

УДК 339.137.2

DOI 10.52928/2070-1632-2021-58-13-97-103

МЕТОДИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

канд. экон. наук О.А. ШАВЛЮГА
(Полоцкий государственный университет)

В статье рассмотрены вопросы моделирования поведения предприятия в конкурентной среде, представлен обзор подходов к понятию конкурентной среды, анализ литературных источников, посвященных данной теме. Актуальным вопросом для современных предприятий является своевременная адаптация к изменениям рынка и поведению конкурентов. Предложена авторская методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде, ориентированная на учет динамичности внешней среды, анализ деятельности конкурентов и разработку соответствующих сценариев маркетинга, которая включает следующий инструментарий: матрицу сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов; пакет критериев для анализа конкурентов; классификацию типов конкурентов; набор типовых сценариев противодействия конкурентам. Также предложена классификация факторов (рыночные, потребительские, производственные), оказывающих влияние на конкурентную среду и перспективы развития предприятия на рынке.

Ключевые слова: конкурентная среда, конкуренты, маркетинг, сценарий, сценарное моделирование.

Введение. Конкурентная среда является важным фактором, определяющим конкурентные позиции предприятия, его финансовое состояние, методы взаимодействия с потребителями и другими субъектами рынка. Рыночная ситуация, в которой функционирует любое предприятие очень динамична, так как постоянно изменяется структура рынка, усиливается влияние стейкхолдеров, появляются новые конкуренты, оказывает воздействие совокупность внешних факторов, формируются инновационные направления деятельности. Учесть влияние этих изменений и своевременно определить соответствующий сценарий поведения предприятия относительно конкурентов позволяет применение в маркетинговой деятельности сценарного моделирования.

Вопросы исследования теоретических и практических проблем конкуренции, конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов достаточно широко освещены в трудах зарубежных ученых Д. Аакера, В. Ойкена, М. Портера, К.К. Прахалада, Г. Хамела, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена и других исследователей. Проблемы обеспечения конкурентоспособности, реализации конкурентной политики и анализа конкурентной среды изучают следующие авторы: С.Б. Авдашева, Г.Л. Азоев, В.А. Быков, А.С. Головачев, В.Г. Гусаков, В.Ж. Дубровский, А.А. Жук, А.В. Коротков, Е.В. Муравьева, Н.А. Овчаренко, Т.С. Орлова, А.В. Пилипук, А.А. Праневич, Ю.Б. Рубин, С.Г. Светуных, И.М. Синяева, Р.А. Фатхудинов, Т.Г. Философова, А.Ю. Юданов, Н.Ю. Ярошевич.

Теоретические и практические аспекты сценарного планирования и моделирования рассматриваются в работах зарубежных ученых Д. Белла, М. Берже, Т.С. Гордона, Д. Канемана, Г. Кана, М. Линдгрена, М. Меркхофера, Р. Талера, А. Тверски, В.В. Глушенко, И.С. Дятловской, С.Е. Иванова, С.А. Попова, Ю.В. Сидельникова.

Целью исследования является изучение понятия конкурентной среды, выявление факторов, на нее влияющих, и разработка методики моделирования поведения предприятия в конкурентной среде.

Основная часть. Конкурентная среда должна быть предметом постоянного изучения со стороны маркетологов и руководителей современных предприятий. Проведение мониторинга конкурентной среды дает возможность определить собственные конкурентные позиции и преимущества, выявить незанятые рыночные ниши, оценить силу конкуренции на рынке и возможные риски, а также моделировать свою маркетинговую деятельность относительно конкурентов на рынке.

Существуют различные точки зрения исследователей относительно понятия «конкурентная среда». А.В. Коротков, И.М. Синяева, считают, что «конкурентная среда – это рынок, на котором независимые продавцы свободно соперничают за право продажи в условиях постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг» [1, с. 41]. Согласно определению Е.В. Муравьевой: «конкурентная среда – это совокупность параметров, действующих в рамках одного рыночного сегмента которые позволяют оценить конкурентоспособность того или иного торгового предприятия» [2, с. 35]. По мнению А.А. Праневич, «конкурентная среда является предпосылкой и определяющим условием конкуренции и представляет собой совокупность институциональных условий, обеспечивающих формирование и развитие конкурентных отношений»¹. В.Ж. Дубровский, Т.С. Орлова, Н.Ю. Ярошевич в своих исследованиях выделили институциональный и маркетинговый подход к понятию «конкурентная среда»². Согласно их определению под «конкурентной средой следует понимать интеграцию институциональных условий и принципов функционирования отраслевого рынка путем мотивирования конкурентной

¹Праневич, А. А. Институциональные аспекты формирования конкурентной среды трансформационной экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / А. А. Праневич ; Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск, 2009. – 46 с.

²Дубровский, В.Ж. Формирование конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой [Электронный ресурс] / В.Ж. Дубровский, Т.С. Орлова, Н.Ю. Ярошевич // Управленец. – 2014. – № 6(52). – С. 30–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnoy-sredy-v-infrastrukturnykh-otraslyah-s-estestvenno-monopolnoy-komponentoy>

воли и повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в целях максимального удовлетворения экономико-социальных потребностей государства и рынка в их динамичном развитии». По мнению М. Портера, развитию субъектов хозяйствования во многом способствует правильно выбранная стратегия и сложившаяся конкурентная среда. Согласно его исследованиям, на состояние конкурентной среды влияет пять сил конкуренции: угроза появления новых игроков, рыночная власть потребителей, угроза появления продуктов-заменителей, рыночная власть поставщиков, уровень конкурентной борьбы.

Очевидно, что вопросы исследования конкурентной среды являются актуальными для определения перспектив развития предприятия на рынке. Для анализа деятельности конкурентов и конкурентной среды можно использовать модель М. Портера, PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ, мониторинг деятельности конкурентов, форсайт-технологии, бенчмаркинг, сценарное моделирование и другие.

В результате проведенного исследования автором были выявлены группы факторов, которые оказывают влияние на конкурентную среду и поведение предприятия на рынке и предложена их классификация в зависимости от области возникновения:

– *рыночные факторы* (соотношение спроса и предложения, количество рынков, потребителей, конкурентов, тип конкуренции, деятельность поставщиков и маркетинговых посредников, антимонопольное регулирование, влияние социальных, экономических, технологических, политических, природно-климатических, демографических факторов и др.);

– *потребительские факторы* (покупательская способность, восприятие инноваций, способы приобретения товаров, вкусы и предпочтения потребителей, уровень их лояльности, доступность информации и др.);

– *производственные факторы* (производственный потенциал, финансовое состояние предприятия, коммуникации с потребителями, имидж предприятия, ассортимент продукции, ценовые стратегии, методы распределения продукции и др.).

Конкурентная среда оказывает на предприятие многообразное влияние и характеризуется такими принципами, как сложность, подвижность и неопределенность. В условиях непредсказуемости внешней среды важной задачей для успешной деятельности предприятия является своевременная адаптация к рыночным изменениям. Использование техники сценарного моделирования позволяет определить ключевые факторы, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия, силу действия этих факторов, возможные последствия (например, уменьшение доли рынка, сокращение объемов продаж и др.) и что самое важное, своевременно отреагировать на поведение конкурентов.

Для минимизации потенциальных угроз со стороны конкурентов была разработана авторская методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде, которая включает следующий инструментарий: матрицу сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов; пакет критериев для анализа конкурентов; набор типовых сценариев противодействия конкурентам; матрицу «Типы конкурентов»; матрицу «Тип конкурентов – Маркетинговый сценарий».

Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде предполагает реализацию следующих этапов:

1. Определение целей мониторинга конкурентов.
2. Идентификация конкурентов и формирование информационной базы о них.
3. Мониторинг деятельности конкурентов по комплексу маркетинга «4P».
4. Анализ количественной и качественной информации о конкурентах.
5. Расчет индекса конкурентной опасности.
6. Расчет индекса конкурентоспособности предприятия.
7. Определение соответствующего сценария маркетинга, направленного на противодействие конкурентам и типа конкурентов.
8. Реализация сценария маркетинга противодействия конкурентам.

Практическая реализация этих этапов позволит эффективно проводить анализ деятельности конкурентов, учитывать влияние факторов внешней среды, моделировать поведение предприятия в конкурентной среде, своевременно принимать необходимые управленческие решения в области маркетинга.

Предлагаемая методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде предполагает использование матрицы сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов, с помощью которой определяется сценарий противодействия конкурентам в зависимости от двух составляющих:

1. Состояние рынка, или рыночное положение, которое определяется на основании расчета индекса Херфиндаля – Хиршмана. Индекс представляет собой сумму квадратов долей каждого предприятия на рынке определенного товара, расположенных в порядке убывания. В контексте исследования конкурентов условно обозначим, что индекс характеризует степень конкурентной опасности ($I_{к.о.}$), так как чем больше конкурентов сконцентрировано на одном рынке, тем выше риск их неблагоприятного влияния. Индекс принимает значения от 0 (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов) до 1 (когда на рынке действует только одно предприятие, производящее 100% выпуска продукции). Если считать рыночные доли в процентах, индекс будет принимать значения от 0 до 10 000. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация. Рассмотрим классификацию рынков в зависимости от значения индекса Херфиндаля – Хиршмана:

– Высококонцентрированные рынки: значение индекса находится в диапазоне от 1800 до 10 000 (новому предприятию трудно войти на рынок).

- Умеренно концентрированные рынки: значение индекса находится в диапазоне от 1000 до 1800 (умеренно благоприятные условия для вхождения предприятия на рынок).
- Низко концентрированные рынки: значение индекса находится в диапазоне меньше 1000 (новому предприятию легко войти на рынок).

Редко встречается ситуация, когда можно четко определить абсолютно всех участников рынка и их рыночные доли, поэтому для практического применения в формуле учитываются самые крупные предприятия в порядке убывания их рыночной доли (влияния). Предприятия с крайне низкими значениями рыночной доли не оказывают существенного влияния на подсчет значения индекса.

2. Собственные возможности предприятия, которые можно определить путем расчета индекса конкурентоспособности предприятия ($I_{к.с}$). Данный индекс позволяет оценить состояние маркетинговой деятельности предприятия по сравнению с основными конкурентами. Учитывая, что получить данные о результатах финансовой деятельности конкурентов затруднительно, то при расчете индекса конкурентоспособности предприятия предлагается ориентироваться на качественные характеристики деятельности конкурентов и использовать оценку в баллах. В качестве экспертов желательно участие стейкхолдеров предприятия. Чтобы провести оценку, необходимо:

- сформировать группу основных стейкхолдеров предприятия (экспертов в своей области). Задача экспертной группы – оценить каждый показатель (направление деятельности) собственного предприятия и конкурентов;
- поставить оценки в баллах по пятибалльной шкале (таблица 1.);
- подсчитать итоговые значения по каждому предприятию;
- рассчитать индекс конкурентоспособности предприятия по формуле

$$I_{к.с} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{A_{\max}}, \tag{1}$$

где a_i – балльная оценка i -го критерия;
 A_{\max} – максимально возможное количество баллов;
 n – количество показателей.

Таблица 1. – Предлагаемый типовой пакет критериев для анализа конкурентов предприятия

Факторы конкурентоспособности	Собственное предприятие	Конкуренты			
		АА	ББ	ВВ	...n
1. Продукт (PRODUCT):					
1.1. Ассортимент					
1.2. Качество (соответствие стандартам)					
1.3. Упаковка продукта					
1.4. Удобство использования					
2. Цена (PRICE):					
2.1. Уровень цены по сравнению со средней ценой					
2.2. Наличие скидок					
2.3. Дифференциация цен					
3. Сбыт (PLACE):					
3.1. Доступность					
3.2. Наличие сервисного обслуживания					
3.3. Удобство покупки					
3.4. Использование информационных технологий (онлайн-заказы на сайте)					
3.5. Охват рынка					
3.6. Наличие сбытовой сети					
4. Продвижение на рынке (PROMOTION):					
4.1. Реклама (использование различных видов)					
4.2. Наличие сайта у предприятия					
4.3. Имидж предприятия					
4.4. Проведение акций, дегустаций, презентаций					
4.5. Индивидуальная работа с потребителем					
Итого: (баллов)					
$I_{к.с}$ индекс конкурентоспособности предприятия					

Если существуют значительные расхождения в оценках экспертов по какому-либо показателю, то принимается среднее значение (среднее арифметическое). Содержание факторов может меняться в зависимости от специфики деятельности предприятия. Таким образом, можно определить сильные и слабые стороны собственного предприятия и конкурентов и принять соответствующие управленческие решения.

Моделирование поведения на рынке относительно конкурентов осуществляется путем соотношения значения индекса конкурентной опасности со значением индекса конкурентоспособности предприятия. Матрица сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов (рисунок 1) графически представлена в двухмерной системе координат (по оси ординат – значение $I_{к.о}$ (индекс конкурентной опасности) а по оси абсцисс – индекс конкурентоспособности предприятия ($I_{к.с}$).

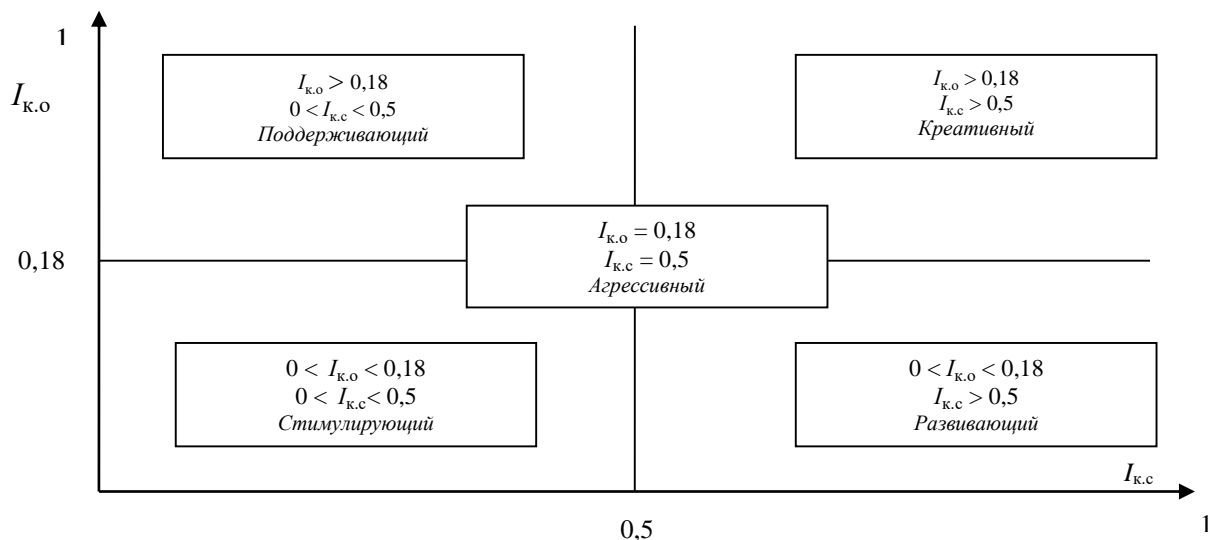


Рисунок 1. – Матрица сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов (вариант «А»)

Если необходимо проанализировать деятельность отдельного конкурента или отсутствует информация о доле рынка всех конкурентов, присутствующих на рынке, применяется вариант «Б» матрицы сценариев поведения предприятия на рынке (рисунок 2).

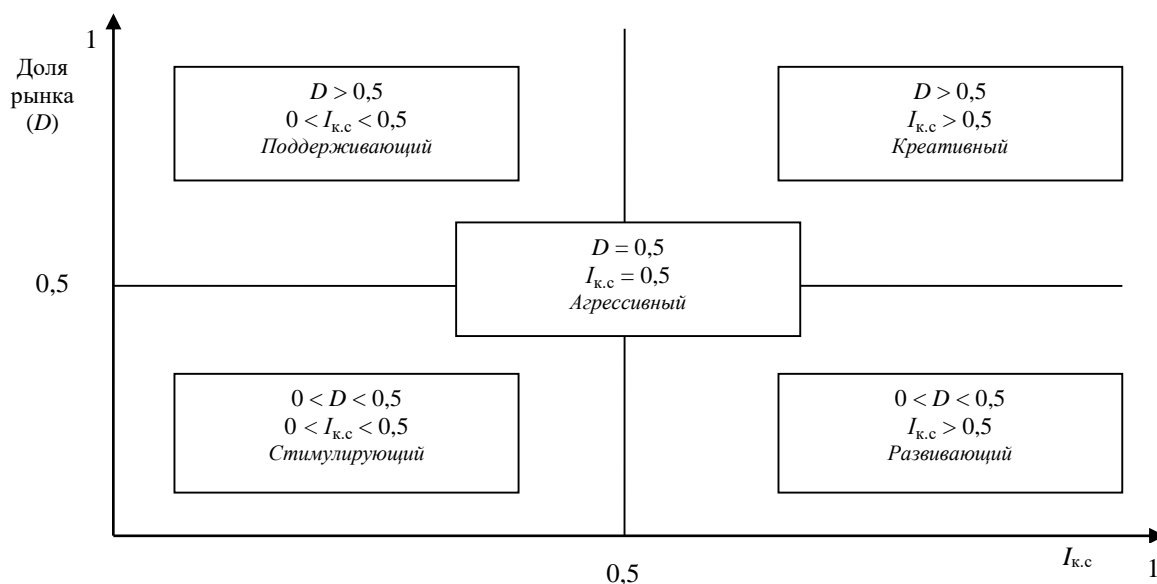


Рисунок 2. – Матрица сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов (вариант «Б»)

Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде позволяет учесть показатели, характеризующие деятельность конкурентов и их качественные характеристики, удобна и проста в использовании, нет сложных расчетов.

Сценарии маркетинга, направленные на противодействие конкурентам (креативный, развивающий, стимулирующий, поддерживающий, агрессивный) имеют различные цели и предполагают реализацию определенных маркетинговых мероприятий (таблица 2).

Таблица 2. – Сценарии маркетинга, направленные на противодействие конкурентам и их цели

Сценарий	Ключевая цель
Креативный	Превзойти конкурентов, достигнуть лидирующих позиций на рынке на основе рыночных инноваций
Развивающий	Закрепление и развитие конкурентных преимуществ эксклюзивного характера
Стимулирующий	Получение конкурентных преимуществ на основе более эффективных стимулов и корпоративных мотивов
Поддерживающий	Поддержание и укрепление положения предприятия на рынке за счет естественных и управленческих преимуществ
Агрессивный	Получение конкурентных преимуществ на основе агрессивной рыночной политики

Содержание сценариев маркетинга, направленных на противодействие конкурентам, представлено в таблице 3.

Использование соответствующих сценариев маркетинга дает возможность применять эффективные мероприятия относительно конкурентов с учетом их положения на рынке и собственных возможностей.

Таблица 3. – Содержание сценариев, направленных на противодействие конкурентам

Сценарий	Содержание
1	2
<i>Креативный</i>	<ul style="list-style-type: none"> – активный мониторинг деятельности конкурентов и их ранжирование; – разработка и выпуск товара-новинки; – внедрение инноваций в производство; – создание эксклюзивного бренда; – ценовое дифференцирование, применение различных ценовых стратегий; – ориентация на формирование новых конкурентных преимуществ (качество, цена, удобство использования, реклама, сервис, программы лояльности др.); – формирование новой рыночной ниши; – креативный подход к организации рекламной кампании; – индивидуальная работа с потребителями; – поиск и внедрение новых форм дистрибуции; – повышение квалификации персонала; – максимальное использование преимуществ интернет-маркетинга и других информационных технологий
<i>Развивающий</i>	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентный анализ, оценка перспектив развития на рынке, применение бенчмаркинга; – обновление ассортиментной линейки товаров; – наращивание объемов производства востребованной продукции; – адаптация ценовой стратегии для разных групп потребителей, рынков, товаров, с учетом деятельности конкурентов; – кросс-маркетинг (реализация совместных проектов и мероприятий с предприятиями-партнерами); – проведение активной рекламной кампании, совершенствование программ лояльности; – обновление используемых информационных технологий
<i>Стимулирующий</i>	<ul style="list-style-type: none"> – анализ конкурентоспособности предприятия; – поиск и достижение новых конкурентных преимуществ; – расширение ассортимента товаров; – использование гибкой ценовой политики; – поиск новых рыночных ниш; – стимулирование сбыта продукции (рекламная кампания, презентации, дегустации, скидки, связи с общественностью); – использование инструментов управляемого выбора; – применение событийного маркетинга; – повышение квалификации специалистов по маркетингу; – активное использование и совершенствование информационных технологий
<i>Поддерживающий</i>	<ul style="list-style-type: none"> – активный мониторинг внешней и внутренней среды; – идентификация и ранжирование конкурентов; – периодическое обновление ассортимента товаров; – снятие с производства нерентабельных ассортиментных позиций; – поддержание цены на стабильном уровне, приемлемом для потребителя и предприятия; – плановая работа над инновациями в производстве; – взаимодействие с группами влияния (потребителями, персоналом, партнерами и др.); – проведение ребрендинга; – мероприятия по позиционированию товаров; – оптимизация затрат на маркетинговые коммуникации; – разработка и внедрение современных информационных технологий в маркетинговую деятельность

Окончание таблицы 3.

1	2
<i>Агрессивный</i>	<ul style="list-style-type: none"> – активный мониторинг деятельности конкурентов; – сотрудничество с конкурентами и партнерами; – активное обновление ассортиментной линейки товаров; – брендинг продукции; – поддержание цены на стабильном уровне; – адаптация и регулирование ценовой стратегии в зависимости от ситуации на рынке; – формирование собственного стиля, имиджа и образа потенциального потребителя; – увеличение доли рынка и поиск новых каналов сбыта продукции; – агрессивные способы работы на рынке (значительные расходы на рекламу, расширение присутствия на рыночных нишах, выход на внешние рынки, промо-акции и т.д.); – мероприятия по повышению лояльности потребителей (бонусы, скидки, акции); – развитие событийного маркетинга, организация и участие в выставках и презентациях, адресная работа с потребителями и др. – повышение квалификации специалистов по маркетингу; – активное использования информационных технологий (веб-сайт предприятия, интернет-маркетинг, мобильные приложения, рассылки, программное обеспечение)

В результате проведенных исследований были предложены типы конкурентов, в зависимости от состояния элементов комплекса маркетинга, и разработана матрица «Типы конкурентов» (рисунок 3) [3].

Элементы комплекса маркетинга	Состояние элементов комплекса маркетинга			
	<i>Товар</i>	Инновационный. Качественный. Постоянно обновляется	Инновации по отношению к одному виду товара. Качественный. Обновляется по мере необходимости	Инновации внедряются постепенно. Качественный. Обновляется редко
<i>Цены</i>	Дифференциация цен по группам потребителей	Гибкие, изменяются в зависимости от спроса, применение скидок	Изменяются редко, стабильные	Негибкие, скидки отсутствуют
<i>Сбыт</i>	Активный, используются презентации, акции, дегустации	Изменяется в зависимости от спроса	Стабильный	Пассивный
<i>Маркетинговые коммуникации</i>	Активные, инновационные, направлены на потребителя	Активные, направлены на потребителя	Проводятся в соответствии с планом маркетинга, периодически	Практически не проводятся
	<i>Лидеры</i>	<i>Претенденты на лидерство</i>	<i>Основные конкуренты</i>	<i>Аутсайдеры</i>

Рисунок 3. – Типы конкурентов в зависимости от состояния элементов комплекса маркетинга

Практическое значение такой классификации состоит в формировании адресных маркетинговых планов, стратегий маркетинга и маркетинговых мероприятий. После определения типа конкурентов маркетологам необходимо выбрать сценарии маркетинговой деятельности, которые позволят противостоять и нейтрализовать их негативное воздействие. Для этого можно использовать матрицу «Тип конкурентов – Маркетинговый сценарий» (рисунок 4).

Тип конкурентов	Сценарии			
<i>Лидеры</i>				
<i>Претенденты на лидерство</i>				
<i>Основные конкуренты</i>				
<i>Аутсайдеры</i>				
	<i>Агрессивный Поддерживающий</i>	<i>Стимулирующий</i>	<i>Развивающий</i>	<i>Креативный</i>

Рисунок 4. – Матрица «Тип конкурентов – Маркетинговый сценарий»

Оценить эффективность реализованного сценария маркетинга возможно по тенденциям количественных показателей (доля рынка, количество покупателей, объем продаж, количество новых рынков или сегментов, затраты на маркетинговые мероприятия и т.д.) и качественных критериев (повышение лояльности потребителей, улучшение имиджа предприятия, улучшение качества продукции или услуг и т.д.).

Заключение. Исследование конкурентной среды предоставляет предприятию возможность комплексно оценивать перспективы рыночного успеха, выработать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов, повышать конкурентоспособность и эффективность деятельности в целом. В результате проведенного исследования была предложена классификация факторов (рыночные, потребительские, производственные), которые влияют на конкурентную среду и поведение предприятия на рынке. Анализ факторов по области возникновения позволит более точно определить направления для улучшения деятельности, конкурентные возможности и приоритеты развития предприятия.

В условиях неопределенности конкурентной среды актуальным вопросом остается моделирование маркетинговой деятельности предприятия относительно действий конкурентов. Сценарное моделирование является эффективным инструментом, который помогает предприятию определить собственный конкурентный потенциал, рыночные перспективы и провести корректировку конкурентных стратегий в зависимости от поведения конкурентов.

Таким образом, предлагаемая методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде позволяет определить эффективные методы борьбы с конкурирующими предприятиями, предвидеть угрозы от действий конкурентов и находить пути их избегания, своевременно адаптироваться к поведению конкурентов на рынке, используя соответствующий сценарий маркетинга, формировать новые конкурентные преимущества, повышать конкурентоспособность предприятия в целом, улучшать финансовые показатели деятельности предприятия, принимать оптимальные управленческие решения относительно конкурентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление маркетингом : учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
2. Муравьева, Е.В. Управление конкурентной средой : учеб. пособие / Е.В. Муравьева. – Ульяновск : ФГБОУ ВПО «УлГУ», 2016. – 191 с.
3. Скуматова, О.А. Методические основы проведения мониторинга конкурентов [Электронный ресурс] / О.А. Скуматова // Экономика и управление. – 2013. – № 3. – С. 79–82. – Режим доступа: <http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.35/article.16.html>. – Дата доступа: 07.09.2021.

REFERENCES

1. Korotkov A.V. & Sinyaeva, I.M. (2005). *Upravlenie marketingom*. Moscow: YUNITI-DANA. (In Russ.).
2. Murav'eva, E.V. (2016). *Upravlenie v konkurentnoj sredoj*. Ul'yanovsk: FGBOU VPO «UlGU» (In Russ.).
3. Skumatova, O.A. (2013). Metodicheskie osnovy provedeniya monitoring konkurentov. *Ekonomika i upravlenie*. (3), 79–82. URL: <http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.35/article.16.html>. (In Russ., abstr. in Engl.).

Поступила 16.09.2021

METHODOLOGY FOR MODELING THE BEHAVIOR OF AN ENTERPRISE IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

O. SHAVLYUGA

The article deals with the issues of modeling the behavior of an enterprise in a competitive environment, provides an overview of approaches to the concept of a competitive environment, an analysis of literary sources devoted to this topic. An urgent issue for modern enterprises is timely adaptation to market changes and the behavior of competitors. The author's methodology for modeling the behavior of an enterprise in a competitive environment is proposed, focused on taking into account the dynamism of the external environment, analyzing the activities of competitors and developing appropriate marketing scenarios, which includes the following tools: a matrix of scenarios for the behavior of an enterprise in the market relative to competitors; a set of criteria for analyzing competitors; classification of types of competitors; a set of typical scenarios for countering competitors. The author offers a classification of factors (market, consumer, production) that influence the competitive environment and the prospects for the development of the enterprise in the market.

Keywords: competitive environment, competitors, marketing, scenario, scenario modeling.