

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КЛАСТЕРНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Ключевые слова: кластерные объединения предприятий, пищевая промышленность, конкурентная стратегия, конкурентное преимущество.

Показателем успешного управления стратегическим развитием кластерного объединения предприятий пищевой промышленности является его конкурентная позиция на рынке. Обеспечение устойчивой конкурентной позиции и стабильности работы кластерных объединений предприятий пищевой промышленности в долгосрочной перспективе возможно только путем создания конкурентного преимущества. В свою очередь, создание и реализация устойчивого конкурентного преимущества возможно только за счет разработанной конкурентной стратегии.

Вопросам разработки конкурентной стратегии посвящено большое количество исследований, среди которых наиболее известные научные работы Ф. Котлера [1], М. Портера [2, 3], М. Саенко [4], А. Стрикленда [5], А. Томсона [5], А. Юданова [6] и др. Одно из наиболее известных определений конкурентной стратегии дано М. Портером в книге «Конкурентная стратегия», согласно которому конкурентная стратегия представлена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых фирмой, и средств (методов), с помощью которых она намерена их достичь [2, с. 26]. С точки зрения А. Томсона и А. Стрикленда, стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке [3, с. 205]. М. Саенко определяет конкурентную стратегию как способ получения устойчивых конкурентных преимуществ для каждой стратегической единицы бизнеса предприятия путем конкурентной борьбы за счет лучшего, чем конкуренты, удовлетворения разнообразных и изменяющихся потребностей потребителей [4, с. 234].

Для обоснования выбора конкурентной стратегии М. Портер предложил три базовых стратегических подхода и рассмотрел пять вариантов стратегии конкуренции компании.

Три базовых стратегических подхода:

- *абсолютное лидерство в издержках*. Продукт отличается более низкой себестоимостью, чем у конкурентов, за счет оптимизации затрат;
- *дифференциация*. Создание такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей отрасли как уникальные;
- *фокусирование*. Достигается путем закрепления потребителя на конкретном сегменте рынка или за счет монополизации части рынка [2, с. 73].

Пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании:

- стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество потребителей;
- стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества потребителей;

– стратегия оптимальных издержек дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными характеристиками и качеством;

– сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент потребителей, на данном сегменте фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

– стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью удовлетворение потребностей представителей выбранного сегмента [3, с. 35–40].

Котлер Ф. предлагает компаниям разрабатывать соответствующие конкурентные стратегии в зависимости от роли, которую организация играет на целевом рынке:

- роль лидера;
- роль претендента на лидерство;
- роль последователя за лидером;
- роль обитателя рыночной ниши [1, с. 212].

А. Юданов в своих исследованиях объединяет биологический подход к классификации конкурентного поведения, предложенный российским ученым Л.Г. Раменским и разработки швейцарского эксперта Х. Фризевинкеля, который выделил типы фирм согласно их идентификации по конкурентному поведению представителей животного мира («лисы», «мыши», «львы» и т.д.).

В рамках данного объединения конкурентного поведения предложено четыре основных типа стратегии конкурентной борьбы и соответствующие им типы компаний: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты [6, с. 22].

Для формирования стратегии конкурентоспособности объединения предприятий хлебопекарной промышленности Запорожского региона предлагается следующая последовательность действий:

- анализ конкурентной среды объединения предприятий;
- оценка конкурентоспособности объединения предприятий;
- определение внешних и внутренних конкурентных преимуществ объединения предприятий;
- установление направлений усиления позиции предприятия в конкуренции;
- обоснование выбора соответствующей конкурентной стратегии объединения предприятий.

Для анализа конкурентной среды объединения предприятий хлебопекарной подотрасли пищевой промышленности Запорожского региона предлагается использовать модель пяти сил конкуренции М. Портера. Согласно модели пяти сил конкуренции М. Портера доля рынка и уровень прибыли организации определяются тем, насколько эффективно она противодействует таким пяти конкурентным силам, как:

- соперничество между продавцами внутри отрасли;
- угроза вхождения (появления) новых конкурентов;
- угроза появления товаров-заменителей (субститутов);
- рыночная власть (сила) потребителей;
- рыночная власть (сила) поставщиков [2, с. 38].

Рассмотрим такую конкурентную силу, как соперничество между продавцами в хлебопекарной подотрасли пищевой промышленности Запорожского региона. В Запорожском регионе на рынке хлебопродуктов работает более 17 компаний. Лидирующие позиции среди производителей хлебобулочных изделий занимают предприятия кластера хлебопе-

карской подотрасли пищевой промышленности Запорожского региона, доля рынка которых составляет 64 %, в то же время, значительная часть продукции на рынке представлена частными компаниями, среди которых можно выделить: ЧП «Хортица», доля рынка составляет 13 %; ЧП «Квантор» 5 %; ПП «Ольф» – 4 %. У остальных предприятий доля рынка составляет менее 3 %. На конкурентов объединение предприятий влияет своей ценовой политикой, количеством и качеством ассортимента хлебобулочных изделий и торговых услуг, имиджем и самим присутствием на рынке.

В 2013 г. на украинском рынке хлеба продолжается процесс концентрации, начавшийся еще в 2005 г. Крупные компании продолжали приобретения и реконструкции хлебозаводов, наращивая их мощности, кроме того, прослеживалась тенденция создания вертикально-интегрированных компаний с замкнутым циклом производства – от производства муки до выпуска хлебобулочных изделий. Примером вертикально-интегрированных компаний в Запорожской области можно назвать компанию ГК «Хлебодар», в состав которой входят производитель зерна – колхоз «Дружба», мельничный комплекс ООО «Агросервис-2000» и пять хлебозаводов. Данная компания входит в состав кластерного объединения и занимает лидирующие позиции в Запорожском регионе – 46 % рынка хлебобулочных изделий.

Основные отличия кластерного объединения от конкурентов, которые позволяют создавать конкурентные преимущества:

- более низкая общая ценовая политика;
- наличие системы стимулирования сбыта – предоставление дифференцированных скидок организациям-потребителям;
- гибкая система поставок;
- производство лечебно-профилактических сортов хлеба;
- обширное присутствие в торговых точках.

Следующей силой, которая влияет на конкуренцию в отрасли, является проникновение на рынок новых конкурентов. Угроза проникновения на рынок потенциально новых конкурентов средняя. Ее реализация определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Хлебопекарная отрасль отличается сравнительно легким входом и выходом на рынок, нет особых барьеров входа. Особенностью отрасли являются:

- высокая материалоемкость (в том числе энергоемкость) производства;
- значительная доля ручного труда (выкладка хлеба на лотки на большинстве хлебозаводов проводится вручную);
- короткий срок реализации готовой продукции (от 16 ч для мелких изделий до 36 ч для изделий из ржаной муки и для ржано-пшеничного хлеба);
- для стабильной и бесперебойной работы хлебопекарных предприятий, проведения технического перевооружения, постоянного обновления ассортимента, обеспечения высокого уровня качества хлеба и хлебобулочных изделий нужно иметь не менее 15 % рентабельности. А на самом деле рентабельность по отрасли в среднем 3–7 %.

Такая низкая рентабельность хлебобулочной продукции как в Украине, так и по Запорожской области обусловлена, с одной стороны, ростом цены на сырье, электроэнергию и газ, а с другой – жестким администрированием в области ценообразования со стороны властных структур, так как хлеб является социально значимым продуктом. Для повышения рентабельности и обеспечения конкурентоспособности предприятий хлебопекарной подотрасли пищевой промышленности необходимо обеспечить снижение материальных затрат на производство хлеба и хлебобулочной продукции, повышение уровня качества продукции. Поэтому особо актуальное значение приобретает проблема

поиска резервов снижения материальных затрат с учетом развития научно-технического прогресса, внедрение прогрессивных технологий производства и нормирования. Чтобы получить максимально возможную прибыль, предприятие должно контролировать формирование себестоимости изделий, подлежащих реализации на всех этапах, но особенно – на стадии расхода производственных ресурсов на выпуск продукции.

Таким образом, потенциальные конкуренты, которые приходят на рынок, должны уметь оптимизировать затраты, иметь хорошо подготовленные производственные мощности и желание закрепиться на рынке хлебобулочных изделий.

Далее проанализируем влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли. Влияние товаров-заменителей незначительно. Ранее считалось, что у хлеба заменителей не существует, но сегодняшняя практика показывает, что к товарам-заменителям можно отнести хлебные палочки, соломку и т.д., кроме того, потребители могут отказаться от хлеба в пользу других продуктов, если хлебобулочные изделия не соответствуют их запросам.

Потребители оказывают существенное влияние на производителей хлебопродуктов. Особое влияние оказывают представители крупных торговых сетей, которые имеют возможность диктовать свои условия и поставить предприятие-производитель в значительную зависимость от себя. Главной задачей анализа потребителей объединения предприятий хлебопекарной промышленности Запорожского региона является составление профилей покупателей продукции, реализуемой предприятиями.

Целевые сегменты потребителей объединения предприятий находятся как на рынке организаций, так и на потребительском рынке. При сегментации рынка организаций в качестве первого, главного критерия сегментации была выбрана отраслевая принадлежность предприятий-потребителей – торговля, общественное питание. Это оптовые и розничные торговые предприятия, рыночные торговцы, предприятия общественного питания. Вторым принципом сегментации был выбран такой критерий, как вес покупателя и платежеспособность. По данным критериям сегментации выделено три сегмента потребителей.

Первый представляют торговые предприятия и рыночные торговцы. В нем можно выделить три подсегмента:

- 1) крупные торговые сети, которые делают значительные объемы закупок от 15 тыс. грн. в сутки;
- 2) продовольственные магазины города и области, делающие значительные объемы закупок от 10 тыс. грн в сутки;
- 3) рыночные торговцы, которые делают не значительные объемы закупок до 10 тыс. грн.

Второй сегмент составляют предприятия общественного питания: кафе, рестораны, столовые и буфеты различных организаций, детские сады.

Третий сегмент представлен мелкими оптовыми потребителями, как правило, частными лицами, которые покупают продукты для перепродажи или личного пользования.

На потребительском рынке сегментация проведена по традиционным критериям: географический, демографический, социально-экономический и психографический. Согласно географическому критерию сегментации потребителями продукции являются жители г. Запорожья и Запорожской области. От географического расположения торговой точки во многом зависит и ассортимент хлебобулочных изделий. В магазинах, расположенных в центре города, значительным спросом пользуются дорогие элитные сорта хлеба. На территории вокзалов и рынков лучше продаются булки, фасованные пряники и т.д. Кроме того, на формирование ассортимента в отдельной торговой точке оказывают влияние демографические характеристики жителей района, в котором она расположена. Особое значение имеют такие показатели, как численность населения района, плотность

населения, жизненный цикл семьи. Данные характеристики определяют покупательскую способность отдельного района.

Покупка хлебобулочных изделий в целом не зависит от рода занятий, социального статуса, образования, национальности, дохода или же других социально-экономических характеристик. Данные критерии влияют только на выбор самого продукта, более дорогого или более дешевого. Человек практически в любом случае будет употреблять хлебобулочные изделия, а какие именно сорта человек решает исходя из вкусовых предпочтений, стремления к здоровому образу жизни, занятий спортом, лечебным питанием и уровнем собственного дохода. Редкими исключениями являются люди, которые из-за своих религиозных или иных убеждений отказываются от приема хлебобулочных изделий (сдобные изделия во время религиозных постов, потребители, сидящие на какой-либо особой диете и др.). С точки зрения искомых выгод немногие люди стремятся к экономии при покупке хлебобулочных изделий. Потребитель хочет купить не просто хлебобулочное изделие, а такой продукт, который ему нравится по своим вкусовым качествам. По результатам исследований потребители с невысокими доходами тратят ежемесячно довольно большие суммы на приобретение хлебобулочных изделий из-за их невысокой цены по сравнению с другими продуктами питания (мясо, фрукты).

Основным мотивом совершения покупки хлебобулочных изделий является удовлетворение физиологических потребностей в еде, т.е. рациональные мотивы. Интенсивность потребления данного товара зависит исключительно от сформировавшихся привычек, семейных традиций, состояния здоровья потребителей.

На основании данной сегментации можно сделать следующие выводы:

- потребителями хлебобулочных изделий являются жители г. Запорожья, Запорожской области;
- социальные, экономические и психографические характеристики не влияют на решение о покупке хлебобулочных изделий. Имеют значение лишь критерии выбора: сорт хлеба, цена, компания-производитель и др.;
- потребители хлебобулочных изделий в основном не склонны экономить при выборе хлеба и хлебопродуктов, приверженность к торговой марке возможна лишь тогда, когда продукт полностью устраивает потребителя: вкусовые качества, удобная расфасовка, аппетитный вид, цена, постоянное наличие в торговой точке свежей продукции в необходимом ассортименте.

Для дальнейшего развития объединения предприятий необходимо рассмотреть возможность специализации на следующих сегментах:

- выпуск более дорогих марочных сортов хлеба, поставляемых в розницу, в запечатываемой фирменной упаковке с акцентом на их качестве или иных отличительных чертах из муки в/с с целью роста объемов реализации (на данном сегменте выделены такие критерии позиционирования: особое качество – высокая цена);
- специализация на ресторанах, кафе, предприятиях быстрого питания, крупных компаниях, имеющих свои кафе и столовые с учетом их специфических потребностей. (основной критерий позиционирования – полное удовлетворение специфических потребностей);
- специализация на мини- и супермаркетах, рассчитанных на более доходные группы населения (на данном сегменте основной критерий позиционирования – возможность предоставления обширного ассортимента в различной фасовке);
- выпуск здоровых или лечебно-профилактических хлебных изделий с конкретной направленностью (например, хлеб «На здоровье» с радиопротекторными компонентами, детоксикантами, пектиносодержащими продуктами для зоны экологического неблагопо-

лучия с индустриальным загрязнением. Для работников металлургических предприятий производить хлеб «Сталевар», «Айболит» с повышенным содержанием белка, кальция, витаминов (В1, В2, В6, РР). Основным критерий для позиционирования – наличие лечебно-профилактических добавок.

Таким образом, для удержания и расширения рыночных позиций, учитывая возможные изменения во вкусах потребителей, технологиях приготовления теста, появления нового оборудования для хлебопекарной и кондитерской промышленности, предприятиям объединения рекомендуется поменять стратегию поведения на рынке, т.е. перейти со стратегии массового маркетинга на стратегию дифференцированного маркетинга. Данная модель используется на насыщенных рынках в условиях высокой конкуренции. Основное достоинство – ориентируясь на разные группы потребителей, можно минимизировать риски, следовательно, предприятия кластера будут обладать высокой рыночной устойчивостью. Основным недостаток – высокие затраты на маркетинг и производство, необходимость разрабатывать свою стратегию для каждой группы покупателей. Таким образом, все предприятия объединения должны ориентироваться на несколько групп покупателей и адаптировать выпускаемую продукцию под требования каждой группы.

Конкурентное давление со стороны поставщиков зависит от двух факторов: во-первых, способности поставщиков оказывать давление на потребителя при изменении условий и сроков поставок в желаемую для себя сторону; во-вторых, от уровня взаимодействия поставщиков и потребителей отрасли. Существенное влияние оказывают поставщики муки, электроэнергии, водных ресурсов, трудовых ресурсов.

В настоящее время существует проблема с набором квалифицированного персонала, обладающего навыками и опытом работы на предприятиях пищевой промышленности. Требуется специалисты по программному обеспечению, технологи по производству хлебопродуктов.

В основе создания любого кластера лежат, прежде всего, единые требования к поставщикам: стандартизация и сертификация продукции, повышение ее качества. Качество продукции – это не только определенный совокупный уровень технической базы кластера, технологии, организации производства, но и соответствующий уровень профессионализма и культуры управленческих отношений. Недостаточное внимание к организации процесса управления может снизить или свести к нулю эффект от использования современной кластерной технологии.

Для оценки конкурентоспособности и определения внешних и внутренних конкурентных преимуществ объединения предприятий применим Strategic Position and Action Evaluation (или SPACE) анализ [7]. В основе метода SPACE лежит получение эмпирической информации посредством опроса руководства и специалистов-экспертов объединения предприятий с учетом ряда принципов и использованием специальных процедур. Согласно методологии SPACE-анализа оценка стратегического состояния объединения предприятий проводится по четырем характеристикам:

- финансовая сила (ФС);
- конкурентоспособность хозяйственной системы (КХ);
- привлекательность бизнеса или привлекательность отрасли (ПБ);
- стабильность бизнеса или стабильность среды (СБ).

Количественные показатели для графического построения модели SPACE-анализа определяются следующим образом: для оценки финансового положения и отраслевой привлекательности рассчитывается среднее арифметическое значение результатов экспертных оценок, а для оценки конкурентной позиции и стабильности среды из полученного среднего арифметического вычитается цифра 6.

Данные количественные характеристики представлены в таблицах 1-4, согласно которым получены следующие результаты:

- финансовое положение: 4,63;
- привлекательность рынка: 3,75;
- конкурентное преимущество предприятия: -1,67;
- стабильность среды: -2,58.

Таблица 1

Факторы, определяющие финансовое положение объединения предприятий

Фактор	Трактовка самой низкой оценки	Оценка						Трактовка самой высокой оценки
Отдача на вложения (ROI)	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	1	2	3	4	5	6	Сбалансированный
Ликвидность	Несбалансированная	1	2	3	4	5	6	Сбалансированная
Степень удовлетворения потребности в капитале	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая
Поток платежей в пользу объединения	Малый	1	2	3	4	5	6	Большой
Простота выхода с рынка	Сложно	1	2	3	4	5	6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	1	2	3	4	5	6	Низкая
Оборачиваемость запасов	Медленная	1	2	3	4	5	6	Быстрая

Таблица 2

Факторы, определяющие конкурентное преимущество объединения предприятий

Фактор	Трактовка самой низкой оценки	Оценка						Трактовка самой высокой оценки
Рыночная доля	Малая	1	2	3	4	5	6	Большая
Качество продукта	Низкое	1	2	3	4	5	6	Замечательное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	1	2	3	4	5	6	Ранняя
Приверженность покупателей	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая
Технологическое know-how	Малое	1	2	3	4	5	6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая

Таблица 3

Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

Фактор	Трактовка самой низкой оценки	Оценка						Трактовка самой высокой оценки
Потенциал роста	Низкий	1	2	3	4	5	6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая
Технологическое know-how	Простое	1	2	3	4	5	6	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	1	2	3	4	5	6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	1	2	3	4	5	6	Низкая
Легкость вхождения на рынок	Легко	1	2	3	4	5	6	Сложно
Производительность	Низкая	1	2	3	4	5	6	Высокая

Таблица 4

Факторы, определяющие стабильность среды

Фактор	Трактовка самой низкой оценки	Оценка						Трактовка самой высокой оценки
Технологические изменения	Много	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп инфляции	Высокий	1	2	3	4	5	6	Низкий
Вариация спроса	Высокая	1	2	3	4	5	6	Низкая
Дифференциация цен конкурирующих продуктов	Значительная	1	2	3	4	5	6	Незначительная
Барьеры для входа	Мало	1	2	3	4	5	6	Много
Давление конкурентов	Высокое	1	2	3	4	5	6	Низкое
Эластичность спроса (по цене)	Эластичный	1	2	3	4	5	6	Неэластичный

Дальше необходимо представить графическое изображение модели конкурентного поведения объединения предприятий на рынке. Данная модель представлена на рис. 1 в форме четырехугольника.

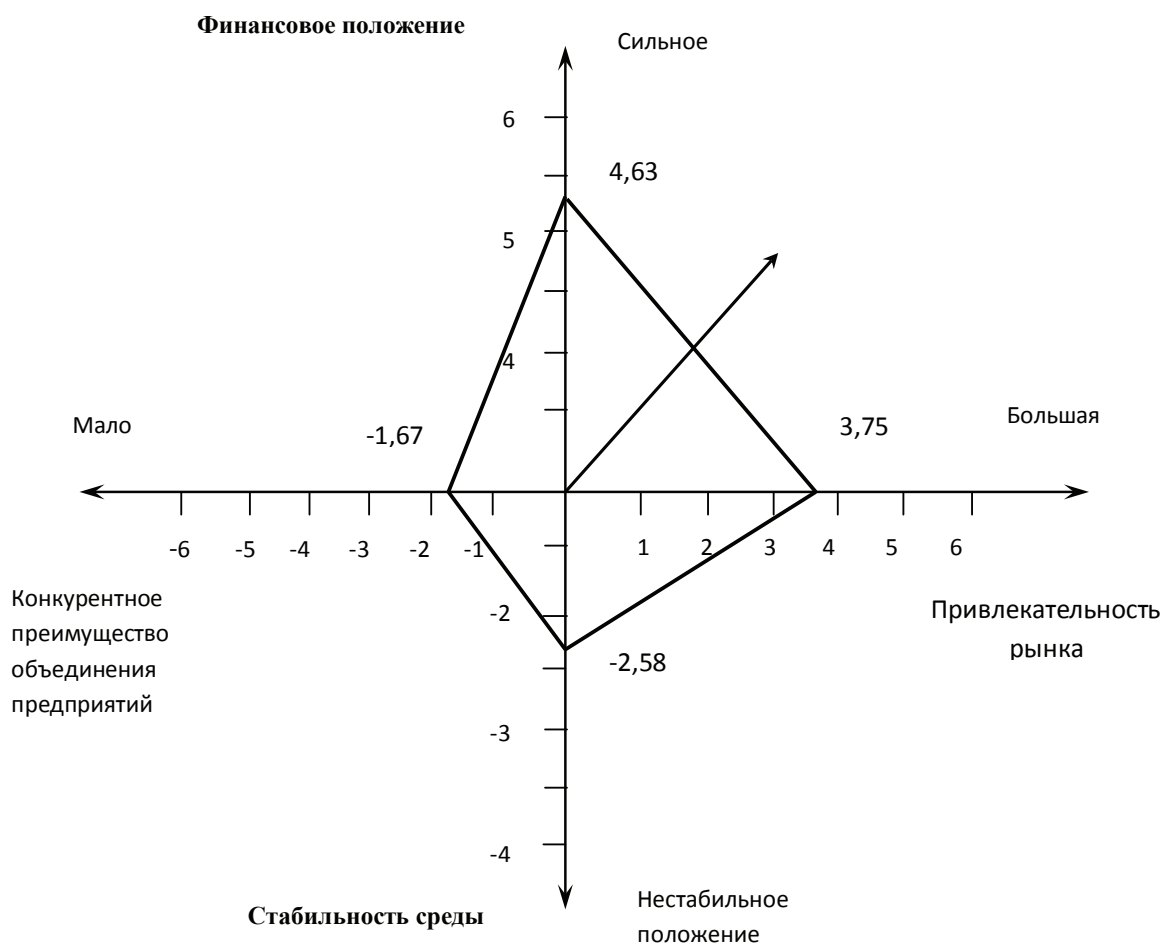


Рис. Радialная диаграмма оценки стратегического положения объединения предприятий

Такая фигура с четко выраженной ориентацией в правый верхний квадрант получила название агрессивной позиции. Эта позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемое объединение предприятий имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критическим фактором функционирования объединения предприятий (ключевой фактор, который в данный момент требует внимания, как со стороны руководства кластера, так и со стороны непосредственно функциональных подразделений предприятий), является способность противостоять появлению новых конкурентов. При агрессивной позиции объединению предприятий целесообразно направить усилия в сторону увеличения доли рынка, поиска кандидатов для включения в состав кластера, а также концентрации внимания и ресурсов на продуктах и услугах, обеспечивающих наибольшее преимущество над компаниями-конкурентами. Действия, рекомендуемые при конкурентном стратегическом положении: аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала, а также проведение мероприятий по защите и сохранению конкурентного преимущества. Как конкурентная стратегия предлагается стратегия оптимальных расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения затрат на каждом этапе цепочки ценностей: от приобретения сырья и материалов,

непосредственного производства продукции, процессов товародвижения, продажи продукции до получения прибыли.

Вывод. Обоснован выбор конкурентной стратегии объединения предприятий хлебопекарной подотрасли пищевой промышленности Запорожского региона, а именно стратегии оптимальных расходов. Основным назначением выбранной конкурентной стратегии объединения предприятий является успешная адаптация к конкурентной среде и создание устойчивой конкурентной позиции на рынке хлеба и хлебобулочной продукции Запорожского региона.

Разработанная конкурентная стратегия объединения предприятий хлебопекарной подотрасли пищевой промышленности Запорожского региона позволяет выявить перспективу развития кластерного объединения, усовершенствовать систему стратегического управления кластером, увеличить эффективность работы, конкурентоспособность предприятий кластера, улучшить финансово-экономические результаты деятельности как отдельных предприятий, так и кластера в целом.

Библиографический список

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Porter M. Competitive Strategy. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ.; Ф. Котлер – под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
6. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Д. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Тандем, 1998. – 576 с.
7. Хулей Грэм. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] / Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. – Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Бизнес Брукс, 2005. – 800 с.

Т.Х. Созаева

Т.А. Нотов

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛЯРИЗОВАННОГО ПРОСТРАНСТВА В ЭКОНОМИКЕ МАКРОРЕГИОНА

Ключевые слова: социально-экономическое развитие, поляризация, дифференциация, полюса экономического роста, макрорегион.

Проблема социально-экономического развития регионов никогда не теряет своей актуальности в связи с переменчивостью различных влияющих факторов, а также в свете вызовов новейшего времени: глобализации, информатизации, интеграции и дезинтеграции. В России