рынке высокотехнологичной продукции |  |
| Низкая (Н) | Возможность выход на новые рынки или сегменты рынков |  |  |

Таблица 9 – Анализ угроз со стороны конкурентных сил (Составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Последствия угроз | | |
|  | Разрушительные (Р) | Тяжелы (Т) | Легкие (Л) |
| Высокая вероятность | Существование большого числа конкурентов с товарами низкой стоимости | Изменение потребностей и вкусов покупателей |  |
| Средняя вероятность | Возможное подорожание сырья | Возможность появление новых фирм на рынке |  |
| Низкая вероятность |  | Ослабление роста рынка |  |

Исходя из анализа внешней среды, можно сделать вывод о том, что компания имеет возможность увеличить прибыль и долю компании на рынке молочной продукции. Для этого необходимо совершенствовать действующие стратегические инструменты компании, адаптируя их под тенденции современных реалий.

# 3. Совершенствование конкурентной стратегии организации и мероприятия по ее реализации «Danone»

# 3.1. Разработка направлений совершенствования взаимодействия компании с потребителями

Совершенствование взаимодействия компании с потребителями начинается с маркетингового плана. Маркетинговый план – это стратегический детализированный документ, направленный на достижение конкретных бизнес-целей и миссии «Danone» в течение определенного периода времени (как правило - финансового года).

Определенные маркетинговые и PR-стратегии должны лежать в основе маркетингового плана «Danone». В настоящее время потребители молочной продукции, ввиду большого количества конкурентов и региональных производителей молочной продукции ожидают не только качественный товар, но еще и программы лояльности, акции, возможная причастность к деятельности компании и т.д. Для это необходимо задействовать основные направления развития:

1. Работа с сайтом «Danone» . Дизайн сайта должен быть удобным для пользователя, простым в навигации, очень отзывчивым и откликающимся необходимо контролировать скорость загрузки сайта: с каждой секундной задержкой загрузки сайта можно потерять 20% посетителей. Необходимо сразу разместить свои продукты, местоположение и контакты. Как правило, посетители сайта должны видеть эту информацию за 5-10 секунд.

Большинство потребителей посещают онлайн-каналы, чтобы получить помощь и найти ответы. Необходимо убедиться, что страница часто задаваемых вопросов наполнена информацией. Раздел обратной связи должен быть выше на странице и включать в себя функциональный чат, который активен ежедневно.

2. SEO-стратегия. SEO-продвижение сайта является одним из наиболее эффективных методик представления бизнеса в интернете. Если организовать работу правильно, количество покупателей существенно возрастает. Лучше всего эта тактика показывает себя в регионах с невысокой конкуренцией. Согласно статистике, уровень конверсии клиентов составляет 8-10%, что является явным показателем эффективности SEO-канала.

3. Надежная стратегия социальных сетей. Social Media Marketing — это размещение рекламных постов и видео в социальных сетях и мессенджерах. Он сумел охватить все приложения, в которые используют потенциальные потребители. Популярность и эффективность таргетированной рекламы с показом потенциальным клиентам набирает обороты. Для эффективной работы инструмента текст объявления должен мотивировать и содержать в себе стимулирующее предложение в виде скидок и акций. При работе с самыми популярными социальными сетями можно выделить характерные особенности.

4. Работа внутри организации и обучение сотрудников. Численность сотрудников организации составляет около 4000 человек. При таком большом количестве специалистов очень важно понимать важность принцип взаимодействия друг с другом, а именно:

* нахождение всех сотрудников в едином информационном поле. Для этого необходимо использование корпоративной почты, где сотрудники могут обмениваться необходимой информацией и обновлениями. В письмах должны стоять копии всех заинтересованных лиц;
* взаимодействие друг с другом при перенаправлении обращений от клиентов;
* своевременное ознакомление и точное изучение всей линии продуктов «Danone»;
* совершенствование клиентоориентированного подхода

Таким образом, анализируя факторы внутренней и внешней среды «Danone» были выявлены зоны роста, которые связаны с продвижением услуг и уровнем организованности внутренней коммуникации. Для решения проблемы необходимо задать новый курс, который будет направлен на устранение данных проблем. Наличие высококвалифицированных специалистов в компании – важный шаг в укреплении бренда на отраслевом рынке.

Подобное положение позволяет смесить фокус внимания организации на другие, немаловажные факторы, определяющие престиж и узнаваемость «Danone». Необходимо выйти на новый уровень продвижения своей продукции, используя современные платформы рекламы и выстроить внутреннюю коммуникацию между сотрудниками, путем проведения навыковых тренингов или общего собрания руководящих лиц. При изменении или создании стратегии могут возникнуть различные риски, которые могут повлиять на достижение основной цели. Следовательно, возможные риски всегда необходимо прогнозировать чтобы оперативно их устранять.

# 3.2 Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ фирмы

Приоритетной целью деятельности «Danone» является удовлетворение требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, поддержание на этой основе имиджа фирмы и повышение конкурентоспособности продукции. Для достижения этой цели «Danone» осуществляет:

1. Постоянное обновление ассортимента, увеличение выпуска новых видов продукции.
2. Внедрение новых технологий, на основе современного оборудования.
3. Выполнение требований природоохранного законодательства и других обязательных требований в области экологии.
4. Снижение негативного воздействия своей деятельности на окружающую среду.
5. Формирование экологической культуры персонала.
6. Обучение всех работающих вопросам качества и экологии.
7. Вовлечение персонала в деятельность по улучшению качества.
8. Формирование взаимовыгодных партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами.

Совершенствование интегрированной системы менеджмента качества «Danone», применительно производству и реализации молочной продукции ГОСТ 31450-2013. Руководство «Danone» принимает на себя обязательство следовать настоящей Политике и обеспечивать необходимые ресурсы и условия для ее реализации всеми работниками.

Обеспечиваются обязательные требования к продукции:

1. Надежность упаковки и состав продукта гарантирует безопасность жизни и здоровья покупателей.
2. Изготовление продукции способствует охране окружающей среды.

Основными конкурентными преимуществами компании «Danone» являются:

1. Наличие собственных сильных брендов в основных нишах рынка;

2. Наличие ИСО 9001-2001 (система менеджмента качества), ИСО 14001-2000 (экология).

3. Собственное производство молочной продукции.

4. Собственные склады сырья и готовой продукции: наличие логистического склада, наличие собственного СВХ (склад временного хранения) для таможенной очистки импортных грузов. В стадии завершения - складской терминал (11 тыс. кв. м).

5. Собственный НТЦ (научно-технический центр) – разработка рецептур, сертификация, гос. регистрация. Собственная аккредитованная лаборатория химического анализа.

По своему принципу, стратегии роста компании может стать вектором развития конкурентных преимуществ компании. Стратегии могут быть направлены на:

1. Концентрированный рост – расширение уже существующего продукта (увеличение востребованных товаров и открытие дополнительных филиалов);
2. Диверсифицированный рост – внедрение производства и /или реализации новых отраслей;
3. Интегрированный рост – слияние структур, которые входят в процесс оборота молочной продукции «Danone»; и горизонтальный (объединение конкурентов, производящих и /или реализующих н рынке аналогичный товар). Возможные пути стратегического развития «Danone» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Обоснование выбора развития стратегии развития компании «Danone» [2]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Типы стратегии роста | Принцип стратегии | Возможность ее применения в рамках компании ГУП «Волгофарм» |
| 1 | Стратегия роста | Изменение, увеличение ассортимента, новые технологии, торговые точки и практики. | Применение возможно, так как «Danone» неубыточная компания, работает «в +»; благоприятные условия рынка |
| 2 | Стратегия стабилизаци | Выход из послекризисного состояния после пандемии: сокращение затрат, рабочих единиц и т.д. | Рынок показал молочной продукции показал рост на фоне пандемии, восстановление бизнес-процессов не требуется |
| 3 | Стратегия сокращения | Сокращение расходов или полная ликвидация компании | У компании низкий риск банкротства, использование стратегии нецелесообразно |

Таким образом, у стратегии роста есть несколько направлений, по которым можно осуществить увеличение доли рынка, и говоря об одной стратегии, можно использовать несколько направлений, предварительно проанализировав каждое.

На основании полученных в ходе исследования факторах, можно вывести 3 направления концепции стратегии роста для компании «Danone» для укрепления конкурентных преимуществ:

1. Расширения географического охвата продвижения продукции.

2. Освоение нового канала сбыта, за счет совершенствования дистанционного метода работы приобретению товаров в режиме онлайн.

3. Создание таргетированной рекламной компании, как основного катализатора продаж в 2022 году.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведение стратегического анализа потребителей и конкурентов международной компании «Danone» были сделаны следующие выводы:

1. Стратегический анализ потребителей и конкурентов направлен на выявление и определение закономерностей, положение рынка, текущих тенденций для идентификации факторов, влияющих отрицательно и положительно на благосостояние организаций с целью сохранения или изменений текущей стратегии.

2. Объект конкурентного анализа – действующие и потенциальные конкуренты на конкретном сегменте рынка. Организации рассматриваются с точки зрения их индивидуальных характеристик. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому важно использовать именно ту методологию, которая подходит для конкретной организации.

3. Методика стратегического анализа потребителей очень разнообразна, включает в себя множество инструментов и техник. Проведя подобные анализы руководство компании имеет четкое представление предпочтений имеющихся и потенциальных потребителей, их требования и отношение к продукции компании. Анализ потребителей показывает удовлетворенность и лояльность действующих потребителей, что позволяет улучшить маркетинговую стратегию.

4. ООО «Данон Индустрия» занимается производством кисломолочной продукции под товарным знаком «Данон» и имеет широкий ассортимент: йогурты, кефиры, творожки, сырки, сметана и т.д. Продукция представлена такими марками, как Danon, Danette, Danissimo, Actimel, Активиа и другие.

5. Стратегический анализ потребителей и конкурентов компании «Danon» показал, что на рынке молочной продукции, в частности среди питьевых йогуртов существует конкуренция. Товары-конкуренты имеют небольшое преимущество в цене, потребитель все же зачастую большее внимание оказывает именно ей.

Компания имеет возможность увеличить прибыль и долю компании на рынке молочной продукции. Для этого необходимо совершенствовать действующие стратегические инструменты компании, адаптируя их под тенденции современных реалий.

6. Разработка направлений совершенствования взаимодействия компании с потребителями основывается на продвижении своей продукции, используя современные платформы рекламы и выстроить внутреннюю коммуникацию между сотрудниками, путем проведения навыковых тренингов или общего собрания руководящих лиц.

7. Приоритетной целью деятельности «Danone» является удовлетворение требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, поддержание на этой основе имиджа фирмы и повышение конкурентоспособности продукции.

Таким образом, стратегический анализ потребителей и конкурентов организации является важной частью стратегического управления и оказывает большое влияние на развитие деятельности организации и его текущее состояние. На каждом рынке есть несколько компаний, предлагающих аналогичные продукты или услуги для одной и той же категории покупателей. Конкурентный анализ помогает определить основных игроков рынка, выявить какие стратегии они используют для достижения успеха, и обозначить ресурсы, которые ваша компания могла бы использовать для доминирования на рынке. Получаемая в ходе проведения стратегического анализа информация служит опорой для принятия важных управленческих решений. Стратегический анализ дает основание для принятия таких решений и помогает разработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит быстро адаптироваться к постоянным изменениям, происходящим в их окружении.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. –М.: Экономика, 1989. –519 с. Гончаров, В.Н. и др.
2. Денисова, Т.А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Т.А. Денисова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. — 2020. — № 19 (35). — С. 100-106.
3. Зайцев, Н.С. Типы конкурентных стратегий в цифровой экономике и их особенности [Текст] / Н.С. Зайцев // Colloquium-journal. — 2020. — № 2-11 (54). — С. 161-162.
4. Кутин, М.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии [Текст] / М.В. Кутин // Сфера услуг: инновации и качество. — 2020. — № 50. — С. 69-79.
5. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2017. – 329 с.
6. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 320 с. —
7. Маскайкина, Е.Ю. Алгоритм формирования конкурентной стратегии [Текст] / Е.Ю. Маскайкина // Инновации. Наука. Образование. — 2020. — № 21. — С. 581-587.
8. Михайлов, О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек [Текст] / О.В. Михайлов // Управление. – 2019. – Т. 7. – № 3. – С. 75-83.
9. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — М.: Инфра-М, 2018. — 176 c.
10. Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. — М.: Инфотропик Медиа, 2018. — 272 c.
11. Никифорова, Е. В. Комплексный стратегический анализ устойчивого развития экономических субъектов: Учебник/Е.В. Никифорова. — Москва: КноРус. 2019. - 268 с.
12. Новашина, Т. С., Карпунин, В. И., Косорукова, И. В. Экономика и финансы предприятия: Учебник/Т.С. Новашина и др.— М.: Синергия, 2020. - 336 с.
13. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании и методы конкурентной борьбы [Текст] / Н. С. Носова. — СПб.: Анлейс, 2018. – 256 с.
14. Орлова Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. — М.: Омега-Л, 2017. — 168 c.
15. Орлова П.И. Бизнес-планирование. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и К, 2020. — 284 c.
16. Петров К.Н. Бизнес-план на одной странице / К.Н. Петров. — М.: Диалектика, 2019. — 144 c.
17. Письмо Минфина России от 17 июля 2019 г. N 06-04-11/52839 Об отмене системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности с 1 января 2021 г.
18. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. –234 с. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Портер. Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 456 c.
19. Постановление Правительства РФ от 26 апреля 2019 г. № 515 «О системе маркировки товаров средствами идентификации и прослеживаемости движения товаров»
20. Пухова, О.И. Сущность стратегии конкуренции предприятия [Текст] / О.И. Пухова // Начало в науке. Материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов: в 3 частях. 2017. – Уфа: Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна». – 2017. – С.265-268.
21. Руденко, А.И Экономика предприятия: учебник для экономиче-ских ВУЗов. Изд.2-е, /А.И. Руденко. – М: Финансы и статистика, 2017.- 465 с.
22. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/ Г.В.Савицкая. - 3-e изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2017. – 422 с.
23. Статистические данные исследования // [Электронный ресурс]. URL https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\_ru/news/2020/03/ey\_healthcare\_research\_2018-2019\_24032020.pdf (дата обращения 16.05.2022).
24. Стратегии предприятия в контексте маркетинга. Монография. [Текст] // Усть-Каменогорск: Восточно-Казахстанский государственный университет им. С. Аманжолова, 2017. – 164 с.
25. Тувина, И.С. Методология и инструментарий конкурентного анализа при разработке маркетинговой стратегии предприятия [Текст] / И.С. Тувина // Устойчивое развитие науки и образования. 2020. № 5 (44). С. 126-131.
26. Федеральная служба государственной статистики 2022 г. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: rosstat.gov.ru (дата обращения 16.01.2022).
27. Черджиева, М.Т. Сущность и классификация конкурентных стратегий [Текст] / М.Т. Черджиева // Вестник современных исследований. 2020. № 2-3 (32). С. 52-55.
28. Чмышенко, Е.В. Взаимосвязь стратегий и конкурентных преимуществ [Текст] / Чмышенко // Евразийское Научное Объединение. — 2020. — № 8-4 (66). — С. 231-232.
29. Шадрина, Г. В. Экономический анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Шадрина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
30. Шиндина, К.В. Теоретические основы разработки конкурентных стратегий предприятий [Текст] / К.В. Шиндина // Оригинальные исследования. — 2020. — Т. 10. — № 9. — С. 15-19.
31. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
32. Экономика предприятия. Практикум: учебное пособие для вузов / С. П. Кирильчук [и др.]. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 517 с.
33. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 296 с.
34. Яркина, Н. Н. Экономика предприятия (организации) / Н. Н. Яркина. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2020. – 445 с.