

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. С. Зорина, А. О. Каминская

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, г. Симферополь, Республика Крым

В условиях нарастающей конкуренции разработка стратегии развития конкурентного потенциала предприятия становится важным инструментом обеспечения устойчивости и лидерства на рынке. Исследование посвящено систематизации процесса формирования данной стратегии, охватывающего аналитическую, формирующую, реализационную и контрольную стадии. Анализируя иерархию стратегий и этапы формирования конкурентного потенциала предприятия, работа раскрывает их роль в повышении конкурентоспособности. Особое внимание уделено интеграции анализа стейкхолдеров и диагностики конкурентного потенциала, что отличает предложенный подход от традиционных, усиливая обоснованность стратегических решений и способствуя укреплению рыночных позиций предприятий.

Ключевые слова: конкурентный потенциал предприятия, уровень конкурентоспособности, конкурентные преимущества, стратегия развития, стратегические цели, корпоративная стратегия, координация бизнес-идей развития предприятия.

Для цитирования: Зорина Е. С., Каминская А. О. Формирование стратегии развития конкурентного потенциала предприятия // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2025. Т. 10, № 3. С. 158–164. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-3-158-164. EDN: CHJGKE.



© Зорина Е. С., Каминская А. О., 2025.
Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

FORMATION OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S COMPETITIVE POTENTIAL

E. S. Zorina, A. O. Kaminskaya

V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea, Russia

In the context of increasing competition, the development of a strategy for developing the competitive potential of an enterprise is becoming an important tool for ensuring sustainability and market leadership. The research is devoted to the systematization of the process of forming this strategy, covering the analytical, formative, implementation and control stages. Analyzing the hierarchy of strategies and the stages of formation of the competitive potential of the enterprise, the work reveals their role in increasing competitiveness. Special attention is paid to the integration of stakeholder analysis and diagnostics of competitive potential, which distinguishes the proposed approach from traditional ones, strengthening the validity of strategic decisions and helping to strengthen the market positions of enterprises.

Keywords: competitive potential of the enterprise, level of competitiveness, competitive advantages, development strategy, strategic goals, corporate strategy, coordination of business ideas for enterprise development.

For citation: Zorina E. S., Kaminskaya A. O. Formation of a strategy for the development of the company's competitive potential. *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2025. Vol. 10, no. 3. P. 158–164. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-3-158-164. EDN: CHJGKE.



© Zorina E. S., Kaminskaya A. O., 2025.
The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Введение

В условиях глобальной конкуренции и динамично меняющейся рыночной среды разработка стратегии развития конкурентного потенциала пред-

приятия (КПП) выступает ключевым фактором обеспечения его устойчивого развития и укрепления рыночных позиций. Эффективная стратегия развития позволяет хозяйствующим субъектам

адаптироваться к внешним вызовам, минимизировать риски и оптимально использовать внутренние ресурсы для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Актуальность формирования стратегии КПП обусловлена необходимостью системного подхода к анализу внешних и внутренних факторов, согласования интересов стейкхолдеров и трансформации миссии предприятия в конкретные цели и задачи. Данная статья посвящена исследованию процесса формирования стратегии развития КПП, включающего аналитическую стадию, стадию разработки, реализации и контроля для повышения уровня конкурентоспособности предприятия и наращивания его конкурентного потенциала.

Основная часть

Вопросами изучения сущности категории «стратегия» применительно к деятельности предприятий занимались А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд [1], А. А. Гайсарова [2], Е.А. Погребцова [3], Б. Довбня [4], В. В. Кукушкина [5] и другие отечественные и зарубежные ученые. Так, А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд определяют стратегию как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [1]. Ученые отмечают, что стратегия содержит «множество действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой» [1]. При этом выбор стратегии определяет направление развития предприятия из множества альтернатив и является осознанным действием менеджеров высшего управленческого звена. Сложной, ответственной, требующей систематизации большого количества информации и концентрации умственных усилий менеджера является процесс выбора стратегии предприятия, сущность которого сводится к объединению в единую систему бизнес-решений и конкурентоспособных действий предпринимателя.

В. В. Кукушкина определяет стратегию как «детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей» [5].

Отметим, что определение категории «стратегия» через категорию «миссия организации» осуществляется с целью разграничения этих понятий, поскольку под миссией предприятия следует понимать направление его развития, тогда как стратегия является более широким понятием и содержит в себе этап определения миссии предпринимательской структуры. «Миссия — то, что компания собирается делать и чем собирается стать» [5]. Формирование стратегии предприятия, по мнению В. В. Кукушкиной, должно осуществляться исключительно на основе прогнозов развития рынка и потребительских предпочтений, поскольку это позволяет определить возможности увеличения объемов продаж и расширения потребностей потребителей.

Соглашаясь с мнением В. В. Кукушкиной, А. А. Гайсарова предлагает рассматривать стратегию как «общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление целей предприятия и достижение хозяйственных результатов» [2]. Е. А. Погребцова и Б. Довбня также рассматривают стратегию с точки зрения плана управления предприятием, однако уточняют, что он «построен на базе конкурентных преимуществ для достижения конкретных целевых установок и общих стратегических целей» [3, с. 149; 4, с. 154].

Обобщая мнения ученых, отметим, что под стратегией предпринимательской структуры следует понимать документ, содержащий совокупность иерархически упорядоченных целей предпринимателя, направленный на обеспечение соответствия характеристик предпринимательской структуры условиям внешней среды и максимизацию стоимости ее потенциала.

Разработка стратегии хозяйствующего субъекта требует непосредственного анализа структуры стратегий и их классификации для оценки наличия необходимых ресурсов для ее осуществления; определения ответственных подразделений либо лиц, отвечающих за ее выполнение; обозначения необходимых временных горизонтов и согласованности с общим стратегическим направлением предприятия. В экономической теории существует большое количество разнообразных стратегий, различающихся по уровню охвата и функциональной роли в управлении предприятием, систематизация которых позволяет выстроить определенную «иерархию».

С целью анализа структуры стратегий С. В. Мальцев, Ю. В. Фролов и Р. В. Серышев выделяют «стратегическую пирамиду», в рамках которой выделены «корпоративная стратегия (вершина пирамиды), бизнес-стратегии (стратегии подразделений и отдельных видов деятельности), функциональные стратегии (стратегии ключевых подсистем) и завершающий блок — операционные стратегии (связаны с решением текущих задач)» [6, с. 129–130]. Р. Р. Имамов предлагает следующее ранжирование уровней стратегий: «верхний уровень представлен корпоративной стратегией, определяющей деятельность предприятия, далее следуют деловые стратегии для хозяйственных подразделений и функциональные стратегии для отделов и служб» [7, с. 239].

Характеризуя место стратегии развития в иерархии стратегий предприятия, охватывающей уровни от корпоративной стратегии до стратегии отдельных подразделений, направлений и исполнителей, отметим, что стратегии развития позиционируются как функциональные, так как направлены на совершенствование отдельных аспектов деятельности (инновационных, портфельных, маркетинговых и др.) в рамках общей стратегической линии. В отличие от корпоративной стратегии, задающей общие ориентиры, бизнес-стратегии, предназначенной для отдельных субъектов и единиц, а также операционной стратегии, сосредоточенной на тактической ориентации, а не на стратегической, стратегия развития направлена на улучшение и наращивание потенциала предприятия посредством совершенствования ключевых областей.

Соответственно, являясь связующим звеном между стратегическим планированием и операционной (текущей) деятельностью, она обеспечивает реализацию верхних уровней стратегий через управление функциональными процессами (рис. 1).

Отметим, что стратегия развития предприятия — это не только план, набор решений либо инструментов ведения деятельности субъекта для достижения поставленных целей, но и способ успешно и полноценно реализовать имеющийся потенциал предприятия для дальнейшего устойчивого развития. На наш взгляд, стратегия развития предприятия — это целенаправленная система мер, ориентированная на раскрытие и наращивание конкурентного потенциала предприятия для фор-

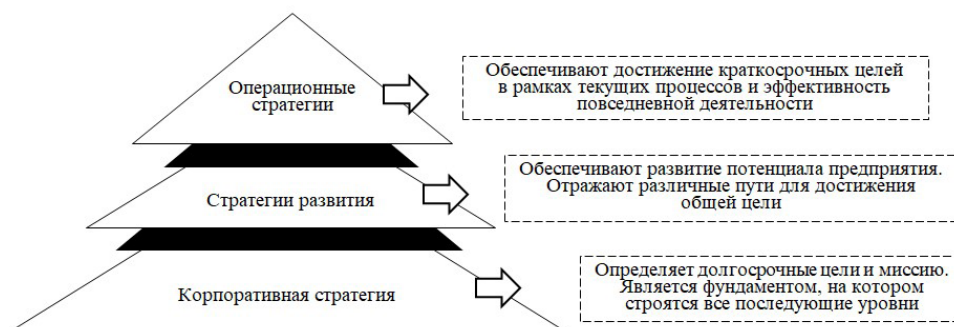


Рис. 1. Иерархия стратегий предприятия
 Источник: составлено автором на основе [6–8]
 Fig. 1. Hierarchy of enterprise strategies
 Source: compiled by the author [6–8]

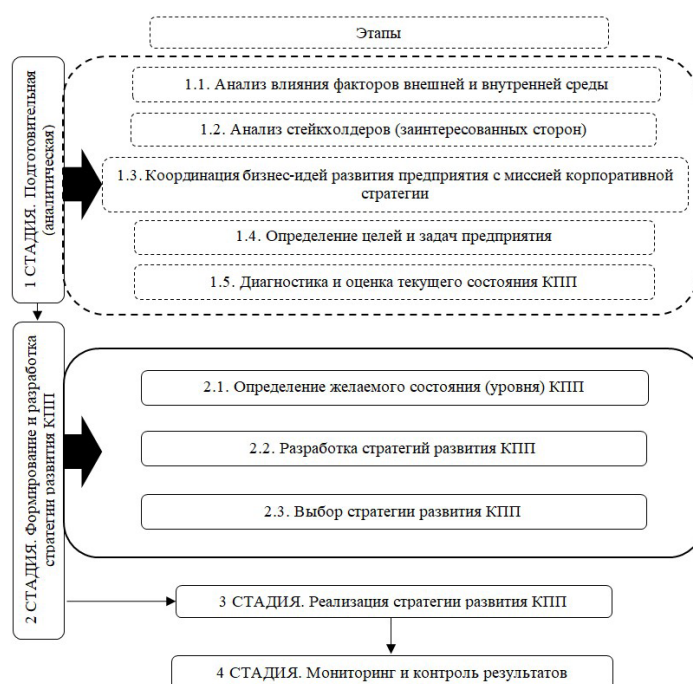


Рис. 2. Процесс формирования стратегии развития конкурентного потенциала предприятия
 Источник: составлено автором
 Fig. 2. Developing a strategy for the enterprise's competitive potential
 Source: compiled by the author

мирования и укрепления устойчивых конкурентных преимуществ, повышения уровня конкурентоспособности и достижения стратегических целей. Разработанная стратегия развития предприятия определяет способы эффективного использования внутренних резервов, внешних связей и возможностей для обеспечения устойчивого конкурентного положения предприятия и реализации поставленных целей посредством усиления позиций по сравнению с конкурентами.

Процесс формирования стратегии развития конкурентного потенциала предприятия осуществляется посредством последовательного выполнения четырех стадий: подготовительной (аналитической) стадии, стадии формирования и разработки стратегии, стадии реализации стратегии, стадии мониторинга и контроля результатов (рис. 2).

Первая стадия процесса формирования стратегии развития конкурентного потенциала является подготовительной, ее также можно охарактеризовать как аналитическую, так как разработка какой-

либо стратегии начинается с анализа тех ресурсов и возможностей, которые предприятие уже имеет или хотело бы иметь, а также существующих особенностей внутренней и внешней среды, ввиду состояний которых предприятие может или не может функционировать в определенный момент времени в начале разработки стратегии развития и включает следующие этапы: анализ влияния факторов внешней и внутренней среды, анализ стейкхолдеров, определение миссии предприятия, определение целей и задач предприятия, диагностику и оценку текущего состояния конкурентного потенциала.

На этапе проведения анализа влияния факторов внешней и внутренней среды следует учесть и оценить специфику функционирования предприятия в условиях конкурентной среды [9, с. 92]. Исследование факторов макроуровня (политических, социальных, экономических, рыночных, инновационных и др.) и микроуровня (действий конкурентов, поставщиков, посредников, потребителей и партнеров) внешней среды дает возможность определить

перечень факторов, оказывающих негативное либо благоприятное воздействие на конкурентный потенциал, наиболее уязвимые его элементы, тенденции, формирующиеся на текущем этапе развития рыночной конъюнктуры, а также какие внешние условия способствуют укреплению конкурентных позиций, а какие создают угрозы и риски экономической безопасности предприятия.

Анализ воздействия факторов внутренней среды (производственно-технологических, информационных, научно-технических, маркетинговых и др.) позволяет определить, располагает ли предприятие достаточными ресурсами и компетенциями для реализации стратегии развития в существующих условиях и обеспечения устойчивости данного процесса, а также оценить способность субъекта противодействовать негативным воздействиям и охарактеризовать механизмы, посредством которых предприятие преодолевает эти вызовы для обеспечения экономической безопасности и укрепления своих рыночных позиций. Кроме того, выявляются ключевые направления деятельности предприятия, требующие приоритетного развития, что позволяет более четко и обоснованно сформулировать миссию и цели предприятия.

Так, например, влияние инновационных и технологических факторов проявляется как во внешней, так и во внутренней среде предприятия. Факторы внешней среды, такие как ускорение научно-технического прогресса либо внедрение передовых технологий конкурентами, формируют рыночные тенденции и требования к созданию технологической и инновационной базы субъекта хозяйствования. Одновременно с этим анализ факторов внутренней среды (введение новых методов управления и оптимизации бизнес-процессов, наличие современной технологической базы, уровень инновационной активности предприятия, степень автоматизации производственных процессов и др.) позволяет установить, соответствует ли текущий уровень инновационно-технологического развития предприятия сложившимся рыночным тенденциям: может ли предприятие производить товары либо предоставлять услуги с использованием определенных технологий, адаптируясь к внешним требованиям, или, наоборот, субъект неконкурентоспособен в освоении инноваций для ведения деятельности?

На втором этапе аналитической стадии процесса формирования стратегии развития конкурентного потенциала предприятия необходимо определить круг стейкхолдеров (заинтересованных сторон), чье участие или позиция оказывает существенное влияние на формирование стратегии развития. Стейкхолдеры могут быть непосредственно вовлечены в деятельность предприятия, иметь дифференцированный интерес либо быть индифферентными. Так, при формировании стратегии развития производственной составляющей конкурентного потенциала предприятия, в частности, диверсификации продуктового портфеля за счет реализации предприятием мясной или молочной продукции, необходимо учитывать интересы руководства, стремящегося к максимизации доходности; поставщиков, ожидающих надежности и взаимовыгодного сотрудничества; органов государственной власти, ограничивающих ценообразование в соответствии с «Меморандумом взаимопонимания между государственными органами и субъектами системы оптовой и розничной торговли» на основании «Действующих социальных цен реализации продовольственных товаров первой

необходимости в НТО, магазинах несетевого розницы, на всех продовольственных рынках региона» [10]. Необходимость учета позиции органов власти связана с соблюдением нормативных требований и социальной ответственностью, что непосредственно отражается на общей устойчивости предприятия. Идентификация ключевых сторон процесса формирования развития КПП необходима для выявления совпадений или противоречий между ожиданиями стейкхолдеров и позволяет минимизировать риски конфликтов, а также обеспечивает сбалансированность интересов и ограничительных мер.

На третьем этапе аналитической стадии процесса формирования стратегии развития КПП осуществляется координация бизнес-идей развития предприятия с миссией корпоративной стратегии. Она позволяет определить, насколько направления бизнес-идей развития соответствуют корпоративной миссии предприятия, которая является основой для определения путей наращивания КПП. Способны ли предложенные бизнес-идеи обеспечить реализацию корпоративной стратегии и нет ли между ними противоречий? Данный этап направлен на то, чтобы четко обозначить место стратегии развития в иерархии стратегий предприятия, дать ориентиры для дальнейшего планирования и заложить основу для постановки целей на разных уровнях. Следовательно, координация бизнес-идей развития предприятия с миссией корпоративной стратегии должна предусматривать:

- формирование целей и задач стратегии развития предприятия «с точки зрения его основных товаров и услуг, рынков и основных технологий, т.е. в соответствии с характером предпринимательской деятельности;

- учет принципов функционирования предприятия во внешней среде и ценностей, на которых базируется его деятельность;

- учет культуры предприятия, рабочего климата, людей, которых привлекает данный климат, правила и образцы поведения [11].

Четвертый этап аналитической стадии процесса формирования стратегии развития КПП предусматривает определение целей и задач предприятия, что позволяет трансформировать общие положения миссии в конкретные планы действий, направленные на достижение конкурентных преимуществ. Данный процесс состоит из последовательности четырех взаимосвязанных действий:

- определение закономерных и необходимых характеристик объекта управления, отображение их в цели;

- установление возможных, но не желательных характеристик и состояния объекта, предвидение мер, позволяющих отделить влияние этих обстоятельств на цель;

- выявление возможных и желаемых обстоятельств и характеристик и включение их в цели;

- разработка мероприятий по ограничению цели от желаемых, но объективно невозможных обстоятельств и состояния объекта управления [11].

На данном этапе недостаточно определить желаемые результаты, количественные показатели или рыночные позиции, которых стремится достичь предприятие — необходимо также обеспечить достижимость и измеримость целей, трансформируя их в эффективный инструмент управления. К примеру, если устанавливается цель — увеличение рыночной доли предприятия в регионе, то задачи

должны конкретизировать последовательность действий для ее реализации:

- расширение сети сбыта посредством открытия дополнительных субъектов системы оптовой и розничной торговли;
- выход на рынки, где предприятие ранее не было представлено;
- разработка маркетинговой политики для усиления позиций бренда и привлечения потребителей.

Данный процесс требует систематического мониторинга и контроля, поскольку в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры формируется перечень новых вызовов, угроз и рисков, так же как и возникают новые благоприятные возможности для развития. Это обуславливает потребность в своевременной корректировке разработанного комплекса задач или даже пересмотре самой цели, чтобы гарантировать их соответствие текущим условиям внешней и внутренней среды и поддерживать конкурентный потенциал предприятия на должном уровне.

Пятый этап аналитической стадии процесса формирования стратегии развития КПП предусматривает диагностику и оценку текущего состояния конкурентного потенциала предприятия, который необходим для формирования объективной стратегии, поскольку без анализа существующего уровня конкурентного потенциала невозможно определить направления развития его отдельных составляющих. Основная цель данного этапа заключается в выявлении конкурентных преимуществ и недостатков предприятия в контексте текущих внешних вызовов и рыночных условий, позволяя определить, какие структурные элементы потенциала (производственные, финансовые, маркетинговые, инновационные и др.) обладают высоким уровнем развития, а какие нет.

На второй стадии процесса формирования стратегии развития КПП закладывается ее каркас. Она включает в себя следующие этапы: определение желаемого состояния (уровня) конкурентного потенциала предприятия, разработка стратегий развития конкурентного потенциала предприятия и выбор стратегии развития конкурентного потенциала предприятия.

На первом этапе стадии формирования и разработки стратегии КПП осуществляется определение целевого или желаемого состояния (уровня) конкурентного потенциала предприятия с учетом результатов этапа диагностики и оценки текущего состояния конкурентного потенциала. Это позволит четко понимать, какой уровень конкурентного потенциала предприятие стремится достичь в результате реализации стратегии. На основе анализа текущего состояния конкурентного потенциала, включающего исследование его сильных и слабых сторон, а также доступных ресурсов и возможностей, определяется, до какой степени предприятие способно нарастить свой конкурентный потенциал либо потенциал его структурных элементов. Данный этап позволяет сформировать реалистичную стратегию развития и является, по сути, отправной точкой стратегического планирования, где текущее положение предприятия служит базой для формирования дальнейших действий, соответствующих его реальным возможностям и рыночным условиям, что обеспечивает обоснованность разработки последующих стратегических решений.

На втором этапе стадии формирования и разработки стратегии КПП осуществляется разработ-

ка стратегий развития конкурентного потенциала предприятия, которая предполагает формулировку политики или плана действий, поиск оригинальных идей и новаторских подходов для достижения поставленных целей и выполнения задач или попыток выбора одной из существующих стратегий и разработки вариантов ее адаптации для целей и задач предприятия [11]. На этом этапе также определяется временной период, на который рассчитана стратегия, с учетом всех заинтересованных сторон. В рамках данного процесса формируется разнообразие возможных стратегий развития конкурентного потенциала, учитывающее его сложную структуру, включающую такие элементы, как финансовый, производственный, маркетинговый, кадровый, инновационный, инвестиционный, информационный и скрытый потенциалы. Разработка направлена на генерацию различных вариантов наращивания конкурентного потенциала, опирающихся на конкурентные преимущества предприятия, выявленные ранее.

На третьем этапе стадии формирования и разработки стратегии КПП осуществляется выбор стратегии развития конкурентного потенциала предприятия с учетом принципа оптимальности достижения поставленных целей. Сформированные ранее варианты стратегий развития конкурентного потенциала позволяют принять решение на основе системного подхода, где учитываются как количественные параметры (например, сроки реализации и доступные ресурсы), так и качественные характеристики (степень риска и соответствие миссии и корпоративным целям), что обеспечивает обоснованность дальнейших действий. Выбор стратегии развития предполагает анализ и оценку предложенных альтернатив с целью определения той, которая наилучшим образом соответствует ресурсам предприятия, внешним условиям и установленным временным рамкам и обладает максимальной реализуемостью, минимальными рисками и способностью принести наибольшую выгоду.

На третьей стадии процесса формирования стратегии развития КПП осуществляется реализация стратегии развития КПП в результате выполнения тактических действий по мобилизации всех доступных ресурсов предприятия для достижения поставленных целей; координации усилий для достижения положительных результатов. Н. О. Евтушенко отмечает, что особенно важно «уделить внимание персоналу и менеджменту и максимально использовать возможности существующей на предприятии корпоративной культуры» [12, с. 126], выделяя активное вовлечение именно кадровых ресурсов. Процесс направлен на создание условий, обеспечивающих стабильность и развитие конкурентного потенциала, через эффективное взаимодействие внутренних ресурсов предприятия и широкого круга стейкхолдеров с помощью оптимальных каналов коммуникации для согласованной работы всех участников процесса.

На четвертой стадии процесса формирования стратегии развития КПП осуществляется мониторинг и контроль результатов реализации стратегии развития конкурентного потенциала предприятия, направленный на оценку достигнутых результатов и проверку соответствия фактических показателей поставленным целям. Для этого в рамках различных бизнес-процессов предприятия применяются системы ключевых показателей эффективности, которые позволяют измерить успех проведенных мероприя-

тий. Контроль и мониторинг осуществляются с использованием показателей, которые варьируются в зависимости от того, какой структурный элемент конкурентного потенциала (производственный, финансовый, маркетинговый, инновационный или другой) был выбран для развития в рамках стратегии. Например, с точки зрения производственного потенциала используются показатели объема производства, качества продукции, рентабельности производства и др.; кадрового потенциала — показатели производительности труда, среднемесячной оплаты труда и др.; маркетингового потенциала — выручка от продаж, соответствие цены и качества товара и др.; финансового потенциала — показатели рентабельности, коэффициенты ликвидности и др. Таким образом, осуществляется анализ, направленный на выявление отклонений, корректировку действий и подтверждение достижения запланированных конкурентных преимуществ.

Выводы

Формирование стратегии развития конкурентного потенциала предприятия представляет собой многоэтапный процесс, обеспечивающий трансформацию миссии и ресурсов в конкретные планы действий для достижения конкурентных преимуществ. Аналитическая стадия, включающая анализ внешней и внутренней среды, определение стейкхолдеров, согласование бизнес-идей с миссией, постановку целей и диагностику КПП, создаёт основу для стратегического планирования. Последующие стадии (разработка, реализация и мониторинг стратегии) позволяют предприятию нарастить потенциал, минимизировать риски и адаптироваться к рыночным изменениям.

Практическая значимость исследования заключается в систематизации подходов к формированию стратегии КПП, что способствует укреплению рыночных позиций предприятия. Выполнение всех этапов позволит субъекту хозяйствования сформировать, реализовать стратегию развития КПП, соответствующую текущему уровню конкурентного потенциала, а также обеспечить своевременный контроль и мониторинг результатов.

Список источников / References

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. Москва: Изд-во Юнити-Дана, 2015. 577 с.
2. Gaysarova A. A., Gusareva A. A. O formirovanii konkurentnoy strategii sovremennogo predpriyatiya [On the formation of a competitive strategy of a modern enterprise]. *Problemy Razvitiya Finansovoy Sistemy Gosudarstva v Usloviyakh Globalizatsii*. Simferopol, 2022. P. 29–32. EDN: GYPBVY. (In Russ.).
3. Погребцова Е. А. Стратегия развития научно-производственных предприятий: виды и особенности // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2022. Т. 7, № 3. С. 148–154. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-3-148-154. EDN: DBWURK.
4. Dovbnya B., Papusha V. The essence of enterprise strategy and classification of its types. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2023. No. 81. P. 152–160. DOI: 10.33271/ebdut/82.152.
5. Кукушкина В. В. Общая экономическая стратегия предприятия // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 1999. № 4 (8). С. 91–96. EDN: WYXBUT.
6. Kukushkina V. V. Obshchaya ekonomicheskaya strategiya predpriyatiya [General economic strategy of an enterprise]. *Vestnik Ul'yanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Bulletin of the Ulyanovsk State Technical University*. Ulyanovsk, 1999. No. 4 (8). P. 91–96. EDN: WYXBUT. (In Russ.).
7. Мальцева С. В. Основы инновационной деятельности. Москва: Изд-во Юрайт, 2023. 527 с.
8. Maltseva S. V. Osnovy innovatsionnoy deyatel'nosti [Fundamentals of innovation]. Moscow, 2023. 527 p. (In Russ.).
9. Имамов Р. Р. Теоретические подходы к формированию стратегии развития предприятия // Наукосфера. 2024. № 10-1. С. 233–243. DOI: 10.5281/zenodo.13908484. EDN: FXNJJC.
10. Imamov R. R. Teoreticheskie podkhody k formirovaniyu strategii razvitiya predpriyatiya [Theoretical approaches to the formation of enterprise development strategy]. *Naukosfera*. 2024. No. 10-1. P. 233–243. DOI: 10.5281/zenodo.13908484. EDN: FXNJJC. (In Russ.).
11. Кузмич А. З. Стратегия развития предприятия — понятие, сущность и виды // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики: сб. науч. ст. 2-й Всерос. науч.-практ. конф. В 3 т. Курск: Университетская книга, 2023. Т. 1. С. 502–504. EDN: SBLAKN.
12. Kuzmich A. Z. Strategiya razvitiya predpriyatiya — ponyatie, sushchnost' i vidy [Enterprise development strategy — concept, essence and types]. *Aktual'nyye Voprosy Ustoychivogo Razvitiya Sovremennogo Obshchestva i Ekonomiki*. In 3 vol. Kursk, 2023. Vol. 1. P. 502–504. EDN: SBLAKN. (In Russ.).
13. Kravchenko M., Budagyan A., Reviakin O. Management of competitive potential and strategy of industrial enterprises. *Economic Herald of the Donbas*. No. 1-2 (75-76). P. 92–97. DOI: 10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-92-97. EDN: BCSJBE.
14. Минпром РК: Подписан Меморандум взаимопонимания между Советом министров Республики Крым, крупнейшими производителями и субъектами системы оптовой и розничной торговли. URL: <https://rk.gov.ru/articles/dae5234a-44b4-4846-8db5-61729abdb285?moppphdbaaaimophl> (дата обращения: 02.04.2025).
15. Minprom RK: Podpisan Memorandum vzaimoponimaniya mezhdru Sovetom ministrov Respubliki Krym, krupneyshimi proizvoditelyami i sub'yektami sistemy optovoy i roznichnoy trgovli [Ministry of Industry of the Republic of Crimea: a Memorandum of Understanding was signed between the Council of Ministers of the Republic of Crimea, the largest manufacturers and entities of the wholesale and retail trade system.]. URL: <https://rk.gov.ru/articles/dae5234a-44b4-4846-8db5-61729abdb285?moppphdbaaaimophl> (accessed: 02.04.2025). (In Russ.).
16. Тумаков Е. А. Определение и этапы формирования конкурентной стратегии торгового предприятия // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 4 (24). С. 37–41. EDN: DSYUEH.
17. Tumakov E. A. Opredelenie i etapy formirovaniya konkurentnoy strategii trgovogo predpriyatiya [Definition and stages of forming a competitive strategy of a commercial enterprise]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovaniy. Vestnik of Institute*

of *Economic Research*. 2021. No. 4 (24). P. 37 – 41. EDN: DSYUEH. (In Russ.).

12. Yevtushenko N. Competitive strategy of the enterprise: essence, approaches and principles of formation. *Economy. Management. Business*. 2022. No. 40. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934.

ЗОРИНА Елизавета Сергеевна, магистрант гр. Э-м-о-233 Института экономики и управления Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского (КФУ им. В. И. Вернадского), г. Симферополь, Республика Крым.

SPIN-код: 6564-6336

AuthorID (РИНЦ): 1292879

ORCID: 0009-0001-3286-8854

Адрес для переписки: ebo_191_zorinaes@mail.ru

КАМИНСКАЯ Анна Олеговна, кандидат экономических наук, доцент (Россия), доцент кафедры «Экономика предприятия» Института экономики и управления КФУ им. В. И. Вернадского, г. Симферополь, Республика Крым.

SPIN-код: 5402-3128

AuthorID (РИНЦ): 832795

AuthorID (SCOPUS): 58115894000

ORCID: 0000-0002-3372-6508

ResearcherID: GOK-0988-2022

Адрес для переписки: anna_kaminskaya29@mail.ru

Прозрачность финансовой деятельности: авторы не имеют финансовой заинтересованности в пред-

ставленных материалах и методах. Конфликт интересов отсутствует.

Статья поступила в редакцию 26.05.2025; одобрена после рецензирования 23.06.2025; принята к публикации 22.07.2025.

ZORINA Elizaveta Sergeevna, Master's Student of the Э-м-о-233 group, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University (CFU), Simferopol, Republic of Crimea.

SPIN-code: 6564-6336

AuthorID (RSCI): 1292879

ORCID: 0009-0001-3286-8854

Correspondence address: ebo_191_zorinaes@mail.ru

KAMINSKAYA Anna Olegovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, CFU, Simferopol, Republic of Crimea.

SPIN-code: 5402-3128

AuthorID (RSCI): 832795

ORCID: 0000-0002-3372-6508

ResearcherID: GOK-0988-2022

Correspondence address: anna_kaminskaya29@mail.ru

Financial transparency: the authors have no financial interest in the presented materials or methods. There is no conflict of interest.

The article was submitted 26.05.2025; approved after reviewing 23.06.2025; accepted for publication 22.07.2025.