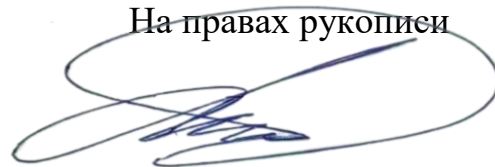


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Белгородский государственный технологический университет
им. В.Г. Шухова» (БГТУ им. В.Г. Шухова)

На правах рукописи



Билинский Андрей Романович

**ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОЙ СРЕДЫ**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика промышленности)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор
Старикова Мария Сергеевна

Белгород – 2026

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.....	14
1.1. Современные тенденции формирования и характеристики конкурентной среды российских промышленных предприятий.....	14
1.2. Эволюция подходов к определению конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.....	27
1.3. Концептуальные подходы к формированию адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия.....	54
Глава 2. Методический инструментарий оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.....	82
2.1. Совершенствование методики диагностики конкурентной среды промышленных предприятий с учетом динамических факторов	82
2.2. Методический подход к интегральной оценке конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.....	99
2.3. Обоснование выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия	125
Глава 3. Апробация методического инструментария оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.....	140
3.1. Диагностика конкурентной среды в отраслях промышленности.....	140
3.2. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов.....	156
3.3. Рекомендации по выбору и реализации адаптивных конкурентных стратегий для предприятий промышленности строительных материалов...	167
Заключение	181
Библиографический список	185

Приложения	206
Приложение А – Финансово-экономические показатели, значимые для оценки конкурентоспособности предприятия.....	206
Приложение Б – Уровень финансово-экономических показателей в различных отраслях промышленности.....	208
Приложение В – Результаты оценки конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2022-2024 гг.	212
Приложение Г – Финансово-экономические показатели предприятий промышленности строительных материалов Белгородской области.....	224
Приложение Д – Акт о внедрении результатов исследования в учебный процесс БГТУ им. В.Г. Шухова.....	227
Приложение Е – Акт внедрения результатов диссертационного исследования в деятельность ООО «ДОНЦЕМЕНТ»	228
Приложение Ж – Акт внедрения результатов диссертационного исследования в деятельность ООО Производственная компания «Кристалл»	230
Приложение И – Акт внедрения результатов диссертационного исследования в деятельность ООО «СКАТ»	232

Введение

Актуальность темы исследования. Современный этап развития российской промышленности характеризуется усилением турбулентности внешней среды, проявляющейся в наложении структурных вызовов различной природы. Санкционные ограничения и разрыв устоявшихся производственно-логистических связей, ускоренная цифровая трансформация и платформенная реорганизация рынков, увеличивающееся давление экологических и социальных требований в рамках ESG-парадигмы, возрастающая непредсказуемость характера конкурентной борьбы в совокупности формируют качественно новые условия хозяйствования, в которых традиционные модели обеспечения конкурентоспособности, ориентированные на относительную стабильность отраслевой структуры и долгосрочное удержание статичных преимуществ, утрачивают адекватность. Возникает объективная потребность в переходе от реактивной адаптации к развитию конкурентоспособности, основанному на упреждающей диагностике изменений и выборе адаптивных конкурентных стратегий.

Вместе с тем анализ существующего научно-методического аппарата показывает его недостаточную готовность к решению данной задачи. Во-первых, преобладающие подходы к анализу конкурентной среды не отражают в полной мере влияние цифровых платформ, институциональных сдвигов и ESG-факторов на интенсивность и характер конкурентной борьбы. Во-вторых, сложившиеся методики оценки конкурентоспособности, охватывая различные стороны ресурсного потенциала, вместе с тем ориентированы преимущественно на статичную диагностику текущего состояния и не выделяют в структуре конкурентоспособности операционную и стратегическую составляющие, что ограничивает их применимость в условиях турбулентности. В-третьих, методический инструментарий обоснования конкурентных стратегий слабо адаптирован к условиям турбулентной среды, поскольку классические варианты стратегий предполагают наличие устоявшихся правил конкуренции и долгосрочных преимуществ, тогда как современная динамика требует формирования конкурентоустойчивости и ситуационного стратегического выбора на основе сопоставления типа конкурентной среды и сформировавшегося профиля конкурентоспособности промышленного предприятия.

Таким образом, научная проблема состоит в необходимости развития теоретических положений и методического инструментария оценки и развития конкурентоспособности промышленных предприятий, обеспечивающих комплексную диагностику турбулентной конкурентной среды, интегральную оценку операционной и стратегической конкурентоспособности, а также выбор адаптивных конкурентных стратегий. Недостаточная разработанность названных вопросов при их высокой практической востребованности определяет актуальность диссертационного исследования, его теоретическую и прикладную значимость. Решение данной проблемы позволит повысить обоснованность стратегических решений промышленных предприятий и будет способствовать укреплению их конкурентоустойчивости в условиях перманентных изменений внешней среды.

Степень разработанности темы исследования. Теоретическим основам и практическим аспектам формирования конкурентной среды, конкурентоспособности и конкурентных стратегий предприятий посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых.

Современные подходы к трактовке и анализу конкурентной среды раскрыты в работах А.Г. Бреусовой, Е.П. Гармашовой, А.Л. Карпова, К.Г. Мало-рошвило. Значительный вклад в расширение представлений о конкурентной среде как о системе взаимодействий с выделением структуры, процессов и институтов внесли Ю.Б. Рубин, А.А. Ваганов, А.А. Жук, Т.Е. Ситихова, Н.К. Смирнов, О.А. Шавлюга и др. Трансформация конкурентной среды под влиянием цифровых технологий и экономики знаний исследуется в трудах В.В. Андрущук, З.А. Асадзаде, О.А. Черновой, Е.Д. Щетининой и пр. Количественные подходы к измерению турбулентности внешней среды промышленного предприятия получили развитие у Е.Д. Вайсман и Т.Ю. Железновой. Однако существующие исследования не предлагают комплексного инструментария для диагностики современной конкурентной среды, учитывающего одновременное воздействие множества факторов и условий.

Проблематика конкурентоспособности промышленных предприятий глубоко проанализированы в трудах А.В. Андреева, Е.А. Арбатской, А.И. Васильева, Д.С. Воронова, В.В. Криворотова, Е.Г. Кухаренко, Ю.А. Поляничкина, Р.А. Фатхутдинова. Акцент на роль цифровой трансформации, инноваций,

устойчивого развития в формировании конкурентоспособности предприятия сделан в исследованиях М.С. Беляевой, А. А. Кизима, Е.П. Козловой, И.А. Наугольной, Т.А. Салимовой и др. Развитие методического инструментария оценки конкурентоспособности промышленных предприятий представлено в работах И.А. Гуниной, Л.А. Марковой, А.А. Рудычева, М.С. Стариковой и др. В области оценки конкурентоспособности прослеживается эволюция от экономико-ориентированных моделей к комплексным подходам, интегрирующим ресурсные, инновационные и социально-экологические аспекты. Несмотря на это, отсутствует инструментарий взаимосвязанной оценки операционного и стратегического составляющего в составе конкурентоспособности промышленного предприятия, что ограничивает обоснованность принимаемых решений по ее развитию в условиях турбулентной среды.

Теория и практика формирования конкурентной стратегии предприятия, начиная с классических работ М. Портера, получили развитие в трудах О.А. Романовой, Ю.В. Таранухи, Р.А. Фатхутдинова, а также А.М. Бакиевой, Р.С. Вартаева, Е.П. Гариной, Н.А. Дубининой, Л.Т. Снитко, Т.Г. Философовой и др.,. Исследования конкурентных стратегий развиваются в направлении разработки полистратегических, экосистемных и ориентированных на учет цифровизации подходов. Тем не менее, существующий методический аппарат требует адаптации к современным аспектам турбулентности.

Таким образом, недостаточно изученными остаются механизмы формирования именно адаптивных конкурентных стратегий, целостно учитывающих во взаимосвязи операционную эффективность, технологическое лидерство, управление цепочками создания стоимости и интеграцию в бизнес-экосистемы в условиях структурных изменений. Существующий методический аппарат для комплексной диагностики конкурентной среды и оценки конкурентоспособности с учетом современных параметров нуждается в совершенствовании и адаптации к условиям турбулентности. Обозначенные пробелы, подтверждающие существование разрыва между потребностью промышленных предприятий в эффективных инструментах стратегического развития конкурентоспособности в турбулентной среде и их научно-методическим обеспечением, определяют актуальность диссертационного исследования, его цель и задачи.

Объектом исследования являются промышленные предприятия. **Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.

Цель диссертационного исследования состоит в расширении теоретико-методологических положений и методического обеспечения оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи диссертационного исследования:**

- систематизировать тенденции формирования и научно-теоретические подходы к трактовке конкурентной среды промышленного предприятия как внешнего фактора оценки и развития его конкурентоспособности в условиях турбулентности;
- классифицировать новейшие подходы к трактовке конкурентоспособности промышленного предприятия и на этой основе разработать авторское видение конкурентоспособности в условиях турбулентной среды, уточнив ее отличие от конкурентоустойчивости;
- выявить этапы эволюции содержания конкурентной стратегии, сформировать интегративную классификацию конкурентных стратегий, проанализировать ее достаточность для развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды;
- разработать расширенную методику диагностики конкурентной среды, учитывающую проявление турбулентности;
- разработать методический подход к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия, интегрирующий показатели, значимые для ее развития в условиях турбулентной среды;
- предложить инструмент выбора адаптивной конкурентной стратегии, объединяющий диагностику конкурентной среды и профиля конкурентоспособности промышленного предприятия, обеспечивающий развитие конкурентоспособности и поддержание конкурентоустойчивости.

Научная новизна заключается в развитии теоретических положений и разработке методических рекомендаций по оценке и развитию конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях внешней турбулентности. Результаты, содержащие приращение научного знания, состоят в следующем:

1. На основе анализа тенденций формирования конкурентной среды турбулентность *обоснована* как ее интегральная характеристика, *что обуславливает* переход к адаптивно-стратегическому формированию и развитию конкурентоспособности промышленного предприятия. *Предложена* оригинальная систематизация научно-теоретических подходов к трактовке «конкурентной среды» промышленного предприятия (субъектного, отношенческо-динамического, интегративного, цифрового), *в отличие* от существующих исследований демонстрирующая эволюционное изменение ее понимания от статического набора условий к динамической системе взаимосвязей, координируемой формальными и неформальными институтами, сопровождающееся качественной трансформацией природы конкурентного взаимодействия (переопределением правил конкуренции экосистем, стиранием отраслевых и географических границ, возрастанием роли данных и платформ, агрессивным и непредсказуемым характером борьбы), что в совокупности *создает запрос* на разработку нового методического инструментария диагностики современной конкурентной среды. (§1.1)

2. На основе ретроспективного анализа понятийного аппарата российской экономической науки первой четверти XXI века *обоснованы* новейшие подходы к определению конкурентоспособности промышленного предприятия (ресурсно-управленческий, интегрально-динамический, рыночно-ориентированный и пр.), что *позволило сформировать* отличающее от фрагментарных трактовок, преобладающих в существующих научных исследованиях, комплексное видение конкурентоспособности промышленного предприятия как его основанной на эффективном управлении ресурсным потенциалом и операционными процессами синергетической способности обеспечивать устойчивое рыночное превосходство и долгосрочное развитие в условиях турбулентности за счет стратегической гибкости, опережающей цифровой трансформации, клиенто-ориентированной инновационности и интеграции принципов ESG в бизнес-модель. Предложенный синтез подходов и новое определение *задают вектор* для

развития методического аппарата, ориентируя его на комплексную оценку не только текущей, но и стратегической конкурентоспособности, отслеживание конкурентоустойчивости предприятия как важной диагностической характеристики в условиях турбулентной среды. (§1.2)

3. На основе анализа существующих научных представлений *уточнено* содержание категорий «конкурентная стратегия» и «конкурентное поведение» в части сущностных признаков, целевой направленности и учета специфики производственных систем; *обоснована* концептуальная необходимость выделения адаптивной конкурентной стратегии как особого типа, ориентированного на формирование конкурентоустойчивости в турбулентной среде (*в отличие* от традиционных конкурентных стратегий, нацеленных на завоевание долгосрочных преимуществ в стабильных условиях); *сформирована* интегративная классификация конкурентных стратегий, на основе которой *выявлено* отсутствие систематизированных вариантов адаптивных конкурентных стратегий, что *обуславливает* потребность в разработке методического инструментария их выбора, интегрирующего диагностику типа конкурентной среды и профиля конкурентоспособности. (§1.3)

4. *Разработана* расширенная методика диагностики конкурентной среды промышленного предприятия, которая в отличие от классической модели «пяти сил» М. Портера и ее существующих модификаций системно интегрирует три новых аналитических блока («влияние цифровой трансформации и платформенной экономики», «давление ESG-факторов и институциональной среды», «динамика рынка и инновационная активность отрасли»), вводя параметры, характеризующие проявление турбулентности (баланс «рост-угасание», скорость обновления продуктов/технологий и пр.), цифровые угрозы (риски дезинтермедиаии, наличие платформ-агрегаторов и пр.) и институциональные условия (геополитическая зависимость от поставщиков, стабильность регуляторной среды и др.). На основе методики *создана* авторская матрица конкурентной динамики, строящаяся по осям структурной привлекательности и динамического потенциала и позволяющая выделить типы конкурентной среды («уютная гавань», «золотая лихорадка», «увядающий рынок», «турбулентное поле боя»). *Введен* интегральный показатель оценки конкурентной среды (*K-среда*) как ко-

личественная мера благоприятности конкурентной среды, позволяющая проводить сравнительный анализ отраслей промышленности, в том числе в динамике. В совокупности предложенный методический инструментарий *позволяет* получить более адекватную и многомерную оценку конкурентной среды и повысить обоснованность принимаемых экономических решений. (§2.1, 3.1)

5. *Разработан* методический подход к интегральной оценке конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды, основанный на системе шести взаимосвязанных групп показателей (финансово-экономические, стратегически-инновационные, ресурсно-компетентностные, рыночно-репутационные, производственно-операционные, системно-управленческие) с отраслевой дифференциацией весовых коэффициентов, что повышает релевантность оценки. *В отличие* от традиционных методов, подход разграничивает операционную конкурентоспособность, отражающую эффективность текущей деятельности, и стратегическую конкурентоспособность, характеризующую потенциал долгосрочного развития и адаптации, сопоставление которых *позволяет* диагностировать профиль конкурентоспособности промышленного предприятия («операционный лидер», «сбалансированный лидер», «потенциальный новатор», «аутсайдер») и выявить стратегические дисбалансы. Дополнительно *введен* показатель конкурентоустойчивости, *позволяющий* выявлять предприятия с опережающей динамикой развития относительно изменений конкурентной среды. (§2.2, 3.2)

6. *Разработана* матрица выбора адаптивной конкурентной стратегии на основе сопоставления типа конкурентной среды и профиля конкурентоспособности промышленного предприятия и *предложены* инструменты реализации каждого типа адаптивных конкурентных стратегий, что *обеспечивает в отличие* от традиционных подходов, сформированных в относительно стабильных условиях, ситуационный стратегический выбор, развитие конкурентоспособности и поддержание конкурентоустойчивости предприятия в условиях перманентных изменений. (§2.3, 3.3)

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ оценки и развития конкурентоспособности промышленных предприятий на основе систематизации научных подходов к трактовке конкурентной среды и конкурентоспособности

промышленного предприятия с формированием вектора их совершенствования, разработки концептуальных подходов к формированию адаптивной конкурентной стратегии, обоснования методического подхода к интегральной оценке конкурентоспособности с учетом операционной и стратегической составляющей, что в совокупности обеспечивает комплексное видение механизма обеспечения конкурентоустойчивости в условиях турбулентной среды.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности применения разработанного инструментария для диагностики конкурентной среды предприятий различных отраслей промышленности, интегральной оценки их конкурентоспособности, выбора адаптивной конкурентной стратегии и обоснования стратегических решений, направленных на формирование конкурентоустойчивости. Результаты работы могут быть также использованы органами государственного и регионального управления для разработки программ промышленного развития.

Методология и методы исследования. Основные положения диссертации базируются на результатах научных исследований в области анализа и обеспечения конкурентоспособности, планирования конкурентных позиций и выбора конкурентных стратегий промышленных предприятий, а также на официальных данных Федеральной службы государственной статистики и отраслевых аналитических материалов. Методологический аппарат диссертации выстроен с опорой на общенаучные и специальные методы, в частности: системный и структурный анализ, экономико-статистический и ретроспективный анализ, сравнительные и абстрактно-логические методы, а также методы экспертных оценок и группировок, комплексное применение которых обеспечило достоверность результатов, решение поставленных задач и приращение научного знания.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Систематизация научно-теоретических подходов к трактовке конкурентной среды промышленного предприятия, турбулентность как интегральная характеристика современной конкурентной среды.

2. Классификация основных подходов к определению конкурентоспособности промышленного предприятия, авторская дефиниция конкурентоспособности, конкурентоустойчивость как диагностическая характеристика конкурентоспособности в условиях турбулентной среды

3. Этапы эволюции содержания конкурентной стратегии, детализированное разграничение категорий «конкурентная стратегия» и «конкурентное поведение», выделение адаптивной конкурентной стратегии как особого типа, ориентированного на формирование конкурентоустойчивости в турбулентной среде.

4. Расширенная методика диагностики конкурентной среды и матрица конкурентной динамики с типами конкурентной среды промышленного предприятия.

5. Методический подход к интегральной оценке конкурентоспособности и выявлению профиля конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.

6. Матрица выбора и инструменты реализации адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия в турбулентной среде.

Соответствие содержания диссертации заявленной специальности. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом ВАК РФ по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности), п. 2.6. Конкурентоспособность производителей промышленной продукции.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Достоверность полученных результатов обеспечена применением комплекса общенаучных и специальных методов исследования, а также верификацией разработанного методического аппарата на эмпирических данных промышленных предприятий. Основные положения и результаты диссертационного исследования были апробированы на ряде международных и всероссийских научных конференций: Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, посвященной 170-летию со дня рождения В.Г. Шухова (г. Белгород, 2023 г.), VII Международной научно-практической конференции «Пространственное развитие территорий» (г. Белгород, 2024 г.), 15-й Всероссийской научно-практической конференции «Тренды развития современного

общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты» (г. Курск, 2025 г.), XXV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов с международным участием, посвященной 80-летию Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг. (г. Нерюнгри, 2025 г.), Международной научно-практической конференции «Наукоемкие технологии и инновации (XXV и XXVI научные чтения)» (г. Белгород, 2025 гг.), 13-й Международной молодежной научно-практической конференции «Будущее науки-2026» (г. Курск, 2026 г.).

Материалы диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Белгородского государственного технологического университета В.Г. Шухова при изучении студентами направления подготовки 38.03.02 Менеджмент дисциплин «Стратегия и тактика бизнеса», «Экономика организации (предприятия)» и направления подготовки 38.04.02 Менеджмент дисциплины Управление конкурентоспособностью фирмы.

Расширенная методика комплексной диагностики конкурентной среды и матрица конкурентной динамики апробированы ООО «ДОНЦЕМЕНТ» при проведении стратегического анализа отраслевого окружения и оценке рыночных угроз. Комплексный методический подход к выбору адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия применен ООО Производственная компания «Кристалл» при формировании стратегического плана развития на среднесрочную перспективу. Выводы и рекомендации по диагностике конкурентной среды, методический подход к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия использованы ООО «СКАТ» для повышения обоснованности экономических решений и определения стратегических приоритетов перспективного функционирования.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 14 научных работах общим объемом 9,4 п.л., в т.ч. 7,9 п.л. авт., включая 7 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ (6,5 п.л., в т.ч. 5,2 п.л. авт.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (174 наименования) и приложений. Работа представлена на 232 страницах и содержит 23 таблиц, 36 рисунков.

Глава 1. Теоретические основы оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды

1.1. Современные тенденции формирования и характеристики конкурентной среды российских промышленных предприятий

Формирование конкурентной среды российских промышленных предприятий происходит под воздействием сложного сочетания внешних и внутренних факторов. Для обоснования турбулентного характера современной конкурентной среды российских промышленных предприятий необходимо проанализировать ключевые тенденции, определяющие условия их функционирования.

Во-первых, имеет место сочетание влияния глобализации и локализации экономик, мировых технологических сдвигов с одновременным усилением дезинтеграционных процессов, санкционного давления и необходимости импортозамещения. В этих условиях ключевые характеристики конкурентной среды приобретают качественно новые черты, требующие системного анализа и учета при обосновании стратегических решений промышленных предприятий. Кроме того, цифровизация и новые формы глобализации (платформенная глобализация, глобальный рынок удаленного труда и др.) ведут к тому, что конкуренция возникает между предприятиями, которые ранее не соперничали, а новые игроки могут появляться из смежных или совершенно несвязанных секторов. При этом географическая дифференциация теряет прежнее значение. Указанное подтверждает такое свойство турбулентности современной среды, как стирание отраслевых и географических границ.

Во-вторых, технологические сдвиги, связанные с переходом к Индустрии 4.0, стимулируют цифровизацию и автоматизацию производственных процессов, а также развитие электронной коммерции в промышленной среде. Согласно существующим представлениям, перевод конкурентной борьбы в онлайн-формат, с одной стороны, ведет к усилению конкуренции вследствие снижения издержек поиска и исчезновения географической дифференциации из-за глобальности электронного рынка, а с другой – порождает новые формы продуктовой дифференциации (например, высокую скорость изменения параметров товара)

и повышает значимость таких инструментов отстройки от конкурентов, как репутация и бренд [119]. В этом проявляются такие признаки турбулентности, как многомерность и нелинейность изменений. Технологические сдвиги одновременно создают и новые конкурентные угрозы, и новые формы дифференциации, а их совокупный эффект становится трудно прогнозируемым.

В-третьих, частота и глубина нестабильности, вызванной геополитическими конфликтами, торговыми войнами, кризисами и пандемиями, существенно возросли по сравнению с прошлым веком. Резкие колебания цен на сырье и энергоносители, от которых критически зависит российская экономика, делают ее особенно уязвимой к внешним шокам. Изменения среды становятся системными и перманентными, что лишает предприятия возможности долгосрочного прогнозирования, а стабильность превращается в ограниченный ресурс.

В-четвертых, на глобальном уровне наблюдается усиление конкурентного давления, обусловленное повышением требований потребителей к качеству продукции, включая экологические параметры, ее кастомизацией, а также выходом на рынок новых игроков, в том числе стартапов и компаний из развивающихся стран. Поэтому инновационная деятельность становится ключевым источником конкурентных преимуществ. Это, в свою очередь, приводит к ускорению и сжатию жизненных циклов продуктов (как проявлению турбулентности), технологий и бизнес-моделей, что делает стратегическое планирование в его классическом понимании (разовый выбор на 3-5 лет) неэффективным.

В-пятых, увеличиваются экологические и социальные вызовы, что проявляется через ужесточение экологических норм и требований к устойчивому развитию, рост спроса на низкоуглеродные технологии и внимание к корпоративной социальной ответственности и этическому ведению бизнеса. Это свидетельствует о возрастании роли нематериальных факторов и ESG-императивов. Традиционные материальные конкурентные преимущества (доступ к ресурсам, масштаб производства) перестают быть достаточными, необходимо их подкрепление нематериальными активами (цифровыми компетенциями, репутацией, данными, социальным капиталом, экологической ответственностью).

В-шестых, происходят изменения в поведении потребителей, выражающиеся через рост спроса на персонализированные и цифровые услуги, увеличение значимости онлайн-покупок и цифровых каналов взаимодействия, повышение требований к прозрачности и экологичности брендов. В-седьмых, можно отметить регуляторные и правовые изменения, а именно: ужесточение законодательства в области защиты данных, новые требования к налогообложению и отчетности, изменения в трудовом законодательстве, связанные с удаленной работой и гибкими формами занятости. В-восьмых, глобальным трендом являются демографические сдвиги, связанные со старением населения в развитых странах и ростом доли молодежи в развивающихся, с изменением структуры трудовых ресурсов и спроса на навыки. В-девятых, ускоряются инновационные процессы, что приводит к сокращению жизненного цикла продуктов и технологий, необходимости постоянного обновления и адаптации бизнес-моделей. Указанные процессы усиливают взаимозависимость и экосистемный характер конкуренции, что также способствует стиранию границ между отраслями и перемещению конкуренции с уровня отдельных фирм на уровень бизнес-экосистем, платформ и сетей.

В-десятых, количественно и качественно увеличиваются риски (финансовые, операционные, репутационные, киберриски и пр.) деятельности в силу неопределенности и нестабильности экономической среды. Можно констатировать, что формируется высокая степень неопределенности и множественность сценариев будущего, когда вероятности наступления различных событий не поддаются достоверной оценке, а будущее не является линейным продолжением прошлого. Иными словами, современные условия хозяйствования требуют от предприятий гибкости, инновационности, устойчивости и способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Это позволяет сделать вывод, что турбулентность – это не временное отклонение, а сущностная характеристика современной конкурентной среды, определяющая логику управления конкурентоспособностью.

В подтверждение обозначенных тенденций отметим выводы исследования О.А. Черновой, посвященные стрессовым факторам устойчивого развития угольной промышленности, подтверждающие, что основные угрозы связаны не

только с внешними программами декарбонизации, но и с рядом внутрисистемных проблем, таких как снижение внутреннего спроса, рост тарифов на перевозки и высокая степень импортозависимости производства, что создает для промышленных предприятий ситуацию «кризиса медленного выгорания» [161]. Применительно к отраслевой специфике, как показывают исследования Л.В. Клименко и Д.Д. Кривошеевой-Медянцевой, инерционность потребительского сознания и снижение эффективности привычных стратегий продвижения являются существенным барьером, что требует поиска новых коммуникативных стратегий позиционирования [74]. Анализ взаимосвязи устойчивости, цифровизации и инноваций, проведенный А.Ю. Никитаевой, И.В. Митрофановой и А.С. Проценко, показывает неоднозначность этого влияния: внедрение цифровых технологий, являясь драйвером устойчивого развития, одновременно требует значительных ресурсных затрат и создает риски, связанные с ростом электронных отходов и увеличением энергопотребления [100]. Согласно выводам А.Ю. Никитаевой и Ч. Янь, глубокое и широкое применение цифровых технологий постепенно меняет исходную логику и методы создания стоимости, оказывая сильное трансформационное воздействие на бизнес-модели промышленных предприятий, что делает изучение новых моделей критически важным [101]. Эти положения, наряду с ранее приведенной авторской аргументацией, подтверждают, что конкурентная среда становится многомерной и нелинейной. Изменения в одной сфере порождают непредсказуемые последствия в других.

В контексте обсуждения обозначенных тенденций следует также отметить, что ряд авторов акцентирует внимание на фундаментальных сдвигах в самой природе конкурентной среды. Так, В.А. Плотников, С.Н. Пшеничникова и В.А. Федотов констатируют исчерпание традиционной модели глобализации и переход к многополярному мироустройству, что приводит к реконфигурации процессов интернационализации и регионализации [106]. По их мнению, страны «полупериферии», к которым относится и Россия, вынуждены пересматривать модели встраивания в мирохозяйственные отношения, что создает дополнительную турбулентность для промышленных предприятий. В развитие этого тезиса сложившаяся ситуация характеризуется как макроэкономический шок, обусловленный беспрецедентным санкционным давлением «коллектив-

ного Запада» [107]. Они показывают, что данный шок вызывает не только количественный спад производства, но и негативную структурную перестройку промышленности, особенно в высокотехнологичных и импортозависимых отраслях, что требует выработки новой промышленной политики, основанной на более активной роли государства в организации производства. Данный вывод прямо указывает на то, что стирание отраслевых и географических границ сочетается с регионализацией и фрагментацией мировой экономики, порождая новую конфигурацию конкурентной среды, в которой прежние глобальные цепочки создания стоимости утрачивают устойчивость.

В свою очередь, О.Г. Смешко, В.А. Плотников и Ю.В. Вертакова подвергают критике устоявшуюся в теории постиндустриального развития трактовку сервисизации экономики как свидетельства утраты значимости промышленности [131]. Авторы доказывают, что наблюдаемый рост доли услуг в ВВП во многом является статистическим артефактом, отражающим углубление разделения труда и переход от внутрифирменных к межфирменным транзакциям, которые по своей сути остаются производственными. Данная позиция позволяет по-новому взглянуть на конкурентную среду, подчеркивая, что она сохраняет индустриальную основу, несмотря на формальные изменения в структуре добавленной стоимости. Следовательно, возрастание роли нематериальных факторов и ESG-императивов не отменяет, а видоизменяет конкурентную борьбу, перенося ее в плоскость экосистемных взаимодействий и цифровых сервисов вокруг производственного ядра.

Е.Д. Вайсман и Т.Ю. Железнова обращают внимание на значимую в современных условиях характеристику турбулентности промышленной конкурентной среды и предлагают количественный подход к измерению турбулентности среды на основе анализа динамики ключевых макроэкономических показателей (валютный курс, цена нефти, ключевая ставка, инфляция) за десятилетний период [32]. Они выявляют перманентную флуктуацию этих параметров и существенную дифференциацию отраслевой турбулентности, что подтверждает высокую нестабильность конкурентной среды для промышленных предприятий. Их подход эмпирически подтверждает свойство нестабильности как нормы функционирования, поскольку фиксирует не разовые шоки, а постоянное вос-

производство колебаний. А.М. Кумратова, В.А. Плотников и О.Г. Смешко, конкретизируя данный подход на примере зернового производства, разрабатывают иерархическую модель риск-менеджмента, которая учитывает не только «стандартные» колебания, но и риск-экстремальные события [87]. Другой авторский коллектив акцентирует необходимость учета не только экзогенных, но и эндогенных факторов неопределенности и нестабильности, подчеркивая, что ориентированный на тактическую стабильность управление внутренними связями и взаимоотношениями с контрагентами способно смягчить шоки санкционного кризиса, цифровой трансформации и экосистемной конкуренции [128]. Таким образом, совокупность приведенных исследований свидетельствует, что современная конкурентная среда находится в фазе глубокой трансформации и представляет собой многокомпонентную систему взаимосвязанных факторов, формирующих качественно новую бизнес-реальность. Именно турбулентность следует рассматривать как интегральную характеристику этой среды, поскольку она аккумулирует ее ключевые свойства: перманентную нестабильность, сжатие временных циклов, многомерность и нелинейность изменений, экосистемный характер конкуренции, приоритет нематериальных факторов, принципиальную неопределенность будущего. В таких условиях внутренняя устойчивость и адаптивность предприятия выступают не менее значимыми условиями конкурентоспособности, чем скорость и адекватность реакции на внешние изменения, что требует пересмотра как теоретических подходов, так и практических инструментов управления конкурентоспособностью. Для российских промышленных предприятий это означает необходимость адаптивно-стратегического подхода, при котором конкурентоспособность понимается не как разовое достижение, а как непрерывно воспроизводимая способность к опережающей адаптации и проактивному использованию возможностей.

В соответствии со структурной логикой, заданной задачами диссертационного исследования, представляется целесообразным исследовать теоретические подходы к трактовке конкурентной среды, потому что на текущий момент не наблюдается единства мнений в данной предметной области.

Ряд исследователей трактует конкурентную среду как совокупность участников и условий рынка (объединим их мнения в субъектный подход). Так,

Е. П. Гармашова [44] определяет ее как динамическую внешнюю систему, состоящую из прямых и непрямых конкурентов. А. Л. Карпов [70, с. 129] расширяет данное видение, характеризуя конкурентное пространство как упорядоченную совокупность рыночных условий, возможностей и интересов участников, задающую ограничения для предпринимательской деятельности. Данный автор также указывает на неопределенность внешней среды и ответных действий конкурентов как основной фактор, направляющий стратегические действия предприятий отрасли. К.Г. Малоросовило определяет конкурентную среду как сложную систему, включающую прямых и косвенных конкурентов, макроэкономические факторы (PEST-факторы), технологические инновации, изменения потребительских предпочтений, регулирование [92]. У А.Г. Бреусовой конкурентная среда рассматривается как совокупность внешних условий (барьеры входа, доступ к ресурсам, регулирование) и внутренних факторов (интенсивность конкуренции, измеряемая через действия компаний: цены, инновации, цифровизация) [29]. Отметим также, что А.Г. Бреусова в своей работе вводит понятие «конкурентный климат», объединяющее долгосрочные стратегии компаний и условия конкуренции, пытаясь подчеркнуть, что состояние конкуренции определяет вектор адаптации предприятий к динамичным условиям рынка через анализ их стратегического поведения. Спорным является мнение П. Кохно, А. Кохно, которые, как и А.Г. Бреусова, представляют конкурентную среду через призму внешних и внутренних факторов, но в состав внутренних факторов они включают НИОКР, производство, маркетинг, финансы [82], образующие, на наш взгляд, конкурентоспособность предприятия. Некоторое смешение понятий «конкурентная среда» и «конкурентоспособность» имеет место в публикации Т. В. Суворовой, И. С. Баранова [143]. Следует признать, что более традиционной для проанализированных научных исследований является трактовка конкурентной среды, приводимая А. Ю. Бойко, А. Е. Трубиным, Е. В. Филимоновой. Данные авторы рассматривают конкурентную среду как многоуровневую систему, включающую прямых конкурентов, внутриотраслевые факторы (в том числе противоречия между производителями, законодательные ограничения, факторы господдержки), макроэкономические аспекты [26].

Другая группа авторов делает акцент на происходящих между субъектами рынка взаимодействиях, часто подчеркивая динамичный характер конкурентной среды, что позволяет нам объединить их позиции в отношенческо-динамический подход. В частности, Ю.Б. Рубин [122] обращает внимание на то, что конкурентная среда трактуется как пульсирующая система векторов участия субъектов экономики в конкуренции под влиянием динамики конфликтов их взаимных и многосторонних интересов. А.А. Жук, А.А. Ваганов [60, 61] полагают, что конкурентная среда состоит из конкурентных взаимодействий агентов рынка, имеющих целью формирование конкурентных преимуществ. При этом конкурентная среда имеет институциональные ограничения. Т.Е. Ситихова, У.А. Гагиев определяют конкурентную среду как динамичное пространство, где взаимодействуют: субъекты рынка (бизнес, государство, общественные организации), формальные институты (законы, регуляции), неформальные институты (культурные нормы, сети доверия, коррупционные схемы) [130]. При такой трактовке ключевым фактором развития конкурентной среды становится баланс между формальными и неформальными институтами, обеспечивающий прозрачность, стабильность и долгосрочную ориентацию экономических субъектов. Еще один коллектив авторов определяет конкурентную среду как динамическую систему, подверженную постоянным изменениям под влиянием внешних вызовов (в частности, санкций, нестабильности) и внутренних факторов, ключевыми элементами которой являются взаимодействие с поставщиками, клиентами, государством; управление рисками и адаптация к новым технологиям; баланс между устойчивостью и развитием [128]. Также определяя конкурентную среду как динамическую систему, включающую прямое и косвенное взаимодействие субъектов рынка, Е.П. Гармашова отмечает, что ее эффективность связана с независимостью действий участников, способностью уравнивать спрос/предложение и стимулировать инновации, даже при отсутствии «идеальной» конкуренции [44].

Третья группа авторов демонстрирует приверженность к объединению первых двух подходов, что обуславливает для нас возможность выделения интегративного подхода. Так, например, Н. К. Смирнов, Т. В. Мужжавлева считают, что конкурентная среда определяется как совокупность качественных и

количественных показателей, отражающих интенсивность конкуренции, включая число участников рынка, их взаимодействие, рыночную власть поставщиков/покупателей, угрозу новых игроков и товаров-заменителей (на основе концепций М. Портера и Г.Л. Азоева) [132]. Можно также привести мнение авторского коллектива, трактующего конкурентную среду как конкурентное окружение, рыночную конъюнктуру, совокупность факторов и возможностей [5]. В развитие мнения А.А. Жука и А.А. Ваганова, приведенного в предыдущем блоке, можно привести их трактовку в более ранней научной публикации, в которой приводится расширенное понимание конкурентной среды как совокупности взаимодействий рыночных агентов, координируемых институциональными ограничениями (формальными и неформальными) с выделением в качестве ее элементов субъектов (производителей, потребителей, государства), институтов (права собственности, контрактов, антимонопольного регулирования), объектов конкуренции (ресурсов, товаров, услуг) [62]. На общность мнений представителей данной группы указывает и позиция О.А. Шавлюги, детерминирующей конкурентную среду как динамичную систему, включающую рыночные структуры, поведение конкурентов, потребительские предпочтения и внешние факторы [163]. Такая трактовка повышает значимость постоянного анализа и гибкой адаптации предприятия к изменениям, включая использование инноваций и управление рисками

В современных научных исследованиях прослеживается и обозначенный нами как цифровой подход к трактовке конкурентной среды. В.В. Андрущук с соавторами характеризуют конкурентную среду как экономическое явление, в котором экосистемы переопределяют правила конкуренции, то есть происходит переход от традиционного соперничества к кооперации внутри экосистем, формируются новые барьеры входа (в основном это высокие технологические и ресурсные требования), повышается значимость данных и платформ в захвате рынка [11]. З.А. Асадзаде также рассматривает конкурентную среду через призму цифровых инноваций, которые, по его мнению, устраняют географические барьеры, обеспечивая выход на глобальные рынки, повышают эффективность бизнеса за счет автоматизации и снижения затрат, стимулируют креативные индустрии и культурные проекты через виртуальные платформы [13]. Со-

гласимся с тем, что сегодня конкуренция рассматривается как двигатель социально-экономического развития, усиленный цифровыми инструментами. Однако в подходе З.А. Асадзаде, по нашему мнению, недостаточно анализируются такие риски цифровизации, как киберугрозы, цифровое неравенство, зависимость от технологий.

Встречаются контексты, в которых конкурентная среда рассматривается как синоним «конкуренции» [150], что, на наш взгляд, не отражает полной ее сущности. При этом отмечается, что она является необходимым условием для устойчивого развития рынка, для стимулирования инноваций и инвестиций. В ряде исследований указывается на актуальные признаки развития конкурентной среды. А.Г. Бреусова [30] рассматривает развитие конкурентной среды как направление обеспечения экономической безопасности региона и роста уровня удовлетворенности потребностей населения. Ю.В. Тарануха [144] характеризует современную конкурентную среду как гиперконкуренцию. Отмечается, что, отличаясь динамизмом перемен, турбулентностью, многоаспектностью интересов, гиперконкурентная среда является агрессивной. При этом спецификой конкурентной борьбы, которая рассматривается как форма сосуществования, становятся внезапность нападающих действий конкурентов, неожиданность направления их появления (могут быть из другой отрасли) и используемых методов борьбы, разрушительность конкурентного влияния. В качестве ключевых характеристик конкурентной среды называются также зональность, открытость, турбулентность, динамизм [5]. Значимым фактором влияния на конкурентную среду, по мнению Ю.Б. Рубина [123] становится организация ухода участников с рынка. Упорядоченная финализация способствует обновлению рынков, снижению застойных явлений и укреплению конкурентоспособности экономики. Хаотичный выход (например, бегство от ответственности) приводит к дестабилизации и репутационным рискам.

Интересный взгляд на конкурентную среду как источник конкурентных преимуществ изложен в работе Нгуен Хонг Тхана, который, опираясь на исследования М. Портера и полагая, что территориальный аспект влияет на конкурентоспособность промышленного комплекса, предложил такие характеристики среды, как: факторные условия (ресурсы), условия спроса (уровень до-

хода населения, размер среднего класса), родственные и поддерживающие отрасли (чем их больше, тем выше потенциал создания конкурентного преимущества в одной из них), стратегия предприятия (конкурентное поведение) и условия развития (поддержка правительства) конкурентных преимуществ [99, с. 76-77]. Система данных факторов обуславливает доступные для предприятий ресурсы, информацию и навыки, образуя ромб средовых детерминант, для которых важно государственное стимулирование, наряду с формированием эффективной институциональной базы, содействием научно-техническому прогрессу и развитию человеческого капитала [99, с. 83].

В контексте дискуссии о характеристиках, определяющих состояние конкурентной среды, приведем выводы ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. Так, Е.Д. Щетинина и С.К. Кочина [168] концентрируются на институционально-инновационной и маркетинговой среде региона, выделяя такие потенциалы, как коммуникационный и когнитивный, что подчеркивает макроэкономический контекст формирования конкурентных условий. В другом исследовании Е.Д. Щетинина и Е.А. Щетинина [169] обосновывают, что в условиях становления экономики знаний внешняя бизнес-среда приобретает качественно новые характеристики, среди которых особое значение приобретают цифровизация, сетевизация и изменение когнитивных способностей участников рынка, что напрямую влияет на конфигурацию конкурентных сил.

Приведенный обзор научных подходов к трактовке «конкурентной среды» демонстрирует отсутствие единства в ее понимании, но позволяет нам структурировать различные точки зрения в несколько основных подходов (рис. 1.1.1).

В результате проведенной систематизации можно заключить, что научная мысль эволюционировала от статического, субъектно-ориентированного восприятия конкурентной среды к более комплексным концепциям, исследующим глубину взаимодействий. Доминирующей тенденцией является интеграция структурных и процессных аспектов, что отражает понимание конкурентной среды не как заданного условия, а как динамической системы, находящейся в процессе непрерывного становления.

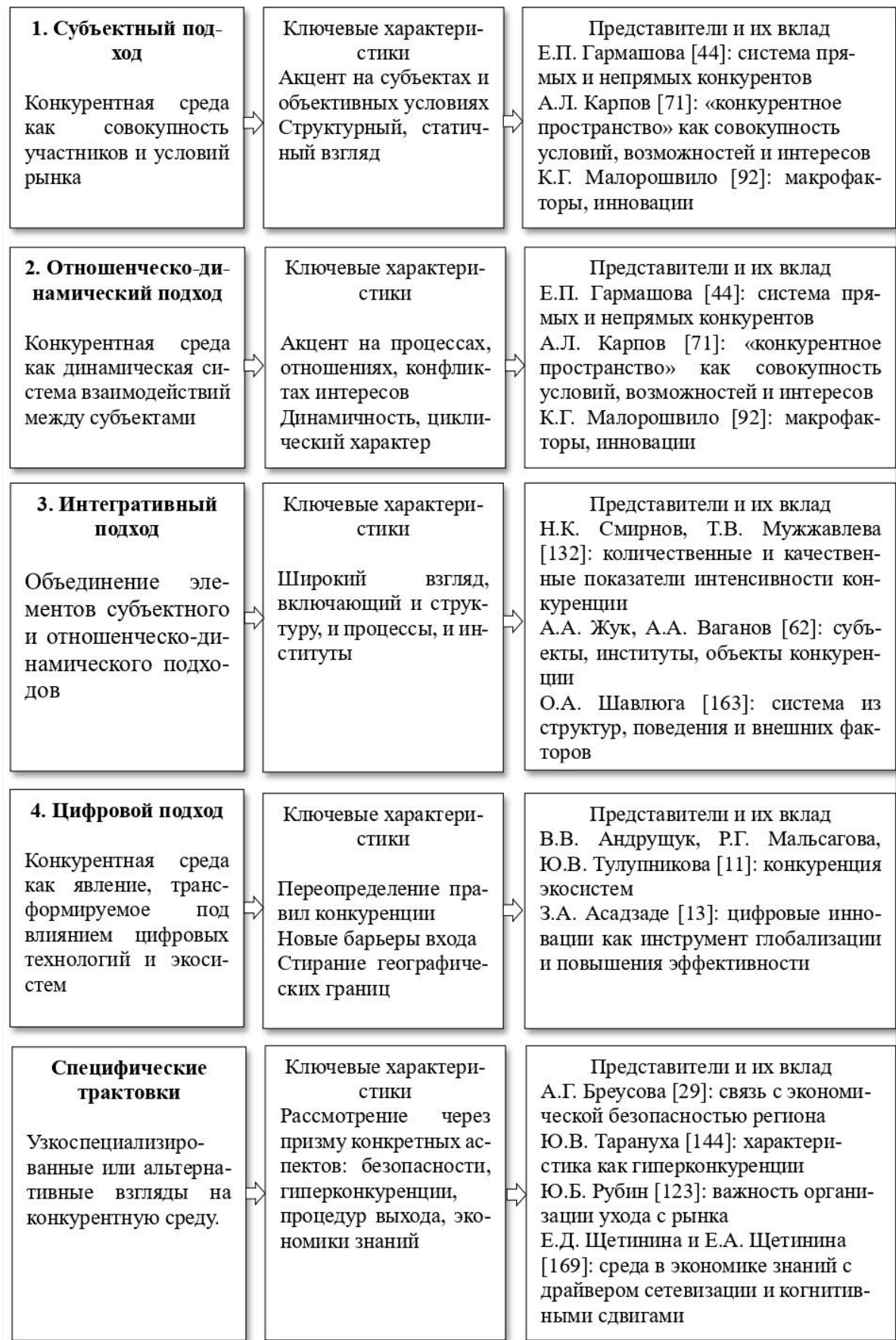


Рисунок 1.1.1 – Научные подходы к трактовке «конкурентной среды»
(систематизация автора)

Появление цифрового подхода и концепции гиперконкуренции свидетельствует о качественной трансформации самой природы конкурентного взаимодействия под влиянием технологий и глобализации, что требует дальнейшего развития методического аппарата ее исследования.

Проведенный в п. 1.1 диссертационной работы анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

Современная конкурентная среда представляет собой многокомпонентную систему, интегральной характеристикой которой выступает турбулентность. Данное свойство аккумулирует перманентную нестабильность, нелинейность и многомерность изменений, сжатие временных циклов, экосистемный характер взаимодействий, возрастание роли нематериальных активов и принципиальную непредсказуемость будущего. Турбулентность не является временным отклонением, а становится сущностной чертой бизнес-реальности, обусловленной выделенными глобальными факторами – от геополитических сдвигов и санкционного давления до цифровизации, ESG-императивов и демографических изменений. Турбулентная среда воспринимается в современной экономике как пространство для поиска и реализации стратегических возможностей, проактивного формирования конкурентных преимуществ производителя промышленной продукции. Для российских промышленных предприятий это означает необходимость перехода от классического долгосрочного стратегирования к адаптивно-стратегическому подходу, при котором конкурентоспособность понимается не как разовое достижение, а как непрерывно воспроизводимая способность к опережающей адаптации и проактивному использованию возможностей.

В ответ на вызовы среды для промышленных предприятий императивом становится развитие ключевых мета-компетенций: стратегической гибкости для быстрой реакции на изменения, инновационной активности как источника конкурентных преимуществ, операционной устойчивости для противодействия рискам и цифровой зрелости для эффективной интеграции в новую технологическую парадигму.

Теоретический анализ выявил отсутствие единства в трактовке понятия «конкурентная среда», что позволило систематизировать существующие подходы в четыре основные группы: субъектный, отношенческо-динамический,

интегративный и цифровой. Выявлена эволюция восприятия среды от статического набора условий и субъектов к постоянно изменяющейся системе взаимодействий, координируемой формальными и неформальными институтами. При этом наиболее релевантными современным реалиям оказываются интегративный и цифровой подходы, отражающие качественную трансформацию природы конкурентного взаимодействия, ключевыми чертами которой становятся перепределение правил конкуренции экосистем, стирание отраслевых и географических границ, возрастание роли данных и платформ, а также агрессивный, непредсказуемый характер конкурентной борьбы.

Таким образом, установлено, что конкурентная среда приобрела качественно новые характеристики, требующие не только концептуального переосмысления, но и разработки адекватного инструментария для ее практической оценки. Вместе с тем, конкурентная среда не является лишь внешним фоном, но активно формирует потенциал конкурентоспособности предприятия, современное содержание которой мы представим в следующем параграфе.

1.2. Эволюция подходов к определению конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды

Понятие конкурентоспособности является центральным для понимания механизмов функционирования и развития современных экономических систем. Его комплексный характер проявляется в том, что конкурентоспособность формируется и исследуется на разных уровнях – от глобального до уровня конкретного продукта, образуя сложную иерархическую структуру (рис. 1.2.1). Идея уровневой дифференциации конкурентоспособности получает развитие в исследованиях, посвященных иерархии субъектов конкуренции. Сложность понятия «конкурентоспособность» подчеркивает, в частности, М.С. Беляева, которая выделяет такие его иерархические уровни, как: макрорегион, регион, отрасль, региональная производственно-экономическая система, продукция [17]. Можно также привести точку зрения М.А. Константиновой [80, с. 25], в соответствии с которой выделяется глобальная конкурентоспособность, обусловленная процессами международной экономической интеграции (метауровень), конкурентоспособность страны, интегрирующая рынки регионов и отраслей

(макроуровень), конкурентоспособность отрасли и региона (мезоуровень), конкурентоспособность предприятия и продукции (микроуровень).



Рисунок 1.2.1 – Уровни и факторы конкурентоспособности
(составлено по [99, с. 73])

Считаем, что рассмотрение конкурентоспособности через призму уровневого подхода обеспечивает системность исследовательского взгляда. Однако именно на микроуровне – уровне предприятия – это понятие приобретает наиболее конкретные формы, выступая непосредственным объектом управления. Фундаментом для формирования конкурентных преимуществ высших уровней (отрасли, региона, страны) в конечном счете служит конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

Проблема обеспечения конкурентоспособности предприятия является распространенной в научных исследованиях российских ученых. Тем не менее, в сложившемся разнообразии трактовок нет универсальной дефиниции, а изменяющаяся экономическая среда стимулирует к развитию определений конкурентоспособности. В этой связи представляется необходимым проанализировать, как менялось научное восприятие конкурентоспособности предприятия в

русской экономической мысли за последние десятилетия, выявить ключевые векторы этой эволюции и систематизировать современные подходы, сформировавшиеся в первой четверти XXI в. Данный временной интервал выбран в качестве исследовательского горизонта не случайно: именно в этот период российская экономика столкнулась с системными вызовами – от мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. и санкционных ограничений 2014 г. до пандемии COVID-19 и беспрецедентного санкционного давления 2022 г., – что привело к формированию устойчивой турбулентности как постоянной характеристики внешней среды промышленных предприятий. Именно в этих условиях происходило переосмысление сущности конкурентоспособности, что делает данный временной срез наиболее репрезентативным для изучения эволюции подходов.

Анализ содержания дефиниции «конкурентоспособность» проведем с использованием хронологической последовательности. В начале XXI в. Д.С. Воронов, В.В. Криворотов [37] определяют конкурентоспособность предприятия как уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности их использования конкурентами. Они подчеркивают, что конкурентоспособность – это не врожденное свойство, а результат взаимодействия множества факторов, которые можно анализировать и которыми следует управлять. Ключевыми источниками конкурентоспособности предприятия по мнению данных авторов становятся операционная эффективность, состоящая в выполнении деятельности лучше, чем конкуренты, и стратегическое позиционирование как создание уникальной рыночной позиции. Акцент на эффективности использования ресурсов и управляемости факторов развивается также А.В. Андреевым [10], которым конкурентоспособность трактуется как сложная экономическая категория, состоящая из материально-вещественного содержания (экономического потенциала с его конкурентными преимуществами, включающими производительность, качество, цену) и формы реализации (конкуренции товаров в сфере обращения и экономического соревнования потенциалов в сфере производства). С точки зрения А.В. Андреева конкурентоспособность проявляется на трех стадиях: 1) факторной на этапе выживания, формирования базовых ресурсов; 2) инвестиционной на этапе создания долгосрочных преимуществ; 3) новационной на этапе устойчивого инновационного развития. К концу первого десятилетия XXI в. в 2007 году Р.А. Фатхутдинов [152] отмечает, что

конкурентоспособность – это способность субъекта быть лидером на рынке, управлять своими конкурентными преимуществами (стратегическими, тактическими, оперативными) для достижения целей в условиях соперничества. Она зависит от интеграции внешних (политических, экономических, технологических факторов) и внутренних (качества процессов, инноваций, ресурсов) параметров. Им предложена дифференциация конкурентоспособности на стратегическую (долгосрочную), тактическую (краткосрочную) и оперативную (рыночную).

Значительное число публикаций по проблематике конкурентоспособности предприятия отмечено в 2012 году. В частности, Е.А. Арбатская [12] трактует конкурентоспособность предприятия как интегральную характеристику, включающую текущую конкурентоспособность (например, долю рынка или удовлетворенность потребителей) и конкурентный потенциал (способность предприятия поддерживать и развивать преимущества в будущем). Автор акцентирует внимание на динамичности этого понятия, зависящего от множества факторов, таких как эффективность использования ресурсов, инновационность, имидж фирмы и др. Ю.А. Поляничкин [110] рассматривает конкурентоспособность как экономическую категорию, которая проявляется в процессе конкурентной борьбы между участниками рынка. Конкурентоспособность предприятия, по мнению автора, зависит от множества факторов, включая эффективность производства, финансовое состояние, организацию сбыта и качество продукции. Вслед за анализом факторов акцент смещается на результативную сторону конкурентоспособности. Л.Н. Депутатова, К.А. Ворожцова [50] определяют конкурентоспособность предприятия как его способность производить конкурентоспособную продукцию за счет эффективного использования ресурсного потенциала, качества организации производства и управления, через которые, в том числе, проявляются конкурентные преимущества. Интегративный характер конкурентоспособности раскрывается более детально в подходах, которые структурируют ее ключевые проявления. Так, Е.Г. Кухаренко, М.Е. Салютина [89] рассматривают конкурентоспособность предприятия как: 1) потенциальную или реализованную способность создавать и продавать товары/услуги, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для по-

требителей, чем предложения конкурентов; 2) свойство предприятия, основанное на конкурентных преимуществах, которое позволяет ему удерживать свои позиции на рынке и адаптироваться к изменениям внешней среды; 3) относительный показатель, который проявляется только при сравнении с другими участниками рынка; 4) долгосрочную прибыльность предприятия в условиях рыночной экономики. Многогранность определений конкурентоспособности, наблюдаемая в публикациях 2012 года, на наш взгляд, свидетельствует о поиске исследователями интегральных формулировок, охватывающих различные аспекты этого феномена.

Лаконичное определение Н.В. Фирова, опубликованное в 2013 году, акцентирующее рыночную власть, контрастирует с более развернутыми подходами, развиваемыми в последующие годы. Н.В. Фиров [155] преподносит конкурентоспособность предприятия как его способность достигать преимуществ перед конкурентами. В то же время Ю.В. Тарануха, исследуя гиперконкурентные отношения, характерные для современной экономики, отмечает невозможность в их условиях долгого удержания преимуществ [144]. Иными словами, возникает потребность в исследовании динамических характеристик конкурентоспособности. В 2015 году Д.С. Воронов [41] полагает, что конкурентоспособность предприятия – это способность компании эффективно управлять своими ресурсами, ключевыми компетенциями и источниками конкурентоспособности для достижения устойчивых конкурентных преимуществ. В другой своей публикации [39] он подчеркивает, что конкурентоспособность есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, которая отражает уровень эффективности использования экономических ресурсов по сравнению с конкурентами. Она оценивается им с позиции интересов собственников и менеджмента, а не только через призму потребительских качеств продукции. Автор подчеркивает, что конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет внутренних факторов, а не только за счет внешних показателей, таких как качество и цена продукции. Развитие Д.С. Вороновым своей первоначальной позиции в сторону акцента на внутренних факторах и интересах менеджмента перекликается с подходами, рассматривающими конкурентоспособность через призму состязательности хозяйствующих субъектов.

Е.С. Жданова [59] подчеркивает, что конкурентоспособность, формируемая внутренним потенциалом, способствует формированию состязательности хозяйствующих субъектов, ограничивающей возможности отдельных предприятий односторонне воздействовать на «общие условия обращения товаров и услуг на соответствующем рынке». Данный аспект дополняется более прикладными определениями, фокусирующимися на взаимодействии с конкурентной средой. Например, С.В. Беляева, Н.Ю. Первова [18] определяют конкурентоспособность предприятия как его способность эффективно взаимодействовать с конкурентами, удовлетворять потребности рынка и обеспечивать устойчивые позиции в отрасли. Они ссылаются на работы М. Портера, выделяя пять конкурентных сил, которые формируют конкурентную среду. Также отмечается, что конкурентоспособность зависит от внутренних факторов, таких как эффективность управления ресурсами, качество продукции и маркетинговые стратегии.

Комплексный взгляд на конкурентоспособность как многоаспектный показатель находит отражение в работах других авторов данного периода (2015 г.). А.А. Кузубов [85] представляет конкурентоспособность предприятия как комплексный показатель, который зависит от конкурентоспособности продукции, финансового состояния и имиджа предприятия, эффективности сбыта и продвижения товаров, эффективности производства. Одновременно А.А. Кузубов отмечает, что конкурентоспособность предприятия позволяет определить его позицию на рынке, разработать стратегии управления, выбрать партнеров и привлечь инвестиции. Практико-ориентированный подход А.А. Кузубова, подчеркивающий управленческую функцию категории, соседствует с мнениями, выделяющими ключевую роль человеческого фактора.

В.Н. Белкин с соавторами [173] полагают, что конкурентоспособность предприятия есть способность удерживать или увеличивать свою долю на рынке товаров и услуг. Они акцентируют внимание на том, что конкурентоспособность зависит не только от внешних и внутренних факторов (таких как качество продукции, финансы, технологии и т. д.), но и от способности персонала эффективно использовать эти факторы. Персонал с их точки зрения является решающим элементом, так как именно он обеспечивает реализацию всех остальных аспектов конкурентоспособности. Дополнительным аргументом в пользу необходимости учета человеческого фактора и поведенческих аспектов

при оценке конкурентоспособности служат результаты исследования О.В. Родионовой и Н.В. Федорковой, посвященного моделированию организационной культуры региональных машиностроительных предприятий [118]. Акцент на человеческом капитале как решающем элементе конкурентоспособности дополняется взглядом на нее как на способность к стратегическому развитию и взаимодействию. А.А. Рудычев, Е.А. Никитина [125] отмечают, что конкурентоспособность – это способность предприятия достигать устойчивых стратегических преимуществ, эффективно использовать текущие ресурсы и развивать новые компетенции, взаимодействовать с партнерами для дополнения собственных ресурсов, обеспечивать долгосрочную устойчивость и защищенность бизнеса в условиях рыночной нестабильности.

В продолжение дискуссии о факторах, формирующих конкурентоспособность, М.С. Старикова и Е.Ю. Смирнов обосновывают, что в условиях современной рыночной турбулентности на первый план выходят не статические показатели эффективности, а динамические способности к адаптации. В их ICE-модели (Innovation Velocity, Cluster Synergy, Ecosystem Resilience) ключевыми детерминантами конкурентоспособности выступают скорость внедрения инноваций, кластерная синергия и устойчивость экосистемы [142]. Нам импонирует данный подход в силу того, что он акцентирует внимание на том, что конкурентное преимущество формируется не только за счет внутренней эффективности, но и за счет способности компании встраиваться в региональные и отраслевые кластеры, а также выдерживать внешние шоки, что перекликается с представлениями о стратегической устойчивости и адаптивности. Схожей позиции придерживаются А.М. Измайлов и И.А. Наугольнова, которые выделяют инновационно-цифровизационные механизмы как наиболее перспективную группу для повышения конкурентоспособности фармацевтических предприятий, основанную на искусственном интеллекте, нейросетях и цифровом моделировании [67]. Такое расширение традиционных взглядов подтверждает тезис о необходимости интеграции цифровых компетенций в базовую модель конкурентоспособности.

Расширительное толкование конкурентоспособности, включающее аспекты устойчивости и стратегического развития, становится доминирующим в

последующих исследованиях. В 2017 г. Е. А. Тиханов с соавторами [147] преподносят конкурентоспособность предприятия в традиционном формате как способность хозяйствующего субъекта сохранять или улучшать свои конкурентные позиции на рынке за счет эффективного использования ресурсов, управления и реализации конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность рассматривается как комплексная характеристика, включающая текущие результаты деятельности и потенциал для будущего развития.

Отмечено, что традиционный взгляд на конкурентоспособность как на комплексную характеристику эволюционирует в сторону включения аспектов адаптивности и устойчивости. Так, Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов [6] выделяют аспекты устойчивости и адаптивности в своем определении конкурентоспособности предприятия, которую трактуют как способность выпускать продукцию, соответствующую требованиям рынка, и эффективно управлять ресурсами (трудовыми, материальными, финансовыми, информационными) для достижения устойчивого развития. Конкурентоспособная система управления рассматривается ими как сложный организм, способный к саморазвитию и адаптации к изменениям внешней среды. Идея адаптивности и устойчивого развития получает дальнейшее развитие в контексте необходимости учета не только экономических, но и социально-экологических факторов. О.А. Романова, Я.А. Матвеева [120] рассматривают конкурентоспособность предприятия как достижение баланса экономических аспектов (прибыльности, эффективности бизнес-процессов, инвестиционной привлекательности), социальных аспектов (вклада в развитие общества, качества трудовых ресурсов, взаимодействия с заинтересованными сторонами), экологических аспектов (минимизации негативного воздействия на окружающую среду, устойчивого использования ресурсов). Трехкомпонентная модель конкурентоспособности знаменует переход к более целостному пониманию этой категории, что согласуется с развитием взглядов Д.С. Воронова и В.В. Криворотова на ее динамический характер. Д.С. Воронов, В.В. Криворотов [38] развивают свое более ранее представление о конкурентоспособности, трактуя ее как динамическое свойство предприятия, проявляющееся только в условиях конкуренции и требующее постоянного мониторинга.

Она зависит от способности компании выявлять и усиливать свои преимущества, устранять слабые стороны, а также адаптироваться к изменениям в отрасли.

Динамический подход к конкурентоспособности как к свойству, требующему постоянного мониторинга и адаптации, находит свое отражение в исследованиях, критикующих традиционные методы ее оценки. В частности, в 2018 г. М.К. Ашинова с соавторами [15] трактуют конкурентоспособность предприятия как способность компании обеспечивать лучшее соотношение «цена-качество» продукции, минимизировать издержки, соблюдать стандарты качества и оперативно реагировать на рыночные изменения. Важными факторами являются также гибкость управления, вовлеченность сотрудников и непрерывное улучшение процессов. В свою очередь, подход, фокусирующийся на конкретных операционных параметрах, подвергается критике со стороны исследователей, предлагающих более системные концепции. Например, А.И. Васильев [34] критикует сложившиеся подходы к оценке конкурентоспособности предприятий, выделяя две ключевые проблемы: 1) подмену конкурентоспособности эффективностью (рентабельностью, результативностью), что приводит к нерелевантным выводам; 2) разделение конкурентоспособности на продуктовую и институциональную (предприятия), что создает методологическую путаницу. Для решения этих проблем им предлагается концепция «триады конкурентоспособности», которая включает: ресурсы (финансовые, материальные, человеческие), процессы (управление, преобразование ресурсов), результаты (продукция, рыночные позиции). При этом им вводится определение конкурентоспособности как комплексного свойства конкурентной деятельности предприятия, а не просто характеристики его продукции или эффективности. С точки зрения А.И. Васильева она определяется способностью создавать конкурентоспособные продукты, наличием и качеством ресурсов, эффективностью процессов управления. Вместе с тем, конкурентоспособность предприятия не сводится к конкурентоспособности его товаров, а зависит от устойчивых конкурентных преимуществ, таких как уникальные ресурсы или компетенции работников. На наш взгляд, предложенная А.И. Васильевым системная концепция «триады» задает вектор

для дальнейших исследований, направленных на преодоление методологических противоречий и формирование многомерных моделей конкурентоспособности.

В подтверждение данного вывода в 2019 г. О.В. Ямова, В.В. Ефремова [170] рассматривают конкурентоспособность предприятия как многомерное понятие, которое включает не только конкурентоспособность продукции, но и такие аспекты, как конкурентоспособность ресурсов, конкурентоспособность менеджмента, экономическую целесообразность и перспективность предпринимательской идеи, инновационную активность, уровень цифровизации и использования ИКТ. Многомерность концепции конкурентоспособности, обозначенная О.В. Ямовой и В.В. Ефремовой, особенно ярко проявляется в условиях цифровой трансформации экономики, что подтверждается в исследованиях 2020 г. А.А. Кизим, Д.П. Кайфеджан [73] приводят доводы, обосновывающие конкурентоспособность предприятия как способность создавать устойчивые конкурентные преимущества, основанные на уникальных ресурсах, включая интеллектуальные активы и цифровые технологии. Авторы акцентируют внимание на том, что в условиях цифровизации традиционные материальные ресурсы уступают место нематериальным, таким как цифровые компетенции, аналитика данных и инновационные маркетинговые инструменты. Акцент на цифровых технологиях и нематериальных активах как основе конкурентных преимуществ развивается также в контексте глобальных вызовов и принципов устойчивого развития. Так, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова [129] обосновывают сущность и содержание категории «устойчивая конкурентоспособность предприятия» в условиях современных вызовов, таких как Индустрия 4.0, экологизация производства и социальная ответственность бизнеса. Авторы подчеркивают необходимость интеграции принципов устойчивого развития в теорию конкурентоспособности. Они рассматривают устойчивую конкурентоспособность как способность предприятия сохранять лидирующее положение на рынке в условиях нестабильности, глобальных вызовов и ужесточения конкуренции. Это достигается за счет разумного управления и риск-ориентированного подхода, внедрения инноваций, цифровых и энергосберегающих технологий, сохранения природного капитала, социально ответственного поведения, удовлетворяющего потребности заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Отметим, что

концепция устойчивой конкурентоспособности, интегрирующая экологические, социальные и управленческие аспекты, становится центральной в современных исследованиях, что подтверждается более поздними работами.

В 2021 г. Т.К. Наплекова [97, с. 34-43] отмечает, что конкурентоспособность – переходная характеристика поведения промышленных предприятий, определяемая эффективностью и проявляющаяся в процессе захвата рыночной доли менее эффективных компаний. Это соперничество за доступ к человеческим, материальным ресурсам и технологиям. По мнению данного автора, в условиях несовершенной конкуренции необходимо учитывать ограниченную рациональность, информационную асимметрию, а не только эффекты масштаба и предпочтения потребителей. К тому же, Т. К. Наплекова указывает на то, что истинную конкуренцию представляет на рынке новый товар, новая технология, новый источник поставок, новый тип промышленного предприятия. Т. К. Наплекова считает, что конкурентное преимущество определяется отличительными и воспроизводственными возможностями [97, с. 45]. Она выделяет конкурентные преимущества как способ дифференциации в борьбе с отраслевыми соперниками и относит к ним низкие цены, техническое качество, степень инноваций, уровень обслуживания клиентов, уникальность продукта, степень перенастройки оборудования [97, с. 37]. Последний затронутый в данном перечне аспект касается производственной сферы и напрямую влияет на издержки, определяя возможности установления низких цен, поэтому представляется избыточным.

Взгляд на конкурентоспособность как на переходную характеристику, связанную с инновациями и поведенческими аспектами, соседствует с более традиционными подходами, фокусирующимися на удовлетворении потребностей и эффективности. К примеру, В.А. Третьякова, О.В. Лебедева [148], исследуя конкурентоспособность наукоемкого предприятия, характеризуют ее как способность удовлетворять потребности потребителей, обеспечивая оптимальное соотношение цены и качества продукции, а также эффективно использовать ресурсы для расширения рынка и развития экономики. Развивает данное мнение Н.М. Розанова [119], которая отмечает, что конкурентное преимущество в современной экономической среде должно быть адаптировано к ограниченному кругу потребителей, а не быть основанным на промежуточных характеристиках

для охвата более широкого рынка. Действительно, таргетирование выгодно и производителям, и потребителям, так как первым – сужает ассортимент, повышая производительность, а вторым – упрощает процесс поиска нужного товара.

Прагматичный подход, связывающий конкурентоспособность с удовлетворением потребностей и эффективностью использования ресурсов, сочетается с определениями, подчеркивающими единство внутренних и внешних факторов. И.Р. Винокур, О.С. Лопурко [35] идентифицируют конкурентоспособность предприятия со способностью использовать и повышать свои конкурентные преимущества, производить востребованный товар. Это логично подводит к рассмотрению конкурентоспособности как комплексного способа управления бизнесом, направленного на достижение множества эффектов. В подтверждение данному тезису в 2022 г. А.С. Соколов [137, с. 19-20, с. 23] указывает на то, что конкурентоспособность есть «способ управления бизнесом, направленный не только на получение экономического эффекта, но и на достижение других эффектов (социального, экологического, синергетического и др.)». Ведущими аспектами достижения конкурентоспособности он считает использование результативных практик экологического менеджмента, следование принципам ГОСТ Р ИСО 9000-2008, имеющих целью повышение конкурентоспособности предприятия (ориентация на потребителя, лидерство руководителя, вовлечение работников, процессный и системный подход, постоянное улучшение, обоснованность решений, взаимовыгодные отношения с поставщиками). Управленческо-ориентированный подход А.С. Соколова дополняется исследованиями, акцентирующими роль маркетинга и синергетического эффекта от сочетания различных приемов. Т.Н. Курина [88] отмечает, что конкурентоспособность предприятия определяется синергетическим эффектом стратегических и тактических приемов маркетинга, а также ресурсным потенциалом. Она зависит от способности компании адаптироваться к рыночным изменениям, внедрять инновации и эффективно использовать свои ресурсы. Акцент на синергии и адаптивности соседствует со стремлением систематизировать ключевые свойства самой категории «конкурентоспособность». Интересна позиция А.П. Педченко [105], которая рассматривает конкурентоспособность предприятия как комплексную характеристику, зависящую от множества внутренних и внешних факторов, но,

помимо прочего, выделяет такие свойства конкурентоспособности, как сравнимость (оценка относительно конкурентов или эталонных предприятий), пространственность (зависимость от конкретного рынка), динамичность (изменчивость во времени), предметность (учет множества параметров), интегральность (необходимость использования комплексных показателей). Систематизация свойств конкурентоспособности, предпринятая А.П. Педченко, способствует более четкому методологическому оформлению этой категории, что особенно важно в условиях новых вызовов, актуализирующих необходимость адаптации.

В развитие дискуссии о практических аспектах адаптации, И.А. Гунина и Л.А. Маркова предлагают конкретный алгоритм диагностики проблемных элементов механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях импортозамещения [47]. Их подход основан на анкетировании руководителей и специалистов, что позволяет выявить слабые места механизма и ранжировать их по степени проблемности и затратности устранения. Этот алгоритм представляет собой практическую реализацию управленческого подхода к конкурентоспособности, акцентируя внимание на необходимости не только теоретического осмысления, но и инструментальной диагностики для выработки стратегий совершенствования. Данная логика перекликается с выводами группы авторов из БГТУ им. В.Г. Шухова, которые, анализируя детерминанты конкурентоспособности промышленных систем в условиях неоиндустриальной трансформации, выявляют системные проблемы, связанные с низкой инновационной результативностью и отсутствием четкой связи между использованием передовых технологий и выпуском инновационной продукции [139]. Они приходят к выводу, что технологическая модернизация и рост производительности труда не всегда приводят к росту инновационной продукции, что указывает на необходимость активизации промышленного маркетинга и процессов коммерциализации инноваций.

В 2023 г. А.В. Шепелев [165] справедливо отмечает, что в современных условиях, характеризующихся высокой конкуренцией, быстрым развитием технологий и инноваций, а также санкционными ограничениями, российским предприятиям необходимо адаптироваться к новым вызовам для сохранения устойчивости на рынке. Поэтому конкурентоспособность предприятия трактуется им

как экономическая категория, отражающая способность предприятия адаптироваться к рыночному спросу, эффективно функционировать и генерировать прибыль в условиях конкуренции. А.В. Шепелев отмечает, что это многокомпонентный параметр, зависящий от множества факторов, таких как качество продукции, цена, эффективность производства, логистика, маркетинг, управление персоналом, инновации и клиентоориентированность. Актуализация определения конкурентоспособности через призму адаптации к внешним вызовам перекликается с исследованиями влияния новых парадигм на конкурентные позиции компаний. Е.Б. Завьялова с соавторами [64], проверяя гипотезу о том, что внедрение принципов ESG (экологических, социальных и управленческих) повышает конкурентоспособность компаний, приходят к выводу, что, несмотря на отсутствие прямой значимой корреляции между ESG-рейтингом и выручкой компаний, отказ от ESG-инициатив может привести к потере инвестиций и снижению потребительского спроса. На этом фоне конкурентоспособность рассматривается ими через призму как материальных, так и нематериальных факторов.

Смещение акцента на нематериальные факторы характерно для многих определений конкурентоспособности середины 2020-х годов, что подчеркивает ее многогранность. В частности, А.А.К. Ала [4] рассматривает конкурентоспособность предприятия как сложную категорию, которая включает способность превосходить конкурентов за счет создания и развития конкурентных преимуществ, эффективности хозяйственной деятельности, конкурентоспособности продукции. Т.В. Сабетова, Н.В. Шишкина [127] трактуют конкурентоспособность как совокупность объективных факторов и количественных индикаторов, присущих предприятию независимо от внешней конкурентной среды, отражающих способность компании превосходить другие субъекты по широкому спектру параметров, включая экономическую безопасность. Взгляд на конкурентоспособность как на совокупность объективных внутренних индикаторов дополняется точкой зрения, рассматривающей ее как интегральный показатель, отражающий результативность управления. Л.В. Макарова, Ю.Б. Филонова [90] полагают, что конкурентоспособность предприятия есть интегральный показатель, отражающий его способность достигать устойчивого развития и прибыльности за счет эффективного управления ключевыми аспектами деятельности.

Контекст адаптации к цифровой экономике выделяется в следующем подходе. И.А. Наугольнова, Е.А. Летунов [98] предлагают понимать под конкурентоспособностью предприятия способность эффективно адаптироваться к изменениям цифровой экономики, оптимизировать бизнес-процессы, внедрять инновации и использовать цифровые технологии для устойчивого развития. Ключевые аспекты конкурентоспособности с их точки зрения включают цифровую трансформацию производства и операций, инновации в продукции и услугах, управление данными и аналитику, взаимодействие с клиентами, оптимизацию цепей поставок, кибербезопасность, развитие человеческих ресурсов. Акцент на цифровой трансформации как ключевом элементе конкурентоспособности согласуется с выводами сравнительного анализа, подтверждающими динамический характер этой категории. А.В. Борачук, Ю.И. Селиверстов, А.А. Рудычев [28], проводя сравнительный анализ методов оценки, приходят к выводу, что конкурентоспособность современного предприятия – это динамическая характеристика, отражающая способность компании эффективно функционировать и адаптироваться к изменениям рыночной среды. Она зависит от множества факторов, включая внутренние (ресурсы, управление) и внешние (рыночные условия, конкуренты).

Динамический характер конкурентоспособности, подтвержденный сравнительным анализом, конкретизируется в исследованиях, выделяющих конкретные конкурентные преимущества, необходимые для удержания лидирующих позиций. Е.Е. Жуланов, А.Л. Оксман [63] приходят к выводу, что конкурентоспособность предприятия рассматривается как способность достигать и удерживать лидирующие позиции на рынке через развитие конкурентных преимуществ, таких как инновации, масштабирование производства, диверсификация, использование сетевых стратегий и накопление знаний. Фокус на способности удовлетворять потребности и использовать потенциал для адаптации демонстрирует сочетание традиционных и новых акцентов. Н.С. Раковец, А.Р. Сафиуллин [115] определяют конкурентоспособность предприятия, с одной стороны, как способность удовлетворять потребности потребителей лучше, чем аналогичные товары или услуги на рынке, а, с другой стороны, как использование потенциала организации для эффективного применения ресурсов и адаптации к изменениям.

Синтез клиентоориентированного и ресурсно-адаптационного подходов, характерный для определений 2023 года, находит свое дальнейшее развитие в самых современных трактовках, предлагаемых в 2024-2025 годах. Так, М.С. Беляева [17, с. 22] рассматривает конкурентоспособность как способность предприятия формировать и поддерживать клиентоориентированную модель проектирования, производства и реализации востребованной рынком продукции при одновременной оптимизации кадровой, производственной, маркетинговой и финансовой подсистем, а также бизнес-моделей. Такая оптимизация достигается за счет опережающего применения инновационных производственных и управленческих технологий и обеспечивает высокую эффективность деятельности, маржинальность, финансовую безопасность и устойчивое положение на рынке в условиях динамично изменяющейся среды. Ключевыми аспектами понятия у данного автора являются инновации в товаре, технологии, управлении как исходное условие конкурентоспособности; ориентация на клиентов; оптимизация функциональных подсистем; эффективность производства; финансовая безопасность; рыночная устойчивость; турбулентность внешней среды. Более лаконичное видение, выделяющее ключевые составляющие конкурентоспособности, отмечено у Д.К. Кулешова [86, с. 44], который трактует конкурентоспособность предприятия как симбиоз конкурентных преимуществ и благоприятных факторов внешнего окружения. Д.К. Кулешов подчеркивает важность адаптации предприятий к структурным вызовам, поэтому считает, что источниками получения конкурентных преимуществ становятся гибкость, инновационность, динамичность, стратегичность, человеческий капитал, нематериальные активы [86, с. 26]. Идея симбиоза внутренних преимуществ и внешних условий конкретизируется в определениях, делающих акцент на эффективности использования внутреннего потенциала. С.А. Альбекова понимает конкурентоспособность производителя как способность производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, использовании имеющегося потенциала [9].

Внимание к эффективности использования потенциала развивается в подходах, рассматривающих конкурентоспособность как комплексную экономическую категорию, охватывающую не только текущее функционирование, но и создание новых технологий. О.Н. Коломыц, Е.А. Деркачева [76] рассматривают

конкурентоспособность предприятия как комплексную экономическую категорию, отражающую способность компании эффективно функционировать, адаптироваться к изменениям внешней среды, предлагать конкурентные товары и услуги, а также создавать и развивать новые технологии и рынки. Это обобщающий показатель, который включает конкурентные преимущества, потенциал и свойства предприятия, обеспечивающие его долгосрочное существование в конкурентной среде. В публикации с другими соавторами у О.Н. Коломыц [77] отмечается, что конкурентоспособность – это способность компании предлагать продукцию или услуги, которые по качеству, цене, техническим и технологическим характеристикам более привлекательны для потребителей по сравнению с предложениями конкурентов. Значимыми факторами конкурентоспособности при этом считаются инновационность, гибкость, скорость реагирования на изменения рынка и эффективное управление затратами. Многокомпонентность конкурентоспособности, подчеркиваемая О.Н. Коломыц, находит отражение в моделях, предлагающих ее уровневое структурирование и связь с конкретными управленческими практиками, такими как бережливое производство. В частности, М.В. Кондаков [78] рассматривает конкурентоспособность как многокомпонентное свойство предприятия, которое включает оперативный уровень (способность выпускать конкурентоспособную продукцию), тактический уровень (соответствие нормативным показателям и эффективность использования ресурсов), стратегический уровень (устойчивый рост стоимости бизнеса и инвестиционную привлекательность). Ключевым аспектом его концептуального видения является интеграция бережливого производства, которое минимизирует потери (включая нереализованный творческий потенциал сотрудников) и повышает эффективность. Конкурентоспособность, по мнению данного автора, напрямую связана с умением предприятия оптимизировать ресурсы и процессы [79].

Практико-ориентированный взгляд, связывающий конкурентоспособность с оптимизацией процессов, сочетается с подходами, актуализирующими роль цифровых инструментов и аналитики данных в современных условиях. Ю.В. Солдатова, А.В. Субботин [138] в процессе адаптации моделей управления конкурентоспособностью к условиям цифровизации экономики и сегменту B2C подчеркивают необходимость интеграции аналитики больших данных и

цифровых инструментов маркетинга (например, маркетплейсов) в процессы управления для повышения конкурентоспособности. Необходимость комплексного подхода, включающего анализ внешней и внутренней среды, управления рисками и инновации, становится центральной в контексте глобализации и усиления конкуренции, что отражается в последующих определениях. В.М. Смоленцев, А.В. Евченко, Г.А. Есенкова [135] предлагают факторную систему для повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции, основанную на системном анализе, который охватывает конкурентоспособность продукции, финансовую и сбытовую деятельность, управление производством, деловое сотрудничество. Вместе с тем, модель больше ориентирована на статичную оценку, чем на прогнозирование, хотя в целом может адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, используя индексы и коэффициенты. Сочетание анализа внутренних и внешних факторов, как и в прочих трактовках, придает сбалансированность.

Системный подход к оценке конкурентоспособности через факторные модели дополняется взглядами, акцентирующими роль маркетинга, гибкости и адаптивности как ключевых элементов в достижении устойчивых преимуществ. А.С. Дудко [53] подчеркивает, что глобализация и усиление конкуренции требуют трактовать конкурентоспособность предприятия как способность успешно конкурировать на международных рынках за счет эффективного использования внутренних ресурсов, адаптации продукции и маркетинговых стратегий к локальным требованиям, управления рисками, внедрения инноваций и снижения издержек. Автор акцентирует то, что конкурентоспособность достигается через гибкость, анализ конкурентной среды и выбор стратегий, соответствующих потенциалу компании. Взгляд А.С. Дудко, как нам представляется, согласуется с позицией М.С. Стариковой и ее соавторов [141], понимающими под конкурентоспособностью предприятия способность достигать устойчивых конкурентных преимуществ через адаптацию к изменениям внешней среды, использование цифровых технологий, клиентоориентированность, инновации и устойчивое развитие. Заметим, что фокус на адаптивности, инновациях и устойчивом развитии как основе конкурентоспособности является сквозным для большинства определений середины 2020-х годов и встречается в настоящее

время. Л.А. Маркова, И. А. Гунина [94] уделяют внимание специфике отечественных предприятий, сталкивающихся с вызовами ускоренной политики импортозамещения, и считают, что перспективными аспектами конкурентоспособности является способность предприятия адаптироваться к изменениям, эффективно использовать ресурсы и внедрять инновации для замещения импортной продукции.

Актуализация конкурентоспособности в контексте импортозамещения и внешних вызовов сопровождается уточнением ее содержания через призму учета новых составляющих, таких как ESG. Так, А.С. Вракин [42] уточняет, что конкурентоспособность – это способность предприятия сохранять и усиливать рыночные позиции в условиях нестабильности за счет адаптивности, инновационности, ресурсной стабильности, стратегической гибкости. При этом им подчеркивается важность экологической, социальной и управленческой составляющих. П.И. Разиньков, О.П. Разинькова [114] в условиях санкционного давления, импортозамещения и роста конкуренции определяют конкурентоспособность как многофакторную сравнительную характеристику, отражающую способность предприятия за счет прибыльной и эффективной хозяйственной деятельности удерживать долю рынка и расширять ее по сравнению с конкурентами.

Рассмотрение конкурентоспособности через призму эффективной хозяйственной деятельности для удержания рынка развивается в сторону признания цифровой трансформации ключевым драйвером ее повышения. Е.П. Козлова, Л.И. Кутепова, М.М. Кутепов [75] исходят из этого, понимая под конкурентоспособностью предприятия способность сохранять и усиливать рыночные позиции за счет контроля над такими эндогенными факторами, как технологическое развитие, качество управления, операционная эффективность, инновационная активность. Авторы подчеркивают, что внедрение современных технологий (таких как IoT, блокчейн, AI) позволяет оптимизировать операционные процессы, снижать издержки, повышать прозрачность и адаптивность бизнеса, что в совокупности формирует устойчивые конкурентные преимущества. Учитывая то, что цифровая трансформация, как и многие технологические, приносит динамизм в экономические процессы, можно привести мнение С.Е. Карпушовой, Т.В. Секачевой, Е.В. Пацюка [72], которые трактуют конкурентоспособность

как динамическую способность предприятия создавать товары или услуги, превосходящие предложения конкурентов по качеству, цене, инновационности и другим параметрам, удовлетворяя потребности целевой аудитории и обеспечивая устойчивую прибыль в долгосрочной перспективе. Ключевыми аспектами конкурентоспособности предприятия, с их точки зрения, являются ориентация на потребителя, постоянное внедрение инноваций, адаптивность к изменениям рынка.

Проведя анализ различных трактовок конкурентоспособности предприятия, представленных в российской экономической науке в первой четверти XXI в., можно выстроить хронологию заявленных в них аспектов (табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1 – Динамика ключевых аспектов конкурентоспособности предприятия в первой четверти XXI в. (систематизировано автором)

Год	Автор(ы)	Ключевой акцент в определении	Дополнительные аспекты
2001	Воронов Д.С., Криворотов В.В. [37]	Эффективность использования ресурсов относительно конкурентов	Операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Управляемость факторов.
2007	Фатхутдинов Р.А. [152]	Управление конкурентными преимуществами (стратегическими, тактическими, оперативными)	Интеграция внешних и внутренних факторов
2012	Арбатская Е.А. [12]	Интегральная характеристика: текущая конкурентоспособность + потенциал	Динамичность, зависимость от ресурсов, инноваций, имиджа
2015	Воронов Д.С. [40]	Эффективность использования ресурсов и компетенций	Акцент на внутренние факторы, а не только на продукт
2017	Романова О.А., Матвеева Я.А. [120]	Баланс экономических, социальных и экологических факторов	Устойчивое развитие, социальная ответственность
2018	Васильев А.И. [34]	«Триада конкурентоспособности»: ресурсы, процессы, результаты	Критика подмены конкурентоспособности эффективностью
2020	Кизим А.А., Кайфеджан Д.П. [73]	Устойчивые преимущества на основе цифровых технологий	Сдвиг от материальных к нематериальным активам
2023	Старикова М.С., Смирнов Е.Ю. [142]	Динамическая способность к адаптации	Акцент на скорости инноваций, кластерной синергии и устойчивости экосистемы
2023	Наугольнова И.А., Летунов Е.А. [98]	Адаптация к цифровой экономике, оптимизация процессов	Цифровая трансформация, управление данными

Окончание табл. 1.2.1

Год	Автор(ы)	Ключевой акцент в определении	Дополнительные аспекты
2024	Гунина И.А., Маркова Л.А. [47]	Диагностика проблемных элементов механизма конкурентоспособности	Алгоритмизация, практическая направленность для предприятий в условиях импортозамещения
2024	Беляева М.С. [17]	Клиентоориентированность + инновации + оптимизация функциональных подсистем	Финансовая безопасность, устойчивость в турбулентной среде
2025	Измайлов А.М., Наугольнова И.А. [67]	Инновационно-цифровизационные механизмы как основа конкурентоспособности	Искусственный интеллект, нейросети, цифровое моделирование для фармацевтической отрасли
2025	Козлова Е.П. и др. [75]	Цифровая трансформация как драйвер конкурентоспособности	Создание цифровых экосистем, данные как ключевой актив, адаптивность бизнес-моделей

Можно констатировать, что прослеживается эволюция акцентов в трактовке конкурентоспособности от внутренней эффективности в 2000-х гг. к интегральным и устойчивым подходам в 2010-х гг., а затем – к стратегической адаптивности и цифровой трансформации как ключевым драйверам в 2020-х гг. При этом в рамках одного периода разные авторы могут акцентировать различные аспекты конкурентоспособности, что позволяет не только рассматривать динамику взглядов во времени, но и структурировать подходы по смысловым «школам конкурентоспособности» (табл. 1.2.2).

Таблица 1.2.2 – Сопоставление новейших подходов к определению конкурентоспособности предприятия (авт.)

Группа подходов	Автор(ы)	Суть подхода
Ресурсно-управленческий	Андреев А.В. [10], Фатхутдинов Р.А. [152], Воронов Д.С. [40], Васильев А.И. [34]	Конкурентоспособность как результат эффективного управления ресурсами, процессами и компетенциями для создания преимуществ.
Интегрально-динамический	Арбатская Е.А. [12], Депутатова Л.Н. [50], Кухаренко Е.Г. [89]	Конкурентоспособность как интегральная характеристика, сочетающая текущие результаты и потенциал развития, многокомпонентность и ориентацию на будущее.
Рыночно-ориентированный	Фиров Н.В. [155], Третьякова В.А. [148], Соколов А.С. [137]	Способность предприятия удерживать и увеличивать долю рынка, наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов и превосходить конкурентов.

Окончание табл. 1.2.2

Группа под-ходов	Автор(ы)	Суть подхода
Стратегиче-ски-адаптив-ный	Беляева М.С. [17], Маркова Л.А. [94], Карпушова С.Е. [72] Старикова М.С. и Смирнов Е.Ю. [142], Гунина И.А. и Маркова Л.А. [47]	Акцент на стратегическую гибкость, ско-рость адаптации к внешним вызовам.
Инноваци-онно-цифро-вой	Кизим А.А. [73], Наугольнова И.А. [98], Солдатова Ю.В. [138], Козлова Е.П. [75], Измайлов А.М. и Наугольнова И.А. [67]	Ключевая роль цифровых технологий, инно-ваций и адаптивности бизнес-моделей в условиях цифровой экономики.
Устойчиво-социальный	Романова О.А. [120], Салимова Т.А. [129], Завьялова Е.Б. [64]	Учет ESG-факторов, достижение баланса между экономическими, социальными и экологическими целями для долгосрочного устойчивого развития.

Систематизация подходов подтверждает, что конкурентоспособность предприятия является комплексной, многогранной категорией, не имеющей универсального определения. Выделенные группы, на наш взгляд, не исключают, а дополняют друг друга. Ресурсно-управленческий подход формирует основу (внутренний стержень) конкурентоспособности. Рыночно-ориентированный подход задает ее внешний критерий успеха. Интегрально-динамический подход связывает настоящее с будущим, оценивая потенциал. Устойчиво-социальный, инновационно-цифровой и стратегически-адаптивный подходы отражают современные вызовы, определяя новые источники конкурентных преимуществ в XXI веке. Таким образом, современное понимание конкурентоспособности требует синтеза этих подходов: успешное промышленное предприятие сегодня – это то, которое эффективно управляет внутренними ресурсами, гибко реагирует на изменения рынка, активно инвестирует в инновации и цифровизацию, при этом действует социально и экологически ответственно в рамках долгосрочной стратегии.

Отметим, что эволюция подходов к конкурентоспособности предприятия, выявленная в анализе, отражает именно этот сдвиг от статических сравнительных преимуществ (ресурсы, местоположение) к активному созданию динамических конкурентных преимуществ через инновации, цифровизацию и развитие

человеческого капитала (табл. 1.2.3). Анализ эволюции факторов конкурентоспособности выявил следующие ключевые тренды. Происходит сдвиг от операционной эффективности к стратегической устойчивости, от тактических факторов (снижение издержек, рост качества) к долгосрочному выживанию и развитию в нестабильной среде (адаптивность, безопасность, ESG).

Таблица 1.2.3 – Эволюция ключевых факторов конкурентоспособности (систематизировано автором)

Период	Основные факторы	Характеристика периода и бизнес-среды
2007-2012	Ресурсы, качество продукции, эффективность управления, стоимость	Стабильность, рост. Акцент на внутренней оптимизации и базовых операционных показателях для снижения издержек и обеспечения качества. Конкуренция во многом ценовая.
2013-2017	Рыночная власть (бренд, доля рынка), операционная эффективность, социальная ответственность, инновации	Осознание комплексности. Расширение фокуса с внутренних процессов на внешние рыночные позиции и репутацию. Появление запроса на устойчивое развитие.
2018-2022	Инновации, цифровизация, устойчивость (ESG), клиентоориентированность, адаптивность	Турбулентность, пандемия. Резкое ускорение цифровой трансформации. ESG-факторы превращаются из факультативных в обязательные. Критической становится скорость реакции на изменения.
2023-2025	Цифровая трансформация, клиентоориентированность на основе данных, стратегическая адаптивность и гибкость, безопасность (кибер-, эко-, финансовая), импортозамещение	Эпоха перманентных кризисов и санкций. Цифровизация становится не инструментом, а основой бизнес-модели. На первый план выходит способность предвидеть кризисы, быстро перестраиваться и обеспечивать устойчивость.

Осуществляется переход от «жестких» активов к «гибким» способностям. Если в начале 2000-х гг. конкурентное преимущество строилось на материальных ресурсах и оптимизированных процессах, то к началу второй четверти XXI в. критически важными становятся нематериальные активы: цифровые компетенции, качество данных, скорость принятия решений, организационная гибкость. Факторы конкурентоспособности экстернализируются: от управления внутренними ресурсами – к завоеванию рынка и далее – к ответу на глобальные вызовы (изменение климата, геополитика). Цифровая трансформация рассматривается как сквозной драйвер, хотя изначально представлялась как один из инструментов повышения эффективности. Конкурентоспособность окончательно утверждается как синергия факторов.

В развитие данных тезисов В.В. Вольчик и Е.В. Маслюкова, подчеркивают, что промышленное развитие требует комплексного анализа, выходящего за рамки рыночных стимулов и мотива прибыльности. Они показывают, что социальные ценности и институты создают базовые условия для выбора поведенческих паттернов, что напрямую влияет на способность предприятий к адаптации и инновациям в условиях турбулентности [36]. Конкретные отраслевые вызовы, связанные с обеспечением стабильности цепочек поставок, рассматриваются в работе О.А. Черновой и А. Бараа на примере сахарного производства. Они демонстрируют, что ключевым вызовом является не просто адаптация к рыночным колебаниям, а обеспечение стабильности поставок на основе технологических инноваций и циркулярных моделей экономики, что требует от предприятий развития не только цифровых, но и экологических компетенций [160].

Эволюция факторов демонстрирует, что конкурентоспособность предприятия XXI века – это уже не просто «быть лучше конкурентов», а способность к непрерывной эволюции и стабильному развитию в условиях перманентной турбулентности. В этой связи считаем значимым исследование основных аспектов конкурентоустойчивости, которая преподносится как концептуальное развитие теории конкурентоспособности предприятия. Спецификой конкурентоустойчивости становится акцент на стабильности проявления конкурентоспособности объекта, что подтверждают приводимые различными исследователями определения:

- конкурентная устойчивость – это способность организации выполнять намеченные задачи и достигать запланированных результатов, независимо от степени реакционности поведения конкурентов [109];
- конкурентоустойчивость – это способность сохранить конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе [66];
- конкурентоустойчивость – это «способность организации эффективно сохранять и укреплять свои позиции на рынке» [51, с. 34];
- конкурентоустойчивость – это такое состояние системы, при котором достигнутый уровень конкурентоспособности продукта и инвестиционной привлекательности системы минимизирует влияние внешних ограничений развития и максимизирует конкурентные преимущества [2];

– конкурентоустойчивость – это возможность удержать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе [91];

– «конкурентное устойчивое развитие предприятия – это непрерывный процесс качественных и количественных изменений процессов, состава и структуры предприятия, включающий в себя взаимосвязанные и взаимодействующие элементы, эффективность использования которых дает возможность и способность для адаптации предприятия к внешним и внутренним воздействующим факторам с целью создания конкурентных преимуществ, обеспечивающих ведение эффективной политики (стратегии) развития в условиях конкурентной рыночной среды» [157, с. 18]. При этом оценка конкурентной устойчивости развития производится по значению экономического потенциала, базирующемся на ресурсном, цифровом и интеллектуальном субпотенциале [157, с. 78].

Подчеркивается, что конкурентоспособность есть оперативно-тактическое управление конкурентными преимуществами, а конкурентоустойчивость содержит в себе стратегические аспекты [1, с. 20]; что одновременная ориентация на обеспечение текущих и перспективных конкурентных преимуществ придает динамизм деятельности и обеспечивает синергетический эффект [66]. Примечательно, что, например, М.А. Константинова рассматривает текущую и стратегическую конкурентоустойчивость через призму концепции устойчивого развития, ориентирующую экономические системы на учет ограниченности ресурсов и необходимость обеспечения возможностей жизнедеятельности будущих поколений [80, с. 39]. Допускаем, что данный аспект имеет существенное значение не только на мезоуровне, который рассматривается данным автором, но и на уровне предприятий.

Вместе с тем, на наш взгляд, в категории конкурентоустойчивость заложено вероятностное видение, не подлежащее точной оценке. Точное ее определение возможно в ретроспективе на основе сравнения уровней конкурентоспособностей в соседних периодах с учетом развития конкурентной среды. Полагаем, что более целесообразно рассматривать устойчивость как свойство конкурентоспособности, которое должно культивироваться эффективной организацией.

В результате исследования научно-теоретических концепций сформулировано авторское определение конкурентоспособности. Конкурентоспособность промышленного предприятия – это его синергетическая способность, основанная на эффективном управлении ресурсным потенциалом и операционными процессами, обеспечивать устойчивое рыночное превосходство и долгосрочное развитие в турбулентных условиях за счет стратегической гибкости, опережающей цифровой трансформации, клиентоориентированной инновационности и интеграции принципов ESG (экологической, социальной и корпоративной ответственности) в бизнес-модель. В авторском определении подчеркивается, что современные преимущества создаются не отдельными факторами, а их взаимным усилением (синергетическая способность), что акцент смещен с тактического выигрыша на долгосрочную стабильность (конкурентоустойчивость как стратегический императив), что достигается конкурентоспособность на основе интеграции различных подходов (обозначенных ранее в табл. 1.2.2).

Проведенное в рамках п. 1.2. диссертационной работы исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Установлена концептуальная эволюция категории «конкурентоспособность предприятия». В первой четверти XXI в. наблюдается переход от редукционистских трактовок, сводящих конкурентоспособность к операционной эффективности и тактическому превосходству по цене и качеству, к комплексным и динамическим моделям. Современное понимание интегрирует стратегический потенциал, инновационную активность, цифровую зрелость, а также социальную и экологическую ответственность как неотъемлемые компоненты. В ходе анализа систематизированы шесть содержательных концептуальных подходов к трактовке конкурентоспособности: ресурсно-управленческий, интегрально-динамический, рыночно-ориентированный, устойчиво-социальный, инновационно-цифровой и стратегически-адаптивный.

2. Сформулировано авторское определение конкурентоспособности промышленного предприятия, трактующее ее как синергетическую способность, основанную на эффективном управлении ресурсным потенциалом и операционными процессами, обеспечивать устойчивое рыночное превосходство и долгосрочное развитие в турбулентных условиях за счет стратегической гибко-

сти, опережающей цифровой трансформации, клиентоориентированной инновационности и интеграции принципов ESG в бизнес-модель. Данное определение интегрирует все выделенные концептуальные подходы и задает критерии для последующей разработки методического инструментария оценки.

3. Выявлена и обоснована дифференциация категорий «конкурентоспособность» и «конкурентоустойчивость». Конкурентоспособность выступает категорией оперативно-тактического уровня, ориентированной на эффективное использование и реализацию конкурентных преимуществ в текущей деятельности. Конкурентоустойчивость, напротив, представляет собой стратегическую характеристику, отражающую способность предприятия к долгосрочному удержанию рыночных позиций в условиях перманентной нестабильности. Данное разграничение задает вектор для разработки методического инструментария, учитывающего как текущую, так и стратегическую составляющую конкурентоспособности.

4. Систематизированы ключевые тренды эволюции факторов конкурентоспособности, а именно: сдвиг от операционной эффективности к стратегической устойчивости; переход от «жестких» материальных активов к «гибким» нематериальным способностям (компетенции, данные, скорость решений); экстернализация факторов; утверждение конкурентоспособности как синергии разнородных факторов, а не суммы отдельных преимуществ.

Выявленное многообразие трактовок и подходов к определению конкурентоспособности, а также ее дифференциация с конкурентоустойчивостью, обосновывают необходимость разработки комплексного методического инструментария (что будет отражено подробнее в п. 2.2). Вместе с тем, теоретическое и оценочное осмысление конкурентоспособности не является достаточным для раскрытия рассматриваемой темы. На практике требуется использование ресурса конкурентоспособности через выбор и реализацию соответствующей конкурентной стратегии. В связи с этим в следующем параграфе диссертационного исследования рассматриваются концептуальные подходы к формированию конкурентной стратегии промышленного предприятия.

1.3. Концептуальные подходы к формированию адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия

В современной турбулентной экономической среде, характеризующейся ускорением технологических изменений, давлением ESG-требований, структурными изменениями, конкурентная стратегия определяет долгосрочную жизнеспособность и успех коммерческих предприятий. Целостное восприятие этого многоаспектного концепта невозможно без ретроспективного анализа, выявляющего преемственность и трансформацию научных взглядов под влиянием изменяющихся рыночных, технологических и социально-экономических условий. В данном пункте работы систематизируются трактовки конкурентной стратегии в трудах ученых в первой четверти XXI в. с целью выявления ключевых дискуссионных моментов и обоснования необходимости разработки адаптивных стратегий.

Р.А. Фатхутдинов [152] рассматривает конкурентную стратегию как системный и долгосрочный процесс управления конкурентными преимуществами (внешними/внутренними, стратегическими/тактическими/оперативными, количественными/качественными) субъекта (организации, страны и т.д.) и управляемого объекта. Развивая системный подход, А.М. Бакиева и В.А. Ковшов [16] определяют конкурентную стратегию как совокупность долгосрочных приоритетов конкурентного поведения предприятия и рациональных мер, направленных на достижение или поддержание устойчивого конкурентного преимущества. Ключевыми элементами их трактовки являются: комплексный мониторинг конкурентной среды, включая анализ действий конкурентов и предпочтений потребителей; адаптивность стратегии к динамично меняющимся рыночным условиям; опора на маркетинговый анализ внутренней и внешней среды предприятия. Принципиально важным в их концепции является то, что состояние конкурентной среды, согласно позиции данных авторов, предопределяет тип используемой стратегии. Так, для высококонцентрированной среды приоритет отдается стратегии лидерства, неценовым методам борьбы, лоббированию интересов. Если среда умеренно концентрированная, необходимы дифференциация продукции, стратегия умеренных издержек, конфронтация. Низкоконцентрированная среда обуславливает фокусные стратегии, интеграцию,

дифференциацию ассортимента. В свою очередь, Н.А. Дубинина [52] трактует конкурентную стратегию как системную совокупность правил и приемов, направленных на достижение и поддержание конкурентоспособности предприятия в отрасли. Ключевая цель такой стратегии – обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ, которые способствуют долгосрочному финансовому успеху и укреплению рыночных позиций.

Фундаментальной основой для многих исследований служит традиционное определение М. Портера [111, с. 25-27], который раскрывает конкурентную стратегию как долгосрочный план действий компании, направленный на достижение устойчивого конкурентного преимущества в рамках конкретной отрасли. Она основывается на всестороннем понимании структуры отрасли и механизмов формирования конкурентных преимуществ. Сущность конкурентной стратегии раскрывается у М. Портера через модель колеса. Ось колеса – цель, определяющая как предприятие будет конкурировать и какие конкретные задачи решать (доля рынка, прибыльность и т.д.). Спицы колеса – направления деятельности, соответствующие векторам реализации конкурентной стратегии: производственная специализация, целевые рынки, маркетинг, продажи, оптовые каналы сбыта, производство, рабочая сила, снабжение, исследования и разработки, финансы и контроль. Факторами, определяющими конкурентную стратегию, согласно М. Портеру, являются преимущества и слабости компании, имеющиеся в отрасли возможности и угрозы, соответствие целей стратегии индивидуальным ценностям исполнителей, существующие социальные ожидания [111, с. 28]. Схожей точки зрения, акцентируя долгосрочный характер стратегии, придерживаются Т.Н. Прижигалинская, Е.А. Алманова [113], которые трактуют конкурентную стратегию как комплекс долговременных действий по формированию стратегического конкурентного преимущества, ориентированный на минимизацию неопределенности конкурентных реакций и на достижение устойчивости развития.

В противовес классическим подходам, ориентированным на создание устойчивых преимуществ, Ю.В. Тарануха [144] полагает, что конкурентная стратегия в условиях современных рынков, для которых характерна гиперконкуренция, содержательно ориентирована не на создание собственных устойчивых конкурентных преимуществ, а на разрушение преимуществ соперников.

Таким образом, конкурентная стратегия ориентирована на непрерывное осуществление коротких преимуществ. В тот же период Ю.Б. Рубин [124] определяет конкурентную стратегию как системный подход к управлению участием фирмы в конкуренции, ориентированный на достижение долгосрочных целей через планирование, организацию и контроль стратегически значимых действий. Ключевыми элементами стратегии являются: 1) стратегическое ядро бизнеса как основное направление деятельности, определяющее устойчивость и развитие фирмы; 2) стратегическое окружение, то есть ключевые конкуренты, клиенты, партнеры, поставщики и государственные институты, влияющие на конкурентные позиции; 3) стратегические цели участия в конкуренции, а именно: устранение, обособление, сближение или отступление от конкурентов, обеспечивающие выживание и превосходство. Примечательно, что конкурентная стратегия трактуется как составная часть общей стратегии развития бизнеса, интегрирующая выбор методов взаимодействия с окружением для достижения устойчивых преимуществ.

Эволюцию взглядов на ресурсную основу стратегии демонстрируют Е.П. Гарина с соавторами [43], определяя конкурентную стратегию как системный план достижения устойчивых преимуществ на рынке и акцентируя ее многоаспектность. Основные элементы их трактовки включают: 1) интеграцию ресурсов и компетенций, через управление которыми формируется конкурентная стратегия; 2) адаптацию к динамике рынка, что предполагает необходимость учета усиливающейся взаимозависимости участников рынка, сетевых взаимодействий и технологических изменений; 3) ориентацию на экономику знаний, что подчеркивает необходимость перехода от традиционных методов к генерации инноваций и коммерциализации знаний как источника долгосрочных преимуществ. Согласуется с предыдущей описанной позицией взгляд на конкурентную стратегию А.О. Егоровой, В.П. Кузнецова [54], определяющих ее как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, позволяющий определить текущее рыночное положение и спрогнозировать перспективы развития; выявить проблемы в функционировании предприятия и выбрать пути их решения; адаптироваться к потребностям рынка для обеспечения устойчивого функционирования.

Значимым направлением в развитии концепции является интеграция нефинансовых аспектов, что иллюстрирует работа О.А. Романовой и ее соавторов [121], в которой конкурентную стратегию определяют как комплекс мер, направленных на формирование долгосрочных преимуществ предприятия через интеграцию корпоративной социальной ответственности (КСО) в систему стратегического управления. Авторы модифицируют традиционные стратегии (R, C, S – рудералы, конкуренты, стресс-толеранты) с учетом КСО, предлагая стратегии системности КСО, ответственной конкуренции, стабильности КСО. Дальнейшее расширение контекста конкурентной стратегии связано с экосистемным подходом. Р.С. Вартаев, А.В. Быстров [33] рассматривают конкурентную стратегию через призму экологического подхода, полагая, что ее сущность заключается в управлении бизнес-экосистемой – динамическим сообществом взаимодействующих организаций, клиентов, поставщиков и регуляторов, которые совместно создают ценность через кооперацию и конкуренцию. С позиции данных авторов: 1) конкурентная стратегия направлена на формирование, развитие и адаптацию бизнес-экосистем, а не только на борьбу за долю рынка; 2) успех зависит от способности компании выступать «архитектором» экосистемы, управляя инновациями, интеграцией и распределением ролей между участниками; 3) стратегия включает долгосрочное планирование этапов развития экосистемы: рождение, экспансия, борьба за лидерство, обновление.

В свою очередь, И.В. Рейханова, К.Н. Уланова [116] представляют конкурентную стратегию как обобщенную модель действий и совокупность правил, которыми руководствуется предприятие для достижения и поддержания конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Ключевым аспектом их подхода является необходимость учета многообразных факторов внешней и внутренней среды, включая макроэкономические условия, отраслевые особенности, потенциал партнеров и собственные ресурсы компании. Стратегия формируется через системный анализ (PEST, SWOT, анализ пяти сил Портера) и предполагает адаптацию к динамике рынка.

Адаптационный аспект стратегии в современных условиях подчеркивают также А.А. Шулимова, А.С. Ивченко [166], показывая, что конкурентная стратегия есть комплексная модель действий, направленная на достижение долго-

срочных целей фирмы в условиях рыночной конкуренции. Основной акцент авторами делается на необходимости адаптации стратегии к динамичным изменениям внешней среды, а также на ее роли в обеспечении устойчивого развития и конкурентных преимуществ. Конкурентная стратегия рассматривается в контексте эволюционной теории фирмы, где она выступает как «рутина», снижающая неопределенность и повышающая управляемость бизнес-процессов. Авторы придерживаются классификации стратегий, предложенной М. Портером (дифференциация, преимущество в издержках, сфокусированные стратегии). Также они доказывают устойчивость стратегических моделей, используя примеры ремесленных корпораций из экономической истории России. Интересен сделанный акцент на роль корпоративной культуры как фактора конкурентной стратегии, обеспечивающего адаптацию к изменениям.

Аналогично, проблему адаптивности в кризисных условиях выделяют И.П. Фирова с соавторами [156], которые подчеркивают, что конкурентная стратегия является интеллектуальной моделью долгосрочного развития предприятия, направленной на достижение устойчивого рыночного положения. Она определяется как совокупность действий и правил, ориентированных на формирование выгодной рыночной ниши. Ключевой акцент данными авторами делается на адаптивности стратегии к изменениям внешней среды, включая кризисные условия (например, пандемию). Помимо классических конкурентных стратегий М. Портера они предлагают стратегию оптимальных издержек, обеспечивающую баланс между стоимостью и дифференциацией для максимальной ценности.

В контексте технологического развития Т.Г. Философова, Ю.А. Суркова [154] приходят к выводу, что конкурентная стратегия определяется как долгосрочный план, основанный на технологическом лидерстве (внедрении искусственного интеллекта, облачных платформ, анализе больших данных), инновациях (разработке уникальных продуктов, коммерциализации новых технологий), стратегии дифференциации (широком охвате рынка через уникальные проекты с узкой специализацией, адаптации к изменениям спроса), партнерских экосистемах (сотрудничестве с внешними структурами, включая конкурентов, для генерации инноваций). Данными авторами подчеркивается двойственность влияния технологического прогресса: с одной стороны, технологии усиливают

конкурентоспособность, а, с другой – способствуют экстерриториальности бизнеса, стирая границы рынков и усиливая конкуренцию и предопределяя необходимость совершенствования конкурентных стратегий.

Современная турбулентность обуславливает пересмотр ранее устоявшихся правил, в связи с чем Л.Т. Снитко, В.С. Патулов [136] трактуют конкурентную стратегию как управленческий инструмент, направленный на достижение комплекса конкурентных преимуществ, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия. Подчеркивается ее поливариантность, обусловленная множеством возможных целей, условий и средств их реализации. Ключевой акцент делается на гибридных стратегиях, интегрирующих элементы минимизации издержек и дифференциации продукции. Подчеркнем, что если ранее господствовало мнение, что ошибкой российских предприятий является одновременное использование нескольких конкурентных стратегий, которые являются по сути взаимоисключающими [46], то в современном турбулентном мире гибридный подход является адекватным.

Э.Ш. Шацкая, А.А. Пугачев [164] полагают, что конкурентная стратегия является инструментом долгосрочного конкурентного превосходства, направленным на создание уникальной рыночной позиции через дифференциацию, управление издержками и фокусирование на потребностях потребителей. В качестве основы они опираются на подход М. Портера, выделяя пять классических сил конкуренции.

Доминирующим трендом последних лет является фокус на цифровизацию. Р.Р. Ахмедова, И.Е. Покаместов [14] определяют конкурентную стратегию как комплекс инновационных действий, направленных на адаптацию предприятий к условиям цифровизации экономики. Основная цель таких стратегий – обеспечение выживания и развития в условиях рыночной турбулентности через внедрение цифровых технологий. В то же время, О.И. Щепилов, Н.А. Димитриади [167] понимают конкурентную стратегию как инструмент формирования конкурентных преимуществ компании на целевом рынке, ориентированный на средне- и долгосрочную перспективу. Они подчеркивают, что традиционные методы стратегического планирования часто фокусируются на текущей ситуации, тогда как их подход интегрирует сценарный анализ для прогнозирования

изменений во внешней среде. Ключевым элементом является связь между сценариями развития ситуации и выбором стратегических действий, что позволяет адаптироваться к неопределенности.

Д.А. Ермилина с соавторами [58] определяют конкурентную стратегию как совокупность шагов, направленных на достижение целей организации, формирование конкурентных преимуществ и адаптацию к изменениям внешней среды. Она выступает связующим звеном между целями, ресурсами и методами их реализации. Особый акцент делается данными авторами на необходимость системного подхода, включающего анализ внутренних и внешних факторов, управление рисками, инновационную деятельность и развитие человеческого капитала, что в текущих условиях, на наш взгляд, вполне оправданно.

Продолжая тему адаптации к внешним вызовам, С.М. Буртылев [31] обращает внимание на то, что конкурентную стратегию необходимо понимать как комплексный подход, направленный на адаптацию предприятий к внешним вызовам, включая геополитические, экономические и технологические изменения. Конкурентная стратегия рассматривается как модель управленческих решений, обеспечивающая устойчивость бизнеса за счет баланса между внутренними ресурсами и внешними условиями. В качестве ключевых элементов актуальной конкурентной стратегии авторы выделяют: 1) редомициляцию (перестройку юридической и структурной безопасности для минимизации санкционных рисков); 2) восстановление логистических цепочек (адаптацию к разрыву связей с иностранными партнерами); 3) цифровизацию (автоматизацию процессов и интеграция инноваций для повышения конкурентоспособности).

Д.К. Кулешов [86] понимает конкурентную стратегию как динамичный долгосрочный комплекс мер, обеспечивающий удержание конкурентных преимуществ и нейтрализацию конкурентных сил, включая наряду с лидерством в затратах и дифференциацией стратегические альянсы и защитные стратегии. В условиях цифровой трансформации А.М. Кудрик, Е.А. Нигай [84] и Дж. Баймин, Р.О. Воскеричян [172] трактуют ее соответственно как структурированный план укрепления рыночных позиций и как комплекс мер по интеграции цифровых технологий для достижения операционной эффективности и устойчивого преимущества. В качестве ключевых элементов стратегии ими отмечено внед-

рение технологий Industry 4.0, формирование «умных фабрик», участие в экосистемных партнерствах для доступа к инновациям, использование государственных инициатив и политической поддержки. Конкурентная стратегия в текущей экономической обстановке ориентируется на максимизацию эффективности за счет сокращения издержек и оптимизации процессов, повышение гибкости для адаптации к рыночным изменениям, устойчивость через «зеленые» технологии и сокращение отходов. Поддерживающая позиция отмечена также у А.Ю. Бомбина, М.Ю. Сучковой [27], которые преподносят конкурентную стратегию как системный подход к адаптации бизнеса в условиях цифровой трансформации, направленный на достижение устойчивых преимуществ через интеграцию цифровых инструментов, оптимизацию процессов и фокусировку на ключевых рыночных факторах. Основой стратегии является сочетание базовых конкурентных моделей с цифровыми технологиями, что позволяет компаниям реагировать на динамику рынка и повышать конкурентоспособность.

Несколько иной аспект затрагивает М.С. Старикова с соавторами [141], определяя конкурентную стратегию как комплекс мер, направленных на достижение устойчивых преимуществ предприятия в условиях трансформации бизнес-процессов, вызванных цифровизацией, интеграцией, ESG-трансформацией и другими факторами. Ключевой акцент делается на адаптации классических конкурентных стратегий М. Портера к современным реалиям. Наконец, в контексте современных геоэкономических реалий Д. В. Родин, Е. Ю. Слушкина [117] обращают внимание на импортозамещение, как одно из лидирующих условий изменения рыночной среды, поэтому конкурентная стратегия рассматривается ими через призму стратегического управления продуктовым портфелем для освоения освободившихся рыночных ниш.

В рамках актуальной парадигмы цифровой трансформации исследователи, такие как А.Ю. Никитаева и Ч. Янь, обосновывают необходимость классификации бизнес-моделей промышленных предприятий на основе ориентации на цифровизацию и сервитизацию. Они выделяют базовые, интеллектуальные, сервисные и комплексные бизнес-модели, что предоставляет новый инструментарий для выбора конкурентной стратегии в цифровом сценарии, где ключевым активом становятся данные, а ценность создается через цифровые платформы и экосистемы [101].

Ключевой тезис, объединяющий большинство представленных подходов, заключается в том, что *конкурентная стратегия* – это не просто набор действий, а *системный подход к управлению конкурентными преимуществами компании для обеспечения ее долгосрочного выживания и развития*. Однако понимание источников, механизмов формирования и самой природы этих преимуществ кардинально менялось с течением времени (табл. 1.3.1).

Таблица 1.3.1 – Эволюция представлений о конкурентной стратегии предприятия в XXI в. (систематизировано автором)

Период	Ключевая сущность конкурентной стратегии	Характер конкурентных преимуществ	Источник конкурентных преимуществ	Некоторые представители и их видение
Классический (до 2011 г.)	Долгосрочный план достижения и защиты устойчивого конкурентного преимущества в отрасли	Устойчивые, долгосрочные	Внутренние ресурсы, отраслевая позиция	М. Портер [111]: выбор между лидерством в издержках, дифференциацией и фокусированием Р.А. Фатхутдинов [151]: системное управление конкурентными преимуществами А.М. Бакиева, В.А. Ковшов [16]: зависимость стратегии от типа конкурентной среды
Гиперконкуренции и адаптации (2012-2017 гг.)	Непрерывная реализация коротких, временных преимуществ; разрушение преимуществ соперников	Временные, адаптивные	Ситуативная гибкость, скорость, интеграция КСО	Ю.В. Тарануха [144]: ориентация на разрушение преимуществ конкурентов Л.Т. Снитко, В.С. Патулов [136]: обоснование гибридных стратегий О.А. Романова и др. [121]: интеграция КСО в стратегическое управление
Формирования экосистем, сетей и цифровизации (2018-2024 гг.)	Стратегия формирования бизнес-экосистемы; совместное создание ценности через кооперацию	Динамичные, сетевые, цифровые	Управление экосистемой, данные, инновации	Р.С. Вартаев, А.В. Быстров [33]: стратегия как формирование и развитие экосистем Т.Г. Философова, Ю.А. Суркова [154]: технологическое лидерство как основа преимущества С.М. Буртылев [31]: адаптация к геополитическим рискам

Проведенный анализ эволюции теоретических представлений о конкурентной стратегии позволяет сделать ряд фундаментальных выводов о трансформации этой управленческой категории. На смену пониманию стратегии как долгосрочного, разового плана пришло представление о ней как о непрерывном, адаптивном процессе. Классическая отраслевая парадигма М. Портера существенно дополнена, а в некоторых случаях и вытеснена, экосистемным подходом. Если традиционно преимущество искали в издержках или дифференциации, то сегодня его источником все чаще становятся цифровые технологии, данные, знания и инновации. Господствовавшее в прошлом мнение о недопустимости одновременного использования взаимоисключающих стратегий, было пересмотрено; в современном турбулентном мире гибридные стратегии, интегрирующие, например, минимизацию издержек и дифференциацию, становятся адекватным ответом на сложность внешней среды. Современная конкурентная стратегия вынуждена учитывать целый спектр новых факторов: от КСО и ESG-трансформации до геополитических рисков и необходимости импортозамещения. Это делает ее не просто экономическим, но и социально-политическим инструментом.

В качестве итогового умозаключения можно констатировать, что конкурентная стратегия XXI века – это интегративная, технологически насыщенная и социально ответственная модель преобразования, нацеленная на обеспечение устойчивости компании в условиях перманентной турбулентности. Ее ядро составляет уже не выбор между «либо/либо» (по М. Портеру), а способность к синергии: классических моделей и цифровых инструментов, конкурентной борьбы и экосистемной кооперации, операционной эффективности и социально-экологической ответственности.

Родственной «конкурентной стратегии» категорией, становящейся предметом современных научных работ, как показал проведенный анализ, является «конкурентное поведение», поэтому считаем важным проследить его трактовку в исследованиях ученых и детерминировать его специфические отличия.

Р.А. Фатхутдинов [152] трактует конкурентное поведение как оперативные действия по реализации стратегии (сервис, продажи, адаптация к текущим рыночным условиям). В противовес его взгляду, более комплексный подход демонстрирует А.Л. Карпов [71], который рассматривает конкурентное поведение

как динамический процесс, определяемый двумя ключевыми факторами предпринимательской деятельности: инновационным характером, с одной стороны, и риском и неопределенностью, с другой. На этой основе он выделяет два типа конкурентных действий: активные и пассивные. Активные действия направлены на создание уникальной рыночной позиции через инновации, включают разработку новых продуктов, внедрение новых технологий, освоение новых рынков и нестандартных методов ведения бизнеса, что позволяет получить устойчивое конкурентное преимущество, но требует высоких затрат ресурсов и необходимости их постоянного пополнения. Пассивные действия направлены на сохранение достигнутых позиций без существенных изменений, включают повышение операционной эффективности, незначительные улучшения качества, лимитирующее ценообразование. Они дают экономию ресурсов и накопление опыта, но, вместе с тем, повышают риск устаревания отрасли из-за легкости копирования улучшений конкурентами.

А. О. Егорова [55] упоминает конкурентное поведение как тактические действия в рамках стратегии, разделяя их на наступательные, оборонительные, адаптивные, фланговые, партизанские.

Далее в исследованиях намечается важное концептуальное разграничение. Д.С. Епишкин [57] обращает внимание на то, что конкурентное поведение проявляется в действиях субъектов рынка, направленных на удовлетворение спроса и получение части прибавочного продукта. Более четкую дихотомию предлагают Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина [19], которые полагают, что в отличие от стратегии, которая трактуется как направление действий, конкурентное поведение есть реакция агента на внешние условия в рамках выбранной стратегии. Таким образом, в рамках данного подхода конкурентное поведение окончательно отделяется от стратегии как тактическая, реактивная категория.

В более поздних работах акцент смещается с дискретных действий на непрерывный процесс. Н.И. Алексеева [8] преподносит конкурентное поведение как «непрерывный процесс целенаправленных действий, связанных с разработкой и реализацией конкурентных стратегий посредством формирования конкурентных преимуществ, позволяющих вести эффективное соперничество за лучшее конкурентное положение на рынке, и достигать поставленные цели». Важным ракурсом анализа становится временной и контекстуальный фактор. Р.С.

Вартаев, А.В. Быстров [33], отталкиваясь от того, что конкурентная стратегия – это долгосрочное управление экосистемой, обосновывают вариации конкурентного поведения на этапе экспансии, на этапе лидерства, на этапе обновления. В схожем, реактивном ключе К. В. Чепелева [159] трактует конкурентное поведение как реакцию компаний на внешние факторы (COVID-19, цифровизацию, экологические тренды), проявляющуюся в диверсификации ассортимента (например, появляются высокомаржинальные сегменты здорового и функционального питания), персонализации продукции и сервисов, внедрении принципов устойчивого производства, освоении онлайн-каналов дистрибуции.

В исследованиях подчеркивается и обратная взаимосвязь между стратегией и поведением. Т.Н. Прижигалинская с соавторами [112] видят конкурентную стратегию как системную совокупность действий, направленных на достижение и сохранение конкурентных преимуществ, которые формируются в процессе адаптации организации к динамике внешней среды. Подчеркивается двусторонняя взаимосвязь между стратегией и конкурентными преимуществами: стратегия выступает как инструмент их формирования, а накопленные преимущества, в свою очередь, корректируют стратегические приоритеты. Ключевым элементом является интеграция стратегии в контекст жизненного цикла товара, рыночных условий и отраслевой специфики, что обеспечивает гибкость и адекватность управленческих решений. Следовательно, конкурентное поведение все чаще рассматривается не как следствие, а как неотъемлемый элемент стратегического планирования.

Далее рассмотрим уточнение детерминант конкурентного поведения. И.А. Тимонина [146, с. 107] подчеркивает, что конкурентное поведение – это «позиция фирмы, занимаемая ею при обосновании и реализации маркетинговой стратегии, с учетом деловой активности ее соперников». В свою очередь, Н.Ю. Ярошевич [171] указывает на то, что конкурентное поведение – это адаптация предприятий к структурным и динамическим параметрам отраслевых рынков, подчеркивая его зависимость от внешних условий и стратегических целей фирмы. Оно также определяется технологическими особенностями производственной деятельности предприятий и реализуется в процессе дифференциации производства и продукции. Значимым вектором современных исследова-

ний становится цифровой трансформация конкурентного поведения. Т.Г. Фило-софова, Ю.А. Суркова [154] определяют конкурентное поведение как совокупность действий компании на рынке, включая: использование цифровых плат-форм и экосистем для адаптации к спросу, активное внедрение прорывных тех-нологий, приобретение стартапов и интеграцию внешних инноваций и пр.

В рамках уточнения типологий Л.Т. Снитко, В.С. Патулов [136] в целом поддерживая точку зрения на конкурентное поведение как на тактические дей-ствия, реализующие стратегию в краткосрочной перспективе, подчеркивают, что оно может быть реактивным и проактивным. На стратегический выбор типа поведения указывают Э.Ш. Шацкой, А.А. Пугачева [164], по чьему убеждению конкурентное поведение проявляется в выборе между традиционной конкурен-цией («алый океан») и стратегией «голубого океана», где акцент смещается на создание новых рынков и избежание прямой конкуренции.

Таким образом, эволюция понятия приводит к его интеграции в систему родственных категорий. Т.О. Загорная отмечает, что определение конкурент-ного поведения относится к проблеме выбора вектора и ландшафта конкурент-ной динамики [65]. В части соотнесения родственных понятий ею предлагается подробная схема их взаимосвязи, которая в обобщенном виде демонстрирует следующую причинно-следственную последовательность: «конкурентная среда и конкурентные преимущества» – «конкурентоспособность предприятия» – «конкурентная стратегия» – «конкурентная позиция» – «конкурентное поведе-ние» – «конкурентная динамика». Можно согласиться с Т.О. Загорной, что в отличие от традиционно выделяемого для исследования конкуренции структур-ного, поведенческого, функционального подходов понимание конкурентного поведения связано с необходимостью применения динамического подхода.

Наиболее комплексные и современные трактовки предлагаются в работах 2024 года. К.Д. Смирнова [133, с. 27] трактует конкурентное поведение как не-прерывный процесс целенаправленных действий предприятия в отношении конкурентного окружения, опирающихся на конкурентные преимущества и ре-ализуемых в стратегиях и тактиках. При этом ею разграничены поведенческая трактовка (совокупность действий) и структурная, в которой конкурентное по-ведение рассматривается как позиция по отношению к конкурентам. К.Д. Смир-нова приходит к поддерживаемому нами выводу, что структурная трактовка

близка к понятию «конкурентная позиция» и характеризуется статичностью, а вторая является более точной и отражает динамическую природу описываемого явления. Можно согласиться и с выделенными данным ученым признаками конкурентного поведения предприятия: активностью, рефлексивностью, динамичностью, непрерывностью, целенаправленность и конкурентоориентированностью [133, с. 84]. В качестве стратегий конкурентного поведения ею предложены стратегии по аналогии с поведением субъектов в социальных конфликтах. К.Д. Смирнова в целом подтверждает динамическую природу конкурентного поведения как деятельности. Схожей позиции придерживается Б.А. Тхориков [149], полагающий, что конкурентное поведение – «особый вид деятельности, базирующийся на активной постоянной реакции на вызовы внешней среды, в соответствии с которыми разрабатываются и, по мере необходимости, корректируются модели внутреннего поведения». Его отличает процессный характер, динамичность и гибкость.

Отдельного внимания заслуживает синтезирующий подход, объединяющий понятия «стратегия» и «поведение» в отношении субъектов конкуренции. Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина [19] рассматривают конкурентную стратегию поведения как модель адаптации экономических агентов к изменяющимся внешним условиям рынка, детерминированную уровнем конкуренции, стресса (ресурсных ограничений) и нарушений (нестабильности среды). Конкурентная стратегия поведения трактуется ими как системная реакция агента на внешние вызовы, направленная на достижение устойчивости и эффективности в конкурентной среде.

Логическим завершением этой интеграции является позиция К.Д. Смирновой [133, с. 169], которая полагает, что стратегия конкурентного поведения – это стратегия, определяющая «цели и способы взаимодействия предприятия с конкурентным окружением, направленные на сдерживание агрессивных намерений конкурентов, предотвращение угроз с их стороны и реализацию на этой основе собственных интересов в конкурентной борьбе».

Проведенный анализ позволяет сформировать эволюционное видение конкурентного поведения:

1. Оперативно-тактический подход (2007-2013 гг.). Исследователи этого периода рассматривают конкурентное поведение преимущественно как инструмент реализации стратегии.

2. Динамический и адаптивный подход (2012-2020 гг.). Акцент смещается на реактивность, адаптацию к внешней среде и предпринимательский характер.

3. Системно-процессный подход (2018-2024). Конкурентное поведение начинает трактоваться как непрерывный процесс целенаправленных действий, связанный с формированием и реализацией конкурентных преимуществ.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод: конкурентная стратегия и конкурентное поведение – это взаимосвязанные, но принципиально разные категории. Ключевыми характеристиками конкурентной стратегии являются долгосрочность, формализация, фокус на изменение правил конкуренции в пользу компании, о чем, в частности, упоминает Ю.В. Тарануха [144]. Ключевыми характеристиками конкурентного поведения являются, напротив, краткосрочность, гибкость, реактивность. Несмотря на имеющиеся различия, стратегическая ориентация промышленного предприятия проявляется и в конкурентном поведении. Особенно близкими данные понятия становятся, когда речь идет о необходимости разработки адаптивных конкурентных стратегий. Тем не менее, выявленные в процессе исследования различия между конкурентной стратегией и конкурентным поведением сведены в табл. 1.3.2.

Таблица 1.3.2 – Различия между конкурентной стратегией и конкурентным поведением (авт.)

Критерий	Конкурентная стратегия	Конкурентное поведение
Сущность и уровень	Системный, концептуальный план. Долгосрочная и общая логика достижения устойчивых преимуществ.	Конкретные, наблюдаемые действия. Тактические шаги и реакции на рынке.
Временной горизонт	Долгосрочный (обычно 3-5 лет и более). Сфокусирована на будущем положении предприятия.	Краткосрочный и среднесрочный (от немедленной реакции до 1-2 лет). Сфокусировано на текущей ситуации.
Основная цель	Создание и поддержание устойчивого конкурентного преимущества. Определение того, «как мы будем побеждать» в целом.	Достижение тактических выгод и решение операционных задач. Реагирование на конкретные действия конкурентов или изменения спроса.

Окончание табл.1.3.2

Критерий	Конкурентная стратегия	Конкурентное поведение
Характер	Проактивный. Стратегия формируется на основе анализа и прогнозирования.	Реактивный. Поведение часто является ответом на внешние стимулы (действия конкурента, колебания спроса).
Стабильность	Относительно стабильна, но подлежит периодическому пересмотру. Изменяется реже.	Динамично и изменчиво. Может меняться часто в зависимости от конъюнктуры рынка.
Уровень анализа	Общий и абстрактный. Опирается категориями: дифференциация, лидерство в издержках, ниша, цепочка стоимости.	Конкретный и предметный. Опирается показателями: цена, объемы производства, ассортимент, акции, сроки поставки.
Измеримость	Косвенная. Успех оценивается по достижению стратегических целей.	Прямая. Результат часто виден сразу и измеряется метриками: объем продаж после ценовой акции, отклик на рекламу.
Взаимосвязь	Стратегия определяет общие рамки и направления для поведения. Задаёт «правила игры».	Поведение является тактической реализацией и конкретным проявлением стратегии в рыночной практике.

Подытожим, что с учетом отраслевой специфики конкурентная стратегия промышленного предприятия характеризуется следующими особенностями:

1. В отличие от стратегий сервисных компаний, в ней учитывается необходимость управления капиталоемкими производственными активами, оптимизации загрузки мощностей, технологического перевооружения, внедрения решений Индустрии 4.0, развития операционной гибкости.

2. Конкурентная стратегия должна обеспечивать устойчивость глобальных цепочек поставок, что может требовать редоместикации, создания дублирующих цепочек, вертикальной интеграции и стратегического управления запасами и логистическими хабами.

3. Конкурентная стратегия должна ориентировать НИОКР на интеграцию как с разработкой продуктов, так и с совершенствованием производственных процессов, поскольку коммерциализация технологий и патентование формируют барьеры входа на рынок.

4. «Зеленые» технологии, циркулярная экономика, снижение углеродного следа, промышленная безопасность и ESG-политика определяют доступ к финансированию и лояльность стейкхолдеров, поэтому экологическая и социальная ответственность становится императивом конкурентной стратегии промышленного предприятия.

5. Конкурентная стратегия предполагает кооперацию с научными институтами, поставщиками, потребителями и конкурентами для совместной разработки стандартов, технологий и рынков.

Таким образом, конкурентная стратегия промышленного предприятия – это долгосрочный, интегративный план действий, определяющий направление развития предприятия и способы создания, реализации и защиты устойчивых конкурентных преимуществ через синергию операционной эффективности, технологического лидерства, управления цепочками создания стоимости и интеграции в бизнес-экосистемы с учетом отраслевой специфики (капиталоемкость, инерционность производственной системы, высокая зависимость от цепочек поставок).

Данное определение согласуется с идеей «дихотомии Веблена», развиваемой В.В. Вольчиком и Е.В. Маслюковой, которые подчеркивают, что развитие промышленности неразрывно сопряжено с конфликтом между рыночными стимулами (краткосрочной экономической выгодой) и необходимостью долгосрочных институциональных и технологических изменений для устойчивости хозяйственного порядка [36].

Конкурентное поведение промышленного предприятия понимается в диссертации как совокупность тактических, операционно-адаптивных действий и решений, реализуемых в процессе осуществления выбранной конкурентной стратегии. Оно направлено на поддержание эффективности функционирования материально-производственной системы, оперативную нейтрализацию текущих угроз и использование краткосрочных рыночных возможностей, обеспечивая гибкость и скорость реакции на изменения конъюнктуры без пересмотра стратегических ориентиров.

Исследования Л.В. Клименко и Д.Д. Кривошеевой-Медянцевой показывают, что в конкретных отраслях, таких как виноделие, конкурентное поведение

предприятий реализуется через выбор коммуникативных стратегий позиционирования (глобальной, зарубежной или местной), что является конкретным проявлением адаптации к институциональным и потребительским барьерам [74].

Обоснование возможности и необходимости уточнения данных понятий дано в табл. 1.3.3.

Таблица 1.3.3 – Отличия авторских определений от существующих и их значимые акценты (авт.)

Критерий	Существующие определения (обобщенно)	Авторские определения	Значимые акценты и отличия
Объект управления	Компания в целом, рыночная позиция, конкурентные преимущества.	Производственная система	Смещение фокуса на специфический актив промышленного предприятия – его сложную, капиталоемкую производственную систему.
Сущность	План, модель, совокупность действий, процесс.	Интегративный план действий (стратегия), непрерывный поток операционно-адаптивных действий (поведение).	Подчеркивается синергетический и процессно-ориентированный характер, отказ от восприятия стратегии как просто «плана», а поведения – как просто «тактики».
Временной контекст	Долгосрочный для стратегии, краткосрочный для тактики.	Долгосрочное управление в условиях структурных изменений (стратегия), действия в режиме, близком к реальному времени (поведение).	Акцент на адаптивности к структурным сдвигам (а не только к конъюнктуре) для стратегии и на оперативности (рациональности) для поведения.
Ключевые источники преимуществ	Издержки, дифференциация, фокус, инновации, экосистемы.	Синергия операционной эффективности, технологического лидерства и управления цепочками создания стоимости.	Комплексный подход, явно выделяющий ключевые для промышленности векторы: совершенствование операционной деятельности, технологии и логистика.
Связь с средой	Адаптация к изменениям, реакция на вызовы.	Интеграция в бизнес-экосистемы (стратегия), нейтрализация угроз и использование возможностей (поведение).	Для стратегии – активное формирование и изменение конкурентной среды. Для поведения – действия по нейтрализации текущих угроз и использованию возникающих возможностей в рамках выбранной стратегии.

Сформулированные определения учитывают, что решения промышленного предприятия глубоко ориентированы на его материальные, технологические и производственные активы, которые обладают большой инерционностью

и требуют особого управления. Определения инкорпорируют ключевые современные вызовы: необходимость технологического лидерства, работу в экосистемах (цепочках поставок) и управление в условиях турбулентности. Формирование конкурентной стратегии предполагают выбор из альтернативных вариантов поведения. Поэтому, необходимо исследовать существующее в научной литературе многообразие типологий конкурентного поведения и стратегий для формирования в диссертации возможных вариантов стратегического выбора.

Выше было обосновано то, что конкурентное поведение производно от конкурентной стратегии. Однако в научных публикациях разграничение между «конкурентными стратегиями» и «стратегиями конкурентного поведения» зачастую является условным. Рассмотрение их совместно в рамках единой классификации позволяет получить многомерное видение стратегий конкуренции (табл. 1.3.4).

Таблица 1.3.4 – Обобщение видов конкурентного поведения и конкурентных стратегий, представленных в трудах ученых (составлено по [7, 19, 27, 31, 33, 43, 52, 55, 68, 70, 81, 93, 110, 111, 113, 117, 123, 133, 134, 144, 146, 152, 158, 159, 163, 171, 172])

Признак различия	Виды конкурентных стратегий и стратегического поведения предприятий
По базовым принципам	Лидерство по издержкам Дифференциация Фокусирование
По природе конкурентного преимущества и уровню использования инноваций	Снятие сливок Дифференциация Фокусирование Снижение издержек
По рыночной позиции	Лидер Претендент на лидерство Последователь Нишевик Аутсайдер
По ориентации на деловую активность соперников	Независимый Кооперативный Адаптивный Опережающий Агрессивный
По степени активности	Инициативный Безынициативный Нейтральный
По степени воинственности	Агрессивный Миролюбивый Покорный Компромиссный
В зависимости от мотивации к инновационной деятельности	Активный Пассивный

Продолжение табл. 1.3.4

Признак различия	Виды конкурентных стратегий и стратегического поведения предприятий
По характеру конкурентных действий	Наступательный и контрнаступательный Оборонительный Согласительный и изоляционистский Отвлекающий Отсупательный
По типу устройства хозяйственной системы	Приспособленческий Обеспечивающий Новаторский
По подходу к экономическому развитию	Новаторский Консервативный
По отношению к действующему конкурентному пространству	Тактический Стратегический
По уровню инновационной активности	Креативный Адаптивный Обеспечивающий
По удобству для фирмы	Ориентированный на дифференциацию и внедрение инноваций Ориентированный на удобные отношения с клиентом без нововведений
По силе конкурентного преимущества	Проникновение на рынок Присутствие на рынке Глобальная Временной организации
На основе биологического подхода	Эксплерентный (пионерский) Виолентый (силовой) Пациентный (нишевой) Коммутантный (приспособительный)
По реакции на внешние вызовы	Конкурентный (доминирование в стабильных, ресурсообеспеченных средах) Рудеральный (инновационный, монополизация новых рынков, адаптированность к высокой нестабильности) Стресс-толерантный (удержание ниш, устойчивость к дефициту ресурсов)
По уровню риска	С низким уровнем риска С высоким уровнем риска
По степени устойчивости	Устойчивый Неустойчивый
По типу взаимоотношений	Механическая монополизация Интегрирующая консолидация Обособление Компромиссное сотрудничество Вхождение в бизнес и уход из бизнеса
По характеру взаимодействия с конкурентами	Монополизация Интеграция Простое обособление и обособления специализированного бизнеса Дезинтеграция Кооперация с конкурентами Компромисс
По векторам достижения устойчивости	Дифференциация Развитие лояльности
В соответствии с экономическими трендами	Инновационная Информационных технологий Сетевая

Окончание табл. 1.3.4

Признак различия	Виды конкурентных стратегий и стратегического поведения предприятий
В зависимости от рыночной конкуренции	Адаптация Диверсификация Концентрация Интеграция Инновация
С позиций экологического подхода	Рождение Экспансия Лидерство Обновление
По потребительским предпочтениям	Функциональное превосходство (надежность + низкая стоимость) Тесная связь с потребителем (индивидуализация) Лидерство по продукту (инновации)
В зависимости от стадии жизненного цикла продукции и ресурсных возможностей предприятия	Снижение себестоимости Сегментация рынка Внедрение инноваций Дифференциация Моментальное реагирование на спрос
В контексте учета новых потребительских ценностей	Дифференциации Фокусирования Цифровой трансформации
По иерархии	Корпоративный Деловой Функциональный Операционный
С учетом интеграции цифровых технологий	Персонализация производства Технологическая интеграция Экосистемное сотрудничество Государственно-частные инициативы
В условиях импортозамещения	Сохранение рыночных позиций Развитие рынка Развитие продукта Снятия с производства
В зависимости от масштаба деятельности	Концентрированный рост Интегрированный рост Диверсифицированный рост Сокращение Комплексная
В зависимости от способа финализации	Полный/частичный выход из конкурентной гонки Присоединение к сильным интеграторам
По сценариям	Креативный, базирующийся на применении инноваций Агрессивный, развивающий эксклюзивные конкурентные преимущества Стимулирующий, основанный на применении мотиваторов поддержания рыночной позиции
В процессе адаптации к новым трендам	Фокусировка на стоимости Цифровая трансформация Устойчивое развитие Диверсификация продуктов
По варианту адаптации	Выжидательно-пассивный Компенсационный Инновационно-активный

Анализ полученной многоаспектной классификации конкурентных стратегий позволяет сделать ряд ключевых выводов. Не существует единой универсальной стратегии, и эффективная конкурентная стратегия представляет собой сложный комплекс, который должен одновременно учитывать внутренний потенциал, состояние внешней среды и характер конкурентного взаимодействия. Классические модели Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) остаются актуальным фундаментом, но наполняются новым содержанием в цифровую эру. Они трансформируются под влиянием трендов цифровой трансформации, устойчивого развития, экосистемного сотрудничества и гиперперсонализации, что отражено в новых категориях классификации.

В условиях высокой нестабильности на первый план выходят не силовые, а адаптивные и стресс-толерантные стратегии. Способность к моментальному реагированию на спрос, цифровой трансформации, компромиссному сотрудничеству и адаптации к новым трендам становится критическим конкурентным преимуществом, зачастую более важным, чем масштаб или низкие издержки. Конкурентная стратегия не является статичной и кардинально меняется в зависимости от флуктуаций внешней среды. Главная проблема существующих классификаций, на наш взгляд, заключается в их неполной адекватности требованиям турбулентной среды, в отсутствии типологии адаптивных конкурентных стратегий. Данные выводы обуславливают настоятельную необходимость разработки новой, интегративной классификации адаптивных конкурентных стратегий, которые обеспечивают выживание и развитие промышленных предприятий в турбулентной среде. Целесообразно формировать их с учетом состояния конкурентной среды и уровня конкурентоспособности предприятия.

Принципиально важным для настоящего исследования является разграничение конкурентной стратегии как общей категории, адаптивной конкурентной стратегии как ее особого типа и конкурентного поведения как тактической составляющей реализации стратегии. В отличие от классической конкурентной стратегии, ориентированной на создание долгосрочных устойчивых преимуществ в относительно стабильной отраслевой структуре, адаптивная конкурентная стратегия предполагает способность предприятия к периодическому пересмотру стратегических ориентиров и корректировке модели поведения в ответ на структурные изменения среды, обусловленные турбулентностью. В отличие

от конкурентного поведения, которое ограничивается тактическими реакциями в рамках существующей стратегии, адаптивная стратегия затрагивает сам стратегический вектор развития.

Традиционными критериями выбора конкурентной стратегии, которые, в частности, описаны Е.П. Гариной и соавторами [43], являются капиталоемкость решений (доступность финансовых ресурсов), инновационный задел (уровень развития НИОКР и технологической базы), система интеграционного взаимодействия (наличие партнерских сетей и стандартов кооперации), отраслевая специфика (требования к гибкости, масштабу производства и качеству). Немаловажно, что отмечается у А.О. Егоровой, В.П. Кузнецова [54], что выбор стратегии зависит от специфики предприятия (размер, рыночная доля) и внешних условий (потребительские предпочтения, уровень конкуренции).

Представляется целесообразным выделить ключевые с точки зрения современного научного дискурса характеристики конкурентных стратегий, обеспечивающие повышение уровня адаптации промышленного предприятия. В качестве концептуальной основы, задающей вектор трансформации стратегического конкурентного поведения, следует обозначить глобальные тренды развития, к числу которых относятся: 1) достижение баланса между глобализацией и локализацией (оптимизация глобальных цепочек поставок с учетом геополитических рисков, локализация производства для снижения импортозависимости, освоение новых рынков посредством цифровых платформ и электронной коммерции); 2) цифровая трансформация и переход к Industry 4.0 (внедрение индустриального интернета вещей, автоматизация и роботизация производственных процессов); 3) активизация инновационной деятельности и развитие R&D; 4) обеспечение кибербезопасности и защиты данных (усиление защиты критической инфраструктуры от кибератак, применение блокчейн-технологий для прослеживаемости цепочек поставок); 5) устойчивое развитие и экологизация (переход на зеленые технологии, снижение углеродного следа, внедрение принципов циркулярной экономики, оптимизация энергопотребления за счет возобновляемых источников энергии); 6) обеспечение гибкости и адаптивности производственных систем (развитие массовой кастомизации на базе гибких производственных систем, использование адаптивных цепочек поставок для минимиза-

ции рисков, ускоренное прототипирование и внедрение концепции бережливого производства); 7) усиление клиентоориентированности и сервисизация (переход от товарной модели к сервисной, персонализация предложений на основе анализа данных, развитие послепродажного обслуживания и использование телеметрии для предиктивного сервиса); 8) развитие кадрового потенциала и цифровых компетенций (создание корпоративных университетов и программ переподготовки, внедрение гибридных моделей занятости, формирование кросс-функциональных команд).

Указанные тренды находят прямое отражение в современных теоретических подходах к формированию конкурентных стратегий. В частности, Д.К. Кулешов отмечает, что в настоящее время релевантными являются стратегии достижения конкурентных преимуществ, базирующиеся не только на ценовом лидерстве и дифференциации, но также на формировании стратегических альянсов и реализации защитных механизмов, дистанцирующих бизнес от конкурентного давления [86, с. 57–58]. Развивая данный тезис применительно к условиям усиливающейся конкурентной борьбы, К.Д. Смирнова акцентирует внимание на целевых ориентирах конкурентного поведения, которые все чаще детерминированы необходимостью сдерживания агрессивных действий соперников [133, с. 169]. Смещая акцент с инструментального аспекта на содержательный, Ю.В. Тарануха констатирует, что в условиях гиперконкуренции содержательная направленность конкурентной стратегии смещается с формирования собственных устойчивых преимуществ на разрушение преимуществ конкурентов; кроме того, более результативным становится не создание долгосрочных стратегических преимуществ, а непрерывная генерация краткосрочных [144]. Дополняя приведенные положения, Т.Н. Прижигалинская и Е.А. Алманова подчеркивают значимость минимизации неопределенности конкурентных реакций, а также рассматривают обеспечение устойчивости развития в качестве приоритетной цели конкурентной стратегии [113]. В русле обозначенной проблематики Б.А. Тхориков указывает на необходимость активного и перманентного реагирования на изменения внешней среды, а также корректировки внутриорганизационных моделей поведения в процессе конкурентного взаимодействия [149], что непосредственно корреспондирует с идеей динамического подхода,

развиваемой Т.О. Загорной применительно к интерпретации конкурентного поведения [65].

В завершении п. 1.3. диссертационной работы можно сформулировать выводы:

1. Установлена траектория эволюции конкурентной стратегии от статичной отраслевой парадигмы к динамической экосистемной парадигме, в рамках которой источником преимущества становятся не внутренние ресурсы компании в отрыве от контекста, а ее способность к адаптации, инновациям и кооперации в сетевых структурах.

2. Выявлена и детализирована диалектическая взаимосвязь категорий «конкурентная стратегия» и «конкурентное поведение». Стратегия выступает как долгосрочный, проактивный замысел и интегративный план действий, определяющий вектор развития предприятия, в то время как поведение представляет собой тактический, адаптивно-реактивный уровень реализации стратегии, обеспечивающий оперативную реакцию на текущие изменения рыночной конъюнктуры в рамках заданных стратегических ориентиров.

3. Предложены авторские дефиниции конкурентной стратегии и конкурентного поведения промышленного предприятия, учитывающие отраслевую специфику (капиталоемкость, инерционность производственной системы, высокую зависимость от цепочек создания стоимости). Данные определения позиционируются как более релевантные для промышленных предприятий по сравнению с универсальными трактовками, поскольку они акцентируют материально-технологическую основу конкурентных решений.

4. Обосновано разграничение конкурентной стратегии как общей категории и адаптивной конкурентной стратегии как ее особого типа, обусловленного турбулентностью внешней среды. Адаптивная конкурентная стратегия, в отличие от классической, ориентированной на устойчивые преимущества в стабильных условиях, предполагает периодический пересмотр стратегических ориентиров и корректировку модели поведения в ответ на структурные изменения среды. В отличие от конкурентного поведения, ограниченного тактическими реакциями, адаптивная стратегия затрагивает сам стратегический вектор развития предприятия.

5. Выявлена недостаточная разработанность классификации адаптивных конкурентных стратегий при наличии обширного, но фрагментированного типологического аппарата. Существующие классификации, как показал проведенный анализ, не обеспечивают комплексного подхода к формированию адаптивных стратегий, учитывающих особенности турбулентной среды и специфику промышленных предприятий. Отсутствует инструментарий, позволяющий увязать выбор типа адаптивной стратегии с конкретными параметрами внешней среды и внутреннего потенциала предприятия.

Выявленные ограничения существующих подходов и необходимость учета типа конкурентной среды и профиля конкурентоспособности предприятия при выборе стратегии обуславливают актуальность разработки методического инструментария обоснования выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия.

Выводы по главе 1

На основании проведенного анализа в главе 1 диссертационного исследования сформулированы следующие обобщающие выводы, отражающие системное видение трансформации условий, теоретических подходов и стратегий в современной экономике:

1. Обосновано, что турбулентность представляет собой интегральную характеристику конкурентной среды, аккумулирующую перманентную нестабильность, сжатие временных циклов, экосистемный характер взаимодействий и принципиальную непредсказуемость будущего. Это обуславливает необходимость переосмысления традиционных подходов к оценке конкурентоспособности и формирует запрос на разработку адаптивно-стратегического инструментария ее развития.

2. Эволюция теоретических концепций конкурентной среды и конкурентоспособности демонстрирует переход от статических к динамическим и интегративным моделям. Выявлена трансформация научной мысли от структурного восприятия конкурентной среды к ее пониманию как изменяющейся системы взаимодействий, координируемой формальными и неформальными институтами. В результате систематизации выделены субъектный, отношенческо-динамический, интегративный, цифровой подходы и группа специфических взглядов на конкурентоспособность промышленного предприятия. Сформулировано

авторское определение конкурентоспособности промышленного предприятия как синергетической способности, обеспечивающей устойчивое рыночное превосходство в турбулентных условиях за счет стратегической гибкости, опережающей цифровой трансформации, клиентоориентированной инновационности и интеграции принципов ESG-политики. Выявленная дифференциация понятий конкурентоспособности как точечной характеристики функционирования и конкурентоустойчивости как возможности сохранять конкурентоспособность, несмотря на колебания внешней среды, задает вектор для разработки методического инструментария, учитывающего как текущую, так и долгосрочную составляющую конкурентных позиций промышленного предприятия.

3. Обоснована траектория эволюции конкурентной стратегии от статичного отраслевого представления к динамическому экосистемному видению, где конкурентное поведение выступает тактическим, адаптивно-реактивным уровнем реализации стратегического замысла. Предложены авторские дефиниции конкурентной стратегии (как долгосрочного интегративного плана действий) и конкурентного поведения (как совокупности тактических операционно-адаптивных действий) с учетом отраслевой специфики промышленных предприятий (капиталоемкость, инерционность производственной системы, высокая зависимость от цепочек создания стоимости). Обосновано разграничение конкурентной стратегии как общей категории и адаптивной конкурентной стратегии как ее особого типа, значимость которого возрастает в условиях турбулентной среды. Выявлена недостаточная разработанность классификации адаптивных конкурентных стратегий, так как существующие типологии фрагментированы и не обеспечивают комплексного подхода к выбору стратегии, адекватной состоянию внешней среды и внутреннему потенциалу промышленного предприятия.

Выявленные закономерности трансформации конкурентной среды, эволюции подходов к конкурентоспособности промышленного предприятия и ограничения существующих вариантов конкурентных стратегий обосновывают необходимость создания комплексной системы оценки и стратегического развития, включающей методику диагностики конкурентной среды, методику ин-

тегральной оценки конкурентоспособности предприятия и инструментарий выбора адаптивной конкурентной стратегии. Решению этих задач посвящена глава 2 диссертационного исследования.

Глава 2. Методический инструментарий оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды

2.1. Совершенствование методики диагностики конкурентной среды промышленных предприятий с учетом динамических факторов

Как было отмечено в п. 1.1, инструментарий диагностики конкурентной среды нуждается в адаптации к складывающейся в экономической системе ситуации. Целью данного параграфа является совершенствование методического подхода диагностики конкурентной среды отраслей промышленности. В соответствии с поставленной целью приводятся актуальные мнения ученых относительно значимых методических аспектов исследования конкурентной среды, далее предлагается авторское развитие существующих подходов в виде методики диагностики.

Продолжающаяся научная дискуссия о направлениях анализа конкурентной среды и расстановке акцентов в ее оценке подтверждается множеством публикаций. Принципиальным является тезис о том, что анализ конкурентной среды призван обеспечивать оперативную реакцию компаний на динамичные рыночные изменения независимо от их масштаба. В этом контексте А.Л. Полтарыхин с соавторами обоснованно утверждают, что дифференцированные конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе превосходят ценовые, и предлагают дополнить модель «пяти сил» М. Портера индикаторами, отражающими уровень появления новых конкурентов и рыночную власть покупателей [108]. Подобное расширение инструментария заслуживает внимания при разработке методического обеспечения.

В части факторного анализа конкурентной среды А.А. Угрюмова с соавторами выделяют отраслевые особенности, темпы роста и перспективы развития с обязательным учетом потенциала адаптации к кризисам [103]. Значимость критерия адаптации к кризисам не вызывает сомнений в условиях высокой турбулентности, однако его объективная измеримость остается нерешенной проблемой. Развивая данное положение, С.К. Демченко с соавторами подчеркивают влияние цен на конкурентную среду, отмечая, что демпинг позволяет

крупным компаниям занимать доминирующее положение [49]. Отсюда следует, что мониторинг ценовой динамики в сопоставлении со среднеотраслевыми показателями способен служить надежной характеристикой конкурентной среды, тем более что цены традиционно рассматриваются как ведущий индикатор экономической конъюнктуры.

Качественный вектор анализа представлен в работах А.А. Жука и А.А. Ваганова, которые настаивают на необходимости углубленной оценки исторической траектории рынка или отрасли, а также присущих им формальных законов и неформальных норм [60, 61]. Ценность данного подхода состоит в акценте на отслеживании динамики показателей конкурентной ситуации, что позволяет выявлять устойчивые закономерности ее эволюции.

Методика оценки эффективности конкурентной среды, предложенная Е.П. Гармашовой, базируется на определении степени независимости принятия решений субъектами, а сама оценка может проводиться через анализ структуры среды, показателей эффективности фирм, сложности взаимодействия производителей и потребителей либо инновационной активности как индикатора развитости конкуренции [44]. Формализация данных положений в виде алгоритма, на наш взгляд, повысила бы их практическую ценность.

Иной ракурс предлагает А.Г. Бреусова, рассматривающая конкурентную среду сквозь призму влияния на конкуренцию тенденций спроса (улучшающих или ухудшающих) и соперничества компаний (позитивного или негативного), с привлечением оценок восприятия этих тенденций производителями и компаниями [30]. На основе таких оценок осуществляется выбор одного из четырех типов политики: развития потребительской культуры, поддерживающей, создания условий конкуренции или развития бизнеса. Перспективность подхода очевидна, однако требуется уточнение системы показателей по каждому направлению.

Расширение традиционного факторного набора представлено у К.Д. Смирновой, которая рекомендует использовать модель ICEDRIPS, приведенную зарубежными авторами [174], охватывающую инновации, конкурентов, экономические факторы, демографию, нормативное поле, инфраструктуру, партнерские связи и социальные тенденции, с обязательным ранжированием

факторов методом анализа иерархий [133]. Такой комплексный подход обеспечивает систематизацию многообразных аспектов конкурентной среды и определение их приоритетности для конкретного предприятия.

На концептуальном уровне Ю.Б. Рубин обосновывает теорию менеджмента участия сторон конкуренции как ответ на трансформацию экономической среды, выделяя в ее рамках триаду: менеджмент ресурсов участия, менеджмент результатов участия и менеджмент конкурентных действий и дееспособности сторон соперничества [122]. Учет характера конкурентного взаимодействия представляет существенный научно-практический интерес, поскольку отношенческая концепция доказала свою эффективность при анализе рыночной активности. Вместе с тем получение полного среза данных обо всех силах конкурентной среды в их взаимосвязи остается сложной задачей, а прикладной аспект методики отличается относительной простотой использования.

Н.Ю. Ярошевич предлагает для оценки структурных особенностей рынка использовать:

1) индекс Херфинадаля-Хиршмана, который традиционно рассчитывается как сумма квадратов долей рынка наиболее крупных фирм (по его значению ниже 800 автор подхода предлагает судить о низкой степени концентрации, при значении от 800 до 1800 – о среднем уровне концентрации рынка и при значении выше 1800 – о высоком уровне концентрации рынка);

2) коэффициент турбулентности долей рынка, отражающий динамику сменяемости ведущих игроков рынка, что свидетельствует о высоте барьеров входа в отрасль и о силе конкуренции в ней. Коэффициент рассчитывается за период и отражает отношение кумулятивной рыночной доли крупнейших новичков рынка за рассматриваемый период к сумме кумулятивной доли рынка новичков и кумулятивной доли рынка фирм, которые были крупнейшими в начале периода и остались крупнейшими к концу рассматриваемого периода (при значении коэффициента турбулентности ниже 0,5 структура рынка считается стабильной, выше 0,5 – нестабильной, характеризующей высокий уровень интенсивности конкурентной борьбы) [171]. Вместе с тем, при указании на совместное использование данных показателей автор не приводит способа их интеграции или обобщения выводов, полученных от каждого показателя. Однако

само использование коэффициента турбулентности долей рынка в контексте рассматриваемой в диссертации проблематики считаем продуктивным.

Сопоставление существующих методических подходов свидетельствует о тенденции к расширению аналитического контекста, углублению факторного анализа и усилению практической ориентированности. Наблюдается закономерная эволюция от статичного анализа к динамическому. Вместе с тем ключевой проблемой остается фрагментированность подходов, что обуславливает необходимость не создания новых изолированных моделей, а интеграции существующих в комплексные расширенные методики, сочетающие количественную оценку структурных показателей с качественным анализом институционального контекста и динамики. Проведенный выше анализ актуальных публикаций, отобранных в электронной библиотеке Elibrary.ru по ключевому слову «конкурентная среда», позволяет заключить, что в ближайшей перспективе будут востребованы методы, оценивающие динамику роста бизнеса, степень участия в конкуренции, уровень цен, динамику спроса и скорость реагирования. Указанные направления соответствуют складывающейся мировой конъюнктуре и обеспечивают более точную оценку состояния конкурентной среды.

Следует отметить, что модель пяти сил М. Портера сохраняет статус базовой и наиболее распространенной, однако ее статичный и отраслевой характер ограничивает применение в условиях современной турбулентной, многокомпонентной среды, где конкуренция разворачивается не только между прямыми игроками, но и между экосистемами, бизнес-моделями, а также за влияние на институты. На основе проведенного анализа нами выделены значимые для современной конкурентной среды направления диагностики:

1. Анализ динамики, скорости изменений и турбулентности. Данное направление в классической модели М. Портера не отражено, так как она позволяет получить аналитический срез конкурентной среды на текущий момент времени. Отражение динамической компоненты, с нашей точки зрения, возможно с помощью таких показателей, как:

- коэффициент турбулентности долей рынка, который показывает, насколько часто меняются лидеры. Высокое его значение – признак гиперконкуренции и низких барьеров входа, где лидер в будущем может быть вытеснен стартапом;

- скорость инновационных процессов и сокращение жизненных циклов, оценка которых позволяет определить предприятия, которые могут разработать новую технологию или бизнес-модель, превращающие продукты, производимые в отрасли в настоящее время, в устаревшие. Сокращение жизненных циклов товаров и технологий является прямым следствием «ускорения инновационных процессов».

2. Анализ цифровой трансформации и платформенной экономики в соответствии с преобладающим в современной повестке цифровым подходом является обязательным компонентом оценки конкурентной среды, поэтому считаем значимыми такие направления ее аудита, как:

- угроза появления цифровых платформ и экосистем. Обоснованием необходимости данного аспекта анализа является то, что современная конкуренция приходит не из смежной отрасли, а из цифрового поля (например, в настоящее время, когда кондиционеры должны «уметь» подключаться к системе «умный дом», их производитель находится в отношениях конкурентного влияния с цифровыми платформами, которые определяют участников своей экосистемы и во многом формируют ценность продукта);
- значимость данных как ключевого актива, что обусловлено тем, что конкурентное преимущество все чаще строится не на активах, а на данных, поэтому важно анализировать лиц, владеющих критически важными массивами данных, и анализировать среду с учетом данной конкурентной силы;
- новые формы дифференциации, что предопределено возрастанием роли бренда и репутации в онлайн-среде, а также ростом скорости изменения параметров товара (в частности, из-за итеративного обновления ПО, персонализации характеристик товара под клиента).

3. Анализ институциональной среды и неформальных правил необходим в соответствии с выделенными нами ранее отношенческо-динамическим и интегративным подходом (п. 1.1 диссертационного исследования). В этой связи считаем целесообразным дополнять анализ конкурентной среды промышленного предприятия такими факторами, как:

- баланс формальных и неформальных институтов. Как верно указали Т.Е. Ситихова и У.А. Гагиев [130], ключевым фактором является прозрачность

и стабильность, обеспечиваемая этим балансом. Анализ «правил игры», таким образом, становится практической необходимостью;

- анализ «конкурентного климата» путем оценки долгосрочных стратегий компаний (инновации, цифровизация) и условий конкуренции, которые определяют вектор адаптации предприятий.

4. Анализ ESG-устойчивости и социальной ответственности. Поскольку можно утверждать, что в настоящее время данное направление эволюционировало из «мягкого» фактора в жесткое конкурентное требование, необходимо предусмотреть в методике анализа конкурентной среды такие направления анализа, как:

- влияние ужесточающихся экологических норм, потому что они порождают не просто затраты, а новый барьер для входа и источник конкурентного преимущества (например, спрос на низкоуглеродные технологии задает вектор формирования конкурентного преимущества);

- требования прозрачности и этичности со стороны потребителей, что проявляется в том, что бренды, не соответствующие ESG-стандартам, сталкиваются с репутационными рисками и потерей клиентов. Это трансформирует «силу покупателей» (по терминологии М. Портера [111]), наделяя их новыми критериями выбора.

5. Анализ глобальных цепочек создания стоимости и геополитических рисков необходим, поскольку глобализация сменилась более сложной моделью, где локализация и глобальная интеграция сосуществуют. Воплотить данное направление в анализе можно на основе оценки:

- уязвимости цепочек поставок. Санкционное давление, описанное нами ранее, делает критически важным анализ зависимости от ключевых поставщиков из «недружественных» юрисдикций и поиск альтернатив. Данный аспект углубляет анализ «силы поставщиков»;

- геополитического риска. Нестабильность, конфликты и торговые войны напрямую влияют на доступ к ресурсам и рынкам, создавая «новую норму» турбулентности.

6. Анализ коопетиции и партнерских экосистем. Современная конкуренция все чаще происходит между не отдельными фирмами, а между сетями и экосистемами, поэтому считаем целесообразным:

- анализировать стратегические альянсы, так как прямые конкуренты могут сотрудничать в области НИОКР для создания новых стандартов. В этой связи необходимо оценивать, кто с кем объединяется и как это меняет конкурентный ландшафт;
- картирование экосистем через определение ключевых платформ, вокруг которых формируются сообщества компаний-партнеров. Лидерство в конкуренции часто коррелирует с позицией ядра экосистемы.

7. Анализ управления рисками и адаптационного потенциала. В условиях «роста рисков» (финансовых, операционных, репутационных, киберрисков) способность компании к управлению ими становится конкурентным преимуществом, отсюда необходимы оценка устойчивости к кризисам; потенциала адаптации к кризисам; анализ киберустойчивости. Данный анализ позволяет оценить, насколько конкурентная среда является «турбулентной» с точки зрения не только скорости изменений, но и их деструктивного потенциала, что напрямую влияет на привлекательность отрасли для ведения бизнеса.

Логика авторского подхода состоит в надстройке модели «пяти сил» М. Портера динамическим, цифровым и институциональным контекстом. Она напрямую вытекает из выявленных в исследовании факторов: из технологических изменений следует необходимость цифрового анализа, из нестабильности и геополитики – анализ глобальной цепочки стоимости и рисков, из экологических и социальных вызовов – анализ ESG-факторов, из регуляторных изменений – институциональный анализ, из ускорения инноваций и усиления конкуренции – анализ динамики и коопетиции. Реализовать авторские идеи по расширению методики диагностики конкурентной среды предлагается на основе шаблона, разработанного платформой PowerBranding [162], в который нами внесены дополнения, выделенные на рис. 2.1.1-2.1.8 более темным фоном. Выделенные серым фоном показатели внесены в методику автором. Вербально-лингвистическая шкала для всех показателей разработана автором.

Как видно, предложенные дополнения и изменения в методике представлены блоками. Первый блок: «Динамика рынка и инновационная активность отрасли». В него интегрируется разработанный параметр «баланс «рост-угасание», что в совокупности с остальными параметрами позволяет дать количественную, динамическую оценку среде в целом.

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
Наличие товаров-заменителей с учетом критерия «цена-качество»	Угрозу представляют товары-заменители, которые способны обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	Множество аналогов с лучшим соотношением цена-качество, доля >40%	Несколько сильных аналогов, доля 25-40%	Ограниченное число аналогов, доля 10-25%	Единичные аналоги, доля <10%	Аналоги отсутствуют или неконкурентоспособны
Наличие цифровых субститутов и платформ-агрегаторов	Угрозу представляют не только прямые аналоги, но и цифровые платформы, которые могут перехватить ценность для потребителя	Цифровые субституты/платформы активно перехватывают >30% спроса	Цифровые субституты влияют на 15-30% бизнес-моделей	Цифровые субституты присутствуют, влияние 5-15%	Минимальное присутствие цифровых субститутов (<5%)	Цифровые субституты отсутствуют или нерелевантны
Угроза косвенных заменителей, решающих ключевую потребность клиента	Данным параметром оценивается угроза от тех заменителей, которые иным способом удовлетворяют потребность клиента, делая исходный продукт ненужным.	Косвенные заменители активно перехватывают >30% целевой аудитории	Косвенные заменители влияют на 15-30% аудитории	Косвенные заменители существуют, влияние 5-15%	Минимальное влияние косвенных заменителей (<5%)	Косвенные заменители отсутствуют или их влияние ничтожно
Риск потери ценности и каналов сбыта из-за платформенно-ориентированного устранения посредников или риск дезинтермедиации	Угроза заключается в потере прямого контакта с клиентом и превращении в анонимного поставщика внутри чужой экосистемы.	Высокий риск дезинтермедиации, потеря >50% каналов	Значительный риск, потеря 25-50% каналов	Умеренный риск, потеря 10-25% каналов	Низкий риск, потеря <10% каналов	Бизнес-модель устойчива к дезинтермедиации
Риск демонетизации основного продукта	Угроза того, что текущая модель монетизации (продажа продукта) будет разрушена за счет бесплатного предоставления аналога и монетизации через сервисы/данные.	Модели с демонетизацией доминируют на смежных рынках	Активное распространение моделей демонетизации	Единичные случаи демонетизации	Минимальная угроза демонетизации	Риск демонетизации отсутствует

Рисунок 2.1.1 – Шкала для оценки показателей блока «Угроза со стороны товаров-заменителей» среды (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Второй блок «Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики». Он необходим для учета роли данных, цифровых платформ и новых (в т.ч. экосистемных) бизнес-моделей. Третий блок «Давление ESG-факторов и институциональной среды». Его добавление обусловлено важностью учета социо-эколого-экономических факторов, геополитики и неформальных правил.

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения (>20 игроков)	Значительное количество (11-20 игроков)	Средний уровень (6-10 игроков)	Ограниченное количество (3-5 игроков)	Небольшое количество (1-2 игрока)
Коэффициент турбулентности долей рынка	Отражает динамику сменяемости лидеров. Высокое значение – признак гиперконкуренции	Очень высокий (>0,7), частая смена лидеров	Высокий (0,5-0,7), неустойчивая структура	Средний (0,3-0,5), умеренная турбулентность	Низкий (0,1-0,3), стабильная структура	Очень низкий (<0,1), жесткая иерархия
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Сильная стагнация или снижение (>5%)	Стагнация или незначительное снижение (0 до -5%)	Низкий рост (0-5%)	Умеренный рост (5-10%)	Высокий рост (>10%)
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация – тем выше риск переключения потребителя	Полная стандартизация, товары взаимозаменяемы	Низкая дифференциация по ключевым свойствам	Умеренная дифференциация, есть отличительные черты	Высокая дифференциация, значимые отличия	Полная дифференциация, уникальные продукты
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция, нет возможности повышения	Ограниченные возможности, только для покрытия затрат	Умеренные возможности, небольшой рост маржи	Значительные возможности для роста цен	Полная свобода в ценообразовании

Рисунок 2.1.2 – Шкала для оценки показателей блока «Интенсивность внутриотраслевой конкуренции» (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания вынуждена идти им на уступки	Более 80% продаж у 1-2 клиентов	60-80% продаж у 3-5 клиентов	40-60% продаж у 5-10 клиентов	20-40% продаж у нескольких клиентов	Равномерное распределение
Удовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком или конкурентом	Сильная неудовлетворенность ключевыми параметрами	Значительная неудовлетворенность	Умеренная неудовлетворенность второстепенными параметрами	Минимальная неудовлетворенность	Полная удовлетворенность
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	Очень высокая, переключаются при малой разнице	Высокая, переключаются при заметной разнице	Умеренная, переключаются при значительной разнице	Низкая, лояльность к бренду	Абсолютная нечувствительность
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу	Товар не уникален, много полных аналогов	Товар слабо дифференцирован	Умеренная уникальность, есть отличия	Высокая уникальность, ограниченные аналоги	Полная уникальность, аналогов нет

Рисунок 2.1.3 – Шкала для оценки показателей блока «Рыночная власть потребителей» (расширено автором в части вербально-числовой шкалы)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
Экономия на масштабе при производстве	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов и выше барьеры входа	Отсутствует	Минимальная, незначительное преимущество	Умеренная, заметное преимущество	Значительная, существенное преимущество	Критическая, доминирующее преимущество
Контроль над данными и цифровыми платформами как барьер для входа	Чем сильнее контроль действующих игроков над ключевыми массивами данных и цифровыми платформами, тем выше барьеры входа для новых компаний, что благоприятно для текущих игроков.	Новые игроки не могут конкурировать без доступа к данным	Сильная зависимость от существующих платформ	Умеренная зависимость, есть альтернативы	Слабые барьеры, данные доступны	Данные не являются барьером
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам занять свободную нишу	Низкий уровень разнообразия	Ограниченное разнообразие, есть незанятые ниши	Умеренная дифференциация, ниши частично заняты	Высокая дифференциация, большинство ниш занято	Полная дифференциация, все ниши заняты
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам	Низкий (окупается за 1-3 месяца)	Умеренный (окупается за 4-6 месяцев)	Средний (окупается за 7-12 месяцев)	Высокий (окупается за 1-2 года)	Очень высокий (окупается >2 лет)
Сила марок с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки, тем сложнее новым игрокам вступить в отрасль	Отсутствуют крупные игроки	1-2 узнаваемых бренда	3-5 сильных брендов, доля 40-60%	Несколько доминирующих брендов (60-80%)	2-3 игрока держат >80% рынка
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории, тем ниже привлекательность отрасли	Полностью открытый доступ	Легкий доступ с минимальными инвестициями	Умеренные требования к доступу	Ограниченный доступ, требуются значительные инвестиции	Сильно ограниченный доступ
Политика правительства	Правительство может лимитировать возможность входа с помощью лицензирования, регулирования цен и т.д.	Нет ограничений	Минимальное регулирование	Умеренное регулирование	Значительное регулирование	Полная регламентация отрасли
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка, то это становится значимым барьером для входа	Игроки не идут на снижение цен	Редко идут на снижение цен	Умеренно реагируют снижением цен	Активно защищают долю рынка	Агрессивно защищают позиции
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	Высокий и растущий (>15%)	Умеренно высокий (10-15%)	Стабильный (5-10%)	Замедляющийся (0-5%)	Стагнация или падение

Рисунок 2.1.4 – Шкала для оценки показателей блока «Угроза входа новых игроков» (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Монополия (1 поставщик)	Олигополия (2-3 поставщика)	Ограниченное количество (4-6 поставщиков)	Несколько альтернатив (7-10 поставщиков)	Широкий выбор (>10 поставщиков)
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	Сильная ограниченность ключевых ресурсов	Значительная ограниченность	Умеренная ограниченность отдельных ресурсов	Минимальная ограниченность	Неограниченные объемы
Геополитическая зависимость от ключевых поставщиков	Зависимость от поставщиков из «недружественных» юрисдикций создает дополнительные риски	Высокая зависимость от поставщиков из «недружественных» юрисдикций (>50% поставок)	Значительная зависимость от поставщиков из «недружественных» юрисдикций (30-50%)	Умеренная зависимость от поставщиков из «недружественных» юрисдикций (15-30%)	Низкая зависимость от поставщиков из «недружественных» юрисдикций (5-15%)	Минимальная зависимость от поставщиков из «недружественных» юрисдикций (<5%)
Издержки переключения на других поставщиков	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	Очень высокие издержки	Высокие издержки	Умеренные издержки	Низкие издержки	Минимальные издержки
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем выше риск некачественной работы	Низкий приоритет, второстепенный клиент	Пониженный приоритет	Средний приоритет	Высокий приоритет	Ключевой клиент

Рисунок 2.1.5– Шкала для оценки показателей блока «Рыночная власть поставщиков» (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
БЛОК:						
Инновационная активность (интенсивность НИОКР)	Уровень затрат на НИОКР и внедрение инноваций	Низкий (<1% от выручки)	Умеренный (1-2% от выручки)	Средний (2-3% от выручки)	Высокий (3-5% от выручки)	Очень высокий (>5% от выручки)
Скорость обновления продукта/технологии	Скорость морального устаревания продуктов и технологий	Медленное (>7 лет)	Замедленное (5-7 лет)	Среднее (3-5 лет)	Быстрое (1-3 года)	Очень быстрое (<1 года)
Баланс «рост-угасание» (разница между количеством быстрорастущих и уходящих компаний)	Отражает созидательную или разрушительную функцию конкуренции. Рассчитывается как сумма быстрорастущих компаний минус угасающие компании за период	Сильно отрицательный (< -1000)	Отрицательный (-1000 до -500)	Нейтральный (-500 до 500)	Положительный (500 до 1000)	Сильно положительный (> 1000)

Рисунок 2.1.6 – Шкала для оценки показателей блока «Динамика рынка и инновационная активность отрасли» (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
Влияние цифровых платформ-агрегаторов	Угроза со стороны платформ, которые могут перехватить взаимодействие с клиентом	Платформы контролируют ключевые каналы	Значительное влияние платформ	Умеренное влияние	Минимальное влияние	Платформы не оказывают влияния
Уровень цифровизации компании/отрасли	Чем выше скорость внедрения цифровых технологий, тем выше операционная эффективность и способность создавать инновационные продукты, что благоприятно для конкурентной позиции.	Технологическое отставание	Отдельные цифровые решения	Системная цифровизация процессов	Лидерство в цифровизации	Эталон цифровой трансформации
Интенсивность использования данных в отрасли как фактор конкуренции	Чем выше уровень использования больших данных и технологий их анализа для создания ценности в отрасли, тем выше темп инноваций и интенсивность «данно-ориентированной» конкуренции, что требует постоянных инвестиций от всех игроков.	Данные практически не используются	Ограниченное использование данных	Активное использование у лидеров	Широкое использование как стандарт	Данные - ключевой фактор конкуренции
Киберриски и цифровая устойчивость	Уровень уязвимости к кибератакам и устойчивости цифровой среды	Высокая уязвимость, частые инциденты	Значительная уязвимость	Умеренная защищенность	Высокая устойчивость	Максимальная кибербезопасность

Рисунок 2.1.7 – Шкала для оценки показателей блока «Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики» (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Степень благоприятности конкурентной среды				
		1 балл (очень низкая)	2 балла (низкая)	3 балла (средняя)	4 балла (высокая)	5 баллов (очень высокая)
БЛОК: ДАВЛЕНИЕ ESG-ФАКТОРОВ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ						
Давление в области экологического регулирования	Ужесточение экологического регулирования и спрос на «зеленые» продукты	Жесткое регулирование, высокие издержки	Значительное регулирование	Умеренные требования	Минимальное регулирование	Стимулирующая политика
Влияние неформальных институтов	Роль неформальных правил, связей, коррупционных схем на ведение бизнеса	Высокое влияние, непрозрачность	Значительное влияние	Умеренное влияние	Минимальное влияние	Полная прозрачность
Социальные требования и репутационные риски	Требования к КСО, этике, прозрачности со стороны общества и инвесторов	Жесткие требования, высокие риски	Значительные требования	Умеренные требования	Минимальные требования	Рекомендательный характер
Стабильность регуляторной среды	Предсказуемость изменения законов, налогов, пошлин	Нестабильная, резкие изменения	Частые изменения	Умеренно стабильная	Стабильная	Полная предсказуемость

Рисунок 2.1.8 – Шкала для оценки показателей блока «Давление ESG-факторов и институциональной среды» (расширено автором в части состава показателей и вербально-числовой шкалы)

Кроме того, в традиционные для модели М. Портера блоки точно добавлены параметры, отражающие современные угрозы (например, киберриски в блоке поставщиков, цифровые субституты). Следует также отметить, что в базовой методике (см. [162]) присутствовала только числовая 3-балльная шкала, которая нами была расширена с целью более точного отслеживания изменений и уточнена за счет внесения лингвистических характеристик, которые облегчают работу и повышают степень согласованности мнений экспертов.

В части уточнения расчетного показателя «баланс «рост-угасание» отметим, что базой реализации предлагаемого подхода к его определению является «Официальная статистическая методология формирования показателей бизнес-демографии» [104]. В ней по темпам изменения численности работников и оборота определяется тип предприятия (рис. 2.1.9).

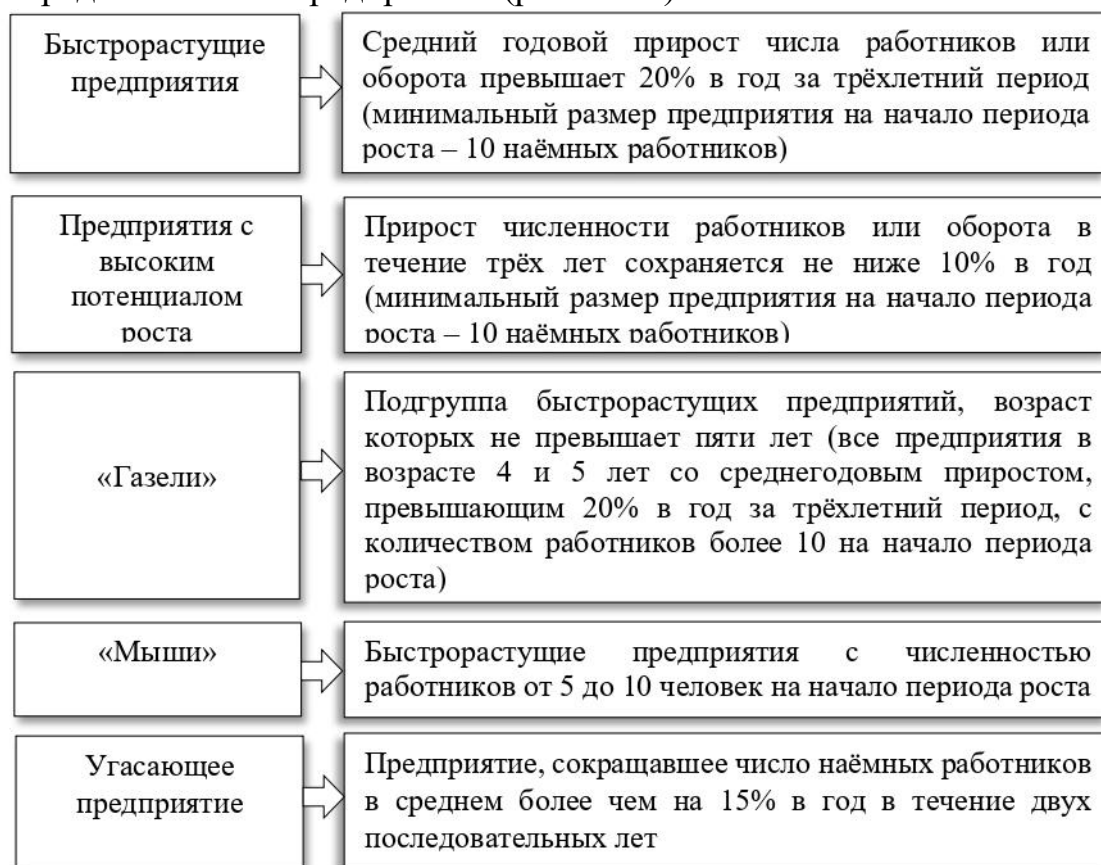


Рисунок 2.1.9 – Критерии классификации предприятий по демографическому профилю по методологии Росстата [104]

Динамика численности предприятий выделенных категорий подробно проанализирована в работах автора [23; 25]. Для оценки кумулятивного баланса «рост-угасание», отражающего степень благоприятности конкурентной среды

для предприятий региона или отрасли, предложена последовательность расчетов: 1) для каждого года определяется разность между суммой быстрорастущих предприятий и предприятий с высоким потенциалом роста (включая «мышей») и количеством угасающих предприятий. Данный показатель назван балансом «рост-угасание»; 2) рассчитывается кумулятивное значение баланса за период; 3) если баланс положителен, среда признается благоприятной, если отрицателен – неблагоприятной. Положительное значение указывает на развитие и перспективность рынка. Кумулятивное значение баланса за многолетний период позволяет точнее выявить регионы и отрасли с наиболее благоприятными условиями для развития предприятий, а также оценить конкурентную среду с точки зрения реализации конкуренцией созидательной или разрушительной функции.

Возвращаясь к основной методической разработке данного параграфа, отметим, что среднеарифметическая оценка по блокам интерпретируется по балльной шкале: 5 баллов – очень высокая благоприятность конкурентной среды, 4 балла – высокая благоприятность, 3 балла – средняя благоприятность, 2 балла – низкая благоприятность, 1 балл – крайне низкая благоприятность конкурентной среды.

В расширенной методике целесообразно разбить оцениваемые блоки на две группы:

1. Группа структурной привлекательности, которая формируется на основе классических сил Портера. Действительно, исходя из того, что модель пяти сил Портера определяет интенсивность и характер конкурентного давления в отрасли, можно утверждать, что в совокупности она определяет ее структурную привлекательность и, в конечном счете, потенциальную прибыльность.

2. Группа динамического потенциала, которая формируется через новые блоки, характеризует долгосрочную устойчивость и инновационные возможности и соответствует характеристикам турбулентной среды.

Группировка позволяет дать гораздо более адекватную и полную оценку конкурентной среды как для самого промышленного предприятия, так и для инвесторов, демонстрируя не только текущее состояние, но и вектор ее развития. На ее основе предлагается строить матрицу конкурентной динамики (рис. 2.1.10).

	НИЗКИЙ динамический потенциал	ВЫСОКИЙ динамический потенциал
ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 1. «Уютная гавань» Среда стабильная и прибыльная, но с низким темпом изменений. Угроза: появление «подрывных» инноваций.	Квадрант 2. «Золотая лихорадка» Среда очень привлекательная и полна возможностей для роста. Угроза: высокие инвестиции для поддержания темпа.
НИЗКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 3. «Увядающий рынок» Среда неблагоприятная и стагнирующая. Угроза: постепенное угасание.	Квадрант 4. «Турбулентное поле боя» Среда неблагоприятная, но очень динамичная. Угроза: высокие риски и постоянная борьба.

Рисунок 2.1.10 – Матрица конкурентной динамики (авт.)

Матрица строится на основе двух осей, соответствующих сгруппированным блокам диагностики:

Ось X: структурная привлекательность, которая рассчитывается как средний балл по всем параметрам пяти сил Портера. Низкая привлекательность при оценках от 1 до 3 балла обозначает высокую интенсивность конкуренции, низкие барьеры, влияние сильных поставщиков/покупателей. Высокая привлекательность при оценках от 3,1 до 5 баллов соответствует низкой интенсивности конкуренции, высоким барьерам, слабому влиянию поставщиков/покупателей.

Ось Y: динамический потенциал, определяемый как средний балл по блокам «цифровая трансформация», «ESG-устойчивость», «динамика рынка». Низкий потенциал при оценках от 1 до 3 балла обозначает статичную, традиционную отрасль с медленными изменениями. Высокий потенциал при оценках от 3,1 до 5 баллов соответствует динамичной, инновационной отрасли с высокими темпами изменений.

Для отраслей промышленности, находящихся в квадранте 1, как правило, характерна стабильная олигополистическая конкурентная среда с высокими барьерами входа. В таких условиях рентабельность обеспечивается в большей степени структурными преимуществами, а не инновациями. Конкурентная среда зависима от глобальной конъюнктуры, и от ESG-повестки.

Конкурентная среда отрасли, находящейся в квадранте 2, характеризуется высокими структурными барьерами и высокой инновационной активностью (в

ней много возможностей для роста через создание новых материалов и продуктов). Последние обуславливают необходимость постоянных и высоких инвестиций в НИОКР.

Конкурентная среда в квадранте 3 сопряжена с высокой конкуренцией, низкой дифференциацией, сильной зависимостью от экономических циклов. Она характеризуется низкими темпами изменений и инноваций, что грозит стагнацией.

Конкурентная среда в квадранте 4 характеризуется напряженной конкурентной борьбой в условиях быстро меняющихся условий (правил игры), в частности, к такого рода изменениям можно отнести импортозамещение, цифровизацию, изменение потребительских предпочтений. Из-за внешней нестабильности возникают высокие риски и для сохранения конкурентоспособности требуется гибкость, поиск прорывных бизнес-моделей, формирование уникальных компетенций.

Преимуществами матрицы, как интегрального видения конкурентной среды, считаем синтез статического и динамического среза, возможность стратегической ориентации. Интегральную оценку конкурентной среды (*К-среда*) предлагается определять по формуле:

$$K - \text{среда} = \alpha \cdot SP + (1 - \alpha) \cdot DP \quad (1)$$

SP - усредненная оценка структурной привлекательности конкурентной среды, балл; DP - усредненная оценка динамического потенциала конкурентной среды, балл; α - вес структурной привлекательности в составе компонентов конкурентной среды в интервале (0;1).

Преимущество средневзвешенного подхода состоит в том, что в нем учитывается разная важность блоков, он позволяет сравнивать разные периоды, сохраняется возможность детального анализа по компонентам. Динамика показателя *К-среда* при росте итогового балла может свидетельствовать о том, что среда становится более «требовательной», но и более перспективной (например, при переходе в зону «Золотой лихорадки» или «Турбулентного поля боя»), а при снижении итогового балла – о том, что усиливаются структурные проблемы при недостатке динамики (например, переход в зону «Увядającego рынка»). Стабильность *К-среды* может быть интерпретирована как сохранение текущего

баланса сил. Оценка большей части показателей в предложенной методике осуществляется экспертами отрасли, в лице которых могут выступать специалисты фронт-подразделений, функциональные и топ-менеджеры, а также научно-педагогические работники отраслевых университетов. Предложенный подход позволяет не только констатировать изменения, но и понять их природу через анализ вклада каждого блока. Описанные в данном пункте работы методические положения по диагностике конкурентной среды обобщены в публикации автора диссертации [21].

По п. 2.1. диссертационного исследования сформулированы выводы:

1. Обоснована необходимость перехода от статичных моделей к динамической диагностике. Классические подходы, в первую очередь модель пяти сил М. Портера, остаются фундаментальными для оценки структурной привлекательности отрасли, однако они не учитывают ускорение изменений, цифровую трансформацию, ESG-факторы, институциональные и геополитические риски. Это создает разрыв между теоретическим пониманием турбулентной среды и практическим инструментарием ее измерения, что требует разработки расширенной диагностической методики.

2. Предложена авторская методика диагностики конкурентной среды, представляющая собой надстройку над моделью М. Портера за счет включения трех новых блоков: «динамика рынка и инновационная активность», «цифровая трансформация и платформенная экономика», «ESG-устойчивость и институциональная среда». В отличие от существующих подходов, методика интегрирует расширенное число количественных и качественных параметров в единую систему, приведенную к 5-балльной шкале, что обеспечивает сопоставимость и воспроизводимость результатов.

3. Ключевым нововведением является ввод показателей, непосредственно фиксирующих турбулентность: коэффициент турбулентности долей рынка, баланс «рост-угасание» (отражающий созидательную или разрушительную функцию конкуренции), скорость обновления продуктов/технологий. Также в методику включены параметры, отражающие цифровые угрозы (риски дезинтермедиации, демонетизации, влияние платформ-агрегаторов) и институциональные условия (баланс формальных и неформальных правил, геополитическая зависимость поставок). Это позволяет диагностировать среду не только

по силе конкурентного давления, но и по ее способности к трансформации и адаптации.

4. Разработана матрица конкурентной динамики, которая строится по осям структурной привлекательности и динамического потенциала и позволяет диагностировать состояние конкурентной среды («уютная гавань», «золотая лихорадка», «увядающий рынок», «турбулентное поле боя»). Данная классификация дает возможность прогнозировать вектор изменений, что важно для разработки адаптивных стратегий.

5. Интегральный показатель К-среда, рассчитываемый как взвешенное среднее структурной привлекательности и динамического потенциала, обеспечивает количественную меру благоприятности конкурентной среды и позволяет отслеживать ее динамику во времени. Это создает основу для сравнительного анализа отраслей, регионов и периодов, а также для обоснования управленческих решений на уровне предприятий и отраслевой политики.

Органическим продолжением представленного в данном пункте работы методического инструментария является оценка конкурентоспособности предприятия, которая отражает состояние не внешних, а внутренних факторов субъекта промышленности.

2.2. Методический подход к интегральной оценке конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды

В условиях турбулентной среды, обоснованной в п. 1.1, особую значимость приобретает не только понимание сущности конкурентоспособности, но и разработка адекватного методического инструментария ее измерения, учитывающего динамический характер конкурентных преимуществ и способность предприятия к адаптации. В данном пункте работы проводится исследование существующей методической базы оценки конкурентоспособности предприятия с использованием ретроспективного подхода.

В исследованиях конца XX-начала XXI в. конкурентоспособность предприятий рассматривалась преимущественно через экономические и производственные показатели: эффективность затрат, рентабельность, долю рынка. Так, методика Н. К. Моисеевой [96] учитывает фактор времени и эффективность

производства, однако оставляет вне поля зрения маркетинг, финансовую сферу и экспортный потенциал. Р.А. Фатхутдинов [151] дополнительно включает полезный эффект товара, совокупные затраты, качество сервиса и удельную цену, но не принимает во внимание конкурентный потенциал организации, значимость которого подчеркивается в более поздних работах. В последующей публикации Р.А. Фатхутдинов [152] акцентирует необходимость учета внешних и внутренних факторов, всех стадий жизненного цикла и формирования стратегического мышления, предлагая методику МЭТУК (методика → экономика + техника + управление → конкурентоспособность), интегрирующую экономические законы, технические аспекты и управленческие решения. Вместе с тем практическое применение данного подхода требует дополнительных методических рекомендаций. Э.В. Минько и М.Л. Кричевский [95] строят оценку на рентабельности продукции и доле рынка, что обеспечивает простоту расчетов, но игнорирует качество и цену продукта. Методика Т.Г. Филосовой и В.А. Быкова [153] более полно учитывает уровень качества, цену, эффективность товара на рынке и имидж компании, однако упускает ресурсную основу конкурентоспособности.

Критический анализ множества сформировавшихся к началу XXI в. подходов представлен Ю.А. Поляничкиным [110], который приходит к выводу об отсутствии универсального метода и необходимости ситуативного выбора. К наименее рациональным он относит метод сравнительных преимуществ и метод равновесия фирмы и отрасли (сложность расчетов, отсутствие однозначных критериев), структурный подход (узкая направленность на монополизацию) и метод «профилей» качества (субъективность, трудоемкость). В качестве достоинств отмечаются функциональный подход (объективность, охват важных показателей), матричный метод (динамичность, анализ жизненного цикла товара) и бенчмаркинг (ориентация на лучшие практики). Сам автор предлагает метод, основанный на теории эффективной конкуренции, включающий оценку эффективности производственной деятельности, финансового положения, организации сбыта и продвижения, а также конкурентоспособности товара. Преимуществами являются комплексность, исключение дублирования показателей и объективность, однако метод лишен динамических оценок и требует трудоемкого анализа множества факторов.

Дальнейшее развитие методического инструментария связано с расширением состава учитываемых факторов. А.А. Рудычев и Е.А. Никитина [125] предлагают детализировать стратегические направления по функциональным сферам (снабжение, производство, сбыт, финансы), учитывать качество системы менеджмента, прогрессивность проектно-конструкторской документации, затраты потребителя на жизненный цикл продукта и межфирменные отношения. Данный подход охватывает внутренние процессы и внешние взаимодействия, ориентирован на долгосрочное развитие, однако отличается отсутствием четких количественных критериев и сложностью анализа партнерских связей. Л.Н. Депутатова и К.А. Ворожцова [50], не предлагая самостоятельной методики, выделяют ключевые критерии: эффективность производства, удовлетворение потребностей потребителя, уровень качества и цены продукта, эффективность товара на рынке, конкурентный потенциал организации и товаров.

Е. Г. Кухаренко и М. Е. Салютина [89] обосновывают применение модели GE/McKinsey, включающей анализ рынка, формирование перечня показателей, экспертную оценку, расчет взвешенных оценок и сравнительный анализ. Преимуществом модели является многофакторность (учет объективных и субъективных критериев) и адаптивность к отраслевой специфике, однако ее применение ограничено зависимостью от экспертных оценок и закрытостью информации. В сравнении с матрицей BCG (учитывает только темпы роста и долю рынка) и матрицей Shell/DPM (ориентирована на баланс денежных потоков) GE/McKinsey обеспечивает более комплексный анализ.

Интегральный подход Н.В. Фирова [155] предполагает разделение факторов конкурентоспособности на пять групп по направленности (максимизация, минимизация, диапазон значений и др.) и использование вербально-числовых шкал для качественных характеристик. Для объединения частных показателей применяется аддитивная модель, а для согласования экспертных оценок с фактическими данными — линейная регрессия с коэффициентом Лернера. Достоинством является минимизация субъективности за счет сравнения экспертных и регрессионных коэффициентов, недостатком — усложнение расчетов.

Д.С. Воронов [41] предлагает концептуальную модель «пирамида конкурентоспособности», включающую управление, внутренние источники (опера-

ционная эффективность и стратегическое позиционирование), ключевые компетенции и конкурентные преимущества. Подход объединяет сильные стороны ресурсного и управленческого подходов, однако оценка компетенций субъективна. Более простой динамический метод, представленный в другой публикации [40], учитывает только операционную эффективность (отношение выручки к затратам) и стратегическое позиционирование (изменение доли рынка), используя ретроспективные данные публичной отчетности. Преимуществами являются доступность данных и динамический характер, ограничениями – зависимость от корректности выборки конкурентов и избыточный фокус на финансовых метриках.

Комплексный метод С.В. Беляевой и Н.Ю. Первой [18] объединяет анализ пяти сил Портера, расчет интегрального показателя (эффективность производства, финансовое состояние, сбыт, конкурентоспособность товара), матрицу БКГ, SWOT-анализ и сравнение с эталонными компаниями. Такой синтез обеспечивает всестороннюю оценку и визуализацию данных, однако отличается высокой трудоемкостью. В свою очередь А.А. Кузубов [85] выделяет четыре группы критериев (эффективность производственной деятельности, финансовое состояние, эффективность сбыта, конкурентоспособность товара) и настаивает на необходимости динамической оценки, независимости показателей, использовании нормативных значений и анализе количественных и качественных изменений. Комплексность подхода делает его распространенным, хотя и не лишенным сложности сбора данных.

Помимо интегративного взгляда на оценку конкурентоспособности как сложный процесс соединения количественных и качественных показателей, выделяются мнения, согласно которым конкурентоспособность может быть представлена концентрировано через ограниченное количество величин. Например, Е.С. Жданова [59] считает, что ведущим показателем конкурентоспособности предприятия является позиция товара на рынке. В случае, когда позиции всех товаров схожи, то конкурентоспособность определяется по конкурентному потенциалу. Е.Ю. Алексейчева и М.Д. Магомедов [6], напротив, обосновывают комплексный подход, включающий системный и ситуационный анализ, макроэкономическое регулирование, информационное обеспечение, функциональ-

ные подсистемы управления и гибкую организационную структуру. Преимущества их взгляда видятся нам в комплексности, гибкости, интеграции макро- и микроуровня, а недостатки – в сложности реализации и необходимости проведения трудоемких маркетинговых исследований.

О.А. Романова и Я.А. Матвеева [120] предлагают оценивать конкурентоспособность через социальные и экологические инвестиции (удельные социальные инвестиции, их отношение к продажам и прибыли, вложения в охрану среды, персонал, внешнюю КСО). Положительной стороной подхода является учет долгосрочных социальных и экологических эффектов, практическая применимость на основе открытых данных; ограничением, на наш взгляд, выступают субъективность трактовки социальных инвестиций и неполнота раскрытия информации.

А.И. Васильев [34] развивает концепцию «триады конкурентоспособности», стремясь разграничить конкурентоспособность и эффективность, учитывая внешние и внутренние факторы. Проблемы его метода мы связываем со сложностью измерения процессов и риском субъективности при выборе показателей. М.К. Ашинова с соавторами [15] предлагают оценивать конкурентоспособность через внедрение инструментов бережливого производства (устранение потерь, 5S, KAIZEN, TPM, JIT). Сильной стороной является охват всех аспектов производства и ориентация на потребителя, дискуссионной – необходимость изменения корпоративной культуры и высокие начальные затраты. О. В. Ямова и В.В. Ефремова [170] разрабатывают коэффициентный подход, где интегральная конкурентоспособность рассчитывается как произведение коэффициентов маркетингового тестирования (включая ИКТ), обеспеченности собственными средствами, текущей ликвидности и инновационной активности. Их методика учитывает факторы цифровой экономики, но требует точных данных по затратам на ИКТ и НИОКР.

А.А. Кизим и Д.П. Кайфеджан [73] расширяют критерии оценки за счет параметров цифровой зрелости (доля цифровых инструментов, омниканальность, эффективность логистических платформ) и разрабатывают алгоритм, включающий оценку текущего уровня, анализ возможностей цифровых технологий, определение зрелости и формирование конкурентной позиции. Преиму-

щества их подхода – это учет современных трендов и практическая направленность. Недостатки же заключаются в сложности количественной оценки «цифровой зрелости» и фокусе преимущественно на маркетинг и логистику.

И.А. Тимонина [146] сводит конкурентоспособность к оценке конкурентной позиции, тогда как Т. К. Наплекова [97] отстаивает комплексный подход, объединяющий оценку текущей (продукция, рыночные позиции) и потенциальной (ресурсы, стратегии, конкурентный потенциал) конкурентоспособности. Такой подход учитывает достигнутые результаты и перспективы, адаптивен к изменениям, однако выбор критериев и весовых коэффициентов может варьироваться, что влияет на объективность.

В.А. Третьякова, О.В. Лебедева [148] подчеркивают, что выбор метода оценки конкурентоспособности должен учитывать специфику предприятия и его отраслевую принадлежность. Среди подходящих для оценки конкурентоспособности предприятия методов они называют: 1) рейтинговую оценку, основанную на экспертных оценках и параметрическом анализе; 2) расчет рыночной доли предприятия; 3) определение нормы потребительской стоимости как оценки совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений; 4) метод операционной эффективности и стратегического позиционирования, позволяющие оценить инновационную активность и адаптивность предприятия; 5) многоугольник конкурентоспособности, дающий графическое отображение достоинств и недостатков предприятия; 6) матрицу «Шелл», учитывающую факторы нестабильности, такие как жизненный цикл продукции и скорость роста спроса. С одной стороны, разнообразие методов позволяет выбрать наиболее подходящий для конкретного типа предприятия (научно-производственного, производственного, сферы услуг и т.д.), а комбинация качественных и количественных подходов обеспечивает комплексность оценки. Но, с другой стороны, В.А. Третьякова, О.В. Лебедева не доводят свои предложения до уровня алгоритма, понятного для практического использования.

А.С. Соколов [137] предлагает интегральную модель оценки конкурентоспособности, объединяющую экономические, производственные, инновационные и экологические показатели с применением весовых коэффициентов, сравнительного анализа с конкурентами и SWOT-анализа. Подход отличается си-

стемностью и отраслевой адаптацией, однако характеризуется субъективностью выбора весов, статичностью оценки и ограниченным учетом внешних шоков, а акцент на ESG-факторы может быть избыточен для локальных рынков.

В контексте обсуждаемой эволюции методических подходов к оценке конкурентоспособности заслуживает критического рассмотрения позиция И.А. Гуниной и Л.А. Марковой, которые предлагают конкретный алгоритм диагностики проблемных элементов механизма повышения конкурентоспособности в условиях импортозамещения [48]. Предложенный ими подход, основанный на балльной оценке восьми ключевых конкурентных преимуществ (от возможности быстрых организационных преобразований до рыночной позиции), на наш взгляд, в недостаточной степени учитывает динамические аспекты адаптации к внешним шокам и цифровую трансформацию.

Т.Н. Курина [88] рассматривает конкурентоспособность предприятия как результат синергетического взаимодействия стратегических и тактических маркетинговых решений и ресурсного потенциала (финансового, кадрового, управленческого), обусловленного способностью адаптироваться к рыночным изменениям, внедрять инновации и рационально использовать ресурсы. Автором предложена модель повышения конкурентоспособности на основе бенчмаркинга, включающая заимствование процессов эталонных компаний, оценку предприятия с помощью комплексного коэффициента бенчмаркинга, совершенствование бизнес-процессов и реализацию конкурентной стратегии. Подход ориентирован на оптимизацию процессов, однако сопряжен с трудностями сопоставления компаний из разных отраслей и культур, а также риском неадаптированного переноса практик без учета уникальных условий. М.С. Беляевой [17] постулируется формула: «конкурентоспособность предприятия = конкурентоспособность продукции + эффективность производства + устойчивость финансового состояния + эффективность сбыта». В проактивном управлении конкурентоспособностью предприятия автор также выделяет необходимость оценки и прогнозирования устойчивости конкурентных позиций. Оценка динамического ряда признаков конкурентоспособности производится на основе метода парного сравнения, расчета евклидовых расстояний, что в итоге позволяет определить принадлежность к классу конкурентоспособности, выделить критиче-

ские подсистемы. Д.К. Кулешов [86] полагает, что, помимо внутренней конкурентоспособности необходимо учитывать устойчивость к поведению конкурентов (ее выражает доля рынка, лояльность клиентов, качество услуг, инновации, эффективность процессов, финансовая устойчивость), потому что, чем выше конкурентная устойчивость, тем более уникальными долгосрочными конкурентными преимуществами обладает предприятие. По мнению Т.Ю. Агеевой [3] отражением конкурентоспособности организации, которая может быть определена на стратегическом, тактическом, оперативном уровне или интегрально, является эффективность, измеренная для бизнес-процессов, всех звеньев этапов товародвижения, цепочки ценности.

Проведенный ретроспективный анализ позволяет сделать вывод о том, что большинство существующих методик оценки конкурентоспособности обладают статичностью, фрагментарностью, недостаточным учетом современных вызовов и, как следствие, ограниченной применимостью в условиях турбулентности. Систематизация подходов к оценке конкурентоспособности, приводимых различными учеными, приведена в табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Сравнительный анализ рассмотренных методик оценки конкурентоспособности предприятий (систематизировано автором)

Автор(ы)	Ключевые критерии/подход	Преимущества	Недостатки
Н.К. Моисеева [96]	Фактор времени, эффективность производства	Учет временных аспектов и производственной эффективности	Игнорирует маркетинг, финансы, экспортный потенциал
Р.А. Фатхутдинов [151, 152]	Полезный эффект товара, затраты, качество сервиса, цена (позже добавлены внешние/внутренние факторы, жизненный цикл)	Комплексность, интеграция экономики, техники и управления (МЭТУК)	Не учитывает конкурентный потенциал (в ранних работах); сложность применения
Э.В. Минько, М.Л. Кричевский [95]	Рентабельность продукции, доля рынка	Простота расчета	Не учитывает качество и цену продукта
Ю.А. Поляничкин [110]	Теория эффективной конкуренции: эффективность производства, финансы, сбыт, товар	Универсальность, охват ключевых аспектов без дублирования	Трудоемкость, отсутствие динамических оценок
А.А. Рудычев, Е.А. Никитина [125]	Функциональные сферы (снабжение, производство и т.д.), факторы конкурентоспособности	Ориентация на долгосрочное развитие, учет внутренних и внешних факторов	Нет четких количественных критериев, сложность анализа

Продолжение табл. 2.2.1

Автор(ы)	Ключевые критерии/подход	Преимущества	Недостатки
Е.Г. Кухаренко, М.Е. Салютин [89]	Модель GE/McKinsey: анализ рынка, экспертные оценки, взвешенные показатели	Многофакторность, адаптивность к специфике рынка	Субъективность экспертных оценок, сложность сбора данных
О.А. Романова, Я.А. Матвеева [120]	Социальные и экологические инвестиции	Учет нефинансовых факторов, практичность	Субъективность, сложность количественной оценки
С.В. Беляева, Н.Ю. Первова [18]	Комплексный метод: 5 сил Портера, матрица БКГ, SWOT	Всесторонняя оценка, визуализация данных	Трудоемкость, зависимость от эталонов
Н.В. Фиров [155]	Интегральный подход с группировкой факторов (максимизация, минимизация и т.д.)	Учет качественных и количественных факторов, минимизация субъективности	Зависимость от коэффициента Лернера, сложность расчетов
Д.С. Воронов [40, 41]	Пирамида конкурентоспособности: управление, внутренние источники, ключевые компетенции	Объединение ресурсного и управленческого подходов	Субъективность оценки, зависимость от доли рынка
А. А. Кузубов [85]	Эффективность производственной деятельности, финансовое состояние предприятия, эффективность сбыта и продвижения, конкурентоспособность товара	Комплексность, динамический анализ, сравнение с отраслевыми стандартами	Статичность нормативов, ограниченность качественных факторов
Е. Ю. Алексеева, М. Д. Магомедов [6]	Внутренние и внешние ресурсы	Интеграция макро- и микроуровня:	Зависимость от макроэкономической стабильности
А.И. Васильев [34]	Триада: ресурсы, процессы, результаты	Разделение конкурентоспособности и эффективности	Сложность измерения процессов, субъективность
М.К. Ашинова и др. [15]	Бережливое производство (5S, KAIZEN, TPM)	Ориентация на операционную эффективность и клиента	Высокие начальные затраты, игнорирование стратегии
А.А. Кизим, Д.П. Кайфеджан [73]	Цифровая зрелость (маркетинг, логистика)	Учет современных трендов цифровизации	Сложность оценки «цифровой зрелости», узкая направленность
Т.К. Наплекова [97]	Текущая и потенциальная конкурентоспособность	Учет текущих результатов и перспектив развития	Отсутствие стандартизации

Окончание табл. 2.2.1

Автор(ы)	Ключевые критерии/подход	Преимущества	Недостатки
А.С. Соколов [137]	Интегральная модель: экономические, производственные, инновационные, экологические показатели	Системность, адаптация к отраслевой специфике	Сложность выбора весовых коэффициентов, статичность оценки
Т.Н. Курина [88]	Бенчмаркинг, синергия стратегии и ресурсов	Ориентация на оптимизацию процессов	Риск некорректного заимствования, сложность сравнения отраслей
М.С. Беляева [17]	Формула: продукция + производство + финансы + сбыт	Простота и наглядность базовой формулы	Недостаточная проработанность динамического аспекта
Д.К. Кулешов [86]	Внутренняя конкурентоспособность и устойчивость к конкурентам	Акцент на долгосрочных уникальных преимуществах	Сложность операционализации «устойчивости к поведению конкурентов»
Т.Ю. Агеева [3]	Эффективность бизнес-процессов и цепочки ценности	Связь конкурентоспособности с операционной эффективностью	Не дает готовой методики для интегральной оценки

Подводя итог критическому обзору методических подходов, следует отметить, что усложнение деловой среды и возникновение новых вызовов, обусловленных цифровизацией и усилением значимости ESG-факторов, делают неизбежным пересмотр традиционных методов оценки. Современные подходы к оценке конкурентоспособности должны охватывать не только финансовые, производственно-технические, инновационные, кадровые и другие традиционные ресурсные показатели, но и такие параметры, как устойчивость цепочек поставок, клиентоориентированность, социальная ответственность и уровень цифровой зрелости. Вследствие этого оценка конкурентоспособности приобретает многомерный характер и требует сбалансированного сочетания количественных данных с качественными экспертными оценками.

Представленные в данной главе методы оценки конкурентоспособности предприятия можно сгруппировать на основе используемого подхода:

1. Факторные подходы, предполагающие учет экономических, технических, управленческих факторов; анализ ресурсов, процессов и результатов.
2. Интегральные методы, объединяющие количественные и качественные показатели и использующие весовые коэффициенты и многокритериальный анализ.

3. Сравнительные методы, базирующиеся на бенчмаркинге.

4. Динамические подходы, анализирующие операционную эффективность и стратегическое позиционирование с учетом жизненного цикла продукции и рыночных изменений.

5. Специализированные подходы, учитывающие цифровую зрелость, внедрение бережливого производства, социально-экологические инвестиции и пр.

К наиболее часто встречающимся показателям количественной оценки конкурентоспособности относятся эффективность производства (затраты, фондоотдача), финансовое состояние (рентабельность, ликвидность), доля рынка, темпы роста. Среди качественных показателей конкурентоспособности популярными являются удовлетворенность потребителей, инновационная активность, качество управления. Ключевым вызовом в инструментarii оценки конкурентоспособности предприятий остается баланс между глубиной анализа, объективностью критериев и ресурсными возможностями. Актуальными направлениями совершенствования методического сопровождения оценки конкурентоспособности предприятия является интеграция цифровых и ESG-факторов при сохранении полноты охвата функциональных зон предприятия, а также учет динамики и степени благоприятности конкурентной среды и способности предприятия адаптироваться к внешним трансформациям. Это особенно важно для промышленного предприятия, хозяйственная деятельность которого традиционно характеризуется фондоемкостью, материалоемкостью и трудоемкостью.

На основе проведенного анализа и выявленных недостатков существующих методик представляется необходимым разработать комплексный методический подход к оценке конкурентоспособности, который бы учитывал: современные вызовы (цифровизация, ESG, импортозамещение), динамический характер конкурентных преимуществ, отраслевую специфику и способность предприятия к долгосрочной адаптации в турбулентной среде. На основе анализа источников обоснованным будет добавить в методику оценки комплекс новых измерительных векторов:

1. Импортозамещение и технологическая автономия. Целесообразность данного направления оценки вытекает из ранее рассмотренных работ о

стратегической адаптивности в условиях санкций. Кроме того, оно является критическим для промышленных предприятий в текущей реальности.

2. Управление данными как активом. Введение данного элемента в комплексную оценку является прямым следствием эволюции к «инновационно-цифровому» подходу и подтверждается тем фактом, что данные становятся ключевым производственным активом.

3. ESG-интеграция в бизнес-модель, что обусловлено развитием «устойчиво-социального» подхода, который из факультативного фактора становится системным требованием.

4. Скорость коммерциализации инноваций, которая отражает динамический подход и подчеркивает важность не просто создания инновации, а время ее вывода на рынок.

5. Антикризисная устойчивость и риск-менеджмент. Данный вектор развивает идею «стратегически-адаптивного» подхода и является ответом на перманентную турбулентность.

6. Способность к организационному обучению. Добавление данного направления оценки служит, на наш взгляд, ключевым элементом измерения конкурентоустойчивости и способности к эволюционированию вместе со средой.

7. Производственно-операционные показатели. Направление традиционно считается значимым для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия и отражает современные методы бережливого производства. Без оценки базовой операционной эффективности и гибкости производственной системы комплексная оценка конкурентоспособности промышленного предприятия будет неполной, так как именно здесь формируется значительная часть потребительской ценности и затрат.

Предложенные векторы полноценно учитывают факторы, выявленные в ходе критического анализа литературы и отражены в публикации автора [20]. Разработанная в процессе диссертационного исследования методика охватывает финансово-экономические, стратегические, ресурсные, рыночные, инновационные, управленческие и производственно-операционные аспекты. Это соответствует эволюции подходов к оценке конкурентоспособности в сторону многомерности и учета как традиционных, так и современных факторов.

В рамках разработанной методики оценка конкурентоспособности промышленного предприятия проводится по шести ключевым группам показателей. Первая группа («финансово-экономические показатели») является базовой и формируется исключительно на основе данных открытой бухгалтерской (финансовой) отчетности, что обеспечивает объективность и верифицируемость оценки. Остальные группы дополняют анализ, учитывая стратегические, ресурсные и рыночные аспекты, данные для которых собираются путем экспертных опросов, внутреннего аудита, рыночных исследований (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Система групп показателей оценки конкурентоспособности промышленного предприятия (авт.)

Группа показателей	Что оценивает	Ключевые параметры	Метод сбора данных
1. Финансово-экономические	Финансовое здоровье, эффективность использования ресурсов и устойчивость	– Показатели рентабельности – Показатели операционной эффективности – Показатели финансовой устойчивости – Показатели ликвидности – Показатели рыночной позиции	Анализ открытой бухгалтерской отчетности (форма №1 «Бухгалтерский баланс», форма №2 «Отчет о финансовых результатах»)
2. Стратегические и инновационные	Способность к адаптации, созданию долгосрочных преимуществ и внедрению инноваций	– Уровень цифровой зрелости – Уровень управления данными как активом – Степень ESG-интеграции в бизнес-модель – Адаптивность бизнес-модели – Инновационный потенциал (интенсивность НИОКР) – Скорость коммерциализации инноваций	Экспертные опросы, аудит бизнес-модели, анализ отчетности по НИОКР и ESG-отчетности
3. Ресурсно-компетентные	Качество человеческого капитала, организационной среды и потенциал обучения	– Способность к организационному обучению – Инновационный климат – Индекс лояльности сотрудников (eNPS) – Уровень цифровых компетенций персонала	Внутренние опросы, оценка компетенций, HR-аналитика
4. Рыночно-репутационные	Восприятие компании на рынке, клиентоориентированность и сила бренда	– Восприятие бренда в ESG-контексте – Цифровая репутация (тональность упоминаний) – Индекс лояльности клиентов (NPS) – Удовлетворенность качеством продукции/услуг	Маркетинговые исследования, опросы клиентов, соцмедиа-аналитика
5. Производственно-операционные	Эффективность, гибкость и устойчивость основных бизнес-процессов	– Уровень интеграции бережливых технологий – Устойчивость цепочки поставок – Гибкость производственных мощностей – Уровень энергоэффективности – Степень импортозамещения (по доле локальных компонентов)	Внутренняя операционная отчетность, аудит процессов, бенчмаркинг
6. Системно-управленческие	Качество архитектуры управления, скорость и эффективность принятия решений	– Зрелость системы риск-менеджмента – Антикризисная устойчивость – Эффективность кросс-функционального взаимодействия – Скорость принятия стратегических решений	Аудит систем управления, экспертные интервью с топ-менеджерами

Выделенные группы показателей охватывают все ключевые аспекты деятельности промышленного предприятия, выявленные в ходе эволюционного анализа подходов к конкурентоспособности (п. 1.2): финансово-экономическая группа отражает ресурсно-управленческий подход; стратегическая и инновационная группа – инновационно-цифровой и стратегически-адаптивный; устойчиво-социальный подход реализован через ESG-интеграцию и рыночно-репутационные показатели; интегрально-динамический подход – через учет адаптивности бизнес-модели и скорости коммерциализации инноваций. Выделение групп показателей оценки конкурентоспособности производилось на основе следующих умозаключений.

Во-первых, преследовался приоритет объективных данных: вынесение финансово-экономической группы на первое место и ее наполнение строго верифицируемыми показателями из отчетности соответствует принципу объективности, отмеченному в анализе литературы. Во-вторых, необходимо комплексно отражать все аспекты конкурентоспособности предприятий в современной сложной и нестабильной среде, которые, в частности, были выявлены в ходе критического обзора. В-третьих, предпринята попытка обеспечить связь с эволюцией подходов через включение показателей цифровой зрелости, управление данными, организационного обучения и антикризисной устойчивости, которые отражают реакцию на современные вызовы, выявленные в анализе.

Предложенные для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия финансово-экономические показатели условно разделены на подгруппы:

1. Показатели рентабельности отражают, сколько прибыли компания генерирует с каждого рубля вложенных средств. Показатели данной группы формируют ядро оценки экономической эффективности. Высокая рентабельность демонстрирует способность предприятия генерировать прибыль в условиях рыночной конкуренции, что напрямую связано с конкурентоспособностью продуктового портфеля, эффективностью управления ресурсами, инвестиционной привлекательностью.

2. Показатели операционной эффективности демонстрируют, насколько быстро компания превращает свои активы в деньги. Показатели данной группы

раскрывают операционные возможности предприятия в сравнении с конкурентами. Фондоотдача характеризует эффективность использования производственного потенциала – предприятия с высокой фондоотдачей могут конкурировать за счет лучшей загрузки мощностей и производительности оборудования. Оборачиваемость запасов отражает качество управления цепочкой поставок и востребованность продукции на рынке. Финансовый цикл является комплексным индикатором переговорной силы предприятия.

3. Показатели финансовой устойчивости демонстрируют, насколько стабильна компания в долгосрочной перспективе. Они определяют «запас прочности» предприятия в конкурентной борьбе. Коэффициент автономии показывает степень независимости от внешних источников финансирования, что критически важно в условиях экономической нестабильности. Финансовый леверидж характеризует уровень финансового риска - предприятия с умеренной долговой нагрузкой обладают большей маневренностью в ценовой конкуренции.

4. Показатели рыночной позиции определяют масштаб бизнеса и финансовую мощь компании относительно конкурентов. Данные показатели демонстрируют масштаб и ресурсный потенциал предприятия. Абсолютные значения выручки и собственного капитала позволяют позиционировать предприятие в отраслевой иерархии (лидер, середняк, нишевый игрок). Динамика этих показателей отражает траекторию развития предприятия относительно конкурентов.

5. Показатели ликвидности (как фундамент операционной устойчивости) демонстрируют, способна ли компания своевременно и в полном объеме отвечать по своим краткосрочным обязательствам. Показатели данной группы обеспечивают операционную устойчивость предприятия. Текущая ликвидность гарантирует непрерывность операционной деятельности. Абсолютная ликвидность создает «финансовую подушку» для использования рыночных возможностей и противодействия конкурентным угрозам.

Таким образом, предложенная система показателей формирует целостное представление о финансово-экономическом положении предприятия в конкурентной среде, позволяя выявить его сильные и слабые стороны относительно отраслевых конкурентов. Порядок расчета всех показателей приведен в прил. А. В целом оценка всех показателей конкурентоспособности в предложенной методике осуществляется по балльно-лингвистической шкале с использованием

подхода, при котором баллы от 1 до 5 присваиваются на основе заранее определенных абсолютных диапазонов или нормативов, что является надежным для оценки конкурентоспособности и обеспечивает объективность, абсолютную оценку качества, сопоставимость во времени, более точную диагностику.

На основе оценки финансово-экономических показателей промышленных предприятий разных отраслей (по финансовой отчетности, данным отраслевых ассоциаций) разработаны диапазоны их значений, соответствующие разным уровням конкурентоспособности по 5-балльной шкале (прил. Б). В центре исследования оказались шесть отраслей промышленности, отобранные на основе критериев репрезентативности (отрасли представляют ключевые сегменты промышленного производства), дифференциации по бизнес-моделям (от капиталоемких до ориентированных на оборачиваемость), значимости в экономике (вклад в ВВП и занятость), доступности данных (наличие репрезентативной статистики). Машиностроение является примером фондоемкой отрасли с длительным производственным циклом, химическая промышленность включает наукоемкие производства с высокой добавленной стоимостью, пищевая промышленность имеет высокую оборачиваемость, низкую капиталоемкость, промышленность строительных материалов (ПСМ) характеризуется цикличностью, зависимостью от строительного сезона, целлюлозно-бумажная промышленность имеет высокую ресурсоемкость, экспортную ориентацию, металлургия описывается экстремальной капиталоемкостью, сырьевой зависимостью. На основе усреднения полученных нормативов, соответствующих разным уровням конкурентоспособности (от 1 до 5 баллов) разработана универсальная шкала финансово-экономических показателей, заложенная в базовую методику. Она позволяет сравнивать предприятия из разных отраслей, может использоваться как инструмент для кросс-отраслевого анализа. Вместе с тем, для сравнения конкурентов одной отрасли необходимо уточнять нормативные значения финансово-экономических показателей с учетом специфики. В данном контексте отметим, что шкала для оценки показателей рыночной позиции и остальных блоков (кроме финансово-экономического) предполагает универсальность использования.

Предложенная в диссертационной работе шкала оценки разработанных для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия показателей представлена в табл. 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Балльно-лингвистическая шкала оценки показателей конкурентоспособности промышленного предприятия (авт.)

Блок и параметр оценки	Комментарии	Оценка				
		1 балл (Очень низкая)	2 балла (Низкая)	3 балла (Средняя)	4 балла (Высокая)	5 баллов (Очень высокая)
Блок: Финансово-экономические показатели						
Рентабельность продаж (ROS), %	Отражает эффективность ценовой политики и контроля затрат	< 0	0-3%	3-7%	7-11%	> 11%
Рентабельность активов (ROA), %	Показывает эффективность использования всего капитала предприятия	< 0	0-3%	3-6%	6-9%	> 9%
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	Характеризует отдачу на инвестиции собственников	< 0	0-6%	6-14%	14-21%	> 21%
Фондоотдача, руб.	Отражает эффективность использования основных средств	< 0,8	0,8-1,4	1,4-2,3	2,3-3,4	> 3,4
Оборачиваемость запасов, дней	Показывает эффективность управления запасами	> 107	79-107	58-79	41-58	< 41
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	Характеризует эффективность кредитной политики	> 71	56-71	42-56	32-42	< 32
Финансовый цикл, дней	Отражает продолжительность финансирования операционной деятельности	> 92	68-92	43-68	23-43	< 23
Коэффициент автономии	Показывает уровень финансовой независимости	< 0,23	0,23-0,33	0,33-0,48	0,48-0,63	> 0,63
Коэффициент финансового левериджа	Характеризует уровень финансового риска	> 3,7	2,7-3,7	1,8-2,7	1,1-1,8	< 1,1

Продолжение табл. 2.2.3

Блок и параметр оценки	Комментарии	Оценка				
		1 балл (Очень низкая)	2 балла (Низкая)	3 балла (Средняя)	4 балла (Высокая)	5 баллов (Очень высокая)
<i>Коэффициент текущей ликвидности</i>	Отражает способность погашать краткосрочные обязательства	< 1,3	1,3-1,6	1,6-2,0	2,0-2,4	> 2,4
<i>Коэффициент абсолютной ликвидности</i>	Показывает возможность немедленного погашения обязательств	< 0,12	0,12-0,17	0,17-0,27	0,27-0,37	> 0,37
<i>Выручка (относительная оценка)</i>	Отражает масштаб бизнеса и долю рынка	Наименьшая в группе (<25% от медианы)	Ниже среднего (25-75% от медианы)	Средняя (75-125% от медианы)	Выше среднего (125-200% от медианы)	Наибольшая в группе (>200% от медианы)
<i>Собственный капитал (относительная оценка)</i>	Характеризует финансовую мощь и устойчивость	Наименьший в группе (<25% от медианы)	Ниже среднего (25-75% от медианы)	Средний (75-125% от медианы)	Выше среднего (125-200% от медианы)	Наибольший в группе (>200% от медианы)
Блок: Стратегические и инновационные показатели						
<i>Уровень цифровой зрелости</i>	Способность предприятия использовать цифровые технологии для создания конкурентных преимуществ	Локальная автоматизация, нет интеграции, цифровые навыки у единичных сотрудников	CRM/ERP изолированы, базовые компетенции у 30-50% персонала, слабая интеграция данных	Сквозная автоматизация, интегрированная аналитика на уровне отделов, компетенции у 50-70% сотрудников	Единая цифровая платформа, использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для оптимизации, автоматизированная отчетность, компетенции у 70-90% персонала	Цифровые двойники, предиктивная аналитика, экосистемная интеграция, у более 90% сотрудников имеются продвинутые навыки
<i>Уровень управления данными как активом</i>	Система управления данными как стратегическим активом предприятия	Данные разрознены, нет стандартов, качество не отслеживается, отсутствуют политики	Базовые процедуры сбора, ответственные в отделах, начата работа над глоссарием	Разработаны инструменты контроля качества, реестр данных, регулярный аудит	Сквозное управление данными по всем процессам, автоматизированный мониторинг	Данные - ключевой драйвер решений, продвинутая аналитика и искусственный интеллект, конкурентное преимущество
<i>Степень ESG-интеграции в бизнес-модель</i>	Глубина интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в бизнес-процессы	Минимальное соответствие требованиям, ESG-комплекс рассматривается как затраты и риски	Отдельные ESG-инициативы в подразделениях, ESG для PR и репутации	ESG-комплекс интегрирован в операционные процессы, разработана стратегия, регулярная отчетность	ESG – неотъемлемая часть бизнес-стратегии, измеримое влияние на финансовые показатели	ESG-комплекс – драйвер инноваций и новых бизнес-моделей, лидерство в отрасли

Продолжение табл. 2.2.3

Блок и параметр оценки	Комментарии	Оценка				
		1 балл (Очень низкая)	2 балла (Низкая)	3 балла (Средняя)	4 балла (Высокая)	5 баллов (Очень высокая)
<i>Адаптивность бизнес-модели</i>	Способность предприятия к быстрой трансформации бизнес-модели в ответ на изменения среды	Консервативная модель, длительные циклы изменений, сопротивление инновациям	Изменения только в ответ на кризисы, отсутствие проактивного планирования	Регулярный анализ трендов, гибкие процессы принятия решений, умеренные изменения модели	Системное сканирование среды, быстрая адаптация, эксперименты с новыми моделями	Способность извлекать выгоду из изменений, непрерывная трансформация, создание новых рынков
<i>Скорость коммерциализации инноваций</i>	Время от концепции до вывода продукта на рынок	Более 36 месяцев, длительные циклы разработки	24-36 месяцев, стандартные сроки вывода	18-24 месяца, оптимизированные процессы	12-18 месяцев, быстрая коммерциализация	Менее 12 месяцев, гибкий подход, параллельная разработка
<i>Инновационный потенциал (интенсивность НИОКР)</i>	Уровень инвестиций в исследования и разработки относительно выручки	Затраты на НИОКР < 0,5% от выручки, отсутствие системных исследований	Затраты на НИОКР равны 0,5-1% от выручки, эпизодические исследования	Затраты на НИОКР равны 1-2% от выручки, регулярные исследования, отдельные проекты	Затраты на НИОКР равны 2-4% от выручки, системная исследовательская деятельность	Затраты на НИОКР > 4% от выручки, передовые исследования, создание прорывных технологий
Блок: Ресурсно-компетентностные показатели						
<i>Способность к организационному обучению</i>	Эффективность процессов накопления, распространения и применения знаний в организации	Обучение как формальность, отсутствие анализа ошибок, знания не документируются	Обучение в ответ на проблемы, базовый анализ ошибок, ограниченный обмен знаниями	Регулярное обучение и развитие, систематический анализ успехов/неудач, формализованный обмен	Обучение как конкурентное преимущество, непрерывное развитие, культура экспериментов	Организация как обучающаяся система, создание новых знаний, лидерство в практиках
<i>Инновационный климат</i>	Восприятие и поддержка инновационной деятельности в организационной культуре	Страх ошибок, наказание за неудачи, отсутствие экспериментов, сопротивление новому	Нейтральное отношение к инновациям, инициативы не поощряются, минимальные ресурсы	Системы предложений и наград за успехи, мало ресурсов для экспериментов	Выделенные ресурсы для инноваций, поощрение конструктивных неудач, вовлечение персонала	Культура экспериментов, инновации как ценность, толерантность к риску, системная поддержка
<i>Индекс лояльности сотрудников (eNPS)</i>	Уровень лояльности и вовлеченности персонала	eNPS < -50, высокая текучесть, низкая мотивация	eNPS € (-50; 0), умеренная текучесть, нейтральное отношение	eNPS € (0; 30), стабильный коллектив, удовлетворительная вовлеченность	eNPS € (30; 60), высокая лояльность, активное участие	eNPS > 60, максимальная вовлеченность, преданность компании
<i>Уровень цифровых компетенций персонала</i>	Владение цифровыми инструментами и навыками сотрудниками	Базовые навыки у < 20% персонала, сопротивление цифровизации	Базовые навыки у 20-40% персонала, ограниченное применение технологий	Цифровые компетенции у 40-60% персонала, активное использование инструментов	Продвинутые навыки у 60-80% персонала, эффективное применение технологий	Экспертные компетенции у > 80% персонала, инновационное использование цифровых возможностей

Продолжение табл. 2.2.3

Блок и параметр оценки	Комментарии	Оценка				
		1 балл (Очень низкая)	2 балла (Низкая)	3 балла (Средняя)	4 балла (Высокая)	5 баллов (Очень высокая)
Блок: Рыночно-репутационные показатели						
Восприятие бренда в ESG-контексте	Репутация предприятия в области экологической и социальной ответственности	Критика в медиа, ESG-скандалы, отсутствие ESG-политик и отчетности	Нейтральные или отсутствующие упоминания, базовые ESG-мероприятия без системного подхода	Позитивные упоминания в ESG-контексте, активная коммуникация, соответствие стандартам	Узнаваемость как социально-ответственной компании, лидерство в отдельных ESG-направлениях	Эталон в отрасли по ESG, влияние на отраслевые стандарты, доверие стейкхолдеров
Цифровая репутация	Восприятие бренда предприятия в цифровой среде и социальных медиа	Преобладают негативные отзывы, нет управления репутацией, низкая активность	Нейтральные или отсутствующие отзывы, реактивное управление репутацией	Преобладают позитивные отзывы, активное управление репутацией, системная работа	Высокая активность в digital-среде, лидерство в отдельных каналах, стабильно позитивный образ	Лидер мнений в цифровой среде, высокая лояльность и вовлеченность аудитории
Индекс лояльности клиентов (NPS)	Уровень лояльности потребителей и готовность рекомендовать компанию	NPS < -50, массовый отток клиентов, негативные отзывы	NPS € (-50 0), низкая лояльность, частые жалобы	NPS € (0; 30), стабильная база клиентов, умеренная удовлетворенность	NPS € (30; 60), высокая лояльность, активные рекомендации	NPS > 60, максимальная лояльность, клиенты как адвокаты бренда
Удовлетворенность качеством	Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг	Удовлетворенность < 2 баллов по 5-балльной шкале, постоянные рекламации, низкое качество	Удовлетворенность от 2,1 до 3 баллов, частые нарекания, нестабильное качество	Удовлетворенность от 3,1-4 баллов, стандартное качество, единичные жалобы	Удовлетворенность от 4,1 до 4,5 баллов, стабильно высокое качество, редкие замечания	Удовлетворенность > 4,5 баллов по 5-балльной шкале, премиальное качество, эталон в отрасли
Блок: Производственно-операционные показатели						
Уровень интеграции бережливых технологий	Уровень внедрения и эффективность применения методологии бережливого производства, включая 5S (организация рабочего места), кайдзен (непрерывные улучшения), пока-йокэ (защита от ошибок), канбан	Отдельные разрозненные инструменты (например, 5S на некоторых участках), эпизодические улучшения, отсутствие системного подхода	Основные инструменты внедрены на ключевых участках, проводится базовое обучение, начато применение	Сквозные процессы бережливого производства, измеримое снижение потерь, регулярные мероприятия, стандартизированные методы работы	Бережливое производство как философия бизнеса, система непрерывных улучшений, вовлечение персонала в процессы оптимизации	Лидерство в отрасли по эффективности, создание бережливых цепочек стоимости с поставщиками и клиентами, экспорт лучших практик, интеграция с цифровыми технологиями
Гибкость производственных мощностей	Способность к быстрой переналадке и адаптации производства	Время переналадки > 48 часов, ригидные процессы, низкая адаптивность	Время переналадки 24-48 часов, ограниченная гибкость, стандартные процедуры	Время переналадки 12-24 часа, умеренная гибкость, оптимизированные процессы	Время переналадки 4-12 часов, высокая гибкость, быстрая адаптация	Время переналадки < 4 часов, максимальная гибкость, мгновенная перестройка

Продолжение табл. 2.2.3

Блок и параметр оценки	Комментарии	Оценка				
		1 балл (Очень низкая)	2 балла (Низкая)	3 балла (Средняя)	4 балла (Высокая)	5 баллов (Очень высокая)
<i>Устойчивость цепочки поставок</i>	Надежность и бесперебойность цепочки поставок (через коэффициент бесперебойности как долю поставок «без срывов» в общем количестве поставок)	Коэффициент бесперебойности < 70%, частые срывы поставок, высокие риски	Коэффициент бесперебойности 70-85%, периодические сбои, умеренные риски	Коэффициент бесперебойности 85-92%, стабильные поставки, управляемые риски	Коэффициент бесперебойности 92-97%, высокая надежность, проработанные резервы	Коэффициент бесперебойности > 97%, отказоустойчивая система, превентивное управление
<i>Уровень энергоэффективности</i>	Эффективность использования энергоресурсов в производстве	Затраты на энергию > 15% от себестоимости, устаревшее оборудование	Затраты на энергию 10-15% от себестоимости, частичная модернизация	Затраты на энергию 7-10% от себестоимости, внедрение энергосберегающих технологий	Затраты на энергию 4-7% от себестоимости, системная оптимизация энергопотребления	Затраты на энергию < 4% от себестоимости, передовые энергоэффективные решения
<i>Степень импортозамещения</i>	Уровень технологической автономии и использования локальных компонентов	Доля локальных компонентов < 20%, критическая зависимость от импорта	Доля локальных компонентов 20-40%, значительная зависимость от импорта	Доля локальных компонентов 40-60%, сбалансированная структура поставок	Доля локальных компонентов 60-80%, преобладание локальных решений	Доля локальных компонентов > 80%, технологический суверенитет
Блок: Системно-управленческие показатели						
<i>Зрелость системы риск-менеджмента</i>	Эффективность идентификации, оценки и управления рисками предприятия	Риски как отдельные события, отсутствие формализованного подхода, реактивное управление	Создан реестр рисков, назначены ответственные, проводятся регулярные оценки	Интегрированная система риск-менеджмента, количественная оценка, планы реагирования, мониторинг	Риск-ориентированное принятие решений, предиктивная аналитика, интеграция в стратегию	Риск-культура как часть ДНК компании, управление рисками создает конкурентные преимущества
<i>Антикризисная устойчивость</i>	Готовность предприятия к кризисным ситуациям и способность к быстрому восстановлению	Отсутствие планов, импровизированная реакция на кризисы, длительное восстановление	Планы разработаны, но не актуализируются и не тестируются, слабая готовность	Планы по ключевым рискам, периодическое тестирование, умеренная готовность к кризисам	Регулярные учения и тренировки, интеграция в операционную деятельность, высокая готовность	Непрерывный мониторинг угроз, адаптивные планы, высокая скорость восстановления после кризисов
<i>Эффективность кросс-функционального взаимодействия</i>	Качество координации и сотрудничества между различными подразделениями предприятия	Конфликты и барьеры между отделами, отсутствие общих целей, слабая коммуникация	Эпизодическое взаимодействие, слабая координация, ограниченный обмен информацией	Регулярные совещания и планерки, системный обмен информацией, общие цели для проектов	Сквозные процессы и кросс-функциональные команды, высокая степень сотрудничества, эффективная коммуникация	Бесшовное взаимодействие, совместные инновации, общая ответственность за результаты, синергия

Окончание табл. 2.2.3

Блок и параметр оценки	Комментарии	Оценка				
		1 балл (Очень низкая)	2 балла (Низкая)	3 балла (Средняя)	4 балла (Высокая)	5 баллов (Очень высокая)
<i>Скорость принятия стратегических решений</i>	Время от возникновения стратегической инициативы до ее утверждения	Более 90 дней, бюрократические процедуры, множественные согласования	60-90 дней, стандартные сроки принятия решений, регламентированные процессы	30-60 дней, оптимизированные процедуры, сбалансированный подход	15-30 дней, быстрые решения, гибкие механизмы утверждения	Менее 15 дней, оперативное реагирование на изменения

В качестве пояснения к расчету показателя eNPS отметим, что он рассчитывается так же, как и классический NPS для покупателей и его результаты интерпретируются аналогично. Различие между данными показателями состоит только в составе выборки опрашиваемых лиц.

Поскольку вклад каждой группы показателей в сводное представление о конкурентоспособности предприятия не является равным, целесообразно использовать веса значимости в расчете. Для их определения применен экспертный опрос, в ходе которого мнения о значимости групп показателей, составляющих конкурентоспособность, предоставили 24 эксперта (преподаватели экономического профиля и работники промышленных предприятий). Уровень разброса их мнений проверен с помощью коэффициента вариации, который составил 8,24% (менее 15%), что свидетельствует о согласованности оценок (табл. 2.2.4).

Обоснованность полученных результатов можно подтвердить и рассуждениями об отраслевых особенностях, обусловивших различие в весах:

- машиностроение характеризуется длительным производственным циклом, высокой капиталоемкостью, потребностью в постоянной модернизации, поэтому относительно более важными в нем являются финансовые, инновационные, производственные составляющие конкурентоспособности;
- химическая промышленность является капиталоемкой и ресурсоемкой, имеет, как правило, длинный производственный цикл и в ней высоки требования к безопасности, в ней решающее значение имеет финансовый потенциал, необходимый для инвестирования в дорогостоящие производственные комплексы;

Таблица 2.2.4 – Результаты обработки данных опроса экспертов о значимости составляющих конкурентоспособность предприятия групп показателей (обобщено автором по результатам опроса)

Группа показателей	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
1. Финансово-экономические	0,25	0,3	0,2	0,3	0,35	0,35
2. Стратегические и инновационные	0,2	0,15	0,15	0,15	0,1	0,1
3. Ресурсно-компетентностные	0,15	0,15	0,2	0,15	0,1	0,1
4. Рыночно-репутационные	0,1	0,1	0,25	0,1	0,15	0,05
5. Производственно-операционные	0,2	0,2	0,1	0,25	0,25	0,3
6. Системно-управленческие	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1

Прим. Интервал возможных оценок составлял 0,05

– пищевая промышленность является высококонкурентной отраслью, ориентированной на B2C-рынок, на котором рыночно-репутационные и ресурсно-компетентностные (определяющие лояльность и компетенции персонала) показатели имеют относительно большее значение;

– промышленность строительных материалов имеет высокую фондо- и энергоемкость, значительную потребность в оборотных средствах и ориентирована зачастую на ценовую конкуренцию в силу низкой продуктовой дифференциации. В ней важна бесперебойность поставок из-за преобладающей непрерывности производственного цикла. В силу данных обстоятельств группы финансово-экономических и производственно-операционных показателей имеют большую весомость;

– в целлюлозно-бумажной промышленности высокие показатели капиталов-, энерго-, материалоемкости и длительные циклы внедрения инноваций, что определяет соответствующую значимость финансово-экономических и производственно-операционных показателей;

– металлургия также имеет высокую капиталов- и энергоемкость, спрос на ее продукцию цикличен, что в совокупности предъявляет требования

к высокой финансовой прочности и эффективности производственного процесса.

В формуле оценки интегрального показателя конкурентоспособности (*K-способность*) содержится принцип среднего взвешенного:

$$K - \text{способность} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot \alpha_i \quad (2)$$

где P_i – усредненная сумма баллов по показателям i -той группы; α_i – вес i -той группы показателей; n – количество групп показателей.

Выводы относительно уровня интегральной конкурентоспособности формируются на основе той же шкалы, которая использовалась при оценке частных показателей: 1 балл - очень низкая, 2 балла – низкая, 3 балла – средняя, 4 балла – высокая, 5 баллов – очень высокая конкурентоспособность. Методологически важно отметить, что с нашей точки зрения, финансово-экономические показатели образуют *операционную K-способность* промышленного предприятия, которая демонстрирует его способность сравнительно более эффективно управлять текущей деятельностью, обеспечивать результативность использования имеющихся ресурсов в краткосрочном периоде. С нею связаны конкурентные преимущества, основанные на производительности, экономической эффективности и финансовом благополучии. Остальные группы показателей, заданные в авторской методике, образуют *стратегическую K-способность*, под которой понимается способность предприятия формировать, развивать и использовать уникальные компетенции и потенциал для обеспечения долгосрочного развития (роста) и лидерства (или же устойчивости выгодного положения) на рынке. Она основана на конкурентных преимуществах, связанных с инновациями, репутацией, знаниями, организационными возможностями, потому что именно они позволяют успешнее адаптироваться к изменениям и формировать будущее отрасли. В условиях турбулентной среды значимость стратегических компонентов конкурентоспособности возрастает, поэтому их совокупный вес при оценке конкурентоспособности выше (например, для ПСМ вес операционной конкурентоспособности составляет 0,3, а стратегической – 0,7). Предложенное разделение позволяет сформировать матрицу (рис. 2.2.1). Преимущество авторской методики в том, что она дает возможность оценивать не только интегральный

показатель – К-способность, но и в результате углубления анализа понять конкурентный профиль предприятия (операционный лидер, сбалансированный лидер, аутсайдер, потенциальный новатор), что позволяет на основе сопоставления с состоянием конкурентной среды определить целесообразный тип конкурентной стратегии субъекта промышленности. В своей публикации [24] и ранее в тексте диссертации мы обосновывали необходимость соотносить уровень конкурентоспособности предприятия и степень благоприятности конкурентной среды, отмечая возможность сопоставлять также темпы роста данных показателей.

		Низкая стратегическая К-способность	Высокая стратегическая К-способность
Высокая операционная К-способность	Операционный лидер	Предприятие с высокой эффективностью финансово-экономической деятельности, не инвестирующее в будущее развитие. Технологически консервативное предприятие с низким уровнем НИОКР, цифровой трансформации, игнорирующее ESG-повестку, использующее накопленный имидж и уязвимое к рыночным прорывам конкурентов	Сбалансированный лидер Предприятие, эффективно функционирующее и реализующее стратегический возможности развития, имеющее сильные стороны в инновационной деятельности, успешно встроенное в цепь поставки, обладающее социально-ответственным брендом, результативной системой риск-менеджмента, высокой скоростью принятия стратегических решений.
	Аутсайдер	Предприятие имеет кризисную операционную и стратегическую конкурентоспособность с неудовлетворительными показателями рентабельности, ликвидности, фондоотдачи и пр. Имеет репетиционные потери, подавленный инновационный климат, решения принимаются реактивно и медленно.	Потенциальный новатор Предприятие с высоким стратегическим потенциалом и операционными проблемами, внедряющее передовые технологии (в т. ч. цифровые), стремящееся создать новые рынки, нуждающееся в повышении исполнительской дисциплины, улучшении операционного исполнения продукта.
Низкая операционная К-способность			

Рисунок 2.2.1 – Профиль конкурентоспособности промышленного предприятия (авт.)

На основе приводимых умозаключений предлагаем дополнять методику интегральной оценки конкурентоспособности расчетом показателя конкурентоустойчивости (К-устойчивость), введение которого обеспечивает динамическую оценку, позволяя оценить адаптационный потенциал предприятия в усло-

виях турбулентной среды, сопоставить темпы развития предприятия с динамикой конкурентной среды, выявить предприятия, демонстрирующие опережающее развитие относительно изменений во внешней среде:

$$\text{К-устойчивость} = \text{К-способность} / \text{К-среда} \quad (3)$$

В отличие от распространенного сведения конкурентоспособности к единому интегральному показателю, данный подход проводит четкое разграничение между эффективностью текущей деятельности (операционная К-способность) и потенциалом долгосрочного развития и адаптации (стратегическая К-способность). Разработанная в диссертации матрица конкурентоспособности, в отличие от классических матричных моделей (BCG, GE/McKinsey) позволяет выявить стратегические дисбалансы в развитии предприятия и определить конкретные приоритеты для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности в турбулентной среде.

По результатам п. 2.2 можно сформулировать следующие выводы:

1. Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности свидетельствует о тенденции перехода от фокусировки на экономических и производственных показателях к многофакторным моделям, интегрирующим стратегические, инновационные, социальные, экологические и цифровые аспекты. Вместе с тем, ни один из рассмотренных методических подходов не является универсальным. Выбор инструментария, как правило, зависит от целей оценки, отраслевой специфики, ресурсных возможностей и доступности данных. Наиболее распространенными недостатками многих методик являются статичность, субъективность, трудоемкость, ограниченная доступность данных и недостаточная проработанность авторских идей до уровня конкретных алгоритмов. Объективно сложно найти баланс между глубиной анализа, объективностью критериев и практической реализуемостью.

2. Современные условия турбулентной среды требуют смещения от статичной оценки к динамическому мониторингу, учитывающему способность предприятия к адаптации, прогнозированию рисков и скорости реагирования на изменения турбулентной внешней среды. Актуальными направлениями развития методик являются интеграция факторов цифровой зрелости, ESG (экологические, социальные, управленческие аспекты), управление данными как акти-

вом, антикризисная устойчивость и способность к организационному обучению. В контексте учета актуальных трендов разработана собственная методика, основанная на оценке шести групп показателей (финансово-экономические, стратегические и инновационные, ресурсно-компетентностные, рыночно-репутационные, производственно-операционные, системно-управленческие), для которых уточнены отраслевые веса значимости.

3. Разработанная методика позволяет не только рассчитать интегральный показатель (*К-способность*), но и провести диагностику типа конкурентного профиля предприятия (операционный лидер, сбалансированный лидер, потенциальный новатор, аутсайдер) на основе построения матрицы с осями, отражающими операционную и стратегическую конкурентоспособность. Для обеспечения объективности ключевой финансово-экономический блок базируется на данных открытой отчетности, в то время как остальные блоки оцениваются с помощью экспертных опросов, что обеспечивает комплексность оценки.

4. Введенный показатель *К-устойчивость*, рассчитываемый как отношение интегральной конкурентоспособности предприятия к интегральной оценке конкурентной среды (*К-среда*), позволяет оценить адаптационный потенциал предприятия в условиях изменяющейся среды, сопоставить темпы развития предприятия с динамикой конкурентной среды и выявить предприятия, демонстрирующие опережающее развитие относительно изменений во внешней среде. Это создает основу для мониторинга устойчивости конкурентоспособности предприятия и своевременной корректировки стратегических решений.

2.3. Обоснование выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия

В современном научном дискурсе сформировалось множество подходов к выбору конкурентной стратегии, в связи с чем считаем целесообразным определить их рациональные аспекты в поиске наиболее подходящей для современной нестабильной экономической среды методики. Аналитической основой выбора конкурентной стратегии по М. Портеру является изучение структуры отрасли по модели «Пяти сил», анализ цепочки ценности компании и конкурентов, сравнение и выбор позиционирования относительно других игроков [111].

Подход М. Портера обеспечивает надежную теоретическую базу для понимания сил конкуренции в отрасли, однако его практическое применение ограничено из-за излишней обобщенности и статичности. Развивая идеи М. Портера, А.М. Бакиева и В.А. Ковшов [16] предлагают алгоритм выбора конкурентной стратегии, который последовательно связывает: 1) определение генеральной стратегии и целей предприятия; 2) мониторинг конкурентной среды: анализ рынка, конкурентов, потребителей; 3) SWOT-анализ для оценки текущей позиции; 4) выбор базовой стратегии (по Портеру) и приоритетных конкурентных преимуществ; 5) разработку функциональных стратегий: товарной, ценовой, распределительной, коммуникационной; 6) тактическое планирование по векторам: производство, маркетинг, финансы, кадры; 7) реализацию и корректировку на основе обратной связи. Алгоритм учитывает рыночную позицию и степень концентрации конкурентной среды, предполагает многовариантность решений в зависимости от условий, а также интегрирует аналитический, тактический и контрольный блоки. Однако данный алгоритм требует конкретизации методического инструментария и стратегий применительно к реалиям промышленного предприятия.

В отличие от структурно-ориентированных подходов, методики с акцентом на ресурсы и компетенции смещают фокус на внутренние компетенции компании и их защиту. Н.А. Дубинина [52] предлагает следующий алгоритм формирования конкурентной стратегии: 1) определение целей и направлений развития предприятия; 2) анализ внешних факторов; 3) анализ внутренних возможностей; 4) выбор стратегии проникновения или присутствия на рынке с учетом рыночных условий и ресурсного потенциала; 5) разработка функциональных стратегий. Привлекательность научно-методического подхода Н.А. Дубининой состоит в том, что она оперирует понятием «метакомпетенции» (способности к обучению, коммуникации), которая лежит в основе формирования и защиты долгосрочных конкурентных преимуществ. Также она уделяет внимание фактору времени и механизмам защиты ключевых компетенций. Однако, несмотря на заявленный акцент на «динамичности» и «защите преимуществ», сама методика выбора стратегии статична. Она предполагает разовый выбор, а не непрерывный адаптивный процесс.

Стремление преодолеть статичность классических моделей приводит к появлению методик, активно использующих комбинацию аналитических инструментов для более гибкой оценки. И.В. Маракулина, Н.И. Анфертьева [93] предлагают при выборе конкурентной стратегии опираться на: анализ макросреды (PEST-анализ, профиль среды); анализ отрасли (модель пяти сил Портера); внутренний анализ (цепочка создания ценности, SWOT-анализ); ситуационный анализ (SPACE-анализ); синтез данных. Комбинирование методов является ключевым преимуществом, позволяющим получить многогранную оценку стратегического положения компании в конкурентной среде, хотя предлагаемый перечень стратегий может быть недостаточно полным.

Параллельно с комплексными методиками развиваются подходы, предлагающие количественную оценку конкурентного поведения через специализированные индексы или показатели. Например, А.О. Егорова [55] отмечает, что выбор конкурентной стратегии должен основываться на размере предприятия, рыночной доле, потребительских предпочтениях, учете динамики конкурентной среды (например, глобализации). Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина [19] предлагают идентифицировать конкурентную стратегию поведения по параметрам: 1) индексу конкуренции (количественному показателю активов, доли рынка); 2) индексу стресса (относительному приросту параметров). Преимуществом методики является упрощение анализа за счет использования двух параметров вместо множества качественных критериев и акцент на динамику на основе введения понятия вторичных стратегий и траекторий жизненных циклов, отражающих эволюцию агентов в условиях меняющейся среды.

Наиболее сложные и комплексные подходы стремятся объединить анализ множества факторов и предложить полистратегическое планирование. Алгоритм выбора конкурентной стратегии по Ю.Б. Рубину [124] включает: 1) определение стратегических целей: выживание, доминирование, превосходство; 2) анализ стратегического окружения (идентификацию стратегических конкурентов, клиентов, партнеров, оценку их влияния и угроз); 3) дифференциацию конкурентов и их группировку по уровню опасности и потенциалу взаимодействия; 4) сопоставление конкурентных потенциалов на основе оценки ресурсов, технологий, кадров, инноваций; 5) выбор стратегических полей конкуренции: определение выгодных, невыгодных и нейтральных областей взаимодействия; 6)

формирование стратегической диспозиции и планирование сочетания стратегий для разных групп конкурентов; 7) интеграцию в бизнес-модель, то есть закрепление стратегий в планах развития, включая организацию, мотивацию и контроль. Сильной стороной методики Ю.Б. Рубина является выход на полистратегическую дифференциацию, на необходимость сочетания различных стратегий для разных групп конкурентов, что обеспечивает гибкость и адаптивность. В то же время сложно представить, что компания может одновременно проводить стратегию монополизации (устранение всех конкурентов) и стратегию кооперации с конкурентами. Эти стратегии конфликтуют по своей сути. Иными словами, предложенные стратегии смешивают фундаментально разные уровни принятия решений: корпоративный (интеграция, дезинтеграция) и бизнес-уровень (обособление, кооперация).

Современные вызовы заставляют исследователей включать в анализ новые нематериальные активы, такие как КСО и экологичность. Д.С. Епишкин [57] подчеркивает важность оценки энергетической компоненты конкурентного поведения, которая выражается в общественном признании хозяйственной деятельности предприятия. Иными словами, автор говорит о следовании миссии и социальной роли, исполняемой через участие в значимых для общества проектах. В другой своей публикации данный автор отмечает, что конкурентное поведение направлено на обеспечение конкурентоспособности субъекта рынка и базируется на внутренней культуре, мобильной адаптации к условиям среды, доверии к фирме со стороны окружения, доступе к ресурсам [56].

В свою очередь, О.А. Романова с соавторами [121] предлагают конкурентный индекс КСО, рассчитываемый как среднее геометрическое индексов: 1) экономического, определяемого по выручке, прибыли, рыночной капитализации; 2) социального (определяемого по затратам на обучение персонала, охрану труда, социальному пакету); 3) экологического, отражающего затраты на охрану атмосферы, водных и земельных ресурсов. Динамика индекса и его прирост отображаются на классификационной диаграмме, позволяя определить тип стратегии (например, стабильность, ответственная конкуренция). Интеграция КСО в стратегическое управление расширяет традиционные рамки определения конкурентных стратегий, делая акцент на нематериальные активы.

Еще одним современным трендом является рассмотрение компании не как изолированного игрока, а как части более крупной бизнес-экосистемы. Р.С. Вартаев, А.В. Быстров [33] опираются при выборе конкурентной стратегии на метод контрольных вопросов Джеймса Мура и рекомендации Майкла Якобидеса. Предложенный ими алгоритм включает: 1) анализ роли компании в экосистеме («Можете ли вы помочь другим фирмам в создании стоимости?», «Какую роль вы должны играть (организатор, участник)?»); 2) определение условий участия (открытость/закрытость экосистемы, баланс между контролем и стимулированием партнеров); 3) оценку адаптивности (способность перестраивать организацию под новые вызовы). Привлекательность методического подхода данных авторов заключается в том, что в нем конкуренция трактуется как взаимодействие в рамках экосистемы, где кооперация и коэволюция важнее прямого противостояния. Стратегия у них зависит от стадии жизненного цикла экосистемы, а не от статичной отраслевой структуры, а успех связывается с управлением сетью участников, а не с индивидуальными преимуществами компании. В то же время в данном подходе, на наш взгляд, имеет место преувеличение роли кооперации и недооценка конкурентной борьбы. К тому же рекомендации вряд ли применимы для средних и малых предприятий.

В дополнение к макрофакторам, некоторые исследователи предлагают учитывать и глубинные культурные установки, определяющие конкурентное поведение. И.В. Рейханова, К.Н. Уланова [116] упоминают инструмент анализа конкурентного поведения, основанный на классификации Г. Хофстеде и М. Бонда, включающий пять критериев: индивидуализм-коллективизм, глубина властных полномочий, мужественность-женственность культуры, степень избегания неопределенности, допустимость изменений в ценностях. Согласно данному инструменту, конкурентное поведение компании и ее менеджеров не является универсальным – оно глубоко укоренено в национальной деловой культуре. Данный подход применим при анализе глобальной конкуренции. Кроме того, есть сомнения относительно того, описывает ли профиль страны конкретную компанию. К тому же многонациональные команды и глобальный менеджмент размывают культурные границы и данный инструмент становится неактуальным.

На практике многие исследователи стремятся адаптировать классические матричные модели к современным реалиям. Предлагаемый Т.Н. Прижигалинской, Н.Г. Захарченко, А.А. Ткачевой [112] алгоритм выбора конкурентной стратегии включает: анализ конкурентной позиции организации через матричные модели (БКГ и Томпсона-Стрикленда), приспособленные к региональным условиям; оценку темпов роста рынка и динамики доли компании; определение квадранта в модифицированной матрице, где сочетание параметров (темпы роста производства, доля рынка) задает 14 вариантов стратегий; выбор стратегии, ориентированной на наращивание экспортного потенциала (например, смещение акцента с внутреннего на внешние рынки). Данный алгоритм, однако, недостаточно подробно описывает методы расчета показателей для модифицированной матрицы (например, как именно численно отражается «конкурентная борьба» через темпы роста и долю рынка). Методика разработана для одного предприятия в конкретном регионе. Ее применимость в других отраслях или регионах требует дополнительной проверки и адаптации.

Для сектора промышленных услуг и высокотехнологичных отраслей могут подойти специализированные методики, фокусирующиеся на качестве сервиса и инновационной активности. Оценка конкурентной стратегии и поведения у М.С. Оборина проводится методом SERVQUAL (от англ. Service Quality – качество сервиса), оценивающим ожидания и фактическое восприятие организации потребителями по характеристикам надежности, компетентности, реактивности, материальности, эмпатии, являющимися признаками-мотиваторами в сфере услуг [102]. Н. Ю. Ярошевич [171] предлагает трехэтапный алгоритм определения конкурентного поведения на основе: 1) оценки интенсивности конкуренции (с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана и коэффициента турбулентности по динамике смены лидеров); 2) анализа дифференциации и инноваций (по корреляции Пирсона между рыночной долей и коммерческими расходами, по корреляции между рыночной долей и затратами на инновации); 3) классификации поведения, когда на основе значений корреляции и структурных параметров рынка определяется тип поведения (активное/пассивное) и его вид (виолентное, патиентное и т.д.). Тип конкурентного поведения по Н.Ю. Ярошевич определяется на основе коэффициента корреляции доли рынка и коммерческих затрат предприятий отрасли, а также доли рынка и затрат на инновации.

Подход позиционируется как универсальный и применимый к любым отраслевым рынкам. Он учитывает дифференциацию и инновационную активность. В то же время методика подразумевает спорные допущения. Дифференциация продукта измеряется через корреляцию между коммерческими расходами и долей рынка. Однако коммерческие расходы могут включать не только затраты на дифференциацию, но и на стандартные сбытовые издержки, не связанные с уникальностью продукта. Инновационная активность измеряется через затраты на НИОКР, но сами по себе затраты не гарантируют результативности инноваций.

Важным направлением является разработка адаптивных моделей, которые должны реагировать на быстрые изменения во внешней среде. Н.И. Алексеева [7] предлагает методику выбора модели адаптивного конкурентного поведения, которая включает: мониторинг внешней среды по параметрам динамичности, характера, направленности/хаотичности изменений; расчет коэффициентов влияния внешней среды и адаптационных возможностей; сравнение коэффициентов (если коэффициент влияния внешней среды больше коэффициента адаптационных возможностей, то требуется корректировка стратегии). Уровень корректировки определяется величиной разрыва между коэффициентами. Сильной стороной методики является формализация понимания адаптации как процесса обеспечения баланса между внутренними возможностями предприятия и внешними вызовами. Вместе с тем, алгоритм обрывается на констатации необходимости «корректировки», но как именно разрыв между коэффициентами приводит к выбору между предлагаемой автором выжидательной, компенсационной или инновационной моделью – не объяснено.

Наиболее практико-ориентированные подходы делают акцент на проектном управлении и гибком сочетании (гибридизации) стратегий. Л.Т. Снитко, В.С. Патулов [136] предлагают опираться при определении конкурентной стратегии на следующий алгоритм действий: целеустановление и диагностика среды; формирование и выбор стратегии; декомпозиция стратегии; реализация и оценка с корректировкой по результатам.

Преимуществом рассмотренного подхода является акцент на необходимости гибкого сочетания стратегий (гибридизация), адаптирующихся к динамичной среде, использование проектного подхода, что способствует росту ско-

рости и эффективности. Одновременно заметим, что методика требует проведения множества сложных анализов, что делает ее трудно применимой для малого и среднего бизнеса, в структуре которого, как правило, отсутствуют аналитические отделы.

В условиях высокой неопределенности некоторые авторы предлагают отказаться от традиционных классификаций в пользу сценарного анализа. О.И. Щепилов, Н.А. Димитриади [167] предлагают алгоритм, включающий этапы: 1) построения карты рынка и идентификации его компонентов; 2) выделения ключевых драйверов; 3) анализа влияния стейкхолдеров; 4) формирования проекций и сценариев; 5) оценки совместимости проекций и выбор оптимальных стратегий для каждого сценария; 6) разработки функциональных стратегий, ориентированных на ключевые факторы успеха. Акцент на сценарный анализ с использованием оригинальных матриц («Драйверы/Компоненты рынка», «Стейкхолдеры/Компоненты рынка») позволяет сократить число сценариев и сфокусироваться на наиболее значимых. Но ситуационный подход и разработка стратегий под каждый сценарий могут привести к нерешительности и отсутствию единого стратегического курса, так как компания будет пытаться готовиться ко всем возможным вариантам будущего одновременно.

М.Р. Гедиев, А.Ю. Анисимов [45] придерживаются распространенной последовательности действий при выборе конкурентной стратегии, включающей этапы идентификации и мониторинга конкурентов, анализа их сильных/слабых сторон, сегментирования рынка и позиционирования организации, ранжирования конкурентов по значимости, изучения эффективных стратегий и стратегем, проведения стратегического конкурентного анализа, выбора стратегии на основе результатов анализа, регулярной оценки и корректировка позиций. В данном подходе интересен акцент на стратеми как нестандартные, инновационные стратегические приемы (например, «захват защищенного рынка»). Развитие существующих подходов содержится и в работе К.Д. Смирновой, которая в качестве направлений измерения конкурентного поведения выделяет операционные, финансовые, маркетинговые бизнес-процессы и бизнес-процессы развития [133, с. 155].

Немаловажным направлением развития методического аппарата, рассматриваемого в данном пункте работы, считаем методики, акцентирующие необходимость цифровой трансформации классических подходов. Так, А.Ю. Бомбин, М.Ю. Сучкова [27], делая акцент на необходимости цифровой адаптации классических стратегий, предлагают методику выбора конкурентной стратегии, опирающуюся на анализ рыночной среды, оценку ресурсной базы компании, интеграцию цифровых инструментов в выбранную стратегию, алгоритмизацию этапов внедрения. Методика отвечает на вызовы современности, фокусируясь на цифровой трансформации и устойчивом развитии, что делает ее крайне релевантной для большинства отраслей. Однако отсутствие четкого механизма принятия решения на критическом этапе выбора типа стратегии снижает ее практическую ценность.

М.С. Старикова с соавторами [141] предлагают при выборе конкурентной стратегии комбинировать классические и современные подходы: использование SWOT-анализа и матрицы БКГ для оценки текущего положения, учет цифрового потенциала, рисков и ESG-факторов, внедрение «скользящего» стратегического планирования, адаптирующегося к изменениям, анализ сценариев развития рынка с применением PEST-анализа и бенчмаркинга. Авторы справедливо включают в анализ не только цифровой потенциал, но и ESG-трансформацию и риск-устойчивость. Однако предложенная методика не доведена до уровня конкретных методических рекомендаций.

Рассмотренные подходы были сгруппированы по ключевым признакам (табл. 2.3.1). Можно заключить, в экономической науке отсутствует единая методика выбора конкурентной стратегии. Выбор, как правило, определяется размером компании, отраслевой спецификой, динамикой рынка и стадией жизненного цикла. Классические подходы акцентируют цену и издержки, тогда как современные дополнительно учитывают цифровой потенциал, корпоративную социальную ответственность, метакомпетенции, экосистемные взаимодействия и культурные факторы. Проведенный обзор методических подходов к выбору конкурентной стратегии позволяет сделать следующие обобщающие выводы. Большинство существующих методик ориентированы либо на статичный анализ отраслевой структуры, либо на оценку внутренних ресурсов предприятия,

либо на учет отдельных современных факторов. Однако ни одна из рассмотренных методик не предлагает комплексного инструментария, который одновременно учитывал бы тип конкурентной среды, профиль конкурентоспособности предприятия и обеспечивал бы выбор адаптивной стратегии, адекватной текущему и прогнозируемому состоянию внешней среды. Исходя из приведенных умозаключений и выводов, предлагается вариативный выбор типа адаптивной конкурентной стратегии на основе сложившегося профиля конкурентоспособности промышленного предприятия и типа конкурентной среды (рис. 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Группировка рассмотренных методических подходов по ключевым признакам (систематизировано автором)

Группа подходов	Ключевой акцент	Преимущества	Недостатки	Отрасли, для которых наиболее применим подход
1. Структурно-алгоритмические	Анализ отрасли и пошаговое планирование на основе классических моделей	Системность, четкость алгоритмов, связь с функциональными стратегиями	Статичность, ориентация на разовый выбор, обобщенность	Стабильные, зрелые отрасли с предсказуемой конкуренцией
2. Ресурсные и компетентностные	Внутренние ресурсы и метакомпетенции (обучение, коммуникации) как основа долгосрочных преимуществ	Фокус на уникальности, создание трудно копируемых преимуществ, внимание к механизмам защиты	Статичность процедуры выбора, сложность идентификации и оценки нематериальных активов	Компании с сильным R&D и уникальными активами
3. Количественные и динамические	Измерение и отслеживание динамики конкурентного поведения через индексы и статистические корреляции.	Объективность, акцент на изменении, упрощение анализа за счет количественных методов	Упрощение реальности, спорные допущения, зависимость от качества данных.	Рынки с высокой турбулентностью и доступной статистикой
4. Комплексные и полистратегические	Множественность стратегий гибкость, адаптивность, сочетание разных подходов для разных групп конкурентов или ситуаций	Учет сложности конкурентной среды, адаптивность	Высокая сложность реализации, ресурсоемкость	Крупные, диверсифицированные компании
5. Современные и интегративные	Устойчивость, кооперация в экосистемах, цифровая трансформация классических моделей	Актуальность, учет новых активов, расширение традиционных рамок конкуренции	Рамочный характер рекомендаций	Инновационные и публичные компании, лидеры рынков

Представленная интегральная матрица выбора адаптивной конкурентной стратегии построена по принципу двумерной классификации, где по оси X отражен тип конкурентной среды (на основе структурной привлекательности и динамического потенциала), а по оси Y – профиль конкурентоспособности

предприятия (на основе операционной и стратегической конкурентоспособности).

Профиль конкурентоспособности промышленного предприятия	Тип конкурентной среды			
	«Уютная гавань»	«Золотая лихорадка»	«Увядающий рынок»	«Турбулентное поле боя»
«Операционный лидер»	Стратегия контролируемой диверсификации	Стратегия архитектора отраслевых стандартов	Стратегия управляемой консолидации	Стратегия проактивной трансформации правил конкуренции
	Инструменты: экспансия на смежные стабильные рынки, инвестиции в повышение барьеров входа	Инструменты: формирование технологических и нормативных стандартов, активная консолидация рынка через M&A	Инструменты: системное поглощение активов конкурентов, оптимизация портфеля бизнес-единиц	Инструменты: создание новых бизнес-моделей, лоббирование выгодных регуляторных изменений
«Сбалансированный лидер»	Стратегия фортификации	Стратегия создания стратегических альянсов	Стратегия селективной оптимизации	Стратегия адаптивного контрактинга
	Инструменты: максимизация операционной эффективности, создание дополнительных барьеров входа	Инструменты: поиск комплементарных партнеров, создание симбиотических бизнес-моделей	Инструменты: точечный перехват наиболее рентабельных сегментов, цифровизация каналов дистрибуции	Инструменты: реформирование в аутсорсингового партнера, специализация на операционном сопровождении
«Потенциальный новатор»	Стратегия подрывных инноваций	Стратегия целевого рывка	Стратегия подготовки к уходу с рынка	Стратегия сетевой кооперации
	Инструменты: внедрение радикально новых решений, создание новых потребительских ценностей	Инструменты: концентрация на прорывных компетенциях, быстрый захват рыночной ниши	Инструменты: демонстрация потенциала для поглощения, позиционирование как объекта для M&A	Инструменты: создание альянсов с комплементарными предприятиями, разработка кооперационных бизнес-моделей
«Аутсайдер»	Стратегия симбиоза	Стратегия аутсорсингового инноватора	Стратегия гиперспециализации	Стратегия тактического маневрирования
	Инструменты: интеграция в экосистему лидера, специализация на узких компетенциях	Инструменты: выполнение R&D-проектов для лидеров, реализация инноваций под чужим брендом	Инструменты: фокус на узкой рыночной нише, создание уникальных компетенций в ограниченном сегменте	Инструменты: использование временных рыночных возможностей, создание гибких проектных структур

Рисунок 2.3.1 – Матрица выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия (авт.)

Таким образом, предложенная матрица обеспечивает интеграцию двух ключевых диагностических блоков, что позволяет осуществлять выбор адаптивной конкурентной стратегии на основе комплексного учета как внешних, так и внутренних факторов.

Матрица выбора основывается на методологических принципах:

- адекватности контексту – стратегия должна соответствовать как внутренним возможностям предприятия, так и внешним условиям конкуренции;
- динамического баланса – стратегический выбор должен учитывать не только текущее состояние, но и прогнозируемую динамику изменения параметров;
- стратегической гибкости – предлагаемые стратегии предусматривают возможность адаптации при изменении положения предприятия в матрице.

Сформированная матрица позволяет диагностировать текущую конкурентную стратегию, определять целевые ориентиры развития и формировать адекватные стратегические мероприятия с учетом внутреннего потенциала и внешних условий, а также обеспечивает мониторинг эффективности реализации выбранной стратегии. В отличие от классических стратегий М. Портера, ориентированных на достижение текущих преимуществ, предложенные адаптивные стратегии направлены на долгосрочное сохранение конкурентоспособности в условиях перманентных изменений. Они предполагают адаптивность (тактическое маневрирование, адаптивный контрактинг), проактивность (архитектор отраслевых стандартов, проактивная трансформация) и резильентность (фортификация, управляемая консолидация), трактуемую как способность трансформировать и укреплять конкурентоспособность под воздействием неопределенности.

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы по обоснованию выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия:

1. В экономической науке отсутствует единая оптимальная методика выбора конкурентной стратегии: выбор определяется размером компании, специ-

фикой отрасли, динамикой рынка, стадией жизненного цикла, а также ресурсным и компетентностным потенциалом. Наблюдается устойчивый тренд отказа от статических, разовых моделей в пользу динамических, адаптивных и непрерывных процессов. Происходит сдвиг от анализа исключительно ценовых факторов и издержек к интеграции в стратегическое планирование новых нематериальных активов: цифрового потенциала, КСО, ESG-повестки, метакомпетенций, экосистемного взаимодействия и культурных аспектов.

2. В методических подходах первой четверти XXI в. обозначается критическая важность адаптивности и гибкости. В условиях высокой турбулентности ключевым конкурентным преимуществом становится не масштаб или низкие издержки, а способность к быстрой адаптации. На первый план выходят стратегии, ориентированные на «моментальное реагирование», «цифровую трансформацию», «компромиссное сотрудничество» и «тактическое маневрирование». Сделан вывод, что для промышленного предприятия наиболее целесообразен не поиск одной идеальной методики, а формирование гибридного подхода.

3. Разработанная матрица выбора адаптивной конкурентной стратегии, основанная на диагностике профиля конкурентоспособности предприятия и типа конкурентной среды обеспечивает стратегическую гибкость, позволяя формулировать конкретные стратегические инициативы, адекватные внутреннему и внешнему контексту. Предложенные адаптивные стратегии (всего 16 типов) отличаются от классических стратегий М. Портера тем, что они нацелены на поддержание конкурентоустойчивости в условиях перманентных изменений за счет встроенных механизмов адаптации, проактивности и резильентности.

Методика выбора адаптивной конкурентной стратегии, разработанная по результатам диссертационного исследования, также отражена в публикации автора [22].

Выводы по главе 2

1. Разработана и апробирована модернизированная методика диагностики конкурентной среды, преодолевающая ограничения классических подходов. Ее ключевым отличием является расширение модели пяти сил М. Портера за счет интеграции трех новых аналитических блоков: динамики рынка и инновационной активности, цифровой трансформации и платформенной экономики,

а также ESG-устойчивости и институциональной среды. Ключевым результатом диагностики является позиционирование отрасли в авторской «матрице конкурентной динамики» по осям «структурная привлекательность» и «динамический потенциал», что позволяет идентифицировать один из четырех типовых типов среды («Уютная гавань», «Золотая лихорадка», «Увядающий рынок», «Турбулентное поле боя») и определять соответствующие стратегические императивы. Разработанная методика создает основу для количественной оценки степени благоприятности конкурентной среды (интегральный показатель К-среда) и ее динамики, что позволяет учитывать турбулентность как постоянную характеристику внешних условий.

2. Предложена авторская методика интегральной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, которая устраняет фрагментарность и статичность существующих подходов. Методика основана на системе шести взаимосвязанных групп показателей (финансово-экономические, стратегически-инновационные, ресурсно-компетентностные, рыночно-репутационные, производственно-операционные, системно-управленческие), что обеспечивает комплексность оценки. Ее главным преимуществом является разграничение операционной конкурентоспособности (эффективность текущей деятельности) и стратегической конкурентоспособности (потенциал долгосрочного развития), визуализируемое в авторской матрице конкурентоспособности и позволяющее диагностировать четыре конкурентных профиля предприятия («Операционный лидер», «Сбалансированный лидер», «Потенциальный новатор», «Аутсайдер»). Дополнительным результатом методики является введение показателя конкурентоустойчивости (К-устойчивость), рассчитываемого как отношение интегральной конкурентоспособности предприятия к интегральной оценке конкурентной среды, что позволяет оценить адаптационный потенциал предприятия в условиях изменяющейся внешней среды и выявить предприятия с опережающей динамикой развития.

3. Обоснован и представлен инструментарий выбора адаптивной конкурентной стратегии в виде интегральной матрицы, построенной на сопряжении типа конкурентной среды и профиля конкурентоспособности промышленного предприятия. Данный инструмент обеспечивает ситуационный и гибкий

подход к стратегическому выбору. Для каждой из 16 ячеек матрицы предложены конкретные типы адаптивных стратегий и инструменты их реализации, что позволяет предприятию адекватно реагировать на вызовы турбулентной конкурентной среды. Предложенные адаптивные стратегии, в отличие от классических статичных конкурентных стратегий М. Портера, ориентированы не на разовый выбор и долгосрочное удержание преимуществ в стабильной среде, а на поддержание и укрепление конкурентоустойчивости предприятия – его способности сохранять рыночные позиции в условиях перманентных изменений. Матричный подход позволяет не только выбрать стратегию, адекватную текущей ситуации, но и своевременно ее корректировать при изменении параметров среды или профиля конкурентоспособности, что обеспечивает динамическое равновесие между внутренними возможностями и внешними вызовами.

4. В совокупности, разработанный методический аппарат (диагностика конкурентной среды → оценка конкурентоспособности → выбор адаптивной конкурентной стратегии) представляет собой целостную систему поддержки оценки и развития конкурентоспособности для промышленного предприятия в условиях турбулентной среды.

Теоретическая и методическая проработка вопросов оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды, выполненная в главах 1 и 2, создала основу для эмпирической проверки разработанных положений. Глава 3 посвящена апробации предложенного методического инструментария.

Глава 3. Апробация методического инструментария оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды

3.1. Диагностика конкурентной среды в отраслях промышленности

Проведенная диагностика конкурентной среды на рынках промышленной продукции базируется на апробации авторской методики, разработанной в п. 2.1. Верификация методики выполнена на основе экспертных оценок для шести ключевых отраслей промышленности, отобранных по критериям, описанным в п. 2.2, за четырехлетний период (2022-2025 гг.), что дает возможность не только оценить статическое состояние конкурентной среды, но и выявить устойчивые тренды ее трансформации в условиях глобальных вызовов. Состав экспертной группы соответствует описанному ранее в п. 2.2.

Усредненные по группе экспертов оценки конкурентной среды для 2022-2025 гг. представлены в прил. В, их обобщение по группам представлено в табл. 3.1.1-3.1.4.

Таблица 3.1.1 – Оценка конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2022 г. (обобщение экспертных оценок)

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Угроза со стороны товаров-заменителей	2,0	2,3	2,6	1,6	2,1	2,1
Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	2,7	3,0	2,6	2,0	3,4	3,1
Угроза входа новых игроков	3,1	3,4	2,8	2,3	3,6	3,5
Рыночная власть потребителей	2,3	3,1	2,7	2,2	3,2	3,1
Рыночная власть поставщиков	2,3	3,1	2,9	2,6	3,7	3,4
СТРУКТУРНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ	2,5	3,0	2,7	2,1	3,2	3,0
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики	2,2	3,0	2,7	2,5	3,2	2,8
Давление ESG-факторов и институциональной среды	2,8	2,4	2,8	2,6	2,4	2,5

Окончание табл. 3.1.1

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Динамика рынка и инновационная активность отрасли	3,0	3,5	2,8	1,8	3,0	2,8
ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	2,6	2,9	2,8	2,3	2,8	2,7
Вес динамического потенциала	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	2,5	3,0	2,7	2,2	3,0	2,9

Анализ данных за 2022 год выявил значительную дифференциацию отраслей по уровню структурной привлекательности. Наиболее благоприятная конкурентная среда сложилась в целлюлозно-бумажной промышленности (3,2 балла), химической промышленности и металлургии (3,0 балла), что обусловлено высокими барьерами входа новых игроков и относительно низкой интенсивностью внутриотраслевой конкуренции в условиях олигопольной структуры рынков. Наименее привлекательной оказалась отрасль промышленности строительных материалов (ПСМ) – 2,1 балла, что объясняется фрагментацией рынка, высокой конкуренцией и сильной зависимостью от потребителей (от конъюнктуры строительной отрасли). Динамический потенциал в 2022 году был максимальным в химической промышленности (2,9 балла) благодаря высокой инновационной активности, а самым низким – в ПСМ (2,3 балла).

В 2023 году наметилась позитивная динамика практически во всех отраслях. Наибольший прирост структурной привлекательности продемонстрировали металлургия и химическая промышленность, усилив свои позиции за счет успешной адаптации логистических цепочек и переориентации на новые рынки сбыта.

Отрасль ПСМ, несмотря на некоторое улучшение, сохранила статус аутсайдера (2,3 балла). По показателю динамического потенциала лидером стала химическая промышленность (3,0 балла), в то время как пищевая промышленность и машиностроение показали существенный рост, свидетельствующий об ускорении процессов адаптации и цифровизации.

Таблица 3.1.2 – Оценка конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2023 г. (обобщение экспертных оценок)

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Угроза со стороны товаров-заменителей	2,2	2,5	2,7	1,8	2,3	2,3
Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	2,9	3,2	2,7	2,2	3,5	3,3
Угроза входа новых игроков	3,2	3,6	3,0	2,5	3,7	3,6
Рыночная власть потребителей	2,4	3,2	2,8	2,3	3,3	3,2
Рыночная власть поставщиков	2,5	3,2	3,0	2,7	3,8	3,5
СТРУКТУРНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ	2,6	3,1	2,8	2,3	3,3	3,2
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики	2,5	2,9	2,8	2,4	3,3	3,0
Давление ESG-факторов и институциональной среды	3,0	2,6	3,0	2,8	2,6	2,7
Динамика рынка и инновационная активность отрасли	3,2	3,7	3,0	2,0	3,2	3,0
ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	2,9	3,0	2,9	2,4	3,0	2,9
Вес динамического потенциала	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	2,7	3,1	2,9	2,3	3,2	3,0

К 2024 году общий тренд на улучшение состояния конкурентной среды сохранился. Интегральный показатель «К-среда» вырос во всех отраслях, что указывает на завершение периода адаптации к новым макроэкономическим условиям. Структурная привлекательность достигла своих максимальных значений в целлюлозно-бумажной промышленности и металлургии (3,4 балла), что подчеркивает устойчивость рыночных позиций предприятий данной отрасли.

Таблица 3.1.3 – Оценка конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2024 г. (обобщение экспертных оценок)

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Угроза со стороны товаров-заменителей	2,2	2,5	2,8	1,8	2,3	2,3
Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	3,1	3,5	2,9	2,4	3,7	3,5
Угроза входа новых игроков	3,4	3,7	3,1	2,6	3,9	3,8
Рыночная власть потребителей	2,5	3,3	2,9	2,4	3,4	3,3
Рыночная власть поставщиков	2,6	3,4	3,1	2,8	3,9	3,6
СТРУКТУРНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ	2,7	3,3	3,0	2,4	3,4	3,3
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики	2,7	3,0	3,0	2,5	3,4	3,1
Давление ESG-факторов и институциональной среды	3,1	2,8	3,1	3,0	2,7	2,9
Динамика рынка и инновационная активность отрасли	3,4	3,9	3,3	2,2	3,4	3,3
ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	3,1	3,2	3,1	2,6	3,2	3,1
Вес динамического потенциала	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	2,9	3,2	3,1	2,5	3,3	3,2

Наиболее значительный прогресс в динамическом потенциале замечен в машиностроении и пищевой промышленности, что, по мнению автора, отражает успешную реализацию программ импортозамещения и активное внедрение цифровых технологий. При этом отрасль ПСМ, хотя и улучшила свои показатели, продолжает отставать от других секторов.

В 2025 году позитивная динамика предыдущих лет продолжилась. Анализ 2022-2025 гг. позволяет констатировать завершение основного этапа адаптации промышленности к макроэкономическим шокам и переход в фазу более эволюционного развития.

Таблица 3.1.4 – Оценка конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2025 г. (обобщение экспертных оценок)

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Угроза со стороны товаров-заменителей	2,3	2,6	2,9	1,9	2,4	2,4
Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	3,2	3,6	3,0	2,5	3,8	3,6
Угроза входа новых игроков	3,5	3,8	3,2	2,7	4,0	3,9
Рыночная власть потребителей	2,6	3,4	3,0	2,5	3,5	3,4
Рыночная власть поставщиков	2,7	3,5	3,2	2,9	4,0	3,7
СТРУКТУРНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ	2,9	3,4	3,1	2,5	3,5	3,4
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики	2,9	3,1	3,1	2,6	3,5	3,2
Давление ESG-факторов и институциональной среды	3,2	2,9	3,2	3,1	2,8	3,0
Динамика рынка и инновационная активность отрасли	3,5	4,0	3,4	2,4	3,5	3,4
ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	3,2	3,3	3,2	2,7	3,3	3,2
Вес динамического потенциала	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	3,0	3,4	3,2	2,6	3,4	3,6

Ключевыми движущими силами изменений в 2025 году стали не столько внешние шоки, сколько внутренние структурные факторы, такие как дальнейшая цифровая трансформация и ужесточение ESG-регулирования. Общим трендом является адаптация к разрыву логистических цепочек и, одновременно, поляризация из-за роста барьеров входа и усиления роли государства. Кризис стал для многих отраслей катализатором вынужденных инноваций.

На рис. 3.1.1-3.1.6 отражены оценки составляющих благоприятности конкурентной среды отраслей промышленности за 2022-2025 гг.



Рисунок 3.1.1 – Профиль благоприятности конкурентной среды в машиностроении в 2022-2025 гг. (по методике автора)

Низкая структурная привлекательность машиностроения в 2022 г. обусловлена разрывом глобальных цепочек поставок, что на фоне критической зависимости от импорта комплектующих проявлялось в высокой угрозе со стороны заменителей и значительной власти поставщиков. В 2023-2025 гг. структурная привлекательность увеличилась из-за активной политики импортозамещения. Власть поставщиков остается значительной, но в то же время имеет место диверсификация источников сырья и комплектующих. В данных условиях инновационная активность не была направлена на опережающее развитие, но вы-

росла скорость обновления продукции. Цифровизация в данной отрасли становится ключевым инструментом повышения эффективности, а давление ESG-факторов наблюдается только на внешних рынках, что приводит к умеренному, но устойчивому росту динамического потенциала конкурентной среды вплоть до 2025 г.

Относительно высокая структурная привлекательность химической промышленности обусловлена высокими барьерами входа (капиталоемкостью, сложными технологиями, силой бренда), уходом западных конкурентов, государственной поддержкой.



Рисунок 3.1.2 – Профиль благоприятности конкурентной среды в химической промышленности в 2022-2025 гг. (по методике автора)

Сравнительно высокий динамический потенциал поддерживается инновационной активностью, направленной на создание новых марок полимеров и реагентов. Вместе с тем, ESG-давление (ужесточение экологического регулирования) стимулирует разработку «зеленых» технологий. Цифровизация в данной отрасли активно внедряется для оптимизации логистики и управления технологическими процессами, что качественно изменяет конкурентную среду.

В пищевой промышленности стабильный спрос нивелировал внешние шоки, а ключевым сдерживающим фактором была высокая рыночная власть ритейлеров. Уход международных брендов освободил ценовые ниши, но усилил внутриотраслевую конкуренцию особенно на локальных рынках. В течение рассматриваемого периода отрасль демонстрирует устойчивость и адаптивность. Власть покупателей остается высокой, вынуждая производителей работать с агрегаторами (маркетплейсами, логистическими платформами и пр.). Динамический потенциал конкурентной среды определяется активным внедрением цифровых платформ для дистрибуции и логистики. Инновации смещаются в область здорового питания, а ESG-требования поддерживают данный тренд через честную маркировку, экологичную упаковку, что приводит к росту значимости неценового фактора конкуренции.

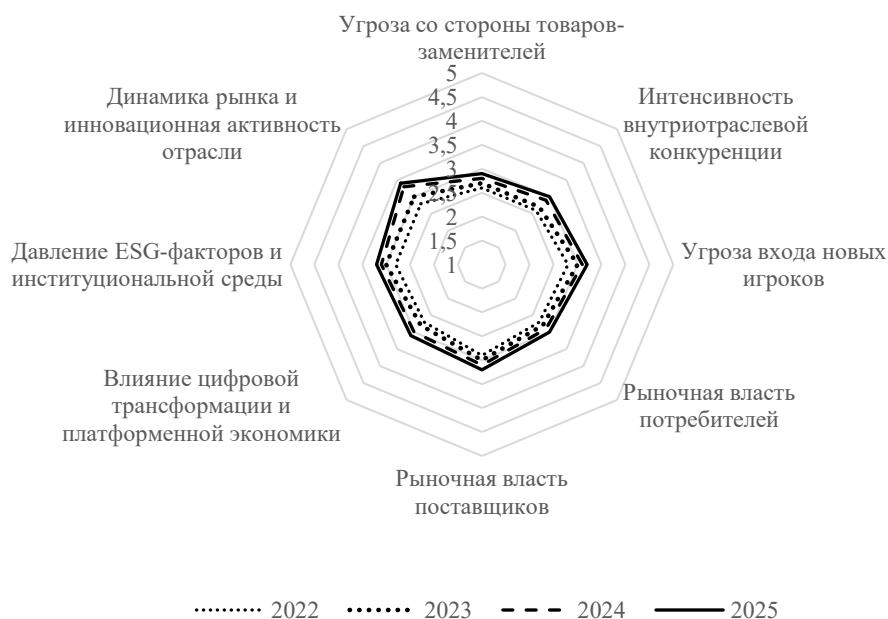


Рисунок 3.1.3 – Профиль благоприятности конкурентной среды в пищевой промышленности в 2022-2025 гг. (по методике автора)

ПСМ имеет наименее благоприятную конкурентную среду среди рассматриваемых отраслей, что обусловлено жесткой ценовой конкуренцией и относительно низкими барьерами входа. ПСМ характеризуется сильной зависимостью от строительного цикла, стандартизованностью продукции, что ограничивает

возможности ее дифференциации. Экономическая нецелесообразность доставки габаритных строительных материалов на большие расстояния способствует дроблению рынка на локальные сегменты с большим количеством мелких и средних производителей, что повышает интенсивность конкуренции. Можно заключить, что относительно низкая благоприятность конкурентной среды в ПСМ является системным фактором сдерживания развития конкурентоспособности входящих в нее предприятий. Факторами роста конкурентоспособности в ПСМ становятся эффективность операционной деятельности, вертикальная интеграция, создание нишевых товаров с высокой добавленной стоимостью (специальных марок бетона и т.п.).



Рисунок 3.1.4 – Профиль благоприятности конкурентной среды в ПСМ в 2022-2025 гг. (по методике автора)

Рост структурной привлекательности в 2023-2025 гг. обусловлен в большей степени госпрограммами, связанными с развитием инфраструктуры и ипотечного кредитования. Инновации и скорость обновления в отрасли минимальны и сфокусированы на энергоэффективности, цифровизация ограничена автоматизацией базовых процессов, что негативно сказывается на динамическом потенциале конкурентной среды, который, вместе с тем, демонстрирует повышательный тренд.

Конкурентная среда целлюлозно-бумажной промышленности характеризуется высокими барьерами входа, олигопольной структурой и стабильным глобальным спросом. Рыночная власть поставщиков и проблемы с логистикой сдерживали структурную привлекательность в 2022 г., но в 2023-25 гг. отрасль переориентировалась на азиатские рынки, что увеличило структурную привлекательность.

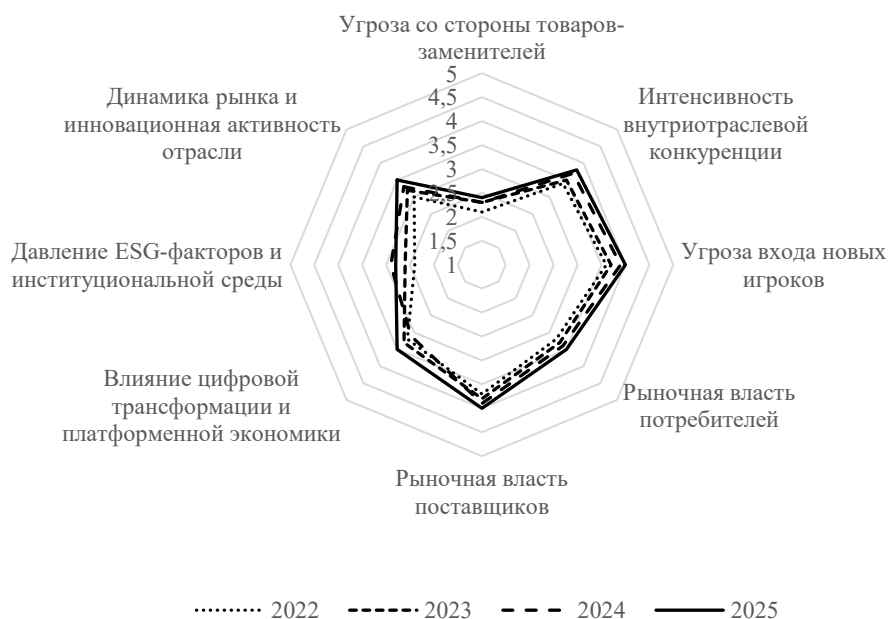


Рисунок 3.1.5 – Профиль благоприятности конкурентной среды в целлюлозно-бумажной промышленности в 2022-2025 гг. (по методике автора)

Динамический потенциал отрасли поддерживается активной разработкой инновационной продукции с высокой добавленной стоимостью (биоразлагаемая упаковка, специальные сорта целлюлозы и пр.). При этом ESG-факторы, в частности требования к устойчивому лесопользованию и экологичности производств, остаются критически важным элементом конкурентной борьбы на мировых рынках. Цифровизация активно внедряется в логистике и управлении ресурсной базой.

Высокие барьеры входа и олигопольная структура способствуют высокой структурной привлекательности конкурентной среды металлургической промышленности. В результате диверсификации экспортных потоков отрасль пре-

одолела последствия потери части экспортных рынков. Драйвером роста динамического потенциала является фокус на ресурсо- и энергоэффективности, цифровизации производственных процессов для оптимизации высокзатратных переделов.

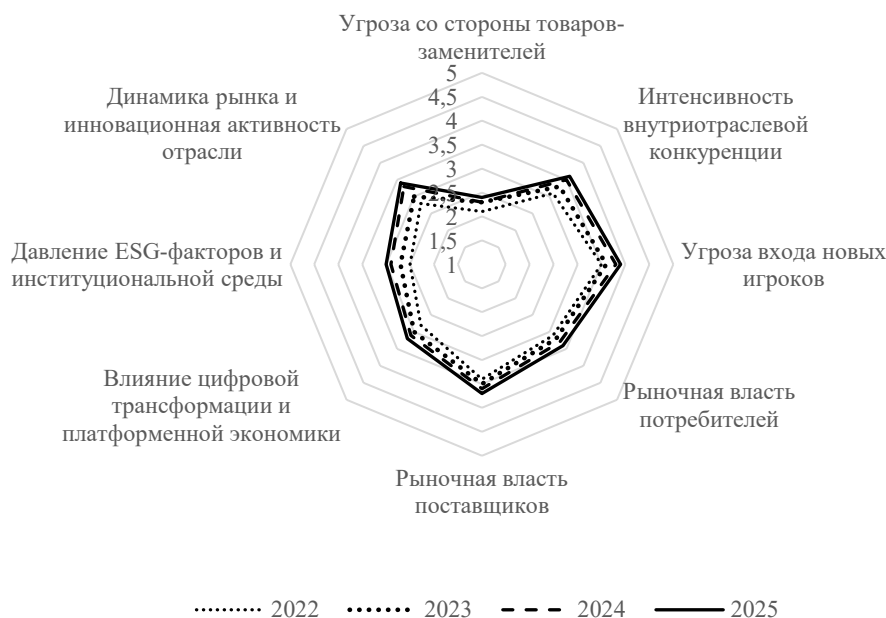


Рисунок 3.1.6 – Профиль благоприятности конкурентной среды в металлургии в 2022-2025 гг. (по методике автора)

По проведенному расчету можно построить компонентную структуру формирования конкурентной среды, которая наглядно демонстрирует соотношение структурной привлекательности и динамического потенциала каждого отраслевого рынка (рис. 3.1.7-3.1.10).

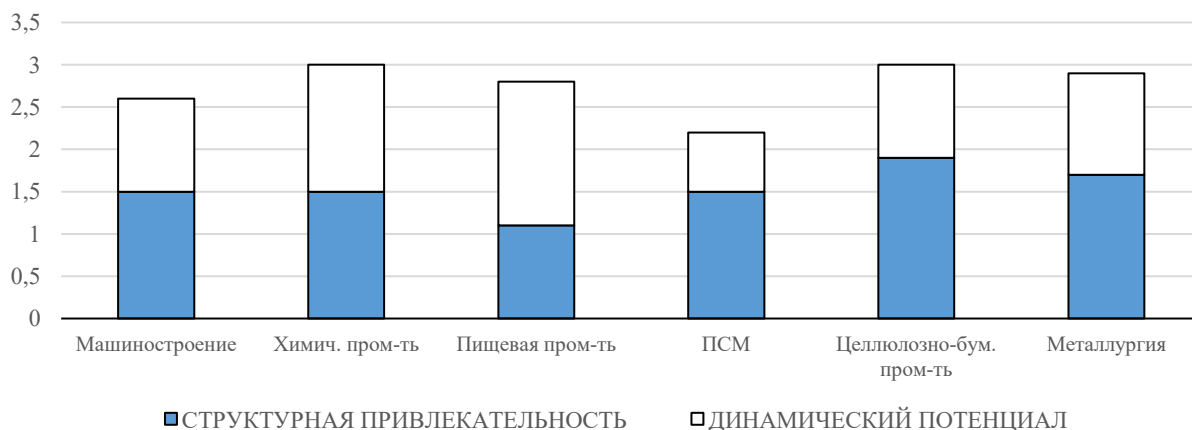


Рисунок 3.1.7 – Компонентная структура формирования конкурентной среды отраслей промышленности в 2022 г. (расчет автора)

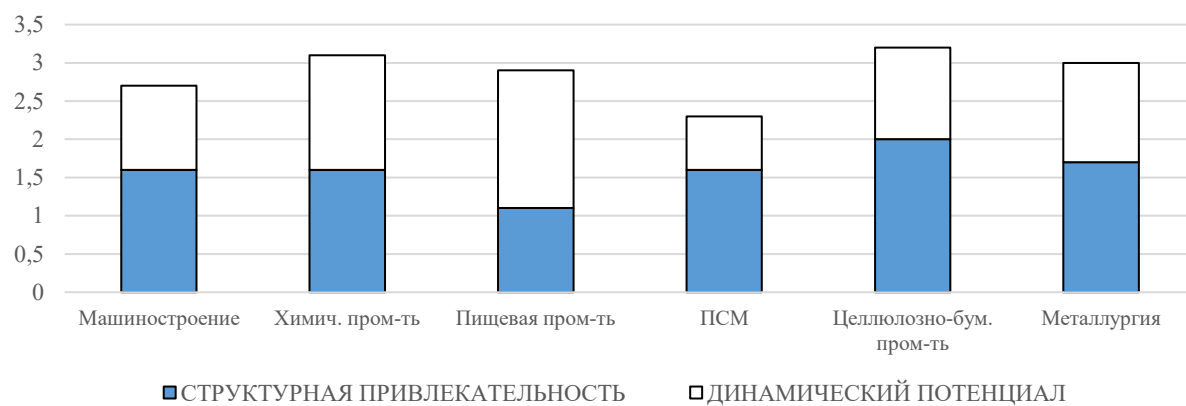


Рисунок 3.1.8 – Компонентная структура формирования конкурентной среды отраслей промышленности в 2023 г. (расчет автора)

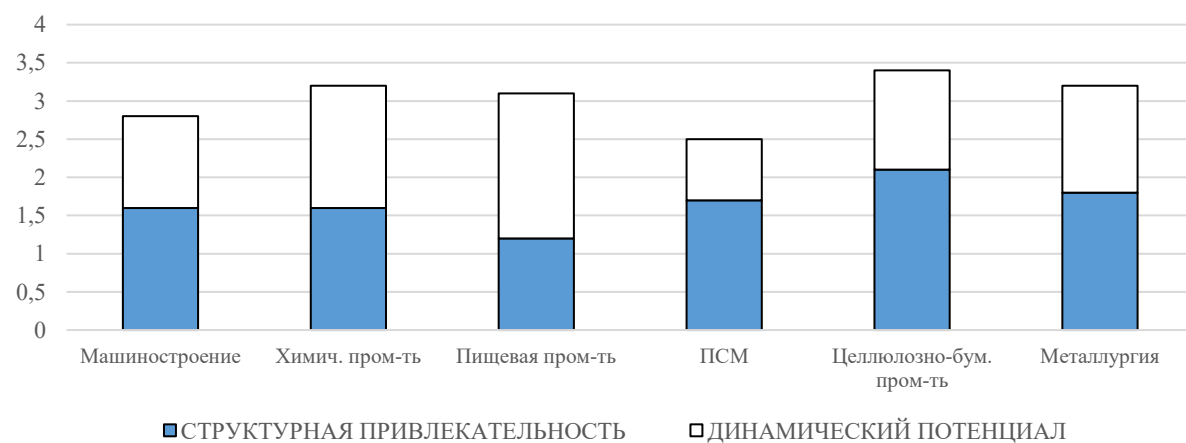


Рисунок 3.1.9 – Компонентная структура формирования конкурентной среды отраслей промышленности в 2024 г. (расчет автора)

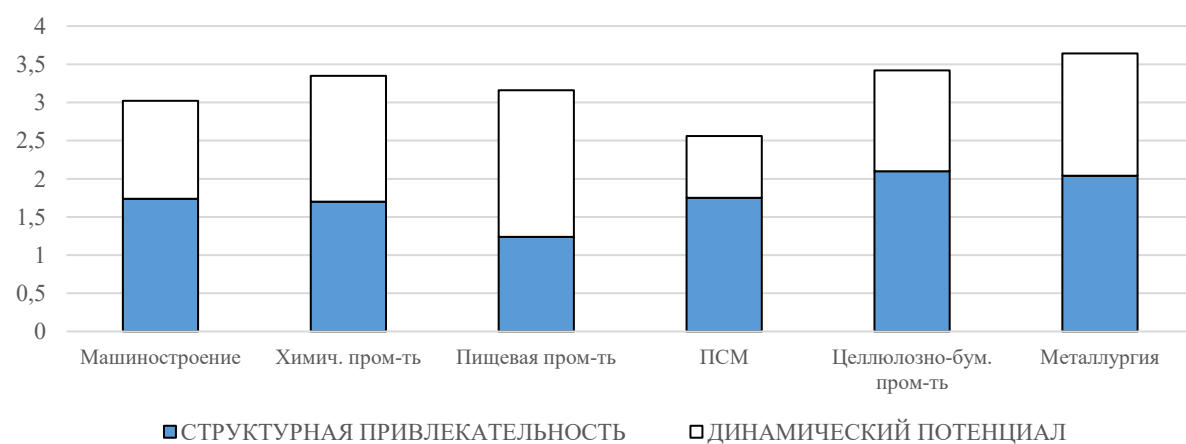


Рисунок 3.1.10 – Компонентная структура формирования конкурентной среды отраслей промышленности в 2025 г. (расчет автора)

Недостаток в структуре динамического потенциала сдерживает развитие конкурентоспособности промышленных предприятий.

На основе полученных оценок построены матрицы конкурентной динамики. В 2022 г. ни одна отрасль не продемонстрировала высокий динамический потенциал. Наиболее устойчивые отрасли характеризовались структурной привлекательностью конкурентной среды, но их развитие было затруднено. Остальные отрасли находилось в неблагоприятном квадранте 3 (рис. 3.1.11).

		НИЗКИЙ динамический потенциал	ВЫСОКИЙ динамический потенциал
ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 1. «Уютная гавань» Целлюлозно-бумажная промышленность Химическая промышленность Металлургия	Квадрант 2. «Золотая лихорадка» -
	НИЗКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 3. «Увядающий рынок» Промышленность строительных материалов Машиностроение Пищевая промышленность	Квадрант 4. «Турбулентное поле боя» -

Рисунок 3.1.11 – Матрица конкурентной динамики в 2022 г.
(по методике автора)

В 2023 г. химическая и целлюлозно-бумажная промышленность переместились в перспективный квадрант 2 («Золотая лихорадка»). Остальные обрабатывающие отрасли, несмотря на рост динамического потенциала среды, остались прежних квадрантах (рис. 3.1.12).

		НИЗКИЙ динамический потенциал	ВЫСОКИЙ динамический потенциал
ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 1. «Уютная гавань» Металлургия	Квадрант 2. «Золотая лихорадка» Целлюлозно-бумажная промышленность Химическая промышленность
	НИЗКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 3. «Увядающий рынок» Промышленность строительных материалов Машиностроение Пищевая промышленность	Квадрант 4. «Турбулентное поле боя» -

Рисунок 3.1.12 – Матрица конкурентной динамики в 2023 г.
(по методике автора)

В 2024 г. конкурентная среда металлургии и пищевой промышленности стала сочетать высокую структурную привлекательность и высокий динамический потенциал (квадрант 2 «Золотая лихорадка»). Машиностроение переместилось в квадрант 4 («Турбулентное поле боя»), демонстрируя низкую структурную привлекательность при растущем динамическом потенциале, а промышленность строительных материалов сохранила позиции в квадранте 3 («Увядающий рынок») (рис. 3.1.13).

	ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	
	НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ
ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 1. «Уютная гавань» -	Квадрант 2. «Золотая лихорадка» Химическая промышленность Пищевая промышленность Целлюлозно-бумажная промышленность Металлургия
НИЗКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 3. «Увядающий рынок» Промышленность строительных материалов	Квадрант 4. «Турбулентное поле боя» Машиностроение

Рисунок 3.1.13 – Матрица конкурентной динамики в 2024 г.
(по методике автора)

В 2025 году структура конкурентной динамики, сложившаяся годом ранее, в целом сохранилась, что говорит о стабилизации траекторий развития отраслей (рис. 3.1.14).

	ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	
	НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ
ВЫСОКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 1. «Уютная гавань» -	Квадрант 2. «Золотая лихорадка» Химическая промышленность Пищевая промышленность Целлюлозно-бумажная промышленность Металлургия
НИЗКАЯ структурная привлекательность	Квадрант 3. «Увядающий рынок» Промышленность строительных материалов	Квадрант 4. «Турбулентное поле боя» Машиностроение

Рисунок 3.1.14 – Матрица конкурентной динамики в 2025 г.
(по методике автора)

В целом конкурентная среда промышленных рынков трансформировалась за рассматриваемый период в сторону развития. Она прошла период шоковой адаптации и на 2025 г. находится в новом равновесии, трансформировавшись в сторону развития и большей дифференциации отраслей.

Отметим, что подробный расчет введенного нового показателя «баланс «рост-угасание» отражен в публикациях автора [23, 140]. Здесь приведем обобщенные данные по российской экономике (рис. 3.1.15).

Апробация методики диагностики конкурентной среды показала плодотворность разработанного подхода. На основе проведенного анализа сделаны выводы:

1. Подтверждена значительная отраслевая дифференциация состояния конкурентной среды в промышленности, что обосновывает необходимость сегментированного подхода к разработке стратегий их конкурентной ориентации и развития. Можно также утверждать, что идея анализа конкурентоспособности предприятия с учетом динамики и состояния конкурентной среды, предложенная в работе ранее, получила свое эмпирическое подтверждение. Действительно, целесообразно определять уровень конкурентной устойчивости предприятия.

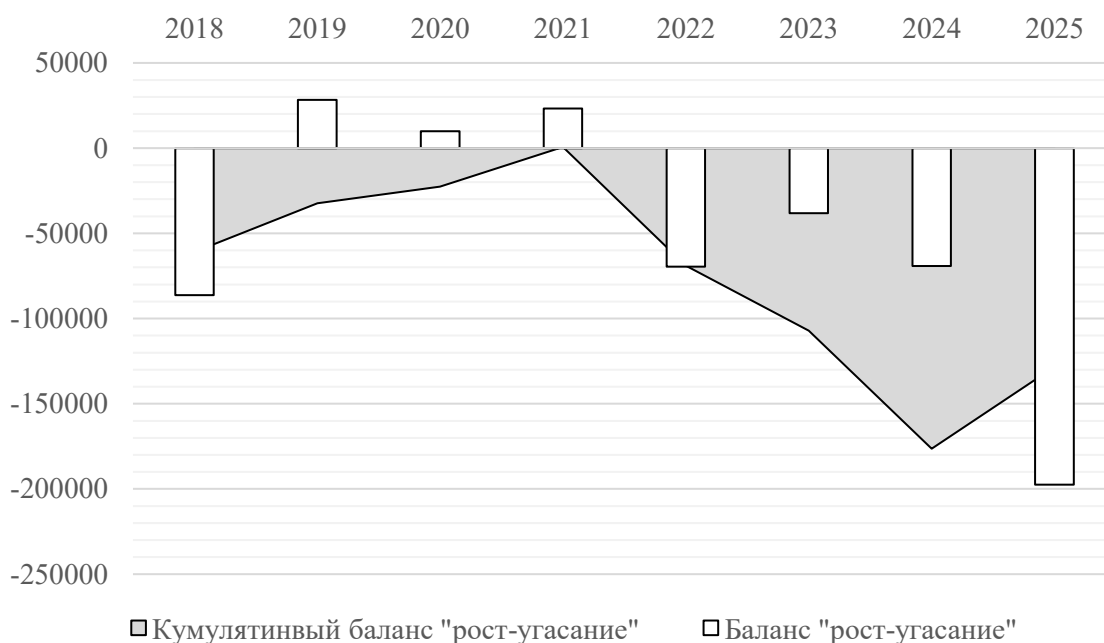


Рисунок 3.1.15 – Разница между количеством быстрорастущих предприятий и предприятий с высоким потенциалом роста и количеством угасающих предприятий в РФ, ед. (расчет автора по данным Росстата [104])

2. К позитивным фактам относится выявленная устойчивая динамика повышения благоприятности конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в период 2022-2025 гг., что свидетельствует об успешной адаптации промышленности к новым макроэкономическим условиям и переходе к фазе стабильного развития в большинстве отраслей.

3. Установлена тенденция поляризации конкурентной среды в отраслях промышленности по характеру конкурентной динамики: металлургия, ЦБП, химическая и пищевая промышленность функционируют в среде, сочетающей высокую структурную привлекательность с высоким динамическим потенциалом (квадрант 2); машиностроение демонстрирует высокий динамический потенциал при сохраняющейся низкой структурной привлекательности (квадрант 4); промышленность строительных материалов характеризуется низкими значениями обоих компонентов (квадрант 3). Машиностроение по итогам 2025 года вплотную приблизилось к порогу высокой структурной привлекательности (2,9 балла), что создает предпосылки для перехода в группу отраслей с благоприятной конкурентной средой в будущем.

Результаты анализа конкурентной среды обосновывают целесообразность углубленного исследования конкурентоспособности предприятий именно промышленности строительных материалов. В ПСМ неблагоприятная конкурентная среда создает особо сложные условия формирования конкурентоспособности. В этих условиях в ПСМ продолжают функционировать предприятия с различным уровнем эффективности, из чего может следовать, что факторы внутренней компетенции могут нивелировать негативное влияние среды. Еще одним подтверждающим значимость дальнейшего исследования предприятий ПСМ фактором является то, что данная отрасль обладает высокой социально-экономической значимостью, являясь системообразующим звеном строительного комплекса. Понимание механизмов обеспечения конкурентоспособности в условиях структурно неблагоприятной среды имеет практическую ценность для разработки мер отраслевой политики. Таким образом, переход к анализу конкурентоспособности предприятий ПСМ логически вытекает из результатов отраслевого анализа и позволяет перейти от макроуровневого описания конкурентной среды к микроуровневому исследованию механизмов достижения конкурентных преимуществ в условиях внешней турбулентности.

3.2. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов

Логическим продолжением диагностики конкурентной среды на отраслевом уровне является оценка конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, функционирующих в выявленных условиях. Как было установлено ранее, промышленность строительных материалов характеризуется системно неблагоприятной конкурентной средой, что актуализирует вопрос о механизмах формирования и поддержания конкурентных преимуществ на уровне отдельных предприятий. Настоящий раздел посвящен апробации авторской методики интегральной оценки конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области в период 2022-2025 годов. Введены следующие обозначения: А - ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб», Б – АО «Завод ЖБК №1», В – ООО «ЖБИ-31», Г – ООО «Завод ЖБИ «Возрождение», Д – ООО «Губкинский завод «ЖБИ», Е – АО «Белгородстройдеталь».

Исследование базируется на апробации авторской методики, описанной в п. 2.2. Для агрегации данных применялся метод взвешенного среднего, а сбор первичной информации осуществлялся путем анкетирования экспертов (работники коммерческих и экономических служб, функциональные руководители: общее их количество составляло 4-6 человек от каждого предприятия отрасли). При апробации методики эксперты заполняли разработанные формы оценки конкурентоспособности, после чего полученные оценки усреднялись методом простого среднего. По показателям eNPS, уровня цифровых компетенций, цифровая репутация, NPS принималось коллегиальное решение. Полученные результаты (прил. Г, табл. 3.2.1-3.2.4) позволяют не только провести сравнительный анализ уровня конкурентоспособности, но и выявить динамику ее ключевых компонентов – операционной и стратегической К-способности.

Таблица 3.2.1 – Сводные показатели конкурентоспособности для предприятий ПСМ Белгородской области в 2022 г.

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Финансово-экономические показатели	3,46	3,85	3,08	2,23	3,54	4,38	0,30
Рентабельность продаж	4	5	2	2	4	5	
Рентабельность активов	5	5	2	2	5	5	
Рентабельность собственного капитала	5	4	3	2	4	4	

Продолжение табл. 3.2.1

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Фондоотдача	5	2	5	1	5	3	
Оборачиваемость запасов	3	1	3	1	2	4	
Оборачиваемость дебиторской задолженности	5	2	5	1	3	4	
Финансовый цикл	5	1	4	1	2	3	
Коэффициент автономии	2	5	3	5	4	5	
Коэффициент финансового левериджа	1	5	3	5	5	5	
Коэффициент текущей ликвидности	1	5	2	5	4	5	
Коэффициент абсолютной ликвидности	5	5	4	1	1	5	
Выручка	3	5	2	1	3	4	
Собственный капитал	1	5	2	2	4	5	
Стратегические и инновационные показатели	2,10	3,08	1,90	2,00	2,55	2,93	0,15
Уровень цифровой зрелости	2,7	3,3	1,1	1,7	3,5	3,1	
Уровень управления данными как активом	1,9	3,6	1,2	1,1	2,7	3,4	
Степень ESG-интеграции в бизнес-модель	2,1	2,6	1,8	2,1	2,1	2,6	
Адаптивность бизнес-модели	1,9	2,4	1,8	1,9	2,2	2,4	
Инновационный потенциал (интенсивность НИОКР)	1,2	2,8	2,3	1,9	1,7	2,4	
Скорость коммерциализации инноваций	2,8	3,8	3,2	3,3	3,1	3,7	
Ресурсно-компетентностные показатели	2,70	3,73	2,80	2,58	2,53	3,33	0,15
Способность к организационному обучению	3,1	4,5	2,4	2,6	3,2	4,1	
Инновационный климат	2,7	4,4	3,8	2,7	2,9	4,2	
Индекс лояльности сотрудников (eNPS)	3	3	3	3	2	3	
Уровень цифровых компетенций персонала	2	3	2	2	2	2	
Рыночно-репутационные показатели	3,05	4,05	3,40	3,30	3,15	3,80	0,10
Восприятие бренда в ESG-контексте	3,3	4,5	3,8	3,3	3,4	4,6	
Цифровая репутация	2	3	3	2	1	2	
Индекс лояльности клиентов (NPS)	3	4	3	4	4	4	
Удовлетворенность качеством	3,9	4,7	3,8	3,9	4,2	4,6	
Производственно-операционные показатели	2,88	3,46	2,74	2,82	2,60	3,42	0,25
Уровень интеграции бережливых технологий	1,2	2,1	1	1,2	1,1	2,2	
Устойчивость цепочки поставок	3,5	4,6	3,1	3,6	3,2	4,5	
Гибкость производственных мощностей	3,3	3,6	3,7	3,4	3,1	3,6	
Уровень энергоэффективности	2,7	2,8	2,1	2,3	2,2	2,7	
Степень импортозамещения	3,7	4,2	3,8	3,6	3,4	4,1	
Системно-управленческие показатели	2,13	3,55	2,55	2,33	2,35	3,45	0,05
Зрелость системы риск-менеджмента	1,6	3,7	1,9	1,8	1,7	3,6	
Антикризисная устойчивость	2,2	3,4	3,1	2,8	2,4	3,6	
Эффективность кросс-функционального взаимодействия	2,1	3,4	2,7	2,1	2,6	3,2	
Скорость принятия стратегических решений	2,6	3,7	2,5	2,6	2,7	3,4	
Интегральный показатель конкурентоспособности промышленного предприятия	2,89	3,62	2,78	2,51	2,91	3,66	-

Окончание табл. 3.2.1

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Операционная К-способность	3,46	3,85	3,08	2,23	3,54	4,38	-
Стратегическая К-способность	2,57	3,57	2,68	2,60	2,64	3,39	-

Таблица 3.2.2 – Сводные показатели конкурентоспособности для предприятий ПСМ Белгородской области в 2023 г.

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Финансово-экономические показатели	3,38	3,69	2,46	2,38	3,85	4,00	0,30
Рентабельность продаж	3	5	1	3	4	4	
Рентабельность активов	5	4	1	2	5	3	
Рентабельность собственного капитала	5	3	1	2	4	2	
Фондоотдача	5	2	5	2	5	3	
Оборачиваемость запасов	3	1	2	1	2	3	
Оборачиваемость дебиторской задолженности	5	2	5	1	4	5	
Финансовый цикл	5	1	4	1	2	3	
Коэффициент автономии	2	5	3	5	5	5	
Коэффициент финансового левериджа	2	5	3	5	5	5	
Коэффициент текущей ликвидности	2	5	2	5	5	5	
Коэффициент абсолютной ликвидности	3	5	1	1	1	5	
Выручка	2	5	2	1	4	4	
Собственный капитал	2	5	2	2	4	5	
Стратегические и инновационные показатели	2,15	3,25	1,50	1,95	2,60	3,05	0,15
Уровень цифровой зрелости	2,8	3,4	1,2	1,9	3,8	3,3	
Уровень управления данными как активом	2,1	3,7	1,1	1,2	2,9	3,5	
Степень ESG-интеграции в бизнес-модель	2,2	2,7	1,6	2	2,2	2,4	
Адаптивность бизнес-модели	1,8	2,7	1,6	1,8	2,1	2,6	
Инновационный потенциал (интенсивность НИОКР)	1,1	2,9	1,8	1,7	1,8	2,7	
Скорость коммерциализации инноваций	2,9	4,1	1,7	3,1	2,8	3,8	
Ресурсно-компетентностные показатели	2,53	4,05	2,68	2,28	3,08	3,63	0,15
Способность к организационному обучению	3,2	4,6	2,6	2,7	3,5	4,4	
Инновационный климат	2,9	4,6	3,1	2,4	2,8	4,1	
Индекс лояльности сотрудников (eNPS)	2	4	3	2	4	3	
Уровень цифровых компетенций персонала	2	3	2	2	2	3	
Рыночно-репутационные показатели	2,73	4,00	2,58	3,23	3,30	3,78	0,10
Восприятие бренда в ESG-контексте	3,1	4,4	1,6	3,2	3,1	4,4	
Цифровая репутация	1	3	2	2	2	2	
Индекс лояльности клиентов (NPS)	3	4	3	4	4	4	
Удовлетворенность качеством	3,8	4,6	3,7	3,7	4,1	4,7	
Производственно-операционные показатели	2,86	3,56	2,66	2,90	2,74	3,58	0,25
Уровень интеграции бережливых технологий	1,2	2,2	1,1	1,1	1,3	2,3	
Устойчивость цепочки поставок	3,4	4,7	3,2	3,5	3,1	4,8	
Гибкость производственных мощностей	3,2	3,4	2,7	3,6	3,1	3,5	

Окончание табл. 3.2.2

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Уровень энергоэффективности	2,7	2,9	2,2	2,1	2,1	2,6	
Степень импортозамещения	3,8	4,6	4,1	4,2	4,1	4,7	
Системно-управленческие показатели	2,00	3,38	2,03	2,10	2,23	3,23	0,05
Зрелость системы риск-менеджмента	1,3	3,4	1,4	1,5	1,2	3,3	
Антикризисная устойчивость	2,1	3,6	2,2	2,1	2	3,4	
Эффективность кросс-функционального взаимодействия	2,2	3,1	2,4	2,2	2,9	3,1	
Скорость принятия стратегических решений	2,4	3,4	2,1	2,6	2,8	3,1	
Интегральный показатель конкурентоспособности промышленного предприятия	2,80	3,66	2,39	2,50	3,13	3,64	-
Операционная К-способность	3,38	3,69	2,46	2,38	3,85	4,00	-
Стратегическая К-способность	2,45	3,65	2,29	2,49	2,79	3,45	-

Таблица 3.2.3 – Сводные показатели конкурентоспособности для предприятий ПСМ Белгородской области в 2024 г.

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Финансово-экономические показатели	3,08	3,77	2,08	2,46	4,38	4,38	0,30
Рентабельность продаж	2	5	1	3	4	5	
Рентабельность активов	2	5	1	2	5	5	
Рентабельность собственного капитала	4	3	1	2	4	4	
Фондоотдача	5	2	4	1	5	3	
Оборачиваемость запасов	3	1	5	3	3	3	
Оборачиваемость дебиторской задолженности	5	2	3	1	4	5	
Финансовый цикл	4	1	5	1	5	3	
Коэффициент автономии	2	5	1	5	5	5	
Коэффициент финансового левериджа	2	5	1	5	5	5	
Коэффициент текущей ликвидности	2	5	1	5	5	5	
Коэффициент абсолютной ликвидности	4	5	1	1	5	5	
Выручка	3	5	2	1	3	4	
Собственный капитал	2	5	1	2	4	5	
Стратегические и инновационные показатели	2,28	3,43	1,82	2,10	2,78	3,25	0,15
Уровень цифровой зрелости	3	3,7	1	2	4	3,4	
Уровень управления данными как активом	2	3,8	1,2	1,3	3	3,6	
Степень ESG-интеграции в бизнес-модель	2,3	2,9	1,8	2,1	2,2	2,8	
Адаптивность бизнес-модели	2,1	2,9	1,7	1,9	2,4	2,8	
Инновационный потенциал (интенсивность НИОКР)	1,2	3	2	2	2	3	
Скорость коммерциализации инноваций	3,1	4,3	3,2	3,3	3,1	3,9	
Ресурсно-компетентностные показатели	2,98	4,03	2,83	2,48	3,13	3,93	0,15
Способность к организационному обучению	3,1	4,4	2,7	2,3	3,4	4,2	
Инновационный климат	2,8	4,7	3,6	2,6	3,1	4,5	
Индекс лояльности сотрудников (eNPS)	3	4	3	3	3	4	
Уровень цифровых компетенций персонала	3	3	2	2	3	3	

Окончание табл. 3.2.3

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Рыночно-репутационные показатели	3,08	3,83	3,05	3,30	3,33	3,80	0,10
Восприятие бренда в ESG-контексте	3,2	4,6	3,4	3,3	3,1	4,6	
Цифровая репутация	2	2	2	2	2	2	
Индекс лояльности клиентов (NPS)	3	4	3	4	4	4	
Удовлетворенность качеством	4,1	4,7	3,8	3,9	4,2	4,6	
Производственно-операционные показатели	2,88	3,70	2,90	3,00	2,90	3,64	0,25
Уровень интеграции бережливых технологий	1,3	2,7	1,2	1,3	1,6	2,4	
Устойчивость цепочки поставок	3,1	4,6	3,4	3,7	3,2	4,7	
Гибкость производственных мощностей	3,2	3,3	3,1	3,2	3,1	3,3	
Уровень энергоэффективности	2,7	3,1	2,6	2,4	2,3	2,9	
Степень импортозамещения	4,1	4,8	4,2	4,4	4,3	4,9	
Системно-управленческие показатели	2,23	3,38	2,23	2,38	2,55	3,35	0,05
Зрелость системы риск-менеджмента	1,4	3,3	1,2	1,6	1,8	3,1	
Антикризисная устойчивость	2,1	3,7	2,3	2,4	2,1	3,6	
Эффективность кросс-функционального взаимодействия	2,6	3,2	2,7	2,6	3,1	3,3	
Скорость принятия стратегических решений	2,8	3,3	2,7	2,9	3,2	3,4	
Интегральный показатель конкурентоспособности промышленного предприятия	2,85	3,73	2,46	2,62	3,39	3,85	-
Операционная К-способность	3,08	3,77	2,08	2,46	4,38	4,38	-
Стратегическая К-способность	2,69	3,67	2,56	2,65	2,94	3,59	-

Таблица 3.2.4 – Сводные показатели конкурентоспособности для предприятий ПСМ Белгородской области в 2025 г.

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Финансово-экономические показатели	3,08	3,69	1,31	4,46	3,23	4,08	0,30
Рентабельность продаж	2	5	1	5	1	4	
Рентабельность активов	2	4	1	5	1	4	
Рентабельность собственного капитала	3	3	1	4	1	3	
Фондоотдача	5	3	1	5	5	4	
Оборачиваемость запасов	4	1	1	5	2	2	
Оборачиваемость дебиторской задолженности	4	1	1	5	3	5	
Финансовый цикл	5	1	5	5	2	2	
Коэффициент автономии	3	5	1	5	5	5	
Коэффициент финансового левериджа	3	5	1	5	5	5	
Коэффициент текущей ликвидности	1	5	1	5	5	5	
Коэффициент абсолютной ликвидности	3	5	1	5	5	5	
Выручка	3	5	1	2	3	4	
Собственный капитал	2	5	1	2	4	5	
Стратегические и инновационные показатели	2,20	3,50	1,00	3,00	2,50	3,30	0,15

Окончание табл. 3.2.4

Показатель	Предприятия						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Вес
Уровень цифровой зрелости	2,9	3,8	1,0	3,1	3,7	3,5	
Уровень управления данными как активом	2,0	3,9	1,0	2,9	2,8	3,7	
Степень ESG-интеграции в бизнес-модель	2,2	3,0	1,0	2,8	2,1	2,9	
Адаптивность бизнес-модели	2,0	3,0	1,0	3,2	2,2	2,9	
Инновационный потенциал (интенсивность НИОКР)	1,1	3,1	1,0	2,9	1,8	3,1	
Скорость коммерциализации инноваций	3,0	4,2	1,0	3,1	2,4	3,7	
Ресурсно-компетентностные показатели	2,90	4,10	1,00	3,30	2,90	4,00	0,15
Способность к организационному обучению	3,0	4,5	1,0	3,3	3,2	4,3	
Инновационный климат	2,7	4,6	1,0	3,5	2,7	4,4	
Индекс лояльности сотрудников (eNPS)	3	4	1	3	3	4	
Уровень цифровых компетенций персонала	3	3	1	3	2	3	
Рыночно-репутационные показатели	3,00	3,90	1,00	3,80	3,10	3,80	0,10
Восприятие бренда в ESG-контексте	3,2	4,6	1,0	3,6	3,0	4,5	
Цифровая репутация	2	2	1,0	2	2	2	
Индекс лояльности клиентов (NPS)	3	4	1,0	4	3	4	
Удовлетворенность качеством	3,8	4,6	1,0	3,6	3,4	4,5	
Производственно-операционные показатели	2,90	3,80	1,00	3,20	2,80	3,70	0,25
Уровень интеграции бережливых технологий	1,3	2,8	1,0	2,2	1,6	2,5	
Устойчивость цепочки поставок	3,2	4,7	1,0	3,8	3,0	4,5	
Гибкость производственных мощностей	3,1	3,5	1,0	3,5	3,0	3,5	
Уровень энергоэффективности	2,6	3,2	1,0	2,7	2,2	3,0	
Степень импортозамещения	4,0	4,8	1,0	3,8	4,2	4,6	
Системно-управленческие показатели	2,20	3,40	1,00	2,80	2,30	3,40	0,05
Зрелость системы риск-менеджмента	1,5	3,4	1,0	2,6	1,6	3,2	
Антикризисная устойчивость	2,0	3,7	1,0	2,8	2,0	3,5	
Эффективность кросс-функционального взаимодействия	2,5	3,3	1,0	2,9	2,8	3,3	
Скорость принятия стратегических решений	2,8	3,4	1,0	2,9	2,8	3,4	
Интегральный показатель конкурентоспособности промышленного предприятия	2,82	3,76	1,09	3,60	2,90	3,79	—
Операционная К-способность	3,08	3,69	1,31	4,46	3,23	4,08	—
Стратегическая К-способность	2,64	3,74	1,00	3,22	2,72	3,64	—

Таким образом, первичный анализ данных за 2022-2025 гг. позволяет констатировать сохранение устойчивого лидерства предприятий Б и Е, а также выявить ключевые «узкие места» в их конкурентном профиле. На фоне высокой финансовой результативности для лидеров по-прежнему характерен относительно низкий уровень цифровой зрелости и управления данными. Предприятие В окончательно утратило конкурентоспособность: его интегральный показатель

снизился до 1,09, что отражает фактическую остановку операционной деятельности. В то же время предприятие Г, ранее находившееся среди аутсайдеров, продемонстрировало резкий рост (интегральный показатель увеличился с 2,62 до 3,60) и переместилось в группу лидеров. Предприятие Д, напротив, под влиянием убытка 2025 г. заметно ослабило свои позиции, уступив лидерство по операционной эффективности. Полученные данные создают основу для структурного анализа компонентов конкурентоспособности с использованием матричного подхода (рис. 3.2.1-3.2.4). Матричный анализ подтвердил гипотезу о структурной асимметрии конкурентоспособности предприятий ПСМ. Наличие в выборке трех из четырех типологических групп свидетельствует о разнообразии стратегических позиций даже в условиях однородной неблагоприятной отраслевой среды.

	Низкая стратегическая К-способность	Высокая стратегическая К-способность
	Операционный лидер	Сбалансированный лидер
Высокая операционная К-способность	ООО «Губкинский завод «ЖБИ» ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб» ООО «ЖБИ-31»	АО «Завод ЖБК №1» АО «Белгородстройдеталь»
Низкая операционная К-способность	Аутсайдер ООО «Завод ЖБИ «Возрожде- ние»	Потенциальный новатор

Рисунок 3.2.1 – Профиль конкурентоспособности предприятий ПСМ
Белгородской области в 2022 г. (по расчетам автора)

	Низкая стратегическая К-способность	Высокая стратегическая К-способность
	Операционный лидер	Сбалансированный лидер
Высокая операционная К-способность	ООО «Губкинский завод «ЖБИ» ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб»	АО «Завод ЖБК №1» АО «Белгородстройдеталь»
Низкая операционная К-способность	Аутсайдер ООО «ЖБИ-31» ООО «Завод ЖБИ «Возрожде- ние»	Потенциальный новатор

Рисунок 3.2.2 – Профиль конкурентоспособности предприятий ПСМ
Белгородской области в 2023 г. (по расчетам автора)

	Низкая стратегическая К-способность	Высокая стратегическая К-способность
	Операционный лидер	Сбалансированный лидер
Высокая операционная К-способность	ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб»	АО «Завод ЖБК №1»
	ООО «Губкинский завод «ЖБИ»	АО «Белгородстройдеталь»
Низкая операционная К-способность	Аутсайдер	Потенциальный новатор
	ООО «ЖБИ-31» ООО «Завод ЖБИ «Возрождение»	

Рисунок 3.2.3 – Профиль конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области в 2024 г. (по расчетам автора)

	Низкая стратегическая К-способность	Высокая стратегическая К-способность
	Операционный лидер	Сбалансированный лидер
Высокая операционная К-способность	ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб»	АО «Завод ЖБК №1» ООО «Завод ЖБИ «Возрождение»
	ООО «Губкинский завод «ЖБИ»	АО «Белгородстройдеталь»
Низкая операционная К-способность	Аутсайдер	Потенциальный новатор
	ООО «ЖБИ-31»	

Рисунок 3.2.4 – Профиль конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области в 2025 г. (по расчетам автора)

В 2025 г. группа аутсайдеров сократилась до одного предприятия (В), тогда как предприятие Г перешло в категорию сбалансированных лидеров. Данный случай демонстрирует возможность быстрого улучшения операционной и стратегической конкурентоспособности при успешной трансформации бизнес-модели на фоне неблагоприятной внешней среды. В процессе обработки результатов было выявлено, что производственно-операционные показатели демонстрируют большую стабильность в динамике, чем показатели других групп.

Поскольку целью анализа является в том числе отслеживание динамики, визуализация временных рядов показателей конкурентоспособности позволяет охарактеризовать складывающиеся тенденции (рис. 3.2.5-3.2.7).

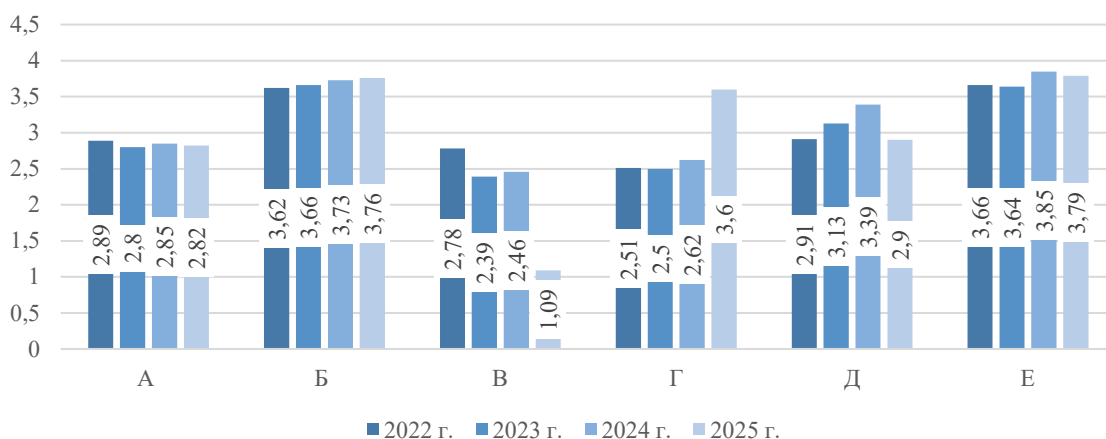


Рисунок 3.2.5 – Динамика интегрального показателя конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области (по расчетам автора)

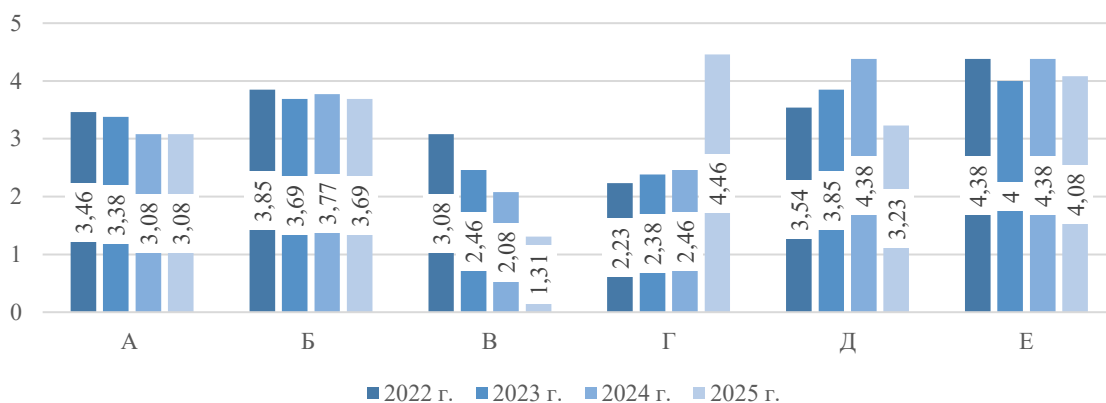


Рисунок 3.2.6 – Динамика операционной К-способности конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области (по расчетам автора)

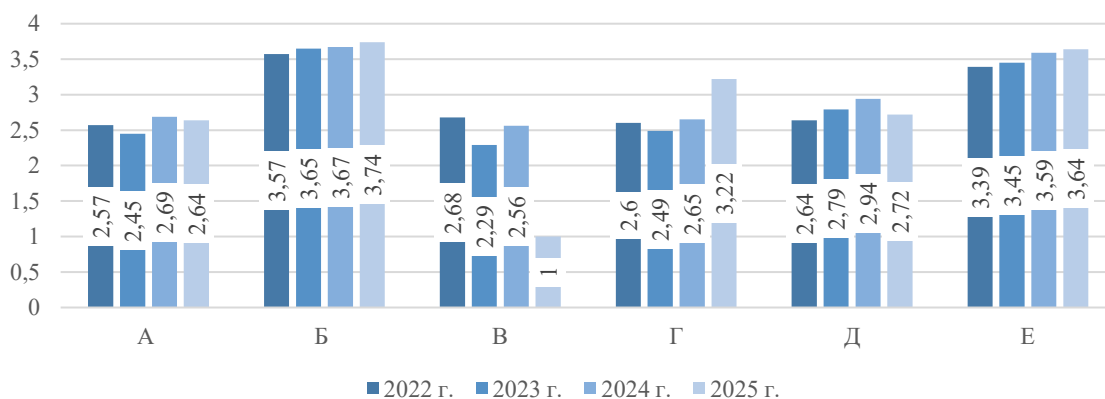


Рисунок 3.2.7 – Динамика стратегической К-способности конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области (по расчетам автора)
Прим. А - ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб», Б – АО «Завод ЖБК №1», В – ООО «ЖБИ-31», Г – ООО «Завод ЖБИ «Возрождение», Д – ООО «Губкинский завод «ЖБИ», Е – АО «Белгородстройдеталь».

Анализ динамики выявил разнонаправленность изменений операционной и стратегической К-способности. В 2025 г. по сравнению с предшествующим годом кардинально изменилась позиция предприятия Г: его операционная К-способность выросла на 81,3%, стратегическая – на 21,5%, что вывело компанию на уровень лидеров. У предприятия Д, напротив, зафиксировано падение операционной эффективности на 26,3% и стратегической – на 7,5%, что привело к потере достигнутого ранее темпа развития. Предприятие В продемонстрировало существенное снижение всех показателей. Наиболее стабильную, хотя и замедлившуюся положительную динамику сохранило предприятие Д.

С точки зрения перспективного видения обращает на себя внимание превосходящий лидеров рост показателей конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Возрождение и, в меньшей степени, ООО «Губкинский завод «ЖБИ» (табл. 3.2.5), что может трактоваться как попытка изменить конкурентную структуру рынка. Если рост предприятия Г можно трактовать как успешную реализацию новой бизнес-модели, то прежний лидер по темпам роста – предприятие Д – вошло в полосу снижения, что сигнализирует о необходимости корректировки его стратегии.

Таблица 3.2.5 – Темпы роста показателей конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области

Пред-прия-тие	Темп роста интегральной К-способности			Темп роста операционной К-способности			Темп роста стратегической К-способности		
	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2023/2022	2024/2023	2025/2024
А	97	102	99	98	91	100	95	110	98
Б	101	102	101	96	102	98	102	101	102
В	86	103	44	80	85	63	85	112	39
Г	100	105	137	107	103	181	96	106	121
Д	108	108	85	109	114	74	106	105	92
Е	99	106	98	91	110	93	102	104	101

Прим. А - ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб», Б – АО «Завод ЖБК №1», В – ООО «ЖБИ-31», Г – ООО «Завод ЖБИ «Возрождение», Д – ООО «Губкинский завод «ЖБИ», Е – АО «Белгородстройдеталь».

Расчет показателя конкурентной устойчивости (табл. 3.2.6) свидетельствует о нарастающей дифференциации адаптивности предприятий. В 2025 г. конкурентная устойчивость продолжила снижаться у большинства субъектов, однако предприятие Г резко повысило ее (рост 131,6%), а предприятие В – критически снизило (падение 57,1%).

Таблица 3.2.6 – Показатели конкурентной устойчивости предприятий ПСМ Белгородской области

Предприятие	К-устойчивость				Темп роста К-устойчивости		
	2022	2023	2024	2025	2023/2022	2024/2023	2025/2024
ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб»	1,31	1,22	1,14	1,09	93,1	93,4	95,6
АО «Завод ЖБК №1»	1,65	1,59	1,49	1,45	96,4	93,7	97,3
ООО «ЖБИ-31»	1,26	1,04	0,98	0,42	82,5	94,2	42,9
ООО «Завод ЖБИ «Возрождение»	1,14	1,09	1,05	1,38	95,6	96,3	131,6
ООО «Губкинский завод «ЖБИ»	1,32	1,36	1,36	1,12	103,0	100,0	82,4
АО «Белгородстройдеталь»	1,66	1,58	1,54	1,46	95,2	97,5	94,8

Это сопоставление позволяет констатировать, что в большинстве случаев рост конкурентоспособности предприятий был опережающим ответом на улучшение условий в отрасли, но темпы реагирования и адаптации замедлялись. В целом можно заключить, что предприятия ПСМ продемонстрировали достаточно эффективные механизмы трансформации складывающихся условий во внутренние конкурентные преимущества.

В результате проведенных расчетов сформулированы выводы:

1. Подтверждена значительная и усиливающаяся межфирменная дифференциация уровня конкурентоспособности в рамках одной отрасли. Выявлена структурная асимметрия в компонентах конкурентоспособности. Матричный анализ позволил классифицировать предприятия по соотношению операционной и стратегической К-способности. «Сбалансированные лидеры» (Б, Г, Е) сочетают высокую операционную эффективность с развитым стратегическим потенциалом. «Операционные лидеры» (А, Д) демонстрируют сильные текущие финансово-экономические и производственные показатели при относительно отстающих стратегических компетенциях. «Аутсайдер» (В) характеризуется критически низкими значениями по обоим компонентам.

2. Установлены разнонаправленные траектории динамики. В 2022-2024 гг. на фоне общего тренда к росту интегральной конкурентоспособности лидером по темпам выступало «ООО «Губкинский завод «ЖБИ» (Д), а также «ООО «Завод ЖБИ «Возрождение» (Г) (104,8% в 2024 г.). Однако в 2025 г. предприятие Г продемонстрировало максимальный темп роста и переместилось из аутсайдеров в лидеры, тогда как предприятие Д под влиянием убытка сократило

интегральный показатель. Траектории предприятий были не только разнонаправленными, но и демонстрировали резкие переломы, что подчеркивает высокую турбулентность конкурентной среды в отрасли.

3. Выявлен системный разрыв между операционной и стратегической конкурентоспособностью, который сохраняется на протяжении всего периода. Практически во всех рассматриваемых периодах операционная К-способность большинства предприятий опережала стратегическую. Наиболее проблемными зонами остаются низкий уровень цифровой зрелости, слабая интеграция ESG-принципов, недостаточный инновационный потенциал и незрелость систем риск-менеджмента.

4. Уровень конкурентной устойчивости за 2022-2025 гг. в целом удовлетворительный, но не является однородным. В 2023-2024 гг. положительную динамику показывало только предприятие Д, тогда как у остальных субъектов К-устойчивость снижалась. В 2025 г. к нему присоединилось предприятие Г, продемонстрировавшее резкий рост показателя (на 31,4%), в то время как предприятие Д утратило лидерство и вошло в зону снижения. Таким образом, за весь период лишь единичные предприятия смогли улучшить свою адаптивность, а системной проблемой отрасли остается снижение конкурентной устойчивости.

В следующем пункте диссертационной работы, в соответствии с поставленными задачами следует определить стратегическую ориентацию анализируемых предприятий в конкурентной борьбе.

3.3. Рекомендации по выбору и реализации адаптивных конкурентных стратегий для предприятий промышленности строительных материалов

Проведенная диагностика позволила идентифицировать конкурентную среду в исследуемом сегменте ПСМ в период 2022-2025 гг. как «увядающий рынок», характеризующийся низкой структурной привлекательностью и низким динамическим потенциалом (К-среда на конец 2025 г. составляет 2,6). В соответствии с разработанной в п. 2.3 матрицей выбора адаптивной конкурентной стратегии для каждого типа стратегического профиля предприятия опреде-

лена адекватная адаптивная конкурентная стратегия, нацеленная на поддержание и укрепление конкурентоустойчивости предприятия в неблагоприятных внешних условиях.

По итогам 2025 г. профиль операционного лидера продемонстрировали ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб» (А) и ООО «Губкинский завод «ЖБИ» (Д). Для них, согласно матрице, целесообразна стратегия управляемой консолидации (рис. 3.3.1), направленная на системное укрупнение бизнеса и повышение его эффективности за счет поглощения активов менее успешных конкурентов.

Профиль конкурентоспособности промышленного предприятия	Тип конкурентной среды			
	«Уютная гавань»	«Золотая лихорадка»	«Увядающий рынок»	«Турбулентное поле боя»
«Операционный лидер»	<i>Стратегия контролируемой диверсификации</i>	<i>Стратегия архитектора отраслевых стандартов</i>	<i>Стратегия управляемой консолидации</i>	<i>Стратегия проактивной трансформации правил конкуренции</i>
	X	X	ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб» ООО «Губкинский завод «ЖБИ»	X
«Сбалансированный лидер»	<i>Стратегия фортификации</i>	<i>Стратегия создания стратегических альянсов</i>	<i>Стратегия селективной оптимизации</i>	<i>Стратегия адаптивного контрактинга</i>
	X	X	АО «Завод ЖБК №1» АО «Белгород-стройдеталь» ООО «Завод ЖБИ «Возрождение»»	X
«Потенциальный новатор»	<i>Стратегия подрывных инноваций</i>	<i>Стратегия целевого рывка</i>	<i>Стратегия подготовки к уходу с рынка</i>	<i>Стратегия сетевой кооперации</i>
	X	X	X	X
«Аутсайдер»	<i>Стратегия симбиоза</i>	<i>Стратегия аутсорсингового инноватора</i>	<i>Стратегия гиперспециализации</i>	<i>Стратегия тактического маневрирования</i>
	X	X	ООО «ЖБИ-31»	X

Рисунок 3.3.1 – Рекомендуемые для предприятий ПСМ адаптивные конкурентные стратегии (по расчетам автора)

Цель данной стратегии – не хаотичный рост, а целенаправленное усиление рыночной позиции, сокращение избыточных мощностей в отрасли и получение синергетического эффекта (снижение удельных издержек, оптимизация логистики, усиление переговорной силы с поставщиками и клиентами). Реализация стратегии предполагает этапность.

На первом этапе осуществляется диагностика и идентификация целей для консолидации. Проводится глубокий финансовый и операционный аудит (Due Diligence) потенциальных целей – предприятий-конкурентов, находящихся в состоянии «Аутсайдера» или «Потенциального новатора» с привлекательными активами (современные производственные линии, карьеры нерудных материалов, стратегическое расположение производственных площадок). На втором этапе оценивается потенциал синергии: какие затраты можно сократить (административные, логистические, закупочные), какие рынки сбыта открываются. На третьем этапе разрабатывается модель консолидации: выбирается форма (прямая покупка активов, поглощение, создание холдинговой структуры), определяется финансовая модель сделки, учитывающая затраты на интеграцию и ожидаемый синергетический эффект. На четвертом этапе осуществляется оптимизация консолидированного портфеля.

Как правило, после объединения проводится реструктуризация, результатом которой является закрытие наименее эффективных производственных линий, унификация ассортимента, устранение дублирующих функций. Также создается единый центр закупок для снижения стоимости сырья и материалов, оптимизируются логистические маршруты между площадками. На пятом этапе укрепляется рыночная позиция на основе использования возросшей доли рынка для влияния на ценовую политику в отрасли, концентрации на наиболее рентабельных продуктовых сегментах и ключевых клиентах (например, крупные федеральные и региональные застройщики).

Профиль сбалансированного лидера в 2025 г. характерен для АО «Завод ЖБК №1» (Б), АО «Белгородстройдеталь» (Е) и ООО «Завод ЖБИ «Возрождение» (Г). В неблагоприятной конкурентной среде агрессивный рост невозможен или нецелесообразен, поэтому данным предприятиям, согласно разработанной

матрице, подходит стратегия селективной оптимизации. Она предполагает сфокусированное перераспределение ресурсов в наиболее перспективные и рентабельные сегменты и виды деятельности и с целью сохранения финансового здоровья и укрепления позиций для будущего роста. Для предприятия Г, учитывая его переход из аутсайдеров и резкий рост эффективности в 2025 г., реализация данной стратегии должна начинаться с этапа закрепления достигнутых операционных улучшений и последующего усиления стратегических компетенций, в том числе цифровой зрелости и НИОКР.

Реализация данной стратегии предполагает, во-первых, проведение анализа ассортимента (портфельного анализа, ABC-XYZ и других видов анализа) и сегментации, которая осуществляется по клиентской базе или проектам. В результате выделяются продукты с высокой маржой и стабильным спросом, а также перспективные нишевые продукты (например, элементы для инфраструктурных проектов, энергоэффективные стеновые материалы, изделия с повышенными экологическими характеристиками). Во-вторых, в процессе реализации стратегии селективной оптимизации, может быть проведено перераспределение (реаллокация) ресурсов, когда инвестиции концентрируются на развитии выявленных перспективных направлений, а непрофильные, низкорентабельные или капиталоемкие активы могут быть выделены в отдельные бизнес-единицы с последующей продажей или остановлены. В этом случае высвобождаемые ресурсы направляются на достижение стратегических целей. В-третьих, целесообразна цифровизация каналов дистрибуции на основе внедрения CRM-систем для управления взаимоотношениями с ключевыми клиентами, использования аналитики больших данных для прогнозирования спроса и оптимизации складских запасов, развития онлайн-платформ для работы с малым и средним бизнесом (частные застройщики, подрядчики), что позволяет снизить транзакционные издержки и охватить новых клиентов. В-четвертых, при реализации данной конкурентной стратегии, необходимо поддерживать стратегический потенциал, сохраняя ключевые компетенции в области НИОКР, направляя их на быструю коммерциализацию (например, разработка новых рецептур бетона, позволяющих снизить себестоимость без потери качества), транслируя активную коммуникацию ESG-достижений для укрепления бренда и получения доступа к «зеленому» финансированию и госзаказу.

Профиль аутсайдера имеют ООО «ЖБИ-31». В складывающейся «увядающей» конкурентной среде для него целесообразна стратегия гиперспециализации, предполагающая отказ от широкого ассортимента и концентрацию на одной узкой, но устойчивой рыночной нише. Стратегия гиперспециализации в общем виде предполагает последовательную реализацию следующих этапов: идентификацию ниши, концентрацию ресурсов, создание уникального ценностного предложения и построение партнерских отношений. Однако с учетом критического снижения всех показателей в 2025 г. (интегральная К-способность упала до 1,09, операционная деятельность практически остановлена) руководству предприятия необходимо параллельно рассматривать сценарий подготовки к уходу с рынка (в том числе продажу активов или присоединение к более сильному интегратору), если восстановление платежеспособности окажется невозможным. Таким образом, для предприятия В предложенная стратегия гиперспециализации должна рассматриваться как инструмент выживания, реализуемый одновременно с проработкой сценария управляемого выхода с рынка при недостижении целевых показателей восстановления.

В более благоприятных условиях стратегия гиперспециализации предполагает отказ от широкого ассортимента и концентрацию на одной узкой, но устойчивой рыночной нише, где предприятие может стать незаменимым поставщиком или экспертом. Порядок ее реализации предполагает, во-первых, идентификацию ниши, для чего проводится глубокий анализ рынка в стремлении найти незанятые или слабо занятые сегменты (например, производство специфических видов колодезных колец, тротуарной плитки уникальной конфигурации, мелкоштучных изделий для ландшафтного дизайна, ремонтных смесей на основе собственного цемента, изготовление изделий под заказ по чертежам клиента). Критериями выбора ниши, как правило, являются низкий интерес крупных игроков, наличие стабильного спроса, возможность создать уникальную компетенцию. Во-вторых, необходимо сосредоточиться на совершенствовании операционной деятельности, для чего все ресурсы предприятия концентрируются на выбранном направлении: происходит переналадка оборудования, обучение персонала, разработка технологических карт для достижения максимального качества, минимальной себестоимости и самой высокой гибкости в

своей нише. В-третьих, необходимо создать уникальное ценностное предложение. Например, им может стать формирование репутации «мастерской», которая изготавливает то, что не могут или не хотят делать крупные заводы: срочные заказы, нестандартные размеры, высочайшее качество лицевой поверхности. В-четвертых, предполагается построение партнерских отношений, когда предприятие ПСМ позиционирует себя не как конкурент крупным заводам, а как их партнер-субподрядчик для выполнения специальных заказов или как надежный поставщик для нишевых дистрибьюторов.

Факультативно представим более подробную характеристику для остальных конкурентных стратегий промышленного предприятия в ориентации на ПСМ (табл. 3.3.1).

Таблица 3.3.1 – Матрица конкурентных стратегий промышленного предприятия ПСМ (авт.)

Конкурентная стратегия	Алгоритм реализации стратегии	Специфика инструментария в контексте ПСМ
Стратегия контролируемой диверсификации	1. Проведение анализа синергетических эффектов для идентификации смежных продуктовых рынков, позволяющих использовать существующие операционные активы. 2. Оценка устойчивости и предсказуемости выявленных рыночных сегментов. 3. Реализация пилотных проектов для тестирования гипотез выхода на рынок. 4. Масштабирование успешных направлений с параллельной интеграцией в действующую операционную модель. 5. Целенаправленные инвестиции в повышение отраслевых барьеров входа.	Экспансия на смежные рынки: диверсификация основана на общности сырьевой базы или технологических процессов (цемент – сухие строительные смеси). Повышение барьеров входа: инвестиции в создание производственных объектов у источников сырья, что формирует структурные преимущества по издержкам и логистике.
Стратегия архитектора отраслевых стандартов	1. Проведение технологического форсайта и определение перспективных направлений НИОКР. 2. Формирование стратегических коалиций с научными институтами и регуляторными органами. 3. Обеспечение правовой охраны интеллектуальной собственности и получение профильных сертификатов. 4. Активное продвижение разработанных стандартов среди ключевых участников рынка и лоббирование их включения в нормативно-техническую документацию. 5. Реализация программ слияний и поглощений (М&А) для консолидации критических технологий.	Формирование стандартов: использование запатентованных технологий и ноу-хау предприятия в качестве отраслевого норматива (например, экологичные бетоны с углерод-негативным циклом или рецептуры, позволяющие снизить затраты или повысить качество). Консолидация через М&А: нацеливание на приобретение активов, обладающих уникальными компетенциями или патентным портфелем.
Стратегия управляемой консолидации	1. Диагностика конкурентного ландшафта и оценка финансового состояния компаний-конкурентов. 2. Применение стратегии ожидания с последующим приобретением активов обанкротившихся субъектов рынка. 3. Целенаправленная ликвидация избыточных производственных мощностей в отрасли через управляемое сокращение поглощенных активов. 4. Проведение портфельного анализа и оптимизация структуры бизнес-единиц.	Системное поглощение активов: основная цель - не использование, а элиминация избыточных мощностей и перераспределение клиентских потоков. Оптимизация портфеля: перераспределение ресурсов с устаревающих продуктов (асбестоцементные изделия) на продукты с растущим спросом.

Продолжение табл. 3.3.1

Конкурентная стратегия	Алгоритм реализации стратегии	Специфика инструментария в контексте ПСМ
Стратегия фортификации	1. Реализация программ постоянного бенчмаркинга операционных и финансовых показателей. 2. Внедрение современных методологий бережливого производства, всеобщей производительной эксплуатации оборудования и т.п. 3. Развитие программ повышения лояльности ключевых B2B-клиентов. 4. Укрепление рыночной позиции через коммуникацию атрибутов надежности и качества.	Максимизация операционной эффективности: сосредоточение на снижении энергоемкости основных технологических процессов. Создание барьеров входа: развитие эксклюзивной дистрибьюторской сети, обеспечивающей контроль над каналами сбыта.
Стратегия селективной оптимизации	1. Проведение ABC-XYZ анализа клиентской и продуктовой базы. 2. Поэтапный уход с низкомаржинальных рыночных сегментов. 3. Реинвестирование высвобождаемых ресурсов в цифровизацию каналов взаимодействия с приоритетными клиентами. 4. Внедрение моделей персонализированного сервиса для ключевых контрагентов.	Селективный перехват сегментов: концентрация на производстве специализированных материалов для премиального сегмента. Цифровизация дистрибуции: разработка специализированных B2B-платформ, снижающих транзакционные издержки клиентов.
Стратегия проактивной трансформации правил конкуренции	1. Идентификация системных проблем и «узких мест» в цепочке создания стоимости ключевых клиентов. 2. Проектирование инновационной бизнес-модели, трансформирующей базовое ценностное предложение. 3. Формирование экосистемы партнеров для реализации новой модели. 4. Инициирование и лоббирование изменений в отраслевом регулировании, закрепляющих конкурентные преимущества предприятия. 5. Агрессивный вывод новой модели на рынок.	Создание новых бизнес-моделей: трансформация из продавца товаров в провайдера сервисных решений (например, «прочность как услуга»). Лоббирование регуляторных изменений: продвижение нормативов, повышающих операционные издержки конкурентов, не обладающих необходимыми технологиями.
Стратегия создания стратегических альянсов	1. Анализ структуры рыночной экосистемы для идентификации потенциальных партнеров с комплементарными активами. 2. Создание совместных предприятий или партнерств на взаимовыгодных условиях. 3. Интеграция операционных и управленческих процессов между участниками альянса. 4. Совместный выход на рынок с комплексным продуктовым предложением.	Поиск комплементарных партнеров: создание симбиотических кластеров (производитель гипсокартона с производителем металлокаркасов). Симбиотические бизнес-модели: интеграция продуктовой матрицы в специализированное программное обеспечение для проектировщиков или интеграция одного продуктового решения в другое (производитель утеплителей создает комплексную систему утепления, в инструкцию к которой как обязательный компоненты входит клей другого предприятия).
Стратегия адаптивного контрактинга	1. Аудит внутренних компетенций для идентификации потенциала для аутсорсинга. 2. Ребрендинг предприятия как провайдера операционных услуг для внешних заказчиков. 3. Разработка гибких контрактных моделей, перераспределяющих риски между участниками. 4. Реализация пилотного проекта для верификации модели.	Переформатирование в аутсорсингового партнера: предоставление услуг управления цепочками поставок материалов для девелоперских компаний. Специализация на операционном сопровождении: внедрение института сервисных инженеров для консультационного сопровождения применения материалов.

Продолжение табл. 3.3.1

Конкурентная стратегия	Алгоритм реализации стратегии	Специфика инструментария в контексте ПСМ
Стратегия подрывных инноваций	1. Проведение фундаментальных и прикладных НИОКР, нацеленных на создание продуктов с радикально новыми потребительскими свойствами. 2. Создание и валидация прототипов на инновационных площадках. 3. Обеспечение правовой защиты интеллектуальной собственности. 4. Установление партнерских отношений с так называемыми ранними последователями для коммерциализации инноваций.	Внедрение радикально новых решений: разработка материалов с принципиально новыми функциями (самовосстановление, фотоэлектрика), как, например, стекло с фотоэлектрическим покрытием, самовосстанавливающийся бетон. Создание новых потребительских ценностей: смещение фокуса с эксплуатационных характеристик на мультифункциональность и экологичность.
Стратегия целевого рывка	1. Принятие решения о сверхконцентрации ресурсов на единственном прорывном направлении. 2. Установление агрессивных временных горизонтов для вывода продукта на рынок. 3. Реализация адресных коммуникаций по продвижению в узком сегменте. 4. Оперативное масштабирование производства после подтверждения рыночного спроса.	Концентрация на прорывных компетенциях: сосредоточение на доведении до промышленного образца одной перспективной технологии. Захват рыночной ниши: заключение эксклюзивных соглашений с производителями, для которых данный параметр материала является критическим.
Стратегия подготовки к уходу с рынка	1. Инвентаризация и оценка нематериальных активов предприятия. 2. Формирование инвестиционного меморандума, акцентирующего ценность компании как объекта для поглощения. 3. Инициативный поиск стратегического инвестора или компании-покупателя. 4. Проведение переговоров о продаже бизнеса с целью максимизации его стоимости.	Демонстрация потенциала для поглощения: акцент в коммуникации на стоимости портфеля патентов и R&D-потенциале. Позиционирование как объекта для M&A: организация конкурентной среды среди потенциальных приобретателей.
Стратегия сетевой кооперации	1. Идентификация предприятий сопоставимого масштаба с непересекающимся продуктовым портфелем. 2. Институциональное оформление кооперации (консорциум, ассоциация). 3. Разработка единых стандартов качества и правил совместной деятельности. 4. Коллективное участие в рыночных тендерах в качестве единого поставщика комплексных решений.	Создание альянсов: объединение производителей комплементарных продуктов для создания интегрированных систем (например, «умный фасад»). Кооперационные бизнес-модели: оптимизация логистических и складских издержек через создание общих сервисных платформ.
Стратегия тактического маневрирования	1. Постоянный мониторинг рыночной конъюнктуры для идентификации временных возможностей. 2. Формирование гибких проектных структур, способных к оперативному развертыванию. 3. Мобилизация ресурсов для реализации краткосрочных проектов. 4. Сворачивание деятельности в сегменте после исчерпания временного конкурентного окна.	Использование временных рыночных возможностей: реакция на форс-мажорные обстоятельства, создавшие временный дефицит стандартных материалов. Создание гибких проектных структур: применение модели временных трудовых коллективов и аренды мощностей для выполнения разовых заказов.
Стратегия аутсорсингового инноватора	1. Позиционирование предприятия как контрактной R&D-лаборатории. 2. Формализация пакета услуг по проведению НИОКР. 3. Выполнение научно-исследовательских проектов «под ключ». 4. Организация производства инновационной продукции по схеме Private Label (собственная торговая марка партнера)	Выполнение R&D-проектов для лидеров: реализация контрактных исследований по модификации свойств строительных материалов. Реализация инноваций под чужим брендом: производство инновационных продуктов для последующего брендинга и дистрибуции сетью-партнером.

Окончание табл. 3.3.1

Конкурентная стратегия	Алгоритм реализации стратегии	Специфика инструментария в контексте ПСМ
Стратегия симбиоза	1. Анализ портфелей продуктов лидеров рынка для выявления потребностей в аутсорсинге компонентов. 2. Формулировка уникального ценностного предложения по поставке специализированных компонентов или услуг. 3. Адаптация внутренних процессов под спецификации компании-лидера. 4. Заключение долгосрочного контракта, обеспечивающего стабильность операционной деятельности.	Интеграция в экосистему лидера: специализация на производстве специфических химических модификаторов для бетонных смесей эксклюзивно для одного заказчика. Специализация на узких компетенциях: развитие экспертизы в области сервиса и ремонта специализированного технологического оборудования.
Стратегия гиперспециализации	1. Идентификация узкой рыночной ниши, характеризующейся незначительным объемом, но отсутствием внимания со стороны крупных производителей. 2. Глубокое исследование потребностей целевого микросегмента. 3. Разработка и вывод на рынок высокоспециализированного продукта. 4. Достижение статуса «монопольного» поставщика в данной нише.	Фокус на узкой рыночной нише: ориентация на производство аутентичных материалов для реставрации объектов культурного наследия. Создание уникальных компетенций: развитие технологий в непрофильных для основной отрасли сегментах (например, керамзит для агропрома).

В основе многих конкурентных стратегий лежит устойчивое преимущество, которое, исходя из одной из публикаций по теме исследования [145] применительно к ПСМ можно сформировать на основе таких инструментов, как:

1. Разработка интегрированной бренд-стратегии с акцентом на отраслевую специфику, что реализуется через: создание устойчивых ассоциаций между продукцией ПСМ и ключевыми потребительскими ценностями: надежность, долговечность, экологичность строительных объектов; визуализацию конкурентных преимуществ продукции через демонстрацию реальных объектов строительства с использованием материалов предприятия; построение «пирамиды бренда» с едиными визуальными константами и сквозными элементами художественной структуры.

2. Внедрение технологий персонализированного взаимодействия с клиентами, что возможно на основе разработки системы C2C-коммуникаций между существующими и потенциальными клиентами через отраслевые платформы и социальные сети, использование AR/VR-технологий для демонстрации применения строительных материалов в различных условиях, создание интерактивных каталогов с возможностью визуализации материалов в проектах заказчиков.

3. Формирование экосистемы партнерских отношений путем вовлечения профессионального сообщества (архитекторов, проектировщиков, строителей)

в коммуникационную стратегию, создания программ лояльности для постоянных клиентов с элементами геймификации, разработки совместных образовательных программ с профильными учебными заведениями.

4. Дифференциация через доказательную базу и экспертное подтверждение, а именно: систематизация отзывов и кейсов успешного применения продукции на маркетплейсах (для тех секторов ПСМ, где это возможно) и отраслевых платформах, привлечение независимых экспертов для подтверждения заявленных характеристик материалов; публикация результатов испытаний и сертификатов соответствия в доступных форматах.

5. Оптимизация каналов дистрибуции и представленности на основе обеспечения постоянного присутствия в ключевых каналах сбыта строительных материалов, создания мобильных приложений для удобства заказа и отслеживания поставок.

6. Внедрение ESG-ориентированного подхода в коммуникации с помощью акцента на экологической ответственности производства и применения материалов; демонстрации соответствия продукции требованиям «зеленого» строительства; формирования репутации социально ответственного производителя через участие в отраслевых и общественных инициативах.

7. Разработка контент-стратегии с образовательной составляющей, в частности: создание просветительского контента о правильном выборе и применении строительных материалов; производство видео-контента с демонстрацией технологий монтажа и эксплуатации; организация вебинаров и мастер-классов для профессионального сообщества.

Реализация этих направлений позволит предприятиям ПСМ преодолеть структурные ограничения отрасли за счет создания уникального ценностного предложения, укрепления рыночных позиций и формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, основанных на дифференциации и клиентоориентированности.

Стратегические ориентиры повышения конкурентоспособности российской промышленности и, в частности, ПСМ рассмотрены нами в публикации в соавторстве с А.А. Рудычевым и А.С. Трошиным [126]. К числу общих вызовов для всей промышленности отнесены высокий износ основных фондов, зависимость от импорта оборудования, цифровой разрыв между крупными и малыми

предприятиями, необходимость интеграции ESG-принципов. Ключевыми направлениями модернизации конкурентоспособности для промышленных предприятий, в т.ч. для представителей ПСМ, вытекающих из данного исследования, являются: 1) цифровизация производства (цифровые двойники технологических процессов, системы предиктивной аналитики для оборудования и пр.); 2) экологизация и устойчивое развитие (разработка энергоэффективных материалов, внедрение технологий циркулярной экономики и пр.); 3) модернизация основных фондов (поэтапное обновление производственных линий, автоматизация контроля качества, внедрение роботизированных решений); 4) импортозамещение и кооперация (создание отраслевых кластеров, развитие собственной сырьевой базы, локализация производства оборудования); 5) развитие компетенций (подготовка кадров для цифровой трансформации, создание отраслевых R&D-центров, внедрение стандартов Индустрии 4.0/5.0).

По итогам п. 3.3 сформулированы следующие выводы:

1. Апробирован разработанный научно-методический аппарат для выбора адаптивных конкурентных стратегий предприятий на примере ПСМ. Эмпирически подтверждена адекватность предложенных стратегических решений для идентифицированных типов предприятий в условиях «увядающего рынка». Для операционных лидеров (А, Д) стратегия управляемой консолидации направлена на системную оптимизацию отраслевой структуры через поглощение активов и получение синергетического эффекта. Для сбалансированных лидеров (Б, Г, Е) стратегия селективной оптимизации позволяет сохранить финансовую устойчивость за счет реаллокации ресурсов в наиболее рентабельные сегменты и цифровизации дистрибуции, причем для предприятия Г она должна начинаться с закрепления достигнутых в 2025 г. результатов. Для аутсайдера (В) стратегия гиперспециализации остается инструментом выживания через концентрацию на узкой рыночной нише, однако ввиду критического ухудшения показателей в 2025 г. параллельно должен прорабатываться сценарий управляемого выхода с рынка.

2. Уточнены инструменты и порядок реализации адаптивных конкурентных стратегий, разработанных в п. 2.3. Для каждой стратегии определены конкретные механизмы ее применения в ПСМ, в результате чего абстрактные стра-

тегические концепции воплощены в виде конкретных бизнес-моделей, технологических решений или моделей кооперации. Предложенные стратегии непосредственно нацелены на поддержание и укрепление конкурентоустойчивости предприятий, что подтверждается расчетами показателя К-устойчивости: предприятия, реализовавшие адаптивные стратегии (в частности, Г), продемонстрировали рост данного показателя (131,6%), тогда как отсутствие стратегической реакции (предприятие В) привело к его критическому падению (57,1%).

3. Определен комплекс инструментов, лежащих в основе формирования устойчивых конкурентных преимуществ для предприятий ПСМ. К ним относятся: разработка интегрированной бренд-стратегии, внедрение технологий персонализированного взаимодействия, формирование экосистемы партнерских отношений, дифференциация через доказательную базу, оптимизация каналов дистрибуции, внедрение ESG-подхода и разработка образовательной контент-стратегии. Эти инструменты приобретают особую значимость в условиях продолжающейся стагнации отраслевой среды и усиливающейся межфирменной дифференциации, выявленной по итогам 2025 г.

4. Выявлены стратегические ориентиры повышения конкурентоспособности российской промышленности, актуальные также для ПСМ: цифровизация производства, экологизация и устойчивое развитие, модернизация основных фондов, импортозамещение и развитие кооперации, а также развитие кадровых и R&D-компетенций в соответствии со стандартами Индустрии 4.0/5.0. Результаты 2025 г. подтверждают, что именно предприятия, активно использовавшие данные ориентиры (в частности, предприятие Г), смогли добиться опережающего роста даже в неблагоприятной конкурентной среде.

Таким образом, реализация предложенного подхода позволяет предприятиям ПСМ преодолеть структурные ограничения отрасли за счет перехода от реактивной к проактивной конкурентной стратегии, основанной на глубокой диагностике конкурентоспособности и конкурентной среды, и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества. Динамика, выявленная в 2025 г., убедительно демонстрирует, что успешная трансформация бизнес-модели способна кардинально изменить конкурентный профиль предприятия даже в условиях «увядающего рынка», тогда как отсутствие стратегической реакции ведет

к критической потере конкурентоспособности и разрушению конкурентоустойчивости.

Выводы по главе 3

1. Апробация авторской методики диагностики конкурентной среды на данных шести отраслей промышленности за 2022-2025 гг. подтвердила ее практическую значимость. Были выявлены не только значительная межотраслевая дифференциация, но и устойчивый тренд на повышение благоприятности конкурентной среды, завершившийся к 2025 г. переходом большинства отраслей в стадию стабилизации. С помощью авторской матрицы конкурентной динамики установлена сохраняющаяся поляризация отраслей: металлургия, химическая, целлюлозно-бумажная и пищевая промышленность функционируют в среде, сочетающей высокую структурную привлекательность и высокий динамический потенциал; машиностроение, приблизившись к порогу высокой структурной привлекательности, находится в «Турбулентном поле боя»; ПСМ остается в «Увядающем рынке». Расчет интегрального показателя *К-среда* подтвердил его чувствительность к структурным сдвигам в отраслях и пригодность для мониторинга динамики конкурентной среды.

2. Апробация методики интегральной оценки конкурентоспособности предприятий ПСМ за 2022-2025 гг. подтвердила ее работоспособность и выявила усиление межфирменной дифференциации. Матричный анализ позволил классифицировать предприятия по итогам 2025 г. на три стратегических типа: «Сбалансированные лидеры» (АО «Завод ЖБК №1», АО «Белгородстройдеталь», ООО «Завод ЖБИ «Возрождение»), «Операционные лидеры» (ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб», ООО «Губкинский завод «ЖБИ») и «Аутсайдеры» (ООО «ЖБИ-31»). Появление нового лидера и углубление кризиса аутсайдера подтверждают динамичность конкурентной среды внутри отрасли и высокую значимость стратегической адаптации для сохранения конкурентоспособности. Установлено, что системный структурный разрыв между операционной и стратегической конкурентоспособностью сохраняется у большинства предприятий, за исключением предприятия Г, которому удалось его сократить за счет роста стратегической К-способности. Стратегическая К-способность в целом остается узким местом, сдерживающим долгосрочное развитие отрасли,

что подтверждает необходимость усиления цифровой зрелости, инновационного потенциала и ESG-интеграции.

3. Введенный в п. 2.2 показатель конкурентоустойчивости (К-устойчивость) апробирован на данных предприятий ПСМ. Расчеты показали, что за 2022-2025 гг. лишь единичные предприятия смогли улучшить свою адаптивность. Системной проблемой отрасли остается снижение конкурентной устойчивости у большинства субъектов, что подтверждает дефицит механизмов стратегической адаптации.

4. Сравнительный анализ динамики внутренней К-способности и внешней К-среды в 2025 г. показал, что лишь одно предприятие (Г) развивалось опережающими темпами, тогда как остальные либо отставали от темпов улучшения среды, либо демонстрировали спад. Это подтверждает, что в неблагоприятной конкурентной среде ключевым фактором успеха становится не столько реакция на внешние улучшения, сколько способность предприятия к проактивной трансформации бизнес-модели.

5. На основе интеграции результатов диагностики внешней среды и внутреннего потенциала актуализирована система адаптивных конкурентных стратегий для предприятий ПСМ. Для «Операционных лидеров» (А и Д) рекомендована стратегия управляемой консолидации; для «Сбалансированных лидеров» (Б, Г, Е) – стратегия селективной оптимизации; для «Аутсайдера» (В) – стратегия гиперспециализации с возможным переходом к плану выхода с рынка в случае неудачи. Для всех предложенных адаптивных конкурентных стратегий разработаны этапы реализации и описана специфика применительно к ПСМ.

Акты, подтверждающие успешную апробацию разработанных автором положений и выводов диссертации, приведены в прил. Д-И.

Таким образом, в ходе эмпирического исследования проведена комплексная апробация концептуального и методического аппарата, доказавшая его эффективность для оценки и развития конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях турбулентной среды. Полученные результаты служат основой для формирования конкретных рекомендаций и позволяют перейти к обобщающим заключительным выводам по диссертационному исследованию в целом.

Заключение

Проведенное диссертационное исследование позволило достичь поставленной цели – расширить теоретико-методологические положения и методическое обеспечение для оценки и развития конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды. *Итогами исследования* являются полученные результаты, соответствующие поставленным задачам:

1. Разработана оригинальная систематизация научно-теоретических подходов к трактовке конкурентной среды промышленного предприятия, позволившая выявить эволюционную траекторию от статического к динамическому и интегральному взгляду. Научная новизна заключается в выделении четырех типологических групп подходов (субъектные, отношенческо-динамические, интегративные, цифровые) и установлении качественной трансформации природы конкурентного взаимодействия, проявляющейся в переходе к гиперконкуренции и конкуренции экосистем. Обосновано, что турбулентность является интегральной характеристикой современной конкурентной среды, аккумулирующей перманентную нестабильность, сжатие временных циклов и экосистемный характер взаимодействий, что формирует запрос на адаптивно-стратегический подход к развитию конкурентоспособностью промышленных предприятий.

2. Предложена авторская классификация подходов к трактовке конкурентоспособности промышленного предприятия, систематизирующая их в шесть взаимоувязанных групп. Научная новизна заключается в разработке трактовки конкурентоспособности как синергетической способности, ориентирующей методический аппарат на комплексную оценку не только ее операционной составляющей, но и стратегического потенциала предприятия в условиях турбулентности. Обоснована дифференциация категорий «конкурентоспособность» (оперативно-тактический уровень) и «конкурентоустойчивость» (стратегический уровень), что задает вектор для разработки методического инструментария, учитывающего как текущую, так и долгосрочную составляющую конкурентных позиций предприятия.

3. Выявлены этапы эволюции содержания конкурентной стратегии и детализировано разграничение категорий «конкурентная стратегия» и «конкурентное поведение» по совокупности критериев. Научная новизна заключается

в разработке авторских определений данных категорий с учетом специфики производственных систем и формировании интегративной классификации конкурентных стратегий как основы для разработки научно-методического инструментария. Обосновано разграничение конкурентной стратегии промышленного предприятия как общей категории и адаптивной конкурентной стратегии как ее особого типа, обусловленного турбулентностью внешней среды; выявлена недостаточная разработанность классификации адаптивных стратегий, что обусловило необходимость разработки авторской матрицы выбора стратегий.

4. Разработана расширенная методика комплексной диагностики конкурентной среды, системно интегрирующая динамический, цифровой, институциональный, ESG контексты. Научная новизна заключается во введении новых параметров оценки, не учитываемых в традиционных подходах, и создании авторской матрицы конкурентной динамики, обеспечивающей многомерную и своевременную оценку для повышения обоснованности стратегических решений. Интегральный показатель К-среда позволяет количественно оценить благоприятность конкурентной среды и отслеживать ее динамику, что повышает обоснованность стратегических решений. Апробация методики на данных шести отраслей промышленности за 2022-2025 гг. подтвердила ее практическую значимость и чувствительность к структурным сдвигам.

5. Создан комплексный методический подход к оценке интегральной конкурентоспособности (К-способности), интегрирующий разноплановые показатели в единой системе координат с разграничением операционной и стратегической К-способности. Научная новизна заключается в разработке инструментария выявления стратегических дисбалансов и определения профиля конкурентоспособности предприятия с учетом отраслевой специфики. Введенный показатель конкурентоустойчивости (К-устойчивость), рассчитываемый как отношение К-способности предприятия к интегральной оценке конкурентной среды (К-среда), позволяет оценить адаптационный потенциал предприятия и выявить субъекты с опережающей динамикой развития. Апробация методики на предприятиях ПСМ подтвердила ее работоспособность и диагностическую ценность.

6. Разработан комплексный методический подход к выбору адаптивной конкурентной стратегии, интегрирующий диагностику внешней конкурентной

среды и внутреннего профиля конкурентоспособности в единой матрице выбора. Научная новизна заключается в создании инструментария обеспечения проактивного стратегирования, позволяющего осуществлять переход от реактивного управления к использованию нестабильности для укрепления конкурентных позиций. Матрица выбора, содержащая 16 типов адаптивных стратегий, сгруппированных по четырем профилям конкурентоспособности и четырем типам конкурентной среды, обеспечивает ситуационный и гибкий подход к стратегическому выбору. Предложенные стратегии нацелены на поддержание и укрепление конкурентоустойчивости предприятия, что подтверждено апробацией на предприятиях ПСМ: успешная трансформация бизнес-модели (предприятие Г) позволила повысить К-устойчивость на 131,6%, тогда как отсутствие стратегической реакции (предприятие В) привело к ее критическому падению на 57,1%.

Практическая значимость результатов исследования подтверждена апробацией разработанного методического аппарата на материалах промышленных предприятий, что свидетельствует о достижении цели исследования и решении поставленных задач.

На основе полученных результатов сформулированы *практические рекомендации* для промышленных предприятий: внедрить разработанный методический аппарат диагностики конкурентной среды и оценки конкурентоспособности в систему стратегического планирования; использовать матричный подход к выбору адаптивных конкурентных стратегий при формировании программ развития; осуществить переход от оценки исключительно операционных показателей к мониторингу стратегической конкурентоспособности; создать систему регулярного мониторинга динамических параметров конкурентной среды. Для органов государственного и регионального управления можно рекомендовать использовать разработанный инструментарий при формировании отраслевых программ развития промышленности, внедрить систему оценки конкурентной устойчивости предприятий как критерий эффективности мер государственной поддержки, разработать методические рекомендации по применению адаптивных конкурентных стратегий для различных типов промышленных предприятий с учетом их конкурентного профиля и типа отраслевой среды.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка отраслевых моделей адаптивных конкурентных стратегий с учетом технологической специфики, исследование влияния искусственного интеллекта и больших данных на трансформацию конкурентной среды промышленных предприятий, разработка методики оценки эффективности реализации адаптивных конкурентных стратегий в условиях цифровой экономики, разработка системы раннего предупреждения рисков снижения конкурентоспособности на основе мониторинга динамических параметров среды.

Библиографический список

1. Абрамян, Г. А. Обеспечение конкурентоустойчивости региона на основе формирования уникального инвестиционного предложения : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Абрамян Гор Ашотович; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» ; Диссовет 99.2.105.02]. – Ростов-на-Дону, 2024. – 202 с.
2. Абрамян, Г. А. Системообразующие факторы конкурентной устойчивости на мезоуровне в субъектах Российской Федерации / Г. А. Абрамян // Kant. – 2024. – № 2(51). – С. 4-7. – DOI 10.24923/2222-243X.2024-51.1.
3. Агеева, Т. Ю. Механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Агеева Татьяна Юрьевна; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» ; Диссовет 24.2.404.08]. – Красноярск, 2024. – 206 с.
4. Ала, А. А. К. Особенности оценки конкурентоспособности предприятия / А. А. К. Ала // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 141-145. – DOI 10.37124/20799136_2023_2_54_141.
5. Александрова, Л. Ю. Ресурсный подход к анализу конкурентной среды как фактор усиления конкурентных позиций предприятия / Л. Ю. Александрова, Г. В. Калинина, Ж. Ю. Бакаева [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 677-690. – DOI 10.18334/err.13.3.117391.
6. Алексейчева, Е. Ю. Состояние и проблемы управления конкурентоспособностью отечественных предприятий / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 2(12). – С. 30-39.
7. Алексеева, Н. И. Адаптация конкурентных стратегий предприятий сферы услуг к условиям нестабильности внешней среды / Н. И. Алексеева // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4(24). – С. 5-10.
8. Алексеева, Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения предприятия: теория и методология : монография / Н. И. Алексеева. – Донецк : Фолиант, 2018. – 350 с.

9. Альбекова, С. А. Факторы национальной конкурентоспособности в условиях транснационализации бизнеса : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.5. / Альбекова Седа Адамовна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» ; Диссовет Д 212.209.ХХ]. – Ростов-на-Дону, 2024. – 283 с.
10. Андреев, А. В. Конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности Саратовской области в системе совершенствования экономического потенциала : монография / А. В. Андреев ; под редакцией А. В. Новичкова. – Саратов : Саратовский университет, 2001. – 152 с. – ISBN 5-292-02667-0.
11. Андрущук, В. В. Влияние экосистем на конкурентную среду и развитие малого бизнеса в России / В. В. Андрущук, Р. Г. Мальсагова, Ю. В. Тулупникова // Экономика строительства. – 2023. – № 4. – С. 53-57. – EDN LUMZUS.
12. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 1. – С. 118-121.
13. Асадзаде, З. А. Возможности применения цифровых технологий в формировании благоприятной бизнес-среды и конкурентной среды / З. А. Асадзаде // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 12(173). – С. 781-785. – DOI 10.34925/EIP.2024.173.12.139.
14. Ахмедова, Р. Р. Применение конкурентных стратегий для предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровизации экономики / Р. Р. Ахмедова, И. Е. Покаместов // Современная конкуренция. – 2022. – Т. 16, № 4(88). – С. 95-106. – DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106.
15. Ашинова, М. К. «Бережливое производство» как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / М. К. Ашинова, С. К. Чиназирова, М. П. Хагурова // Новые технологии. – 2018. – № 2. – С. 79-84.
16. Бакиева, А. М. Научно-методические аспекты формирования конкурентных стратегий агропромышленных предприятий / А. М. Бакиева, В. А. Ковшов // Аграрный вестник Урала. – 2010. – № 3(69). – С. 11-14.
17. Беляева, М. С. Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности региональных производственно-экономических систем : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Беляева Мария Сергеевна;

[Место защиты: ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»; Диссовет Д 212.028.XX]. – Севастополь, 2024. – 262 с.

18. Беляева, С. В. Проблемы и методы оценки конкурентоспособности предприятия / С. В. Беляева, Н. Ю. Первова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-2(58). – С. 857-861.

19. Берг, Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий : учебное пособие / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет, 2014. – 56 с. – ISBN 978-5-7996-1219-1.

20. Билинский, А. Р. Выявление ключевых направлений оценки конкурентоспособности промышленного предприятия на основе ретроспективного анализа существующих методических подходов / А. Р. Билинский // Вестник академии знаний. – 2025. – № 3(68). – С. 67-72.

21. Билинский, А. Р. Диагностика конкурентной среды промышленных предприятий с учетом динамических факторов / А. Р. Билинский // Региональная и отраслевая экономика. – 2026. – № 3. – С. 125-131.

22. Билинский, А. Р. Методика выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия / А. Р. Билинский // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № S1. – С. 167–174.

23. Билинский, А. Р. Методический подход к анализу конкурентной среды предприятия на основе данных бизнес-демографии / А. Р. Билинский, М. С. Старикова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 6(56). – С. 70-75.

24. Билинский, А. Р. Развитие методического аппарата оценки конкурентоспособности промышленного предприятия / А. Р. Билинский // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 4. – С. 133-143.

25. Билинский, А. Р. Совершенствование инструментария анализа конкурентной среды в условиях роста динамичности рынков промышленной продукции / А. Р. Билинский // Наукоемкие технологии и инновации : сборник научных статей Международной научно-практической конференции (XXVI научных чтений) (г. Белгород, 25 ноября 2025 года). – Белгород : БГТУ, 2025. – С. 807-811.

26. Бойко, А. Ю. Анализ конкурентной среды производителей сидра на российском рынке слабоалкогольных напитков / А. Ю. Бойко, А. Е. Трубин, Е.

В. Филимонова // Современная конкуренция. – 2023. – Т. 17, № 3(93). – С. 18-30. – DOI 10.37791/2687-0657-2023-17-3-18-30.

27. Бомбин, А. Ю. Инновационные стратегии для повышения конкурентоспособности бизнеса в условиях цифровой трансформации / А. Ю. Бомбин, М. Ю. Сучкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 12(153). – С. 143-152. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.01.014.

28. Борачук, А. В. Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / А. В. Борачук, Ю. И. Селиверстов, А. А. Рудычев // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6(59). – С. 94-96.

29. Бреусова, А. Г. Конкурентный климат и условия конкуренции в регионе: роль и влияние на поведение компаний / А. Г. Бреусова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 1. – С. 88-97. – DOI 10.24147/1812-3988.2025.23(1).88-97.

30. Бреусова, А. Г. Разработка мероприятий по развитию конкурентной среды на региональных рынках / А. Г. Бреусова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 1. – С. 81-89.

31. Буртылев, С. М. Формирование конкурентных стратегий розничных торговых предприятий в Российской Федерации / С. М. Буртылев // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 4. – С. 23-35. – DOI 10.54861/27131211_2023_4_23.

32. Вайсман, Е. Д. Исследование турбулентности макросреды российской экономики: аналитический подход / Е. Д. Вайсман, Т. Ю. Железнова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 6(167). – С. 512-517. – DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.107.

33. Вартаев, Р. С. Экологический подход к стратегической конкуренции / Р. С. Вартаев, А. В. Быстров // Современная конкуренция. – 2019. – Т. 13, № 4(76). – С. 17-45. – DOI 10.24411/1993-7598-2019-10402.

34. Васильев, А. И. Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности / А. И. Васильев // Современная конкуренция. – 2018. – Т. 12, № 4-5(70-71). – С. 75-81.

35. Винокур, И. Р. Теоретические подходы к определению экономической категории «конкурентоспособность предприятия» / И. Р. Винокур, О. С. Лопурко // Управленческий учет. – 2021. – № 6-2. – С. 350-356.

36. Вольчик, В. В. Промышленное развитие и социальные ценности: эконометрический подход / В. В. Вольчик, Е. В. Маслюкова // Журнал институциональных исследований. – 2024. – Т. 16, № 1. – С. 22-37. – DOI 10.17835/2076-6297.2024.16.1.022-037.
37. Воронов, Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург : Уральский государственный технический университет, 2001. – 96 с.
38. Воронов, Д. С. Методика повышения конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Проблемы развития территории. – 2017. – № 5(91). – С. 59-74.
39. Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности крупнейших российских компаний / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – Т. 14, № 5. – С. 717-740. – DOI 10.15826/vestnik.2015.14.5.040.
40. Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности множества предприятий / Д. С. Воронов // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – Т. 14, № 2. – С. 24-40. – DOI 10.15826/vestnik.2015.14.2.013.
41. Воронов, Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д. С. Воронов // Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9, № 1(49). – С. 39-53.
42. Вракин, А. С. Инструментарий оценки интегральной конкурентной позиции предприятия / А. С. Вракин // Управленческий учет. – 2025. – № 5. – С. 24-29.
43. Гарина, Е. П. Подходы к формированию конкурентных стратегий организаций по отраслям / Е. П. Гарина, Ю. С. Ключева, А. А. Севрюкова // Казанская наука. – 2015. – № 10. – С. 120-122.
44. Гармашова, Е. П. Основные этапы комплексной оценки конкурентной среды / Е. П. Гармашова // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 661-676. – DOI 10.18334/err.13.3.117340.
45. Гедиев, М. Р. Методический инструментарий формирования конкурентной стратегии организации / М. Р. Гедиев, А. Ю. Анисимов // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 4(57). – С. 488-492.

46. Гридчина, А. В. Генезис теорий конкуренции и конкурентоспособности / А. В. Гридчина // Российский экономический интернет-журнал. – 2006. – № 4. – С. 63.
47. Гунина, И. А. Алгоритмизация направлений повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях импортозамещения / И. А. Гунина, Л. А. Маркова // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 1(64). – С. 121-128. – DOI 10.22394/1997-4469-2024-64-1-121-128.
48. Гунина, И. А. Развитие методологии и выбор индикаторов для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия / И. А. Гунина, Л. А. Маркова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2022. – № 10(154). – С. 81-94. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2022/10/81-94.
49. Демченко, С. К. Влияние международной торговли и инвестиций на экономическую политику государства / С. К. Демченко, А. В. Ревкуц, О. С. Демченко, К. К. Прийдак // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 9-3. – С. 402-406.
50. Депутатова, Л. Н. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия / Л. Н. Депутатова, К. А. Ворожцова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 249.
51. Дергунов, М. О. Теоретические аспекты конкурентоустойчивости на основе проектного управления / М. О. Дергунов // Управление устойчивым развитием. – 2024. – № 5(54). – С. 33-40. – DOI 10.55421/2499992X_2024_5_33.
52. Дубинина, Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65-71.
53. Дудко, А. С. Разработка стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок / А. С. Дудко // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 9. – С. 187-193. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.54.54.027.
54. Егорова, А. О. Классификация конкурентных стратегий промышленных предприятий / А. О. Егорова, В. П. Кузнецов // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2016. – № 2-3(350-351). – С. 10-13.

55. Егорова, А. О. Конкурентные стратегии предприятий машиностроения: современная российская практика / А. О. Егорова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2013. – № 2(34). – С. 45-51.
56. Епишкин, Д. С. Конкурентное поведение как способ синтеза «предельно конкретного знания с предельно абстрактным» / Д. С. Епишкин // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4-2(45). – С. 178-180.
57. Епишкин, Д. С. Особенности конкурентного поведения предпринимателей / Д. С. Епишкин // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-2(46). – С. 810-812.
58. Ермилина, Д. А. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка / Д. А. Ермилина, И. В. Денисова, М. И. Кануникова, О. В. Лесникова // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X_2023_03_98.
59. Жданова, Е. С. Анализ определений термина конкурентоспособность предприятия / Е. С. Жданова // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – Т. 1, № 4. – С. 222-230.
60. Жук, А. А. Конкурентная среда рынка вагоноремонтных услуг / А. А. Жук, А. А. Ваганов // Современная конкуренция. – 2023. – Т. 17, № 4(94). – С. 117-140.
61. Жук, А. А. Конкуренция и конкурентная среда в работах представителей немецкой исторической школы / А. А. Жук, А. А. Ваганов // AlterEconomics. – 2024. – Т. 21, № 2. – С. 253-267.
62. Жук, А. А. Теоретические основы исследования конкурентной среды / А. А. Жук, А. А. Ваганов // Теоретическая экономика. – 2023. – № 6(102). – С. 24-37.
63. Жуланов, Е. Е. Трансформация подходов к пониманию конкурентоспособности предприятия / Е. Е. Жуланов, А. Л. Оксман // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 120-126. – DOI 10.15688/re.volsu.2024.1.12.
64. Завьялова, Е. Б. Влияние ESG на конкурентоспособность компании / Е. Б. Завьялова, Т. Г. Кротова, А. В. Бунякова // Право и управление. XXI век. – 2023. – Т. 19, № 2(67). – С. 62-70. – DOI 10.24833/2073-8420-2023-2-67-62-70.

65. Загорная, Т. О. Компаративный анализ в системах конкурентного поведения: статика и динамика / Т. О. Загорная // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 3. – С. 64-76.
66. Захарова, Е. Н. Особенности формирования механизма управления конкурентоустойчивостью на микроуровне / Е. Н. Захарова, Р. А. Шомахова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия : Экономика. – 2024. – № 2(340). – С. 128-135. – DOI 10.53598/2410-3683-2024-2-340-128-135.
67. Измайлов, А. М. Подходы к формированию конкурентоспособности предприятия фармацевтической промышленности / А. М. Измайлов, И. А. Наугольнова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 4. – С. 73-78. – DOI 10.24143/2073-5537-2025-4-73-78.
68. Ивер, Н. Н. Взгляд на формирование конкурентной стратегии промышленного предприятия / Н. Н. Ивер, Е. А. Семенова, А. П. Шиндряева // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 1(13). – С. 21-26.
69. Кан, Е. Н. Дизайн-мышление как способ управления энтропией в эпоху «VUCA-BANI-SHIVA-мира» / Е. Н. Кан // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 9. – С. 3187-3200.
70. Карпов, А. Л. Конкурентное поведение в системе предпринимательской деятельности / А. Л. Карпов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 69-73.
71. Карпов, А. Л. Концепция конкурентного пространства предпринимательской деятельности / А. Л. Карпов // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2012. – № 4(26). – С. 128-134.
72. Карпушова, С. Е. Управление конкурентоспособностью российских предприятий: теория, методология, практика / С. Е. Карпушова, Т. В. Секачева, Е. В. Пацюк // Вопросы региональной экономики. – 2025. – № 2(63). – С. 84-102.
73. Кизим, А. А. Анализ конкурентоспособности предприятия с учетом цифровой трансформации бизнеса / А. А. Кизим, Д. П. Кайфеджан // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 1(496). – С. 101-117. – DOI 10.24891/ea.19.1.101.
74. Клименко, Л. В. Виноделие на Юге России: барьеры развития и стратегии позиционирования / Л. В. Клименко, Д. Д. Кривошеева-Медянцева //

Управленец. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 97-111. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-1-7.

75. Козлова, Е. П. Цифровая трансформация управления: драйвер конкурентоспособности предприятия / Е. П. Козлова, Л. И. Кутепова, М. М. Кутепов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 9(182). – С. 819-823. – DOI 10.34925/EIP.2025.182.9.143.

76. Коломыц, О. Н. Конкурентоспособность предприятия: содержательный конструкт, методы и критерии оценки / О. Н. Коломыц, Е. А. Деркачева // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10(171). – С. 757-762. – DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.136.

77. Коломыц, О. Н. Оценка конкурентоспособности предприятий упаковочной отрасли с учетом рисков и специфики рынка / О. Н. Коломыц, Е. А. Химчук, А. Д. Винников // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 11(172). – С. 712-715. – DOI 10.34925/EIP.2024.172.11.124.

78. Кондаков, М. В. Концептуальный подход к разработке методики оценки конкурентоспособности российских промышленных предприятий с учетом бережливого производства / М. В. Кондаков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 161-173. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-6-161-173.

79. Кондаков, М. В. Методический подход к расчету потерь концепции бережливого производства для последующей оценки уровня конкурентоспособности российских промышленных предприятий (на примере рынка теплоизоляционных материалов) / М. В. Кондаков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 1(154). – С. 34-45. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.01.004.

80. Константинова, М. А. Факторы и оценка конкурентоустойчивости региональной экономической системы на основе кластерного подхода : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Константинова Марина Алексеевна; [Место защиты: Донецкая академия управления и государственной службы ; Диссовет 24.2.488.01]. – Донецк, 2024. – 293 с.

81. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – Санкт-Петербург : Диалектика, 2020. – 752 с.

82. Кохно, П. Высокотехнологичное промышленное производство в конкурентной среде / П. Кохно, А. Кохно // Общество и экономика. – 2023. – № 2. – С. 5-25. – DOI 10.31857/S020736760024278-4.
83. Криворотов, В. В. Исследование и оценка конкурентоспособности компаний различной отраслевой направленности / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов, Р. В. Левшенюк. – Москва : Юнити-Дана, 2022. – 364 с.
84. Кудрик, А. М. Обоснование методики разработки конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг с учетом факторов цифрового развития / А. М. Кудрик, Е. А. Нигай // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 7. – С. 28-32. – DOI 10.17513/fr.43640.
85. Кузубов, А. А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий / А. А. Кузубов // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-4. – С. 801-805.
86. Кулешов, Д. К. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг и их адаптация к структурным вызовам : диссертация ... доктора экономических наук : 5.2.3. / Кулешов Денис Константинович; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» ; Диссовет 02.2.008.03]. – Донецк, 2024. – 365 с.
87. Кумратова, А. М. Подходы к осуществлению риск-менеджмента в условиях неопределенной и турбулентной внешней среды (на примере зернового производства) / А. М. Кумратова, В. А. Плотников, О. Г. Смешко // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 19, № 3(75). – С. 120-127. – DOI 10.12737/2073-0462-2024-120-127.
88. Курина, Т. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / Т. Н. Курина // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 1015-1030. – DOI 10.18334/ce.16.3.114407.
89. Кухаренко, Е. Г. Применение методов стратегического анализа для оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний / Е. Г. Кухаренко, М. Е. Салютина // Т-Сomm: Телекоммуникации и транспорт. – 2012. – Т. 6, № 12. – С. 64-65.

90. Макарова, Л. В. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия / Л. В. Макарова, Ю. Б. Филонова // Инженерный вестник Дона. – 2023. – № 8(104). – С. 119-134.
91. Максименко, И. А. Систематизация подходов к пониманию дефиниции «конкурентная устойчивость» / И. А. Максименко // Бизнес. Образование. Право. – 2020. – № 2(51). – С. 160-165. – DOI 10.25683/VOLBI.2020.51.240.
92. Малорошвило, К. Г. Роль анализа конкурентной среды в стратегическом планировании компаний / К. Г. Малорошвило // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3(176). – С. 877-882. – DOI 10.34925/EIP.2025.176.3.155.
93. Маракулина, И. В. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации / И. В. Маракулина, Н. И. Анфертьева // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2013. – № 8. – С. 26-30.
94. Маркова, Л. А. Внедрение инструментов регулирования механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях импортозамещения / Л. А. Маркова, И. А. Гунина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 1(181). – С. 69-79. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2025/1/69-79.
95. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 267 с.
96. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг : учебное пособие / Н. К. Моисеева. – Москва : Центр Экономики и Маркетинга, 1998. – 320 с.
97. Наплекова, Т. К. Совершенствование производственной стратегии как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Наплекова Татьяна Константиновна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»]. – Барнаул, 2021. – 180 с.
98. Наугольнова, И. А. Направления повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в эпоху цифровой экономики / И. А. Наугольнова, Е. А. Летунов // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 3. – С. 295-306. – DOI 10.18334/ide.4.3.119244.

99. Нгуен Хонг Тхань. Повышение конкурентоспособности сталелитейной промышленности на основе учета внешних и внутренних детерминант развития : на материалах Вьетнама : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Нгуен Хонг Тхань; [Место защиты: ФГБУН Институт проблем рынка Российской академии наук ; Диссовет Д 002.138.ХХ]. – Москва, 2023. – 222 с.

100. Никитаева, А. Ю. Взаимосвязь устойчивости, цифровизации и инноваций: общие закономерности и практика развития индустрии Юга России / А. Ю. Никитаева, И. В. Митрофанова, А. С. Проценко // Региональная экономика. Юг России. – 2025. – Т. 13, № 3. – С. 139-152. – DOI 10.15688/re.volsu.2025.3.12.

101. Никитаева, А. Ю. Теоретическое исследование бизнес-моделей промышленных предприятий в рамках цифрового сценария развития / А. Ю. Никитаева, Ч. Янь // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 395-399.

102. Оборин, М. С. Оценка конкурентного поведения организаций сферы торговли в регионах РФ / М. С. Оборин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 3(173). – С. 35-44.

103. Особенности формирования конкурентной среды мелиоративной отрасли АПК Российской Федерации / А. А. Угрюмова, М. П. Замаховский, Л. Е. Паутова, О. Ю. Гришаева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 4(234). – С. 50-61.

104. Официальная статистическая методология формирования показателей бизнес-демографии (в части юридических лиц), утвержденная Приказом Росстата от 29 августа 2014 г. № 541. [Электронный ресурс] / Росстат. – Режим доступа: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/metodika_bizn-dem.pdf. – Дата обращения: 15.02.2023.

105. Педченко, А. П. Методические подходы к анализу конкурентоспособности предприятия / А. П. Педченко // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 2. – С. 185-192.

106. Плотников, В. А. Развитие национальных экономических систем в условиях трансформации процессов глобализации и регионализации / В. А.

Плотников, С. Н. Пшеничникова, В. А. Федотов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 10-24. – DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-3-10-24.

107. Плотников, В. А. Устойчивость развития российской промышленности в условиях макроэкономического шока и новая промышленная политика / В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 10. – С. 1037-1050. – DOI 10.35854/1998-1627-2022-10-1037-1050.

108. Полтарыхин, А. Л. Развитие системы управления конкурентоспособностью организации в условиях изменения внешней среды / А. Л. Полтарыхин, С. А. Шелковников, С. П. Иванова // Дискуссия. – 2024. – № 4(125). – С. 167-175.

109. Полуянова, Н. В. Подходы к определению конкурентной устойчивости предприятия / Н. В. Полуянова // Московское научное обозрение. – 2011. – № 10(14). – С. 24-27.

110. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. – 2012. – № 3. – С. 191-194.

111. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; перевод с английского. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.

112. Прижигалинская, Т. Н. Формирование конкурентной стратегии и определение конкурентных преимуществ организации в условиях развития несырьевого экспорта / Т. Н. Прижигалинская, Н. Г. Захарченко, А. А. Ткачева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 6(79). – С. 34-43. – DOI 10.21295/2223-5639-2019-6-34-43.

113. Прижигалинская, Т. Н. Формирование стратегии конкурентного поведения организаций потребительской кооперации / Т. Н. Прижигалинская, Е. А. Алманова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 3(39). – С. 146-152.

114. Разиньков, П. И. Проблемы планирования повышения конкурентоспособности предприятия / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 5(178). – С. 1111-1116. – DOI 10.34925/EIP.2025.178.5.194.

115. Раковец, Н. С. Механизмы повышения конкурентоспособности предприятия / Н. С. Раковец, А. Р. Сафиуллин // Казанский экономический вестник. – 2023. – № 3(65). – С. 12-17.
116. Рейханова, И. В. Формирование конкурентной стратегии организации / И. В. Рейханова, К. Н. Уланова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 1. – С. 184-189.
117. Родин, Д. В. Разработка конкурентных стратегий продукции приборостроения в условиях импортозамещения / Д. В. Родин, Е. Ю. Слушкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11-3. – С. 449-455. – DOI 10.17513/vaael.3115.
118. Родионова, В. О. Исследование и моделирование организационной культуры региональных конкурентоспособных машиностроительных предприятий / В. О. Родионова, Н. В. Федоркова // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2022. – Т. 10, № 3(38). – С. 7-8. – DOI 10.26102/2310-6018/2022.38.3.008.
119. Розанова, Н. М. Конкуренция сегодня: процесс или результат? / Н. М. Розанова // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65, № 8. – С. 5-13. – DOI 10.20542/0131-2227-2021-65-8-5-13.
120. Романова, О. А. Конкурентные преимущества промышленных предприятий в контексте социальной ответственности и импакт-инвестирования / О. А. Романова, Я. А. Матвеева // Журнал экономической теории. – 2017. – № 2. – С. 96-110.
121. Романова, О. А. Формирование конкурентных стратегий промышленных предприятий с позиции корпоративной социальной ответственности / О. А. Романова, Д. Б. Берг, Я. А. Матвеева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. – Т. 10, № 6. – С. 138-152. – DOI 10.15838/esc.2017.6.54.9.
122. Рубин, Ю. Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 1(97). – С. 69-91.
123. Рубин, Ю. Б. Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2025. – Т. 19, № 1(103). – С. 5-26. – DOI 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26.

124. Рубин, Ю. Б. Разработка конкурентных стратегий / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – № 6(48). – С. 102-123.
125. Рудычев, А. А. Стратегические направления повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / А. А. Рудычев, Е. А. Никитина // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 8. – С. 272-278.
126. Рудычев, А. А. Стратегические направления повышения конкурентоспособности предприятия в контексте приоритетов экономического развития российской промышленности / А. А. Рудычев, А. С. Трошин, А. Р. Билинский // Экономика. Информатика. – 2025. – № 2(52). – С. 318-330.
127. Сабетова, Т. В. Апробация методики оценки конкурентоспособности предприятия на основе параметров его экономической безопасности / Т. В. Сабетова, Н. В. Шишкина // Регион: системы, экономика, управление. – 2023. – № 2(61). – С. 77-86. – DOI 10.22394/1997-4469-2023-61-2-77-86.
128. Савич, Ю. А. Формирование конкурентной среды промышленного предприятия в условиях нестабильности региональной экономики / Ю. А. Савич, Н. Н. Голубь, И. А. Бейнар [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – С. 648-654. – DOI 10.34925/EIP.2023.155.6.116.
129. Салимова, Т. А. К вопросу о содержании понятия «устойчивая конкурентоспособность» / Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 5(107). – С. 148-151.
130. Ситохова, Т. Е. Институциональное обеспечение развития конкурентной среды в современных российских реалиях / Т. Е. Ситохова, У. А. Гагиев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 12(153). – С. 5-12. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.09.001.
131. Смешко, О. Г. Трансформация производственной структуры современной экономики: сервисизация или новое индустриальное развитие? / О. Г. Смешко, В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 8. – С. 969-978. – DOI 10.35854/1998-1627-2025-8-969-978.
132. Смирнов, Н. К. Необходимость совершенствования методов оценки конкурентной среды секторов экономики / Н. К. Смирнов, Т. В. Мужжавлева // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 6(167). – С. 214-218. – DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.043.

133. Смирнова, К. Д. Формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Смирнова Кристина Дмитриевна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» ; Диссовет 24.2.490.01]. – Донецк, 2024. – 323 с.

134. Смирнова, К. Д. Классификация видов конкурентного поведения предприятий / К. Д. Смирнова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34, № 1. – С. 82-89. – DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-1-82-89.

135. Смоленцев, В. М. Факторная система повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции как инструмент эффективного управления в условиях устойчивого инновационного развития / В. М. Смоленцев, А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 609-615.

136. Снитко, Л. Т. Базовые положения процесса формирования, выбора и реализации конкурентной стратегии предприятия / Л. Т. Снитко, В. С. Патулов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 2(87). – С. 204-219. – DOI 10.21295/2223-5639-2021-2-204-219.

137. Соколов, А. С. Методический инструментарий оценки конкурентоспособности горнодобывающих предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Соколов Александр Сергеевич; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе»]. – Екатеринбург, 2022. – 147 с.

138. Солдатова, Ю. В. Модель управления конкурентоспособностью предприятия условиях цифровизации экономики / Ю. В. Солдатова, А. В. Субботин // Первый экономический журнал. – 2024. – № 11(353). – С. 82-87. – DOI 10.58551/20728115_2024_11_82.

139. Старикова, М. С. Анализ детерминант конкурентоспособности промышленных систем в условиях неоиндустриальной трансформации / М. С. Старикова, А. А. Рудычев, А. М. Алахмад // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 7. – С. 2127-2146. – DOI 10.18334/err.13.7.117955.

140. Старикова, М. С. Анализ конкурентной среды предприятий на основе показателей бизнес-демографии: пространственный аспект / М. С. Старикова, А. Р. Билинский // Пространственное развитие территорий : сборник докладов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 ноября 2024 года. – Белгород : НИУ «БелГУ», 2024. – С. 156-162.

141. Старикова, М. С. Детерминанты конкурентной стратегии промышленного предприятия в условиях трансформации бизнес-процессов / М. С. Старикова, А. В. Мозговой, А. С. Глухоедов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 713-717.

142. Старикова, М. С. Оценка конкурентов на рынке FMCG с учетом современных трендов развития маркетинговой деятельности / М. С. Старикова, Е. Ю. Смирнов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 5(114). – С. 249-259. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-5-249-259.

143. Суворова, Т. В. Маркетинговый инструментальный анализа конкурентной среды и его практическое использование / Т. В. Суворова, И. С. Баранов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 9. – С. 116-123. – DOI 10.17513/vaael.2982.

144. Тарануха, Ю. В. Конкурентное поведение фирмы в условиях гиперконкуренции / Ю. В. Тарануха // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 22-30.

145. Творческая концепция продвижения товара как инструмент дифференциации в конкурентной борьбе производителей зубочисток / М. С. Старикова, И. В. Роздольская, С. М. Микалут, А. Р. Билинский // Практический маркетинг. – 2023. – № 9(315). – С. 40-47.

146. Тимонина, И. А. Концептуальные подходы к определению конкурентоспособности / И. А. Тимонина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 5(80). – С. 103-109. – DOI 10.37493/2307-907X.2020.5.11.

147. Тиханов, Е. А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, П. В. Чепур // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-3. – С. 647-651.

148. Третьякова, В. А. Методы оценки конкурентоспособности наукоемкого предприятия / В. А. Третьякова, О. В. Лебедева // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 2. – С. 72-77. – DOI 10.17513/fr.42968.

149. Тхориков, Б. А. Стратегии и тактики конкурентного поведения предприятий / Б. А. Тхориков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 12(153). – С. 42-47. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.06.006.

150. Урманов, Б. Н. Глобальная конкурентная среда ПАО «Газпром» / Б. Н. Урманов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3(152). – С. 1299-1302. – DOI 10.34925/EIP.2023.152.3.258.

151. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : учебник для студентов вузов, обучающихся по техническим и экономическим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 311 с.

152. Фатхутдинов, Р. А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – № 1(1). – С. 73-86.

153. Философова, Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков ; под редакцией Т. Г. Философовой. – Москва : ЮНИТИ-ДИАНА, 2007. – 207 с.

154. Философова, Т. Г. Особенности конкурентного поведения успешных компаний в цифровой экономике / Т. Г. Философова, Ю. А. Суркова // Экономика промышленности. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 182-192. – DOI 10.17073/2072-1633-2020-2-182-192.

155. Фиров, Н. В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н. В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 22(325). – С. 2-9.

156. Фирова, И. П. Конкурентная стратегия развития современных предприятий / И. П. Фирова, Т. М. Редькина, М. А. К. Н. А. Мохаммед // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 12(114). – С. 247-249.

157. Фортунова, У. В. Инструментарий оценки конкурентного устойчивого развития высокотехнологичных промышленных предприятий в условиях цифровизации : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Форту-

нова Ульяна Владимировна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет» ; Диссовет Д 212.228.XX]. – Санкт-Петербург, 2025. – 162 с.

158. Цукахин, А. Б. Совершенствование маркетинговой стратегии аптечного предприятия на основе формирования конкурентного поведения и информатизации бизнеса / А. Б. Цукахин, М. Э. Власов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-1(42). – С. 315-320.

159. Чепелева, К. В. Новые стратегии поведения потребителей на рынках продовольственной продукции / К. В. Чепелева // Управленческий учет. – 2022. – № 5-1. – С. 273-279. – DOI 10.25806/uu5-12022273-279.

160. Чернова, О. А. Стратегические факторы устойчивого развития сахарного производства в ЮФО / О. А. Чернова, А. Бараа // Региональная экономика. Юг России. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 160-168. – DOI 10.15688/re.volsu.2022.1.15.

161. Чернова, О. А. Стрессовые факторы устойчивого развития угольной промышленности России / О. А. Чернова // Journal of Applied Economic Research. – 2022. – Т. 21, № 1. – С. 49-78. – DOI 10.15826/vestnik.2022.21.1.003.

162. Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру [Электронный ресурс] // Платформа PowerBranding. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/metodiki-v-msrketinge/pyat-sil-konkurencii-portera/>. – Дата обращения: 12.12.2023.

163. Шавлюга, О. А. Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде / О. А. Шавлюга // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2021. – № 13. – С. 97-103. – DOI 10.52928/2070-1632-2021-58-13-97-103.

164. Шацкая, Э. Ш. Сущность конкурентной стратегии и «стратегии голубого океана» в современной системе мирохозяйственных связей / Э. Ш. Шацкая, А. А. Пугачев // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 4(74). – С. 226-230. – DOI 10.34771/UZCEPU.2021.4.74.047.

165. Шепелев, А. В. Факторы конкурентоспособности промышленного предприятия в современных условиях / А. В. Шепелев // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 847-849. – DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.168.

166. Шулимова, А. А. Конкурентная стратегия и эволюция фирмы: теоретические проблемы экономического отбора / А. А. Шулимова, А. С. Ивченко // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6(119). – С. 758-761. – DOI 10.34925/EIP.2020.119.6.157.

167. Щепилов, О. И. Сценарный анализ в структуре процесса разработки конкурентной стратегии / О. И. Щепилов, Н. А. Димитриади // Финансовые исследования. – 2022. – № 1(74). – С. 54-70. – DOI 10.54220/finis.1991-0525.2022.74.1.006.

168. Щетинина, Е. Д. Диагностика институционально-инновационной и маркетинговой среды в региональном аспекте / Е. Д. Щетинина, С. К. Кочина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 2(75). – С. 322-333.

169. Щетинина, Е. Д. Сущность и особенности экономики знаний как новой бизнес-среды / Е. Д. Щетинина, Е. А. Щетинина // Экономический вектор. – 2017. – № 4(11). – С. 88-92.

170. Ямова, О. В. Совершенствование методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой экономики / О. В. Ямова, В. В. Ефремова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – Т. 12, № 3. – С. 47-59. – DOI 10.18721/JE.12304.

171. Ярошевич, Н. Ю. Оценка конкурентного поведения предприятий на отраслевых рынках промышленного сектора / Н. Ю. Ярошевич // Journal of New Economy. – 2020. – Т. 21, № 2. – С. 94-111. – DOI 10.29141/2658-5081-2020-21-2-6.

172. Baiming, J. The Digital Transformation: Unlocking New Dimensions in Manufacturing Efficiency / J. Baiming, R. O. Voskerichyan // RUDN Journal of Economics. – 2024. – Vol. 32, No. 2. – P. 235-250. – DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-2-235-250.

173. Belkin, V. N. Theoretical Basis Of The Company Competitiveness Assessment / V. N. Belkin, N. A. Belkina, L. B. Vladykina // *Economy of Regions*. – 2015. – No. 1(41). – P. 144-155. – DOI 10.17059/2015-1-13.

174. Parrish, D. PEST Analysis improved: The ICEDRIPS checklist [Electronic resource]. – URL: https://www.davidparrish.com/the_icedrips_ch/. – Дата обращения: [дата обращения по необходимости].

Приложения

Приложение А – Финансово-экономические показатели, значимые для оценки конкурентоспособности предприятия

Показатель	Формула	Что показывает для конкурентоспособности
1. Показатели рентабельности		
Рентабельность продаж (ROS), %	Чистая прибыль / Выручка x 100%	Конкурентоспособность продукции и ценовую политику. Более высокая ROS у конкурента означает, что он может либо продавать дороже, либо производить с меньшими затратами.
Рентабельность активов (ROA), %	Чистая прибыль / Средние активы x 100%	Эффективность использования всей ресурсной базы. Компания с более высоким ROA извлекает больше прибыли из каждого рубля активов (станков, запасов, денег), что говорит о лучшем операционном управлении.
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	Чистая прибыль / Средний собственный капитал x 100%	Эффективность использования капитала владельцев. Показывает отдачу на вложенные инвестиции. Более высокий ROE делает компанию более привлекательной для инвесторов.
2. Показатели операционной эффективности		
Фондоотдача, руб.	Выручка / Средние внеоборотные активы	Эффективность использования основных средств (оборудования, зданий, техники). Показывает, сколько рублей выручки компания получает с каждого рубля, вложенного в основные фонды. Более высокая фондоотдача означает, что конкурент использует свои производственные мощности лучше, что может быть следствием более современного оборудования, лучшей организации производства или более интенсивной его загрузки.
Оборачиваемость запасов, дней	(Средние запасы / Себестоимость продаж) x 365 дней	Эффективность управления запасами и востребованность продукции. Медленная оборачиваемость может говорить о затоваривании, неликвидной продукции или слабых продажах по сравнению с конкурентами.
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	(Средняя дебиторская задолженность / Выручка) x 365 дней	Эффективность кредитной политики и работа с покупателями. Более длительный период оборота означает, что компания дольше ждет денег от клиентов, чем конкуренты, что может быть признаком давления покупателей.
Финансовый цикл, дней	Оборачиваемость запасов + Оборачиваемость ДЗ - Оборачиваемость КЗ где: Оборачиваемость КЗ = (Средняя кредиторская задолженность / Себестоимость) x 365	Показывает, сколько дней компания финансирует свою операционную деятельность. Отрицательный цикл – признак супер-конкурентоспособности (можно диктовать условия и поставщикам, и покупателям).

Окончание прил. А

3. Показатели финансовой устойчивости		
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Активы	Независимость от кредиторов. Низкое значение (0,25 при норме 0,5) делает компанию более уязвимой к кризисам и дорогим кредитам по сравнению с более финансово независимыми конкурентами.
Коэффициент финансового левериджа	Заемный капитал / Собственный капитал, где: $\text{Заемный капитал} = \text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}$	Уровень финансового риска. Высокое значение означает большую зависимость от заемных средств и более высокие финансовые расходы, что снижает гибкость в ценовой конкуренции.
4. Показатели рыночной позиции		
Выручка (абсолютное значение)	Выручка по ОФР, стр. 2110	Масштаб операционной деятельности и потенциальная доля рынка. Позволяет оценить место компании среди конкурентов (лидер, середняк, нишевый игрок). Более высокие темпы роста выручки по сравнению с конкурентами – признак укрепления конкурентоспособности.
Собственный капитал (абсолютное значение)	Собственный капитал по Балансу, стр. 1300	Финансовая «масса» и запас прочности. Показывает объем собственных средств, которыми компания может свободно оперировать. Большой собственный капитал дает стратегическое преимущество для финансирования развития, поглощений и устойчивости к кризисам по сравнению с менее капитализированными конкурентами.
5. Показатели ликвидности		
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Способность погасить текущие долги за счет оборотных активов. Низкое значение ограничивает маневренность и повышает риски срыва поставок или выплат из-за нехватки средств.
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + КФВ) / Краткосрочные обязательства	Способность немедленно погасить срочные обязательства. Высокое значение говорит о финансовой дисциплине и создает «подушку безопасности» для реализации рыночных возможностей

Приложение Б – Уровень финансово-экономических показателей в различных отраслях промышленности

1. Показатели рентабельности

Рентабельность продаж (ROS), %

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 0%	0-3%	3-6%	6-10%	> 10%
Химическая пром-ть	< 0%	0-4%	4-8%	8-12%	> 12%
Пищевая пром-ть	< 0%	0-2%	2-5%	5-8%	> 8%
ПСМ	< 0%	0-3%	3-7%	7-11%	> 11%
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 0%	0-5%	5-10%	10-15%	> 15%
Металлургия	< 0%	0-4%	4-8%	8-12%	> 12%

Рентабельность активов (ROA), %

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 0%	0-2%	2-5%	5-8%	> 8%
Химическая пром-ть	< 0%	0-3%	3-7%	7-10%	> 10%
Пищевая пром-ть	< 0%	0-4%	4-8%	8-12%	> 12%
ПСМ	< 0%	0-2%	2-5%	5-8%	> 8%
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 0%	0-3%	3-6%	6-9%	> 9%
Металлургия	< 0%	0-2%	2-5%	5-8%	> 8%

Рентабельность собственного капитала (ROE), %

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 0%	0-5%	5-12%	12-18%	> 18%
Химическая пром-ть	< 0%	0-6%	6-14%	14-22%	> 22%
Пищевая пром-ть	< 0%	0-8%	8-16%	16-24%	> 24%
ПСМ	< 0%	0-6%	6-13%	13-20%	> 20%
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 0%	0-7%	7-15%	15-23%	> 23%
Металлургия	< 0%	0-5%	5-11%	11-17%	> 17%

Пояснения к градации нормативных значений: 1) целлюлозно-бумажная промышленность демонстрирует самую высокую ROS благодаря глубокой переработке сырья и экспортной ориентации; 2) пищевая промышленность имеет наиболее низкие нормативы из-за высокой конкуренции и ценового давления; 3) ROA в пищевой промышленности выше благодаря меньшей капиталоемкости и быстрой оборачиваемости активов; 4) металлургия и машиностроение требуют значительных инвестиций в основные фонды, что снижает отдачу на активы

Продолжение прил. Б

2. Показатели операционной эффективности

Фондоотдача, руб./руб.

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 0,8	0,8-1,5	1,5-2,5	2,5-3,5	> 3,5
Химическая пром-ть	< 0,7	0,7-1,3	1,3-2,0	2,0-3,0	> 3,0
Пищевая пром-ть	< 1,5	1,5-2,5	2,5-4,0	4,0-6,0	> 6,0
ПСМ	< 0,5	0,5-1,0	1,0-1,8	1,8-2,5	> 2,5
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 0,6	0,6-1,2	1,2-2,0	2,0-3,0	> 3,0
Металлургия	< 0,5	0,5-1,0	1,0-1,7	1,7-2,3	> 2,3

Оборачиваемость запасов, дней

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	> 180	120-180	90-120	60-90	< 60
Химическая пром-ть	> 120	90-120	70-90	50-70	< 50
Пищевая пром-ть	> 60	45-60	30-45	20-30	< 20
ПСМ	> 100	75-100	55-75	40-55	< 40
Целлюлозно-бумажная пром-ть	> 110	80-110	60-80	45-60	< 45
Металлургия	> 130	95-130	70-95	50-70	< 50

Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	> 90	70-90	55-70	40-55	< 40
Химическая пром-ть	> 75	60-75	45-60	35-45	< 35
Пищевая пром-ть	> 45	35-45	25-35	20-25	< 20
ПСМ	> 80	65-80	50-65	40-50	< 40
Целлюлозно-бумажная пром-ть	> 70	55-70	40-55	30-40	< 30
Металлургия	> 65	50-65	35-50	25-35	< 25

Финансовый цикл, дней

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	> 120	90-120	60-90	30-60	< 30
Химическая пром-ть	> 80	60-80	40-60	20-40	< 20
Пищевая пром-ть	> 50	35-50	20-35	10-20	< 10
ПСМ	> 100	75-100	50-75	25-50	< 25
Целлюлозно-бумажная пром-ть	> 90	65-90	40-65	20-40	< 20
Металлургия	> 110	80-110	50-80	30-50	< 30

Пояснения к градации нормативных значений по фондоотдаче: 1) пищевая промышленность - наивысшие нормативы благодаря высокой оборачиваемости и относительно низкой стоимости ОС; 2) ПСМ и металлургия - самые низкие показатели из-за экстремальной капиталоемкости производства; 3) химическая промышленность - средние значения из-за необходимости баланса между автоматизацией и стоимостью оборудования. Пояснения по дифференциации нормативов оборачиваемости запасов: 1) пищевая промышленность - кратчайшие сроки (20-60 дней) из-за скоропортящейся продукции; 2) машиностроение и металлургия - наиболее длительные циклы (60-180+ дней) из-за сложности производства; 3) химическая промышленность - средние значения благодаря стандартизированной продукции. Пояснения по оборачиваемости дебиторской задолженности: 1) пищевая промышленность - минимальные сроки (20-45 дней) благодаря работе с розничными сетями; 2) машиностроение - максимальные сроки (40-90+ дней) из-за работы с госзаказом и крупными проектами.

Продолжение прил. Б

3. Показатели финансовой устойчивости

Коэффициент автономии

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 0,2	0,2-0,3	0,3-0,45	0,45-0,6	> 0,6
Химическая пром-ть	< 0,25	0,25-0,35	0,35-0,5	0,5-0,65	> 0,65
Пищевая пром-ть	< 0,3	0,3-0,4	0,4-0,55	0,55-0,7	> 0,7
ПСМ	< 0,2	0,2-0,3	0,3-0,45	0,45-0,6	> 0,6
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 0,25	0,25-0,35	0,35-0,5	0,5-0,65	> 0,65
Металлургия	< 0,2	0,2-0,3	0,3-0,45	0,45-0,6	> 0,6

Коэффициент финансового левериджа

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	> 4,0	3,0-4,0	2,0-3,0	1,2-2,0	< 1,2
Химическая пром-ть	> 3,5	2,5-3,5	1,7-2,5	1,0-1,7	< 1,0
Пищевая пром-ть	> 3,0	2,2-3,0	1,5-2,2	0,8-1,5	< 0,8
ПСМ	> 4,0	3,0-4,0	2,0-3,0	1,2-2,0	< 1,2
Целлюлозно-бумажная пром-ть	> 3,5	2,5-3,5	1,7-2,5	1,0-1,7	< 1,0
Металлургия	> 4,0	3,0-4,0	2,0-3,0	1,2-2,0	< 1,2

Пояснения к градации нормативных значений по коэффициенту автономии: 1) капиталоемкие отрасли (металлургия, ПСМ, машиностроение) имеют более низкие нормативы (0,6) из-за значительных заемных инвестиций в основные фонды; 2) пищевая промышленность - наиболее высокие требования (0,7) благодаря стабильности денежных потоков; 3) химическая и ЦБП - промежуточные значения из-за баланса между инвестициями и операционной стабильностью. Пояснения к финансовому левериджу: 1) металлургия, ПСМ, машиностроение - допускают более высокий леверидж (до 4,0) для финансирования капитальных проектов; 2) пищевая промышленность - наиболее консервативные нормативы (до 3,0) из-за меньшей потребности в заемном финансировании.

4. Показатели ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 1,3	1,3-1,6	1,6-2,0	2,0-2,5	> 2,5
Химическая пром-ть	< 1,2	1,2-1,5	1,5-1,9	1,9-2,3	> 2,3
Пищевая пром-ть	< 1,4	1,4-1,7	1,7-2,1	2,1-2,6	> 2,6
ПСМ	< 1,3	1,3-1,6	1,6-2,0	2,0-2,4	> 2,4
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 1,2	1,2-1,5	1,5-1,8	1,8-2,2	> 2,2
Металлургия	< 1,3	1,3-1,6	1,6-1,9	1,9-2,3	> 2,3

Окончание прил. Б

Коэффициент абсолютной ликвидности

Отрасль	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Машиностроение	< 0,1	0,1-0,15	0,15-0,25	0,25-0,35	> 0,35
Химическая пром-ть	< 0,12	0,12-0,18	0,18-0,28	0,28-0,38	> 0,38
Пищевая пром-ть	< 0,15	0,15-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	> 0,4
ПСМ	< 0,1	0,1-0,15	0,15-0,25	0,25-0,35	> 0,35
Целлюлозно-бумажная пром-ть	< 0,12	0,12-0,18	0,18-0,27	0,27-0,37	> 0,37
Металлургия	< 0,1	0,1-0,15	0,15-0,24	0,24-0,34	> 0,34

Пояснения к градации нормативных значений по текущей ликвидности: 1) пищевая промышленность - более высокие нормативы благодаря стабильным денежным потокам; 2) капиталоемкие отрасли - сниженные требования из-за меньшей доли оборотных активов. Пояснения по абсолютной ликвидности: 1) дифференциация отражает отраслевую специфику управления денежными средствами; 2) пищевая промышленность требует более высоких нормативов для обеспечения операционной гибкости.

Приложение В – Результаты оценки конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2022-2024 гг.

Обобщение экспертных оценок конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2022 г.

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
БЛОК: Товары-заменители	2,0	2,3	2,6	1,6	2,1	2,1
Наличие товаров-заменителей с учетом критерия «цена-качество»	2,1	2,8	2	1,7	3,2	2,9
Наличие цифровых субститутов и платформ-агрегаторов	1,5	1,7	2,6	1	1	1
Угроза косвенных заменителей, решающих ключевую потребность клиента	2	2,2	2,3	1,7	2	2,1
Риск потери ценности и каналов сбыта из-за платформенно-ориентированного устранения посредников или риск дезинтермедии	1,9	2,1	3	1,6	1,8	2
Риск демонетизации основного продукта	2,5	2,5	3,1	2,2	2,5	2,5
БЛОК: Внутр отраслевая конкуренция	2,7	3,0	2,6	2,0	3,4	3,1
Количество игроков	3,2	2,9	2,1	1,9	4	4,3
Коэффициент турбулентности долей рынка	3	3,2	3,6	2,7	3,9	4,1
Темп роста рынка	2,1	2,5	2	1,5	3	2,2
Уровень дифференциации продукта на рынке	2,9	3,6	3,1	2	2,8	2
Ограничение в повышении цен	2,2	2,9	2	1,7	3,1	3
БЛОК: Угроза входа новых игроков	3,1	3,4	2,8	2,3	3,6	3,5
Экономия на масштабе при производстве	3,7	4	3,1	2,9	4,5	4,6

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Контроль над данными и цифровыми платформами как барьер для входа	2	2,2	2,3	1,1	2	1,8
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	3,1	3,7	3,9	2,6	4,1	4,4
Дифференциация продукта	3	3,5	3,7	2,1	2,9	2
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	4	4,4	3	3,1	4,6	4,7
Доступ к каналам распределения	2,9	3,1	2,2	2,7	3,7	3,9
Политика правительства	3,7	3,9	3,1	3	3,8	4
Готовность существующих игроков к снижению цен	3	3,2	2,1	1,9	3,7	3,8
Темп роста отрасли	2,1	2,6	2	1,5	3	2,1
БЛОК: Угроза ухода потребителей	2,3	3,1	2,7	2,2	3,2	3,1
Доля покупателей с большим объемом продаж	1,9	3	2,1	1,8	3,2	3,1
Склонность к переключению на товары субституты	2,1	2,9	3	2,6	3,1	3
Чувствительность к цене	2	2,8	1,9	1,7	2,9	2,8
Удовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке	3,1	3,5	3,6	2,7	3,5	3,4
БЛОК: Угроза со стороны поставщиков	2,3	3,1	2,9	2,6	3,7	3,4
Количество поставщиков	1,9	3,1	3	2,7	3,6	3,2
Ограниченность ресурсов поставщиков	3	3,2	2,9	2,8	3,7	3,9
Геополитическая зависимость от ключевых поставщиков	1,8	2,5	1,8	1,7	3,5	2,8
Издержки переключения на других поставщиков	2	3	3,1	2,6	3,6	3,1

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Приоритетность направления для поставщика	2,9	3,6	3,7	3	3,9	3,8
ИТОГО Структурная привлекательность	2,5	3,0	2,7	2,1	3,2	3,0
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
БЛОК: Цифровая трансформация	2,2	3,0	2,7	2,5	3,2	2,8
Уровень цифровизации компании/отрасли	1,9	3,1	3	2,7	3,4	3
Влияние цифровых платформ-агрегаторов	3	3,2	2,9	2,8	2,5	2,5
Интенсивность использования данных в отрасли как фактор конкуренции	1,8	2,5	1,8	1,7	3,2	2,5
Киберриски и цифровая устойчивость	2	3	3,1	2,6	3,5	3
БЛОК: ESG и институциональная среда	2,8	2,4	2,8	2,6	2,4	2,5
Давление в области экологического регулирования	3	1,5	2,9	2,5	1,5	1,8
Влияние неформальных институтов	2,8	2,9	2,8	2,7	2,8	2,9
Социальные требования и репутационные риски	2,9	3	2,9	2,8	2,9	3
Стабильность регуляторной среды	2,4	2,3	2,5	2,4	2,3	2,4
БЛОК: Динамика и инновации	3,0	3,5	2,8	1,8	3,0	2,8
Баланс «рост-угасание»	2,5	3,2	2,4	1,6	3,3	2,6
Инновационная активность	3,5	3,8	3	1,9	2,9	3
Скорость обновления продукта/технологии	2,9	3,4	3	1,8	2,8	2,9
ИТОГО ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	2,6	2,9	2,8	2,3	2,8	2,7
ВЕС ДИНАМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	2,5	3,0	2,7	2,2	3,0	2,9

Продолжение прил. В

Обобщение экспертных оценок конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2023 г.

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
БЛОК: Товары-заменители	2,2	2,5	2,7	1,8	2,3	2,3
Наличие товаров-заменителей с учетом критерия «цена-качество»	2,4	2,6	2,8	2,2	2,5	2,5
Наличие цифровых субститутов и платформ-агрегаторов	2,2	3	2,1	1,8	3,3	3
Угроза косвенных заменителей, решающих ключевую потребность клиента	1,6	1,8	2,7	1,1	1	1
Риск потери ценности и каналов сбыта из-за платформенно-ориентированного устранения посредников или риск дезинтермедиаии	2,1	2,3	2,4	1,8	2,1	2,2
Риск демонетизации основного продукта	2,6	2,6	3,3	2,3	2,6	2,6
БЛОК: Внутриотраслевая конкуренция	2,9	3,2	2,7	2,2	3,5	3,3
Количество игроков	3,3	3	2,2	2	4,1	4,4
Коэффициент турбулентности долей рынка	3,1	3,3	3,7	2,8	4	4,2
Темп роста рынка	2,8	3,2	2,5	2,1	3,5	2,8
Уровень дифференциации продукта на рынке	3	3,7	3,2	2,1	2,9	2,1
Ограничение в повышении цен	2,3	3	2,1	1,8	3,2	3,1
БЛОК: Угроза входа новых игроков	3,2	3,6	3,0	2,5	3,7	3,6
Экономия на масштабе при производстве	3,8	4,1	3,2	3	4,6	4,7

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПС М	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Контроль над данными и цифровыми платформами как барьер для входа	2,1	2,3	2,4	1,2	2,1	1,9
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	3,2	3,8	4	2,7	4,2	4,5
Дифференциация продукта	3,1	3,6	3,8	2,2	3	2,1
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	4,1	4,5	3,1	3,2	4,7	4,8
Доступ к каналам распределения	3	3,2	2,3	2,8	3,8	4
Политика правительства	3,8	4	3,2	3,1	3,9	4,1
Готовность существующих игроков к снижению цен	3,1	3,3	2,2	2	3,8	3,9
Темп роста отрасли	2,8	3,2	2,5	2,1	3,5	2,8
БЛОК: Угроза ухода потребителей	2,4	3,2	2,8	2,3	3,3	3,2
Доля покупателей с большим объемом продаж	2	3,1	2,2	1,9	3,3	3,2
Склонность к переключению на товары субституты	2,2	3	3,1	2,7	3,2	3,1
Чувствительность к цене	2,1	2,9	2	1,8	3	2,9
Удовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке	3,2	3,6	3,7	2,8	3,6	3,5
БЛОК: Угроза со стороны поставщиков	2,5	3,2	3,0	2,7	3,8	3,5
Количество поставщиков	2	3,2	3,1	2,8	3,7	3,3
Ограниченность ресурсов поставщиков	3,1	3,3	3	2,9	3,8	4
Геополитическая зависимость от ключевых поставщиков	2,1	2,8	2	1,9	3,7	3
Издержки переключения на других поставщиков	2,1	3,1	3,2	2,7	3,7	3,2

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПС М	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Приоритетность направления для поставщика	3	3,7	3,8	3,1	4	3,9
ИТОГО Структурная привлекательность	2,6	3,1	2,8	2,3	3,3	3,2
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
БЛОК: Цифровая трансформация	2,5	2,9	2,8	2,4	3,3	3,0
Уровень цифровизации компании/отрасли	2,5	3,2	3,1	2,8	3,5	3,2
Влияние цифровых платформ-агрегаторов	2,2	2,3	2,9	2,1	2,6	2,6
Интенсивность использования данных в отрасли как фактор конкуренции	2,2	2,8	2,2	2	3,3	2,8
Киберриски и цифровая устойчивость	2,9	3,1	3	2,6	3,6	3,2
БЛОК: ESG и институциональная среда	3,0	2,6	3,0	2,8	2,6	2,7
Давление в области экологического регулирования	3,1	1,6	3	2,6	1,6	1,9
Влияние неформальных институтов	2,9	3	2,9	2,8	2,9	3
Социальные требования и репутационные риски	3	3,1	3	2,9	3	3,1
Стабильность регуляторной среды	2,8	2,7	2,9	2,8	2,7	2,8
БЛОК: Динамика и инновации	3,2	3,7	3,0	2,0	3,2	3,0
Баланс «рост-угасание»	3	3,6	2,8	2	3,7	3
Инновационная активность	3,6	3,9	3,1	2	3	3,1
Скорость обновления продукта/технологии	3	3,5	3,1	1,9	2,9	3
ИТОГО ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	2,9	3,0	2,9	2,4	3,0	2,9
ВЕС ДИНАМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	2,7	3,1	2,9	2,3	3,2	3,0

Продолжение прил. В

Обобщение экспертных оценок конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2024 г.

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
БЛОК: Товары-заменители	2,2	2,5	2,8	1,8	2,3	2,3
Наличие товаров-заменителей с учетом критерия «цена-качество»	2,3	3,2	2,1	1,8	3,4	3,1
Наличие цифровых субститутов и платформ-агрегаторов	1,7	1,9	2,8	1,2	1,1	1
Угроза косвенных заменителей, решающих ключевую потребность клиента	2,2	2,4	2,5	1,9	2,1	2,3
Риск потери ценности и каналов сбыта из-за платформенно-ориентированного устранения посредников или риск дезинтермедиации	2,1	2,3	3,2	1,8	2	2,2
Риск демонетизации основного продукта	2,7	2,7	3,4	2,4	2,7	2,7
БЛОК: Внутриотраслевая конкуренция	3,1	3,5	2,9	2,4	3,7	3,5
Количество игроков	3,4	3,1	2,3	2,1	4,2	4,5
Коэффициент турбулентности долей рынка	3,2	3,4	3,8	2,9	4,1	4,3
Темп роста рынка	3,5	3,9	3,1	2,8	4	3,4
Уровень дифференциации продукта на рынке	3,1	3,8	3,3	2,2	3	2,1
Ограничение в повышении цен	2,4	3,1	2,2	1,9	3,3	3,2
БЛОК: Угроза входа новых игроков	3,4	3,7	3,1	2,6	3,9	3,8
Экономия на масштабе при производстве	3,9	4,2	3,3	3,1	4,7	4,8

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПС М	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Контроль над данными и цифровыми платформами как барьер для входа	2,2	2,4	2,5	1,3	2,1	2
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	3,3	3,9	4,1	2,8	4,3	4,6
Дифференциация продукта	3,2	3,7	3,9	2,3	3,1	2,2
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	4,2	4,6	3,2	3,3	4,8	4,9
Доступ к каналам распределения	3,1	3,3	2,4	2,9	3,9	4,1
Политика правительства	3,9	4,1	3,3	3,2	4	4,2
Готовность существующих игроков к снижению цен	3,2	3,4	2,3	2,1	3,9	4
Темп роста отрасли	3,3	3,8	3,2	2,7	4,1	3,3
БЛОК: Угроза ухода потребителей	2,5	3,3	2,9	2,4	3,4	3,3
Доля покупателей с большим объемом продаж	2,1	3,2	2,3	2	3,4	3,3
Склонность к переключению на товары субституты	2,3	3,1	3,2	2,8	3,3	3,2
Чувствительность к цене	2,2	3	2,1	1,9	3,1	3
Удовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке	3,3	3,7	3,8	2,9	3,7	3,6
БЛОК: Угроза со стороны поставщиков	2,6	3,4	3,1	2,8	3,9	3,6
Количество поставщиков	2,1	3,3	3,2	2,9	3,8	3,4
Ограниченность ресурсов поставщиков	3,2	3,4	3,1	3	3,9	4,1
Геополитическая зависимость от ключевых поставщиков	2,3	3,1	2,2	2,1	3,9	3,2
Издержки переключения на других поставщиков	2,2	3,2	3,3	2,8	3,8	3,3

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПС М	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Приоритетность направления для поставщика	3,1	3,8	3,9	3,2	4,1	4,1
ИТОГО Структурная привлекательность	2,7	3,3	3,0	2,4	3,4	3,3
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
БЛОК: Цифровая трансформация	2,7	3,0	3,0	2,5	3,4	3,1
Уровень цифровизации компании/отрасли	2,8	3,4	3,3	2,9	3,6	3,4
Влияние цифровых платформ-агрегаторов	2,3	2,4	3	2,2	2,7	2,7
Интенсивность использования данных в отрасли как фактор конкуренции	2,5	3	2,5	2,2	3,5	3
Киберриски и цифровая устойчивость	3,1	3,3	3,2	2,8	3,7	3,4
БЛОК: ESG и институциональная среда	3,1	2,8	3,1	3,0	2,7	2,9
Давление в области экологического регулирования	3,2	1,7	3,1	2,7	1,7	2
Влияние неформальных институтов	3	3,1	3	2,9	3	3,1
Социальные требования и репутационные риски	3,1	3,2	3,1	3	3,1	3,2
Стабильность регуляторной среды	3,2	3,1	3,3	3,2	3,1	3,2
БЛОК: Динамика и инновации	3,4	3,9	3,3	2,2	3,4	3,3
Баланс «рост-угасание»	3,3	3,9	3,2	2,4	4	3,4
Инновационная активность	3,8	4,1	3,3	2,2	3,2	3,3
Скорость обновления продукта/технологии	3,2	3,7	3,3	2,1	3,1	3,2
ИТОГО ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	3,1	3,2	3,1	2,6	3,2	3,1
ВЕС ДИНАМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	2,9	3,2	3,1	2,5	3,3	3,2

Продолжение прил. В

Обобщение экспертных оценок конкурентной среды на отраслевых рынках промышленной продукции в 2025 г.

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
БЛОК: Товары-заменители	2,3	2,6	2,9	1,9	2,4	2,4
Наличие товаров-заменителей с учетом критерия «цена-качество»	2,4	3,3	2,2	1,9	3,5	3,2
Наличие цифровых субститутов и платформ-агрегаторов	1,8	2,0	2,9	1,3	1,2	1,1
Угроза косвенных заменителей, решающих ключевую потребность клиента	2,2	2,5	2,6	2,0	2,2	2,4
Риск потери ценности и каналов сбыта из-за платформенно-ориентированного устранения посредников или риск дезинтермедиации	2,2	2,4	3,3	1,9	2,1	2,3
Риск демонетизации основного продукта	2,9	2,8	3,5	2,5	2,8	2,8
БЛОК: Внутриотраслевая конкуренция	3,2	3,6	3,0	2,5	3,8	3,6
Количество игроков	3,5	3,2	2,4	2,2	4,3	4,6
Коэффициент турбулентности долей рынка	3,3	3,5	3,9	3,0	4,2	4,4
Темп роста рынка	3,6	4,0	3,2	2,9	4,1	3,5
Уровень дифференциации продукта на рынке	3,2	3,9	3,4	2,3	3,1	2,2
Ограничение в повышении цен	2,4	3,2	2,3	2,0	3,4	3,3
БЛОК: Угроза входа новых игроков	3,5	3,8	3,2	2,7	4,0	3,9
Экономия на масштабе при производстве	4,0	4,3	3,4	3,2	4,8	4,9

Продолжение прил. В

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПС М	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Контроль над данными и цифровыми платформами как барьер для входа	2,3	2,5	2,6	1,4	2,2	2,1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	3,4	4,0	4,2	2,9	4,4	4,7
Дифференциация продукта	3,3	3,8	4,0	2,4	3,2	2,3
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	4,3	4,7	3,3	3,4	4,9	5,0
Доступ к каналам распределения	3,2	3,4	2,5	3,0	4,0	4,2
Политика правительства	4,0	4,2	3,4	3,3	4,1	4,3
Готовность существующих игроков к снижению цен	3,3	3,5	2,4	2,2	4,0	4,1
Темп роста отрасли	3,4	3,9	3,3	2,8	4,2	3,4
БЛОК: Угроза ухода потребителей	2,6	3,4	3,0	2,5	3,5	3,4
Доля покупателей с большим объемом продаж	2,2	3,3	2,4	2,1	3,5	3,4
Склонность к переключению на товары субституты	2,4	3,2	3,3	2,9	3,4	3,3
Чувствительность к цене	2,3	3,1	2,2	2,0	3,2	3,1
Удовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке	3,5	3,8	3,9	3,0	3,8	3,7
БЛОК: Угроза со стороны поставщиков	2,7	3,5	3,2	2,9	4,0	3,7
Количество поставщиков	2,2	3,4	3,3	3,0	3,9	3,5
Ограниченность ресурсов поставщиков	3,3	3,5	3,2	3,1	4,0	4,2
Геополитическая зависимость от ключевых поставщиков	2,4	3,2	2,3	2,2	4,0	3,3
Издержки переключения на других поставщиков	2,3	3,3	3,4	2,9	3,9	3,4

Окончание прил. В

Блок и параметр оценки	Машино-строение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПС М	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
Приоритетность направления для поставщика	3,2	3,9	4,0	3,3	4,2	4,2
ИТОГО Структурная привлекательность	2,9	3,4	3,1	2,5	3,5	3,4
Вес структурной привлекательности	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6
БЛОК: Цифровая трансформация	2,9	3,1	3,1	2,6	3,5	3,2
Уровень цифровизации компании/отрасли	3,0	3,5	3,4	3,0	3,7	3,5
Влияние цифровых платформ-агрегаторов	2,5	2,5	3,1	2,3	2,8	2,8
Интенсивность использования данных в отрасли как фактор конкуренции	2,7	3,1	2,6	2,3	3,6	3,1
Киберриски и цифровая устойчивость	3,3	3,4	3,3	2,9	3,8	3,5
БЛОК: ESG и институциональная среда	3,2	2,9	3,2	3,1	2,8	3,0
Давление в области экологического регулирования	3,3	1,8	3,2	2,8	1,8	2,1
Влияние неформальных институтов	3,1	3,2	3,1	3,0	3,1	3,2
Социальные требования и репутационные риски	3,2	3,3	3,2	3,1	3,2	3,3
Стабильность регуляторной среды	3,3	3,2	3,4	3,3	3,2	3,3
БЛОК: Динамика и инновации	3,5	4,0	3,4	2,4	3,5	3,4
Баланс «рост-угасание»	3,4	4,0	3,3	2,6	4,1	3,5
Инновационная активность	3,9	4,2	3,4	2,4	3,3	3,4
Скорость обновления продукта/технологии	3,3	3,8	3,4	2,3	3,2	3,3
ИТОГО ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	3,2	3,3	3,2	2,7	3,3	3,2
ВЕС ДИНАМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА	0,4	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5
К-СРЕДА	3,0	3,4	3,2	2,6	3,4	3,6

**Приложение Г – Финансово-экономические показатели предприятий
промышленности строительных материалов Белгородской области**

**Финансово-экономические показатели
ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб» за 2022-2025 гг.**

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Показатели эффективности (рентабельности)				
Рентабельность продаж (ROS), %	5,29	3,78	1,23	0,81
Рентабельность активов (ROA), %	14,48	10,95	3,45	1,90
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	100,24	48,64	13,13	6,36
2. Показатели операционной эффективности				
Фондоотдача, руб.	16,35	15,60	12,54	8,68
Оборачиваемость запасов, дней	65	75	71	56,8
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	17	26	27	36,0
Финансовый цикл, дней	-44	-9	9	-19,6
3. Показатели финансовой устойчивости и риска				
Коэффициент автономии	0,18	0,26	0,25	0,35
Коэффициент финансового левериджа	4,64	2,86	2,93	1,85
4. Показатели ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,18	1,23	1,18
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,45	0,17	0,36	0,25
5. Показатели рыночной позиции				
Выручка, тыс. руб.	333216	366156	447497	367323
Собственный капитал, тыс. руб.	24349	38195	43480	49704

**Финансово-экономические показатели
АО «Завод ЖБК №1» за 2022-2025 гг.**

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Показатели рентабельности				
Рентабельность продаж (ROS), %	17,09	14,92	18,15	15,96
Рентабельность активов (ROA), %	11,85	8,73	10,58	8,15
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	12,93	9,61	11,60	6,14
2. Показатели операционной эффективности				
Фондоотдача, руб.	2,10	2,00	2,20	1,49
Оборачиваемость запасов, дней	179,3	182,1	184,6	111,3
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	92,5	91,5	76,0	108,1
Финансовый цикл, дней	194,6	219,4	204,6	154,7
3. Показатели финансовой устойчивости				
Коэффициент автономии	0,90	0,91	0,91	2,21
Коэффициент финансового левериджа	0,11	0,09	0,10	-0,55
4. Показатели ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности	7,74	10,07	10,15	4,48
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,54	5,35	5,95	1,05
5. Показатели рыночной позиции				
Выручка, тыс. руб.	2784332	2630321	2931558	2000093
Собственный капитал, тыс. руб.	3889745	4283012	4881758	5200890

Продолжение приложения Г

Финансово-экономические показатели

ООО «ЖБИ-31» за 2022-2025 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Показатели эффективности				
Рентабельность продаж (ROS), %	0,43	-2,83	-13,65	-623,8
Рентабельность активов (ROA), %	1,33	-5,56	-24,15	-30,1
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	4,72	-18,11	-	-
2. Показатели операционной эффективности				
Фондоотдача, руб.	28,92	7,60	4,21	0,08
Оборачиваемость запасов, дней	71,3	90,5	49,1	867,9
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	22,5	29,9	49,5	729,5
Финансовый цикл, дней	5,1	11,0	-21,7	-797,1
3. Показатели финансовой устойчивости				
Коэффициент автономии	0,28	0,34	-0,27	-1,07
Коэффициент финансового левериджа	2,60	1,96	-3,75	-1,94
4. Показатели ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности	1,30	1,38	0,73	0,38
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,21	0,07	0,05	0,002
5. Показатели рыночной позиции				
Выручка, тыс. руб.	207623	248392	229886	3825
Собственный капитал, тыс. руб.	37662	40025	-37544	-59354

Финансово-экономические показатели

ООО «Завод ЖБИ «Возрождение» за 2022-2025 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Показатели рентабельности				
Рентабельность продаж (ROS), %	1,77	3,34	3,85	14,06
Рентабельность активов (ROA), %	0,02	0,08	0,07	15,96
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	0,02	0,09	0,08	17,12
2. Показатели операционной эффективности				
Фондоотдача, руб.	0,36	1,02	0,77	95,5
Оборачиваемость запасов, дней	19635,79	19635,79	71,56	0,7
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	2023,86	943,55	255,52	1,7
Финансовый цикл, дней	21503,53	20535,79	221,57	1,1
3. Показатели финансовой устойчивости				
Коэффициент автономии	0,90	0,91	0,92	0,94
Коэффициент финансового левериджа	0,11	0,10	0,09	0,06
4. Показатели ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности	9,71	11,28	12,22	17,27
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0,03	17,27
5. Показатели рыночной позиции (тыс. руб.)				
Выручка	958	2248	1764	115310
Собственный капитал	86614	86664	86586	102721

Окончание приложения Г

Финансово-экономические показатели
ООО «Губкинский завод «ЖБИ» за 2022-2025 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Показатели эффективности				
Рентабельность продаж (ROS), %	5,0	5,7	7,5	–6,9
Рентабельность активов (ROA), %	10,7	10,5	14,3	–10,7
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	16,1	13,9	18,1	–14,1
2. Операционная эффективность				
Фондоотдача, руб.	11,3	12,7	10,4	8,1
Оборачиваемость запасов, дней	110	95	70	86
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	48	43	42	53
Финансовый цикл, дней	85	65	-11	83
3. Финансовая устойчивость				
Коэффициент автономии	0,66	0,78	0,82	0,7
Коэффициент финансового левериджа	0,51	0,28	0,22	0,43
4. Ликвидность				
Коэффициент текущей ликвидности	2,66	4,59	5,45	3,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,05	0,70	0,92
5. Рыночная позиция				
Выручка, тыс. руб.	537031	679795	474354	422592
Собственный капитал, тыс. руб.	171422	209229	228796	187768

Финансово-экономические показатели
АО «Белгородстройдеталь» за 2022-2025 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Рентабельность				
Рентабельность продаж (ROS), %	9,73	4,03	13,29	8,73
Рентабельность активов (ROA), %	11,08	4,05	12,74	6,58
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	13,59	4,77	14,70	7,35
2. Операционная эффективность				
Фондоотдача, руб.	3,05	2,56	3,67	2,34
Оборачиваемость запасов, дней	59,99	66,12	63,05	96,4
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	39,41	8,99	10,68	25,1
Финансовый цикл, дней	63,71	39,59	38,86	70,9
3. Финансовая устойчивость				
Коэффициент автономии	0,81	0,86	0,87	0,92
Коэффициент финансового левериджа	0,23	0,17	0,15	0,09
4. Ликвидность				
Коэффициент текущей ликвидности	3,51	4,42	5,88	8,94
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,99	2,94	1,16	5,7
5. Рыночная позиция				
Выручка, тыс. руб.	873796	770571	934514	644655
Собственный капитал, тыс. руб.	627489	655965	743653	787452

Первый проректор
БГТУ им. В.Г. Шухова
проф. Е.И. Евтушенко



« 15 » апреля 2026 г.

о внедрении результатов диссертационного исследования
Билинского Андрея Романовича «Оценка и развитие конкурентоспособности
промышленного предприятия в условиях турбулентной среды» на соискание
ученой степени кандидата экономических наук
в учебный процесс БГТУ им. В.Г. Шухова

Комиссия в составе директора департамента образовательной политики, канд. техн. наук, доц. Е.А. Дороганова, заведующей кафедрой стратегического управления, д-ра экон. наук, доц. И.В. Соминной составили настоящий акт о том, что материалы диссертационного исследования А.Р. Билинского внедрены в учебный процесс в период 2024-2026 гг. при изучении студентами направления подготовки 38.03.02 Менеджмент дисциплин «Стратегия и тактика бизнеса», «Экономика организации (предприятия)» и студентами направления подготовки 38.04.02 Менеджмент дисциплины «Управление конкурентоспособностью фирмы».

Директор департамента
образовательной политики

Зав. кафедрой
стратегического управления

Е.А. Дороганов

И.В. Сомина

Приложение Е – Акт внедрения результатов диссертационного исследования
в деятельность ООО «ДОНЦЕМЕНТ»

ДОНЦЕМЕНТ

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ДОНЦЕМЕНТ»

ОГРН 1239300000686; ИНН 9303032350; КПП 930401001
Адрес: 287333, Россия, Донецкая Народная Республика,
Амвросиевский муниципальный округ,
поселок городского типа Новоамвросиевское,
улица 12 Декабря, здание 14
Телефон: +7 949 353 70 97
office@pikcement.ru

АКТ

внедрения результатов диссертационного исследования
Билинского Андрея Романовича
на тему: «Оценка и развитие конкурентоспособности промышленного
предприятия в условиях турбулентной среды»

Расширенная методика комплексной диагностики конкурентной среды и разработанная на её основе матрица конкурентной динамики, представленные Билинским Андреем Романовичем в диссертационной работе, использованы ООО «ДОНЦЕМЕНТ» при проведении стратегического анализа отраслевого окружения и оценке рыночных угроз.

Практическая реализация представленных в диссертации Билинского А.Р. разработок своевременна, обеспечивает более надежное предвидение динамики конкурентного поля и содействует формированию долговременной конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Генеральный директор
ООО «ДОНЦЕМЕНТ»

П.А. Парфенов

28.05.2026 г.



Окончание приложения Е

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ДОНЦЕМЕНТ»

ПРИКАЗ

пгт Новоамвросиевское

25 мая 2026г.

№ 90/1

О внедрении методики комплексной диагностики

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С целью обеспечения более надежного предвидения динамики конкурентного поля и содействия формированию долговременной конкурентоспособности предприятия, внедрить в ООО «ДОНЦЕМЕНТ» расширенную методику комплексной диагностики конкурентной среды и разработанную на её основе матрицу конкурентной динамики при проведении стратегического анализа отраслевого окружения и оценке рыночных угроз.
2. Назначить ответственным за реализацию внедрения и.о. заместителя генерального директора по производству Д.А. Астахова.
3. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Генеральный директор
ООО «ДОНЦЕМЕНТ»



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'П.А. Парфенов'.

П.А. Парфенов

Приложение Ж – Акт внедрения результатов диссертационного исследования
в деятельность ООО Производственная компания «Кристалл»

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ «КРИСТАЛЛ»**

ИНН 5446018558, КПП 544601001, ОГРН 1165476216840
633011, Новосибирская обл, Бердск г, Комсомольская ул, 6 Б, оф 2, тел/факс 8(38341) 2-24-87
р/сч 40702810300700000572 в АО «Банк АКЦЕИТ» г.Новосибирск, к/с 30101810200000000815, БИК 045004815

АКТ

внедрения результатов диссертационного исследования

Билинского Андрея Романовича

на тему: «Оценка и развитие конкурентоспособности промышленного
предприятия в условиях турбулентной среды»

Комплексный методический подход к выбору адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия, предложенный Билинским Андреем Романовичем в диссертации, применен в ООО Производственная компания «Кристалл» при формировании стратегического плана развития на среднесрочную перспективу. Применение инструментов, предложенных А.Р. Билинским в диссертации, на практике востребовано, дает возможность повысить точность прогнозирования изменений рыночной обстановки и укрепляет долгосрочную конкурентную позицию предприятия.

Генеральный директор

ООО Производственная компания «Кристалл»

 К.В. Шпицер

24.04.2026 г.

М.П.



Окончание приложения Ж

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ «КРИСТАЛЛ»

ИНН 5446018558, КПП 544601001, ОГРН 1165476216840

633011, Новосибирская обл, Бердск г, Комсомольская ул, 6 Б, оф 2, тел/факс 8(38341) 2-24-87

р/сч 40702810300700000572 в АО «Банк АКЦЕПТ» г.Новосибирск, к/с 30101810200000000815, БИК 045004815

ПРИКАЗ № 11-ВД

17.04.2026 г.

г.Бердск

*«О выборе подхода
конкурентной стратегии»*

С целью повышения точности прогнозирования изменений рыночной обстановки и укрепления долгосрочной конкурентной позиции предприятия

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Применить в ООО Производственной компании «Кристалл» комплексный методический подход к выбору адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия при формировании стратегического плана развития на среднесрочную перспективу.
2. Руководителям отделов ООО ПК «Кристалл» изучить и внедрить в работу диссертационное исследование Билинского Андрея Романовича на тему: «Оценка и развитие конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды». Приложение №1 к данному приказу.
3. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор
ООО ПК «Кристалл»

К.В. Шпицер

С приказом ознакомлен:

Начальник производства



Б.А. Великанов

Главный бухгалтер



А.Б. Медведева

Руководитель коммерческого
управления и сбыта
готовой продукции

Д.А. Бурделев



Ген. Директор ООО ПК «КРИСТАЛЛ»

 Шпицер К.В.

Приложение И – Акт внедрения результатов диссертационного исследования
в деятельность ООО «СКАТ»



Общество с ограниченной ответственностью «СКАТ -
Системы коммуникаций и автоматизация технологий»
119261, Россия, Москва, Панфилова ул., д.16, корпус 1, офис III
Тел.: +7 (920) 583-56-06; +7 (920) 550-53-08
<http://skatsystem.ru>
E-mail: info@skatsystem.ru

№ 221-15/20 от 20 апреля 2026 г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационного исследования

Билинского Андрея Романовича на тему: «Оценка и развитие
конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной
среды»

Выводы и рекомендации Билинского Андрея Романовича по диагностике конкурентной среды, а также предложенный им в диссертации методический подход к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия продуктивно успешно внедрены ООО «СКАТ» для повышения обоснованности экономических решений и определения стратегических приоритетов перспективного функционирования.

Генеральный директор
ООО «СКАТ»



Леонов А. С.