

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

Научная статья

УДК 336.76

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.4.12>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Чекалов Арсен Георгиевич

Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)
arsentchekalov@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-3966-3000>

Аннотация. Введение. На сегодняшний день существует большое количество методов конкурентного анализа, помогающие компаниям продолжать и развивать деятельность на рынке. Этот этап является одним из важнейших, на котором строится будущая стратегия развития организации. Если игнорировать анализ конкурентов, то компания на старте рискует совершить ошибки, которых можно было избежать. С другой стороны, хорошо проведенное исследование рынка дает возможность благоприятного развития, минимизируя основные риски в начале деятельности. **Цель.** Разработка метода, совершенствующего процесс проведения конкурентного анализа промышленных предприятий на примере гипсовой отрасли. **Материалы и методы.** В работе проводится исследование наиболее традиционных методов проведения конкурентного анализа. Методическую основу работы составили такие методы анализа, как: 1) SWOT-анализ [1]; 2) PEST-анализ [2]; 3) SPACE-анализ [3]; 4) модель пяти сил Портера [4]; 5) сравнительный анализ [5]; 6) исследования внутренних показателей отрасли; 7) конкурентная карта рынка [6]; 8) методика 4P [7]; 9) матрица экранизации бизнеса General Electric [8]; 10) SNW-анализ [9]; 11) прямой метод [10]; 12) косвенный метод [10]. **Результаты и обсуждение.** В ходе работы было обнаружено, что предложенный метод конкурентного анализа имеет высокий уровень точности, показывающий текущее положение организации, а также позволяет разрабатывать адаптивную стратегию развития. **Заключение.** Таким образом, предложенная методика является оптимальным способом исследования любой компании промышленной отрасли. Благодаря разработанной методике конкурентного анализа можно с легкостью отследить, какие факторы конкурентоспособности являются сильными сторонами компании, а какие слабыми. На основе результатов внутреннего анализа компании можно разработать адаптивную стратегию с индивидуальным планом развития всех факторов конкурентоспособности

Ключевые слова: компания, гипсовая отрасль, конкурентный анализ, методика, стратегия

Для цитирования: Чекалов А. Г. Совершенствование методов конкурентного анализа промышленных предприятий // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 4(109). С. 116–122. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.4.12>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 03.05.2025;

одобрена после рецензирования 04.06.2025;

принята к публикации 10.06.2025.

Research article

IMPROVING THE METHODS OF COMPETITIVENESS ANALYSIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Arsen G. Chekalov

North-Caucasus Federal University (1, Pushkin st., Stavropol, 355017, Russian Federation)
arsentchekalov@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-3966-3000>

Abstract. Introduction. Currently, there is a large number of competitiveness analysis methods that help companies continue and develop their activities in the market. This stage is one of the most important on which the future development strategy of the organization is based. If you ignore the analysis of competitors, then the company risks making mistakes at the start that could have been avoided. On the other hand, a well-conducted market research provides an opportunity for favorable development, minimizing the main risks at the beginning of the activity. **Goal.** The study aims to develop a method that improves the process of conducting competitiveness analysis of industrial enterprises using the example of the gypsum industry. **Materials and methods.** The paper examines the most traditional methods of conducting competitive analysis. The methodological basis of the work was formed by such methods of analysis as: 1) SWOT analysis [1]; 2) PEST analysis [2]; 3) SPACE analysis [3]; 4) Porter's Five Forces Model [4]; 5) Comparative analysis [5]; 6) Research on internal industry indicators; 7) Competitive market map [6]; 8) 4P methodology [7]; 9) General Electric Business Screening Matrix [8]; 10) SNW analysis [9]; 11) Direct method [10]; 12) The indirect method [10]. **Results and discussion.** In the course of the work, it was found that the proposed method of competitive analysis has a high level of accuracy, showing the current position of the organization, and also allows for the development of an adaptive development strategy. **Conclusion.** Thus, the proposed methodology is the optimal way to study any company in the industrial sector. Thanks to the developed competitive analysis methodology, it is possible to easily track which competitiveness factors are the strengths of the company and which are the weaknesses. Based on the results of the company's internal analysis, it is possible to develop an adaptive strategy with an individual paid development of all competitive factors.

Keywords: company, gypsum industry, competitive analysis, methodology, strategy

For citation: Chekalov AG. Improving the methods of competitiveness analysis of industrial enterprises. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;4(109):116-122. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.4.12>

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interests.

The article was submitted 03.05.2025;

approved after reviewing 04.06.2025;

accepted for publication 10.06.2025.

Введение / Introduction. Для того чтобы снизить риски и повысить эффективность своей деятельности, компании должны проводить собственные исследования, направленные на изучение ключевых конкурентов и отрасли в целом. Этот этап является одним из важнейших, на котором строится будущая стратегия развития организации. Если игнорировать анализ конкурентов и отрасли или провести его в несоответствующем виде, компания на старте рискует совершить ошибки, которых можно было бы избежать. С другой стороны, хорошо проведенное исследование рынка дает возможность благоприятного развития, минимизируя основные риски в начале деятельности.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. На сегодняшний день, существует большое количество методов конкурентного анализа, помогающие как начинающим, так и давно функционирующим компаниям продолжать и развивать деятельность на рынке. Традиционными методами конкурентного анализа являются:

1) SWOT-анализ; 2) PEST-анализ; 3) SPACE-анализ; 4) модель пяти сил Портера; 5) сравнительный анализ; 6) исследования внутренних показателей отрасли; 7) конкурентная карта рынка; 8) методика 4P; 9) матрица экранизации бизнеса General Electric; 10) SNW-анализ; 11) прямой метод; 12) косвенный метод.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Автор данного исследования предлагает собственную разработку конкурентного анализа, направленную на изучение отрасли в целом и на выработку адаптивной стратегии развития, основанной на полученных внутренних и внешних показателях. Концепция основывается на анализе 10 ключевых факторов конкурентоспособности, относящихся к внутренней и внешней средам хозяйственной деятельности компании: 1) Product (продукт); 2) Producing (производство); 3) Price (цена); 4) Presence (присутствие); 5) Promotion (продвижение); 6) Progress (прогресс); 7) People (кадры); 8) Position; 9) Politics (политика); 10) Precaution (угрозы).

Таким образом, в новой модели «10P» предлагается направить вектор исследования на анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность компаний в масштабе самой отрасли с последующей разработкой адаптивной стратегии, учитывающей внутренние преимущества и внешние угрозы. В новой концепции были определены 10 переменных: 7 – направлены на внутренний анализ, 2 – отображают внешнее влияние и 1 универсальный фактор – position. Автор считает пункт «позиция» универсальной переменной, т. к. позиция организации может рассматриваться как с точки зрения внешнего анализа отрасли, когда она имеет хорошую долю рынка и является одним из ключевых игроков, так и отражением внутреннего анализа фирмы, отражая внутреннее положение компании, темпы ее развития. В рамках данного исследования был разработан комплекс синонимов, с помощью которых руководство организации может давать оценки факторов конкурентоспособности.

На рисунке 1 представлены 4 пути стратегии развития организации на основе полученных результатов: консервативная, агрессивная, оборонительная и умеренная. В результате расчета каждого из показателей будет посчитано, у какой из предложенных стратегий большее количество векторов развития, и будет видно, какой из предложенных стратегий лучше придерживаться, на основе чего создать адаптивную стратегию для конкретной организации. Предлагаемую методику можно использовать для исследования других отраслей, меняя факторы конкурентоспособности и разрабатывая адаптивную стратегию развития исходя из конкретного положения организации в отрасли.

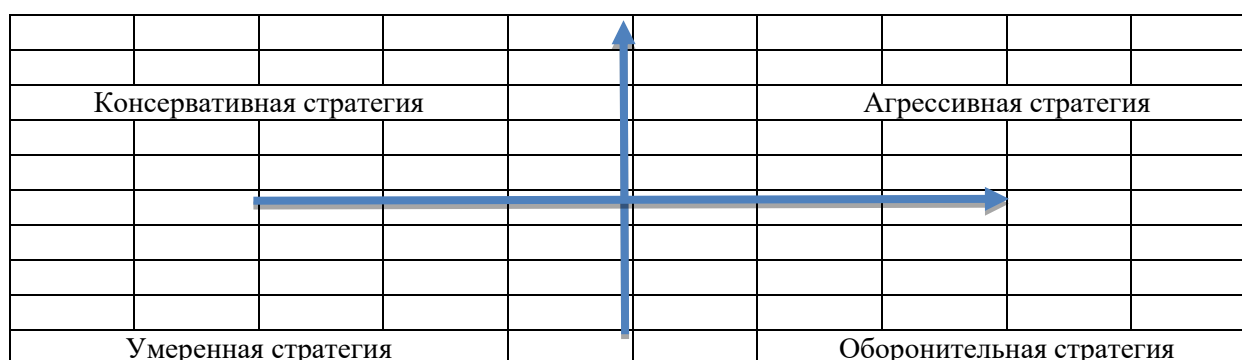


Рис. 1. Типы стратегий в зависимости от средних показателей / Fig. 1. Types of strategies depending on averages

*Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Для каждого фактора Р была разработана собственная система факторов конкурентоспособности (таблица 1).

Таблица 1 / Table 1

**Система факторов конкурентоспособности каждой переменной /
A system of competitiveness factors for each variable**

Название переменной	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
1. Product (Продукт)	Наличие товаров-налогов у конкурентов	Жизненный цикл	Качество продукта	Кол-во товаров флагманов
2. Producing (Производство)	Наличие собственного производства	Объем выпускаемой продукции в час	Потенциал роста производственных мощностей с имеющимся оборудованием	Перспектива расширения производства с помощью доп. оборудования
3. Price (Цена)	Розничная	Оптовая	Уровень удовлетворенности дистрибьюторов	Перспектива оптимизации стоимости
4. Presence (Присутствие)	Доля фирмы на локальном рынке	Перспектива выхода в новые регионы	Текущее количество регионов поставок	Масштаб поставки продукции в целом
5. Promotion (Продвижение)	Узнаваемость бренда	Разнообразие форм маркетингового продвижения	Частота показа рекламы	Размер рекламного бюджета
6. Progress (Прогресс)	Темпы роста прибыли	Темпы модернизации оборудования	Увеличение товарных номенклатур в год	Темпы роста квалификации персонала
7. People (Кадры)	Текущая степень квалификации	Уровень удовлетворенности условиями труда	Дефицит кадров	Текущая численность кадров
8. Position (Позиция)	Доля рынка на локальном уровне	Использование мощностей конкурентами	Доля рынка в масштабах отрасли	Уровень связи с поставщиками
9. Politics (Политика)	Степень использования отечественных технологий и ресурсов	Зависимость от экспорта	Уровень стабильности отрасли при внешних изменениях	Уровень зависимости от импорта ресурсов и технологий
10. Precaution (Угрозы)	Исчерпание запасов сырья и сложность в разведке и добыче нового карьера	Появление товаро-заменителя у ключевого конкурента	Падение рентабельности производства	Возможность входа иностранных компаний на рынок

Произведем расчеты с помощью экспертной оценки каждого из 10 факторов конкурентоспособности исследуемой организации, отобразим их на оси координат. В таблице 2 и на рисунке 2 представлены расчеты экспертной оценки фактора «product» (продукт).

Таблица 2 / Table 2

**Расчеты экспертной оценки фактора «продукт» / Calculations of the expert
assessment of the product factor**

Наличие товаров-аналогов у конкурентов	много	0	1	2	3	4	5	мало	4
Жизненный цикл	начальный	0	1	2	3	4	5	конечный	5
Качество продукта	низкое	0	1	2	3	4	5	высокое	5
Кол-во товаров флагманов	мало	0	1	2	3	4	5	много	4

*Источник: рассчитано автором / Source: calculated by the author

Подобным образом были проведены расчеты следующих 9 факторов. Таким образом, анализируя рисунки, мы видим, что компания имеет хорошие показатели в среднем по отрасли. Благодаря собственному производству полного цикла компания имеет возможность оптимизировать стоимость конечной продукции, следит за уровнем текучести кадров и их квалификацией, это позволяет удерживать низкий уровень цен на локальном рынке или в ближайших регионах, однако при транспортировке в другие регионы конечная стоимость существенно увеличивается. Из таблицы видно, что, несмотря на налаженную систему функционирования, компания все же подвергается внешнему влиянию, т. к. практически все оборудование является импортным, как и некоторые ресурсы, наподобие химии, которое компания полностью импортирует извне.

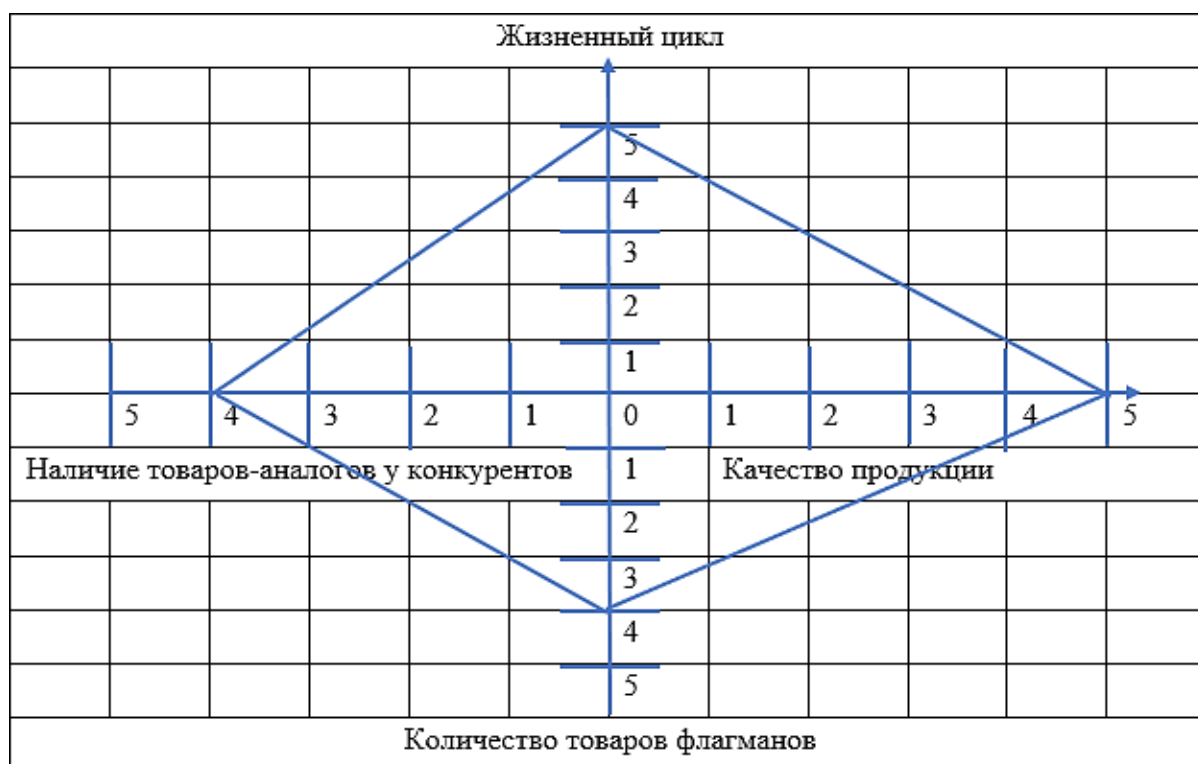


Рис. 2. Расчеты экспертной оценки фактора «продукт» / Fig. 2. Calculations of the expert assessment of the product factor
*Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Далее в таблице 3 проведем расчет средних значений по каждому показателю факторов конкурентоспособности и покажем абсолютное среднее значение – среднеарифметическую производную всех средних показателей.

Таблица 3 / Table 3

Средние значения факторов конкурентоспособности / Average values of competitiveness factors

№	Наименование факторов	Среднее значение	Абсолютное среднее значение
1	Product (Продукт)	4,5	4
2	Producing (Производство)	4,25	
3	Price (Цена)	3,75	
4	Presence (Присутствие)	4	
5	Promotion (Продвижение)	3,75	
6	Progress (Прогресс)	4,25	
7	People (Кадры)	4,25	
8	Position (Позиция)	4,25	
9	Politics (Политика)	3,5	
10	Precaution (Угрозы).	3,5	

Анализируя таблицу, мы видим, что наибольшее значение прослеживается в пяти факторах: лидером является product (продукт) со средним значением 4,5; producing (производство), progress (прогресс), people (люди) и preeminence (преимущества) с небольшим отставанием – по 4,25. Самым низким средним показателем являются факторы politics (политика) и precaution (угрозы) – 3,5; абсолютное среднее значение равно 4 – хороший показатель по отрасли. Таблица 4 отражает выбор стратегии на основе результатов средних значений.

Таблица 4 / Table 4

Выбор стратегии на основе результатов средних значений / Choosing a strategy based on the results of averages

Оборонительная	Умеренная	Консервативная	Агрессивная
< 2	2–3,5	3,6–4,4	≥ 4,5

В проведенном выше исследовании, где на основе полученных данных строился вектор, показывающий, какой из стратегий стоит придерживаться, мы видим, что большинство факторов по результатам расчетов более близки к консервативной стратегии. Этот же результат был получен при расчете средних показателей. Таким образом, для исследуемой компании рекомендуется разрабатывать мероприятия для создания и реализации стратегии данного типа. В таблице 5 указаны основные рекомендации для разработки стратегии в результате полученных средних показателей на примере гипсовой отрасли.

Таблица 5 / Table 5

Основные стратегии и их задачи в зависимости от полученных средних показателей /

The main strategies and their tasks depending on the averages obtained

Фактор конкурентоспособности	Базовая концепция	Стратегия развития
1	2	3
I) Product (продукт)	Агрессивная	I) Совершенствование свойств производимых товаров; II) Разработка уникальных товаров, не имеющих аналогов у конкурентов; III) Производство нового товара для новой аудитории
II) Producing (производство)	Консервативная	I) Разработка мероприятий, стимулирующие и оптимизирующие процесс производства; II) Модернизация оборудования; III) Проведение мероприятий по роботизации и автоматизации процесса производства; IV) На основе имеющихся данных о продажах сконцентрировать процесс производства на те товары, являющиеся флагманами.
III) Price (цена)	Консервативная	I) Снижение стоимости благодаря оптимизации производства; II) Поиск новых поставщиков с более выгодной ценой закупки; III) Оптимизация затрат путем проведения политики дезинвестирования; IV) Проведение политики стабилизация рыночной и оптовой стоимости товаров;
IV) Prescence (присутствие)	Консервативная	I) Поиск новых перспективных рынков сбыта, проведение исследования открытия филиалов у конкурентов; II) Проведение мероприятий по сохранению и увеличению доли на компании на имеющихся рынках сбыта; III) Проведение финансового аудита на предмет возможности развития производства на новых рынках для снижения стоимости; IV) Постоянный мониторинг текущей обстановки в отрасли; V) Формирование новой системы мотивации для найма высокоэффективных управляющих для упрощения процесса управления филиалом VI) Развитие дилерской сети
V) Promotion (продвижение)	Консервативная	I) Найм высококвалифицированных маркетологов / копирование маркетинговых стратегий конкурентов (внешняя реклама), обращение в маркетинговую компанию; II) Проведение финансового аудита на предмет возможности оптимизации рекламных расходов; III) Изучение предпочтений потребителей и тех изменений, которые они хотели бы видеть в продукции по свойства, анализ нового ассортимента конкурентов, исследование зарубежных рынков; IV) Постоянный мониторинг текущей обстановки в отрасли; V) Тестирование всех новых видов рекламы для стимулирования продаж с последующей оптимизацией;
VI) Progress (прогресс)	Консервативная	I) Создание мероприятий по поддержанию текущего уровня развития компании; II) Инвестирование в новые разработки, НИОКР, сотрудников и маркетинг; III) Разработка эффективного механизма вертикальной структуры управления всех подразделений; IV) Расширение количества запасов сырья для поддержания темпов производства;

1	2	3
VII) People (кадры)	Консервативная	I) Проведение мероприятий сокращения текучести кадров; II) Улучшение условий труда; III) Постоянное повышение квалификации сотрудников за счет организации; IV) Разработка механизма гибкого и быстрого движения кадров по карьерной лестнице; V) Улучшение работы отдела кадров: тщательный отбор сотрудников для найма; VI) Формирование новой системы мотивации для найма высокоэффективных управляющих для упрощения процесса управления филиалом/филиалами
VIII) Position (позиция)	Консервативная	I) Проведение мероприятий по сохранению внутренней стабильности компании; II) Сохранение текущей доли рынка; III) Улучшение текущего уровня технологической оснащенности, финансового обеспечения компании, объемов производства, квалификации кадров; IV) Разработка программы с целью динамичного развития компании на несколько % /год
IX) Politics (политика)	Умеренная	I) Разработка / переход отечественного ПО оборудования для сохранения темпов производственных процессов и конкурентоспособности, как на отечественном рынке, так и на международном; II) Поиск отечественных производителей необходимых ресурсов для снижения рисков поставки; III) Отслеживание внешней политики и заблаговременная подготовка к возможным преобразованиям; IV) Разработка стратегии развития на отечественном рынке и акцентирование внимания на нем
X) Precautions (угрозы)	Умеренная	I) Сохранение и увеличение рыночной доли путем наращивание производственных мощностей в условиях отсутствия иностранных фирм; II) Мониторинг новинок у иностранных компаний/ инвестирование в разработку собственных новинок; III) Сохранение уровня цен благодаря оптимизации производства на случай появления крупной фирмы с производством полного цикла; IV) Диверсификация поставщиков для возможности снижения риска снижения объемов производства или ее остановки

Заключение / Conclusion. Таким образом, предложенная методика «10Р» является оптимальным способом исследования любой компании промышленной отрасли. Благодаря разработанной методике конкурентного анализа можно с легкостью отследить, какие факторы конкурентоспособности являются сильными сторонами компании, а какие слабыми. На основе результатов внутреннего анализа компании можно разработать адаптивную стратегию с индивидуальным планом развития всех факторов конкурентоспособности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Sky.pro. SWOT-анализ для оценки проекта. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/swot-analiz-dlya-ocenki-proekta/> (дата обращения 01.05.2025).
2. Moo.Team. PEST-анализ бизнес проекта – как его провести. URL: <https://moo.team/blog/post/pest-analiz-biznes-proekta/> (дата обращения 01.05.2025).
3. АПНИ. Методика SPACE – анализа. URL: <https://apni.ru/article/1977-metodika-space-analiza> (дата обращения 02.05.2025).
4. Unisender. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата обращения 02.05.2025).
5. Pro-dgtl. Сравнительный анализ: Что это такое и как использовать? URL: <https://pro-dgtl.ru/blog/biznes/tpost/xp2d4hpx61-sravnitelnii-analiz-cto-eto-takoe-i-kak> (дата обращения 02.05.2025).
6. Блог Практикума. Что такое модель 4P в маркетинге и как ее составлять. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/koncepciya-4p-v-marketinge/> (дата обращения 02.05.2025).
7. Neiros. Анализ конкурентов – методы и этапы проведения. URL: <https://neiros.ru/blog/marketing/analiz-konkurentov-metody-i-etapy-provedeniya/> (дата обращения 02.05.2025).

8. Altinvest. Матрица Джeneral Электрик – МакКинзи. URL: <https://www.alt-invest.ru/lib/matrica-g-elektrik-makkinzi/> (дата обращения 03.05.2025).
9. Stik. SNW-анализ для стратегического управления: выявление сильных и слабых сторон компании. URL: <https://stik.pro/blog/snw-analiza-dlya-strategicheskogo-upravleniya-viyavlenie-silnih-i-slabih-storon-kompanii/> (дата обращения 03.05.2025).
10. Yagla. Пошаговый план по анализу конкурентов. URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/poshagovyy-plan-po-analizu-konkurentov--2207m94955/> (дата обращения 03.05.2025).

REFERENCES

1. Sky.pro. SWOT-analysis for project evaluation. Available from: <https://sky.pro/wiki/profession/swot-analiz-dlya-ocenki-proekta> [Accessed 01 May 2025] (In Russ.).
2. Moo.Team. PEST analysis of a business project – how to conduct it. Available from: <https://moo.team/blog/post/pest-analiz-biznes-proekta> [Accessed 01 May 2025] (In Russ.).
3. APNI. SPACE analysis methodology. Available from: <https://apni.ru/article/1977-metodika-space-analiza> [Accessed 02 May 2025] (In Russ.).
4. Unisender. Porter's Five Forces: An Analysis of Competitive Forces. Available from: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera> [Accessed 02 May 2025] (In Russ.).
5. Pro-dgtl. Comparative analysis: What is it and how to use it? Available from: <https://pro-dgtl.ru/blog/biznes/tpost/xp2d4hpx61-sravnitelny-analiz-cto-eto-takoe-i-kak> [Accessed 02 May 2025] (In Russ.).
6. Practicum's blog. What is the 4P model in marketing and how to create it. Available from: <https://practicum.yandex.ru/blog/koncepciya-4p-v-marketinge> [Accessed 02 May 2025] (In Russ.).
7. Neiros. Competitor analysis – methods and stages of implementation. Available from: <https://neiros.ru/blog/marketing/analiz-konkurentov-metody-i-etapy-provedeniya> [Accessed 02 May 2025] (In Russ.).
8. Altinvest. The General Electric-McKinsey Matrix. Available from: <https://www.alt-invest.ru/lib/matrica-g-elektrik-makkinzi> [Accessed 03 May 2025] (In Russ.).
9. Stik. SNW analysis for strategic management: identifying the company's strengths and weaknesses. Available from: <https://stik.pro/blog/snw-analiza-dlya-strategicheskogo-upravleniya-viyavlenie-silnih-i-slabih-storon-kompanii> [Accessed 03 May 2025] (In Russ.).
10. Yagla. A step-by-step plan for analyzing competitors. Available from: <https://yagla.ru/blog/marketing/poshagovyy-plan-po-analizu-konkurentov--2207m94955> [Accessed 03 May 2025] (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Арсен Георгиевич Чекалов – аспирант 3 курса, направления 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, Северо-Кавказский федеральный университет; Researcher ID: ABH-6451-2022

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Arsen G. Chekalov – 3rd year Postgraduate Student, direction 5.2.3 Regional and sectoral economics, North-Caucasus Federal University; Researcher ID: ABH-6451-2022