

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)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Белгород – 2026

Диссертационная работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова»

Научный руководитель: **Старикова Мария Сергеевна**
доктор экономических наук, профессор

**Официальные
оппоненты:** **Вайсман Елена Давидовна,**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и финансов
федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего
образования «Южно-Уральский
государственный университет (национальный
исследовательский университет)»,
г. Челябинск

Наугольнова Ирина Александровна,
доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономики, организации
и стратегии развития предприятия
федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего
образования «Самарский государственный
экономический университет», г. Самара

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Воронежский государственный
технический университет», г. Воронеж

Защита диссертации состоится «18» декабря 2026 г. в 15:30 на заседании диссертационного совета 24.2.276.04 на базе ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова» по адресу: 308012, г. Белгород, ул. Костюкова, д. 46, ауд. ГК 242.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Белгородского государственного технологического университета В.Г. Шухова, <https://www.bstu.ru/struct/gna/bilinsky/1773>

Автореферат разослан «6» октября 2026 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Т.А. Дубровина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 влияния цифровых платформ, институциональных сдвигов и ESG-факторов на интенсивность и характер конкурентной борьбы. Во-вторых, сложившиеся методики оценки конкурентоспособности, охватывая различные стороны ресурсного потенциала, 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-рошвили. 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. Андрушук, 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 проанализирована 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. Наугольновой, 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. Филосовой 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, клиентоориентированной 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 дезинтермедиации, наличие платформ-агрегаторов и пр.) и институци-

ональные 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 (*К-среда*) как количественная 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, разработке концептуальных подходов к формированию адаптивной конкурентной стратегии, обосновании 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 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 раз-

работанного 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 таблицы, 36 рисунков.

В **первой главе** обобщены современные тенденции формирования и характеристики конкурентной среды российских промышленных предприятий, представлена эволюция подходов к определению конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях турбулентной среды, систематизированы концептуальные подходы к формированию адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия. Во **второй главе** на основе сравнительного анализа существующих методических подходов усовершенствована методика диагностики конкурентной среды промышленных предприятий с

учетом динамических факторов, разработан методический подход к интегральной оценке конкурентоспособности промышленного предприятия, предложен инструментарий обоснования выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия. В **третьей главе** диагностирована конкурентная среда в различных отраслях промышленности, проведена интегральная оценка конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов, разработаны рекомендации по выбору и реализации адаптивных конкурентных стратегий для предприятий промышленности строительных материалов.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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

В качестве обоснования турбулентного характера современной конкурентной среды российских промышленных предприятий приведены следующие доводы, базирующиеся на анализе ключевых тенденции их функционирования. Во-первых, проявляется такое свойство турбулентности современной среды, как стирание отраслевых и географических границ, что обусловлено сочетанием глобализации (в т.ч. ее новых форм: платформенной глобализации, глобального рынка удаленного труда и др.) и локализации экономик, мировыми технологическими сдвигами с одновременным усилением дезинтеграционных процессов, санкционным давлением и необходимостью импортозамещения. В результате конкуренция возникает между предприятиями, которые ранее не соперничали, а географическая дифференциация теряет прежнее значение. Во-вторых, имеет место многомерность и нелинейность изменений, порождаемые технологическими сдвигами, связанными с переходом к Индустрии 4.0, стимулированием цифровизации и автоматизации производственных процессов, а также развитием электронной коммерции в промышленной среде. Факторами конкуренции становятся снижение издержек поиска, высокая скорость изменения параметров товара. В-третьих, изменения среды становятся системными и перманентными вследствие нестабильности, вызванной геополитическими конфликтами, торговыми войнами, кризисами и пандемиями. Предприятия ограничены в возможности долгосрочного прогнозирования. В-четвертых, проявлением турбулентного характера конкурентной среды является ускорение и сжатие жизненных циклов продуктов, технологий моделей бизнеса, повышение требований потребителей к качеству продукции, приводящее к кастомизации, возрастанию роли нематериальных факторов и ESG-императивов (требований в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления). Инновационная деятельность становится ключевым источником конкурентных преимуществ, а стратегическое планирование деятельности промышленного предприятия в его классическом понимании теряет эффективность. Усиливается взаимозависимость и экосистемный характер конкуренции. В-пятых, формируется высокая степень неопределенности и множественность сценариев будущего для развития промышленного предприятия, что количественно и качественно увеличивает риски.

Иными словами, 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 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 и пр.).

Критический анализ существующих в научной литературе трактовок понятия «конкурентная среда» выявил отсутствие единого подхода, что обусловило необходимость систематизации научно-теоретических концепций. В результате выделены: 1) субъектный подход, в рамках которого конкурентная среда трактуется как совокупность участников и условий рынка; 2) отношенческо-динамический подход, рассматривающий конкурентную среду как динамическую систему взаимодействий между субъектами; 3) интегративный подход, объединяющий элементы субъектного и отношенческо-динамического подходов с выделением структуры, процессов и институтов; 4) цифровой подход, уточняющий конкурентную среду как явление, трансформируемое под влиянием цифровых технологий и экосистем. Наряду с выделенными подходами встречаются также специфические альтернативные взгляды, в которых конкурентная среда рассматривается через призму безопасности, гиперконкуренции, процедур выхода, экономики знаний и пр.

Наиболее релевантными современным реалиям оказываются интегративный и цифровой подходы, отражающие качественную трансформацию природы конкурентного взаимодействия, ключевыми чертами которой становятся переопределение правил конкуренции в экосистемах, возрастание роли данных и платформ, агрессивный, непредсказуемый характер конкурентной борьбы. Перечисленные аргументы требуют разработки адекватного инструментария диагностики конкурентной среды.

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

Комплексный анализ эволюции понятия «конкурентоспособность промышленного предприятия» в российской экономической мысли XXI в. демонстрирует, что его трактовка претерпела значительную трансформацию (табл. 1). Современное понимание конкурентоспособности требует синтеза этих подходов. Успешное промышленное предприятие – 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.

Таблица 1 – Классификация новейших подходов к определению конкурентоспособности предприятия (систематизация автора)

Подход	Период отражения в научных публикациях	Суть подхода
Ресурсно-управленческий	2001-2015	Конкурентоспособность как результат эффективного управления ресурсами, процессами и компетенциями для создания преимуществ.
Интегрально-динамический	2012	Конкурентоспособность как интегральная характеристика, сочетающая текущие результаты и потенциал развития; многокомпонентность и ориентация на будущее.
Рыночно-ориентированный	2013-2022.	Способность предприятия удерживать и увеличивать долю рынка, наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов и превосходить конкурентов.
Устойчиво-социальный	2017-2023	Учет ESG-факторов, достижение баланса между экономическими, социальными и экологическими целями для долгосрочного устойчивого развития.
Инновационно-цифровой	2020-2025	Ключевая роль цифровых технологий, инноваций и адаптивности бизнес-моделей в условиях цифровой экономики.
Стратегически-адаптивный	2024-2025	Акцент на стратегическую гибкость, скорость адаптации к внешним вызовам (турбулентность, санкции, импортозамещение).

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. Эволюция факторов демонстрирует, что конкурентоспособность предприятия XXI века – это способность к непрерывной эволюции и стабильному развитию в условиях перманентной турбулентности. Поэтому целесообразно рассматривать устойчивость как свойство конкурентоспособности, которое должно культивироваться эффективной организацией.

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.

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.

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

Проведенный анализ эволюции теоретических представлений о конкурентной стратегии показал, что на смену пониманию стратегии как долгосрочного, разового плана пришло представление о ней как о непрерывном, адаптивном процессе. Современная конкурентная стратегия направлена на управление бизнес-экосистемой, где ценность создается через кооперацию и конкуренцию одновременно. Если традиционно преимущество искали в издержках или дифференциации, то сегодня его источником все чаще становятся цифровые технологии, данные, знания и инновации. Мнение о недопустимости одновременного использования взаимоисключающих конкурентных стратегий, господствовавшее в прошлом, пересматривается. В современном турбулентном мире гибридные стратегии, интегрирующие, например, минимизацию издержек и дифференциацию, становятся адекватным ответом на сложность внешней среды.

В результате анализа выделены три этапа в эволюционном развитии конкурентной стратегии в XXI веке: 1) классический этап (до 2011 г.), в рамках которого конкурентная стратегия – это долгосрочный план достижения и защиты устойчивого конкурентного преимущества в отрасли; 2) этап гиперконкуренции и адаптации (2012-2017 гг.), в течение которого конкурентная стратегия рассматривалась как непрерывная реализация коротких, временных преимуществ и разрушение преимуществ соперников; 3) этап формирования экосистем, сетей и цифровизации (с 2018 г.), знаменующий современное понимание конкурентной стратегии как стратегии формирования бизнес-экосистемы, совместного создания ценности через кооперацию.

В работе обоснована необходимость отраслевой трактовки конкурентной стратегии для субъекта промышленности. Конкурентная стратегия промышленного предприятия понимается в диссертации как 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) в условиях турбулентной среды. В отличие от стратегии конкурентное пове-

дение промышленного предприятия – это 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.

Ключевыми характеристиками конкурентной стратегии являются долгосрочность, формализация, фокус на изменение правил конкуренции в пользу компании. Ключевыми характеристиками конкурентного поведения являются, напротив, краткосрочность, гибкость, реактивность.

В работе синтезирована на основе анализа предложенных в существующих исследованиях типологий классификация конкурентных стратегий предприятия, содержащая более тридцати признаков их различия (по ориентации на деловую активность соперников, в зависимости от мотивации к инновационной деятельности, по отношению к действующему конкурентному пространству, по типу взаимоотношений и пр.). Главная проблема существующих классификаций, на наш взгляд, заключается в их неполной адекватности требованиям турбулентной среды, в отсутствии типологии адаптивных конкурентных стратегий, что обуславливают необходимость разработки новой, интегративной классификации адаптивных конкурентных стратегий, которую целесообразно формировать 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 конкурентная стратегия затрагивает сам стратегический вектор развития.

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

Анализ сложившихся в научной литературе подходов к оценке конкурентной среды выявил, что они в недостаточной мере учитывают качественную трансформацию природы конкуренции. В частности, они не адаптированы к анализу вызовов цифровой экономики, таких как появление платформенных бизнес-моделей, переопределяющих границы отраслей, или растущая роль данных как ключевого актива. Кроме того, в них слабо отражено влияние ESG-повестки, которая эволюционировала из факультативного фактора в жесткое требование, формирующее новые барьеры для входа и источники конкурентных преимуществ. Наконец, традиционные подходы не предоставляют

адекватного инструментария для оценки скорости изменений в условиях турбулентной среды. Преодоление выявленных методологических пробелов обусловило необходимость развития методического инструментария диагностики конкурентной среды. Его ключевым элементом является концептуальное расширение и адаптация модели «пяти сил» М. Портера за счет интеграции трех дополнительных аналитических блоков, релевантных современным условиям хозяйствования:

1. Блок анализа влияния цифровой трансформации и платформенной экономики, призванный учесть влияние новых факторов конкуренции, связанных с цифровизацией. В данном блоке оценивается угроза со стороны цифровых платформ-агрегаторов, уровень цифровизации компаний отрасли, интенсивность использования данных в отрасли, киберустойчивость.

2. Блок анализа давления ESG-факторов и институциональной среды, акцентирующий роль нефинансовых детерминант конкурентоспособности. Этот блок систематизирует оценку влияния экологического регулирования, неформальных институтов, социальных требований, репутационных рисков и стабильности регуляторной среды на конкурентные позиции предприятий.

3. Блок анализа динамики рынка и инновационной активности отрасли, направленный на оценку скорости и направленности изменений в отрасли. В рамках данного блока формализованы показатели, характеризующие уровень инновационной активности участников рынка, скорость обновления продуктов и технологий, а также сводный индикатор, количественно отражающий созидательную или разрушительную функцию конкуренции через баланс быстрорастущих и угасающих хозяйствующих субъектов (названный в работе балансом «рост-угасание»).

Некоторые традиционные по модели «пяти сил» блоки анализа дополнены показателями. Так, угрозу со стороны товаров-заменителей предлагается дополнительно оценивать через наличие цифровых субституты, угрозу косвенных заменителей, риск дезинтермедиации. Для оценки интенсивности внутриотраслевой конкуренции, помимо прочего, применяется коэффициент турбулентности рыночных долей. В процессе измерения угрозы входа новых игроков оценивается степень контроля существующих производителей над данными, а при анализе рыночной власти поставщиков измеряется геополитическая зависимость от ключевых снабжающих организаций.

Все оценочные параметры, как традиционные, так и вновь введенные, унифицированы в рамках разработанной автором и приведенной в диссертации единой стандартизированной шкалы, что обеспечивает сопоставимость и соизмеримость разнородных факторов.

Для обеспечения интегральной оценки и более точной интерпретации результатов диагностики разработана авторская «матрица конкурентной динамики». Данный инструмент позволяет позиционировать конкурентную среду отрасли промышленности или товарного рынка в системе двух координат: 1) структурной привлекательности, отражающей интенсивность конкурентного давления, измеряемой на основе модифицированной автором оценки по модели «пяти сил» М. Портера; 2) динамического потенциала, характеризующего долгосрочную устойчивость и инновационные возможности турбулентной среды, измеряемого на основе агрегированной оценки новых аналитических блоков (рис. 1).

	ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	
	НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ
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 1 – Матрица конкурентной динамики (авт.)

Пересечение этих осей формирует четыре квадранта, соответствующих типовым состояниям конкурентной среды промышленного предприятия, каждое из которых детерминирует направления развития конкурентоспособности. Результатом применения методики является расчет интегрального показателя состояния конкурентной среды (*K-среда*), определяемого как средневзвешенное значение оценок по всем аналитическим блокам:

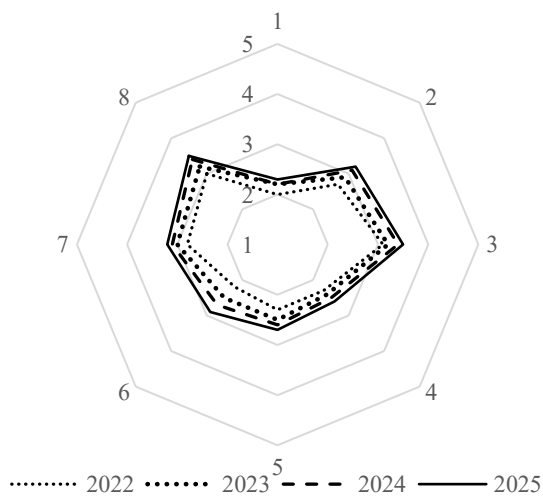
$$K - \text{среда} = \alpha \cdot SP + (1 - \alpha) \cdot DP \quad (1)$$

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

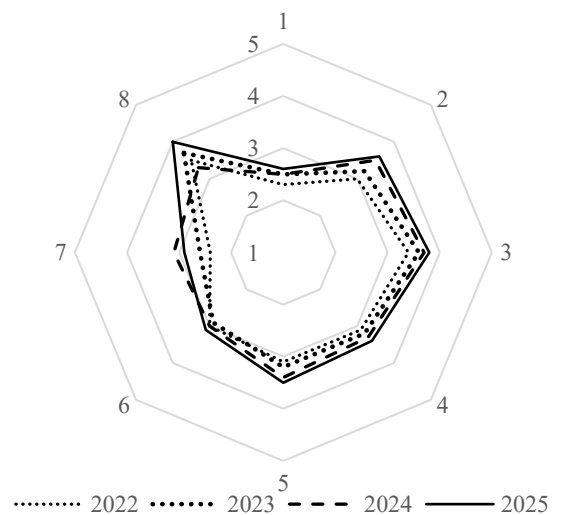
Преимущество средневзвешенного подхода состоит в том, что в нем учитывается разная важность блоков для разных отраслей промышленности. Он позволяет сравнивать разные периоды, сохраняя возможность детального анализа по компонентам. Показатель *K-среда* обеспечивает количественный мониторинг динамики конкурентной среды и может использоваться при проведении сравнительного межотраслевого анализа.

Верификация методики осуществлена на основе экспертных оценок для шести отобранных в работе отраслей промышленности за период 2022-2025 гг. Эмпирическое исследование выявило значительную межотраслевую дифференциацию и подтвердило общую позитивную динамику состояния конкурентной среды, свидетельствующую об адаптации промышленности к новым вызовам (рис. 2). На рисунке цифрами обозначены следующие блоки анализа конкурентной среды: 1 – Угроза со стороны товаров-заменителей, 2 – Интенсивность внутриотраслевой конкуренции, 3 – Угроза входа новых игроков, 4 – Рыночная власть потребителей, 5 – Рыночная власть поставщиков, 6 – Влияние цифровой трансформации и платформенной экономики, 7 – Давление ESG-факторов и институциональной среды, 8 – Динамика рынка и инновационная активность отрасли.

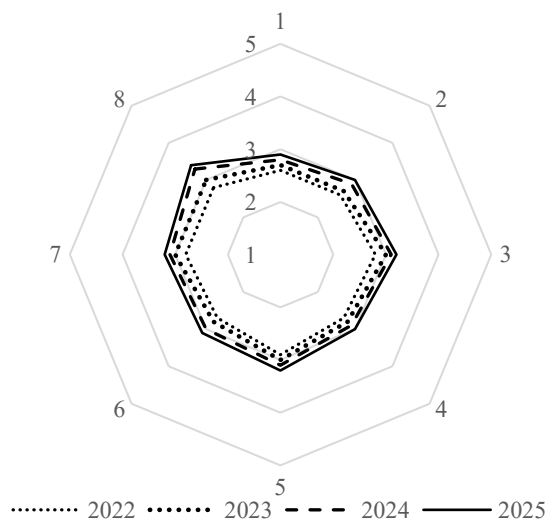
Результаты оценки конкурентной среды на отраслевых рынках в промышленности для 2022-2025 гг. представлены в табл. 2.



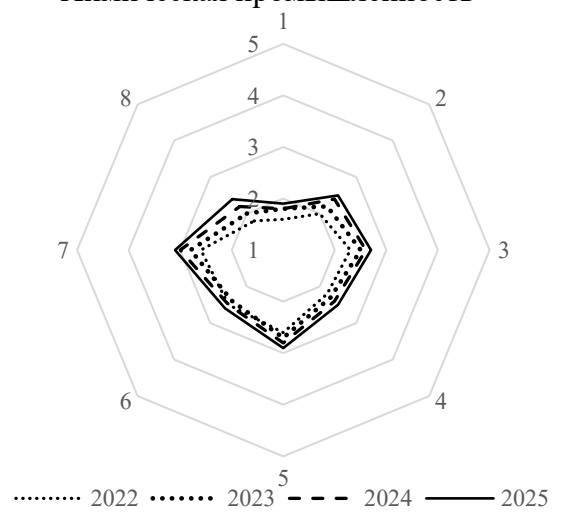
Машиностроение



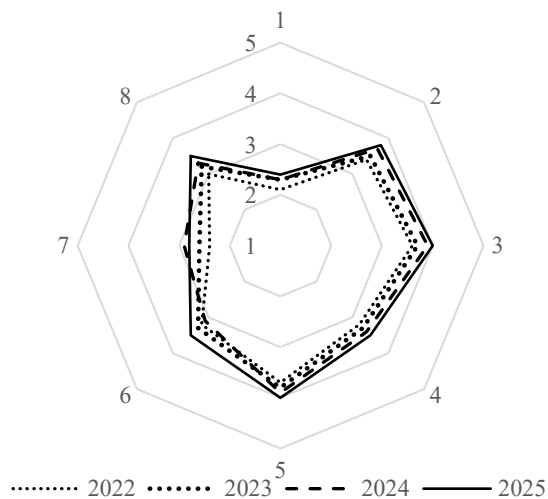
Химическая промышленность



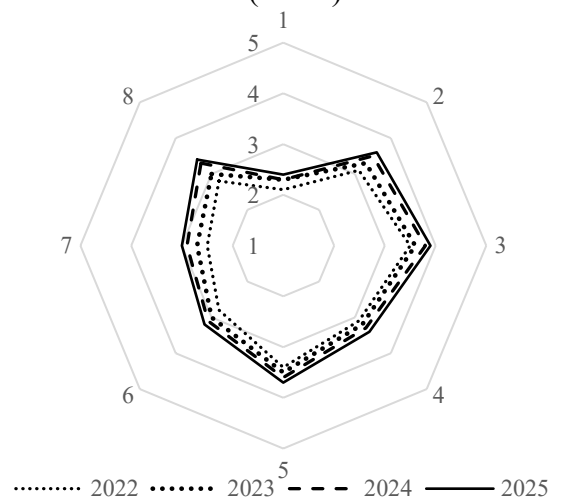
Пищевая промышленность



Промышленность строительных материалов (ПСМ)



Целлюлозно-бумажная промышленность



Металлургия

Рисунок 2 – Профиль благоприятности конкурентной среды
(расчет по методике автора)

Таблица 2 – Результаты оценки *K-среды* на отраслевых рынках

Блок и параметр оценки	Машиностроение	Химическая промышленность	Пищевая промышленность	ПСМ	Целлюлозно-бумажная промышленность	Металлургия
2022	2,5	3,0	2,7	2,2	3,0	2,9
2023	2,7	3,1	2,9	2,3	3,2	3,0
2024	2,9	3,2	3,1	2,5	3,3	3,2
2025	3,0	3,4	3,2	2,6	3,4	3,6

С использованием авторской матрицы конкурентной динамики установлена тенденция к поляризации конкурентной среды отраслей промышленности. В 2022 г. для целлюлозно-бумажной, химической промышленности, металлургии было характерно сочетание высокой структурной привлекательности с относительно низким динамическим потенциалом («уютная гавань»), в то время как машиностроение, пищевая промышленность и промышленность строительных материалов (ПСМ) функционировали в среде с низкой структурной привлекательностью и низким динамическим потенциалом («увядающий рынок»). К 2025 г. конкурентная среда химической, пищевой, целлюлозно-бумажной промышленности, металлургии имела высокую структурную привлекательность и высокий динамический потенциал («золотая лихорадка»), машиностроения – низкую структурную привлекательность и высокий динамический потенциал («турбулентное поле боя»), а ПСМ осталась в зоне «увядающего рынка». Сделан вывод, что для дальнейшего эмпирического исследования наибольший научный и практический интерес представляет отрасль ПСМ, где системно неблагоприятная конкурентная среда создает исключительные сложности для формирования конкурентоспособности предприятий.

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

Проведенный критический анализ существующего методического аппарата выявил ограничения его использования в турбулентной среде. Классические подходы, фокусирующиеся на финансово-экономических показателях (рентабельность, доля рынка и пр.), демонстрируют статичность и не отражают стратегический потенциал и адаптационные способности предприятия. Широко применяемые матричные методы (БКГ, GE/McKinsey и пр.), обеспечивая наглядность, обладают избыточной агрегированностью и зачастую не учитывают отраслевую специфику промышленных предприятий. Интегральные методы остаются чрезмерно трудоемкими для практического применения. Специализированные подходы, акцентирующие внимание на отдельных аспектах, таких как бережливое производство или цифровая зрелость, будучи ценными в своей области, дают фрагментарную картину, не позволяющую оценить конкурентоспособность как системное свойство предприятия. Преодоление выявленных методологических пробелов обусловило необходимость разработки авторской методики, основу которой составляет система шести взаимосвязанных групп показателей, обеспечивающая баланс между объективностью данных и учетом современных детерминант развития конкурен-

тоспособности в турбулентной среде: 1) финансово-экономические показатели: рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, фондоотдача, оборачиваемость запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности, финансовый цикл, коэффициент автономии, коэффициент финансового левериджа, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, выручка, собственный капитал; 2) стратегические и инновационные показатели: уровень цифровой зрелости, уровень управления данными как активом, степень ESG-интеграции в бизнес-модель, адаптивность бизнес-модели, скорость коммерциализации инноваций, инновационный потенциал, измеренный через интенсивность НИОКР; 3) ресурсно-компетентностные показатели: способность к организационному обучению, инновационный климат, индекс лояльности сотрудников, уровень цифровых компетенций персонала; 4) рыночно-репутационные показатели: восприятие бренда в ESG-контексте, цифровая репутация, индекс лояльности клиентов, удовлетворенность качеством; 5) производственно-операционные показатели: уровень интеграции бережливых технологий, гибкость производственных мощностей, устойчивость цепочки поставок, уровень энергоэффективности, степень импортозамещения; 6) системно-управленческие показатели: зрелость системы риск-менеджмента, антикризисная устойчивость, эффективность кросс-функционального взаимодействия, скорость принятия стратегических решений.

Все параметры унифицированы в рамках единой балльно-лингвистической шкалы, приведенной в диссертации. Для агрегирования оценок в интегральный показатель конкурентоспособности (*К-способность*) предложена формула средневзвешенного значения, где веса групп показателей определены экспертным путем и дифференцированы по отраслям промышленности:

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

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

На основе интегральной оценки строится матрица конкурентоспособности, позволяющая диагностировать конкурентный профиль предприятия через соотношение его операционной (блок «финансово-экономические показатели») и стратегической (остальные блоки методики) составляющих (рис. 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*), позволяя выявить стратегические дисбалансы в развитии.

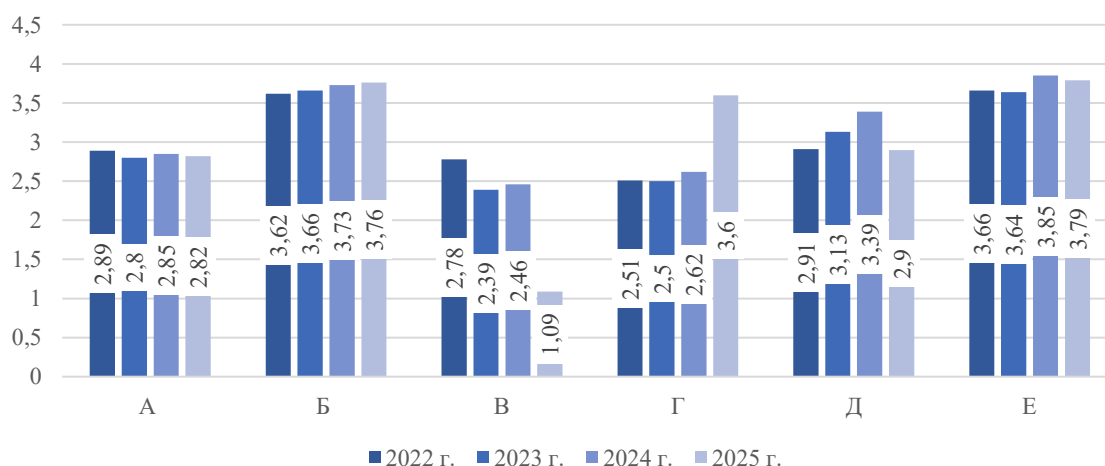
Методика интегральной оценки конкурентоспособности дополняется расчетом показателя конкурентоустойчивости (*К-устойчивость*), введение которого обеспечивает динамическую оценку, позволяя оценить адаптационные возможности предприятия в условиях турбулентной среды, сопоставить уровень конкурентоспособности предприятия с динамикой конкурентной среды, выявить предприятия, демонстрирующие опережающее развитие относительно изменений во внешней среде:

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

	Низкая стратегическая К-способность	Высокая стратегическая К-способность
	Операционный лидер	Сбалансированный лидер
Высокая операционная К-способность	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	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	Потенциальный новатор
Низкая операционная К-способность	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.	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.

Рисунок 3 – Матрица конкурентоспособности промышленного предприятия (авт.)

Оценка конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области за период 2022-2025 гг. проведена с применением авторского методического подхода (рис. 4).



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».

Рисунок 4 – Динамика интегрального показателя конкурентоспособности предприятий ПСМ Белгородской области

Она подтвердила наличие системного разрыва между операционной и стратегической *К-способностью*, где последняя отстает у большинства предприятий, указывая на дефицит долгосрочных преимуществ. Апробация методики позволила также выявить значительную межфирменную дифференциацию и динамику профиля конкурентоспособности. Матричный анализ классифицировал предприятия на «сбалансированных лидеров» (в 2025 г. к ним отнесены АО «Завод ЖБК №1», ООО «Завод ЖБИ «Возрождение», АО «Белгородстройдеталь»), «операционных лидеров» (в 2025 г. к ним отнесены ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб», ООО «Губкинский завод «ЖБИ») и «аутсайдеров» (ООО «ЖБИ-31»), обнаружив отсутствие «потенциальных новаторов».

Ключевым результатом является идентификация разнонаправленных траекторий динамики: при общем тренде к росту наибольшие темпы продемонстрировали ранее отстающие предприятия, что указывает на попытки изменения конкурентной структуры рынка. Расчет показателя конкурентной устойчивости (табл. 3) свидетельствует о высокой адаптивности предприятий изучаемой выборки.

Таблица 3 – 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» (А)	1,31	1,22	1,14	1,09	93,1	93,4	95,6
АО «Завод ЖБК №1» (Б)	1,65	1,59	1,49	1,45	96,4	93,7	97,3
ООО «ЖБИ-31» (В)	1,26	1,04	0,98	0,42	82,5	94,2	42,9
ООО «Завод ЖБИ «Возрождение» (Г)	1,14	1,09	1,05	1,38	95,6	96,3	131,4
ООО «Губкинский завод «ЖБИ» (Д)	1,32	1,36	1,36	1,12	103,0	100,0	82,4
АО «Белгородстройдеталь» (Е)	1,66	1,58	1,54	1,46	95,2	97,5	94,8

Сопоставление динамики внутренней *К-способности* предприятий и внешней *К-среды* показало, что развитие компетенций у большей части предприятий ПСМ (кроме предприятия В) опережает темпы улучшения отраслевых условий. Это свидетельствует о том, что предприятия отрасли преобразовывают открывающиеся внешние возможности в укрепление собственных конкурентных позиций. Вместе с тем, динамика конкурентной устойчивости за 2022-2025 гг. неоднородна, у большинства предприятий она снижающаяся, что свидетельствует о замедлении темпов реагирования и адаптации на трансформации конкурентной среды.

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

В условиях растущей турбулентности среды выбор эффективной конкурентной стратегии становится для промышленного предприятия критическим фактором устойчивого развития. Существующий методический аппарат стратегического анализа отличается значительным разнообразием, однако его практическое применение зачастую сталкивается с ограничениями. Анализ современных методик выбора конкурентной стратегии позволяет выявить такие их недостатки, как статичность и ориентация на разовый выбор, излишняя

обобщенность, ресурсоемкость и сложность практической реализации, отсутствие механизмов принятия решений, спорные допущения. Выявленные недостатки свидетельствуют о методологическом разрыве между традиционными подходами и требованиями современной конкурентной среды, характеризующейся турбулентностью. Для его преодоления необходим подход, который обеспечивал бы не просто устойчивость, а способность укреплять позиции в условиях нестабильности, учитывал не только текущее состояние, но и стратегический потенциал конкурентоспособности промышленного предприятия, предоставлял инструменты для выбора и реализации стратегии.

В качестве решения разработана интегральная матрица выбора адаптивной конкурентной стратегии (рис. 5). Матрица построена на двумерной классификации, где по одной оси откладывается тип конкурентной среды, а по другой – профиль конкурентоспособности предприятия. Данный инструмент позволяет осуществить диагностику текущей ситуации и идентифицировать целевые стратегические ориентиры, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность за счет адаптивности предлагаемых стратегий. Каждая представленная в матрице конкурентная стратегия подробно описана в диссертационной работе, в том числе представлена специфика инструментария реализации в контексте ПСМ.

На основе эмпирических данных за 2025 год для предприятий ПСМ Белгородской области конкретизированы три ключевые стратегии:

1. Для «операционных лидеров» (ООО «Белгородский завод ЖБИ и труб», ООО «Губкинский завод «ЖБИ»)) предложена стратегия управляемой консолидации, нацеленная на укрупнение бизнеса и получение синергетического эффекта через поглощение активов и последующую оптимизацию портфеля.

2. Для «сбалансированных лидеров» (АО «Завод ЖБК №1», АО «Белгородстройдеталь», ООО «Завод ЖБИ «Возрождение»)) рекомендована стратегия селективной оптимизации, предполагающая перераспределение ресурсов в наиболее рентабельные сегменты, цифровизацию дистрибуции и сохранение стратегического потенциала.

3. Для «аутсайдеров» (ООО «ЖБИ-31») в складывающейся конкурентной среде целесообразна стратегия гиперспециализации, предполагающая отказ от широкого ассортимента и концентрацию на одной узкой, но устойчивой рыночной нише. Однако с учетом критического снижения всех показателей в 2025 г. необходимо параллельно рассматривать сценарий подготовки к уходу с рынка (в том числе продажу активов или присоединение к более сильному предприятию), если восстановление платежеспособности окажется невозможным.

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%, тогда как отсутствие стратегической реакции (предприятие В) привело к ее критическому падению на 57% в 2025 году.

В качестве дополнительного инструментария для реализации стратегий предложен комплекс, включающий разработку интегрированной бренд-стра-

тегии, внедрение технологий персонализированного взаимодействия, формирование партнерской экосистемы и дифференциацию через ESG-ориентированный подход.

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: переформатирование 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 5 – Матрица выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия (авт.)

Таким образом, разработанные рекомендации обеспечивают практико-ориентированный инструментарий для перехода предприятий ПСМ от реактивного к проактивному развитию конкурентоспособности, направленному на преодоление турбулентности среды.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итогами исследования являются полученные результаты, соответствующие поставленным задачам. Разработана оригинальная систематизация научно-теоретических подходов к трактовке конкурентной среды промышленного предприятия, позволившая выявить эволюционную траекторию от статического к динамическому и интегральному взгляду. Предложена авторская классификация подходов к трактовке конкурентоспособности промышленного предприятия, систематизирующая их во взаимоувязанные группы. Обоснована дифференциация категорий «конкурентоспособность» и «конкурентоустойчивость». Выявлены этапы эволюции содержания конкурентной стратегии и детализировано разграничение категорий «конкурентная стратегия» и «конкурентное поведение». Выявлена недостаточная разработанность классификации адаптивных конкурентных стратегий, приобретающих особую значимость в турбулентных условиях. Разработана расширенная методика диагностики конкурентной среды, системно интегрирующая динамический, цифровой, институциональный, ESG контексты и выделяющая четыре типа конкурентной среды. Создан комплексный методический подход к оценке интегральной конкурентоспособности, разграничивающий операционную и стратегическую конкурентоспособность промышленного предприятия, на основе чего обоснованы четыре профиля его конкурентоспособности. Разработан комплексный методический подход к выбору адаптивной конкурентной стратегии, интегрирующий диагностику конкурентной среды и профиля конкурентоспособности в форме матрицы, предлагающей шестнадцать стратегий.

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 и др. Органам государственного и регионального управления предлагается использовать разработанный инструментарий при формировании отраслевых программ развития промышленности, внедрить систему оценки конкурентоустойчивости предприятий как критерий эффективности мер государственной поддержки и др.

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.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в журналах, входящих в перечень рецензируемых научных изданий,
рекомендованных ВАК РФ*

1. Старикова М.С. Творческая концепция продвижения товара как инструмент дифференциации в конкурентной борьбе производителей зубочисток [Текст] / М. С. Старикова, И. В. Роздольская, С. М. Микалут, **А. Р. Билинский** // Практический маркетинг. – 2023. – № 9(315). – С. 40-47. – 0,8 п.л. (в т.ч. 0,2 п.л. – авторских) (К2)
2. Билинский, А. Р. Методический подход к анализу конкурентной среды предприятия на основе данных бизнес-демографии [Текст] / **А. Р. Билинский**, М. С. Старикова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 6(56). – С. 70-76. – 0,8 п.л. (в т.ч. 0,5 п.л. – авторских) (К2)
3. **Билинский, А. Р.** Выявление ключевых направлений оценки конкурентоспособности промышленного предприятия на основе ретроспективного анализа существующих методических подходов [Текст] / А. Р. Билинский // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 3(68). – С. 67-72. – 0,9 п.л. (К2)
4. **Билинский, А. Р.** Развитие методического аппарата оценки конкурентоспособности промышленного предприятия [Электронный ресурс] / А. Р. Билинский // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 4. – С. 133-143. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82496684> – 1 п.л. (К3)
5. Рудычев, А. А. Стратегические направления повышения конкурентоспособности предприятия в контексте приоритетов экономического развития российской промышленности [Текст] / А. А. Рудычев, А. С. Трошин, **А. Р. Билинский** // Экономика. Информатика. – 2025. – Т. 52, № 2. – С. 318-330. – 1,2 п.л. (в т.ч. 0,8 п.л. – авторских). (К2)
6. **Билинский, А. Р.** Методика выбора адаптивной конкурентной стратегии промышленного предприятия [Электронный ресурс] / А. Р. Билинский // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № S1. – С. 167-174. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=87607074> – 0,7 п.л. (К3)
7. **Билинский, А. Р.** Диагностика конкурентной среды промышленных предприятий с учетом динамических факторов [Электронный ресурс] / А. Р. Билинский // Региональная и отраслевая экономика. – 2026. – № 5. – С. 94-105. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=91592627> – 1,1 п.л. (К3)

Монографии

8. **Билинский, А. Р.** Трансформация конкурентных преимуществ через призму эволюции методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / А. Р. Билинский // Детерминанты формирования конкурентных преимуществ промышленных предприятий в условиях структурной турбулентности. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова , 2025. – С. 125-142. – 1,2 п.л.

Статьи в сборниках научных трудов и конференций

9. Игнатов, С. Н. Актуальные методики оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / С. Н. Игнатов, **А. Р. Билинский** // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, по-

священная 170-летию со дня рождения В.Г. Шухова : Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, 16–17 мая 2023 года. Том Часть 17. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. – С. 429-433. – 0,3 п.л. (в т.ч. 0,1 п.л. – авторских).

10. Старикова, М. С. Анализ конкурентной среды предприятий на основе показателей бизнес-демографии: пространственный аспект [Текст] / М. С. Старикова, **А. Р. Билинский** // Пространственное развитие территорий : Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 ноября 2024 года. – Белгород: ЦПП ИД «БелГУ «НИУ «БелГУ», 2025. – С. 440-446. – 0,4 п.л. (в т.ч. 0,2 п.л. – авторских).

11. Билинский, А. Р. Ключевые принципы стратегической ориентации современных промышленных предприятий в конкурентной среде [Текст] / **А. Р. Билинский**, М. С. Старикова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : Сборник научных статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 01 октября 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 82-87. – 0,3 п.л. (в т.ч. 0,2 п.л. – авторских).

12. **Билинский, А. Р.** Синтез конкурентной стратегии и поведения как основа адаптивной рыночной ориентации промышленных предприятий [Текст] / А. Р. Билинский // Материалы XXV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов в г. Нерюнгри с международным участием, посвященной 80-летию Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг : Материалы конференции, Нерюнгри, 23–25 октября 2025 года. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, 2025. – С. 627-632. – 0,4 п.л.

13. **Билинский, А. Р.** Совершенствование инструментария анализа конкурентной среды в условиях роста динамичности рынков промышленной продукции [Текст] / А. Р. Билинский // Наукоемкие технологии и инновации (XXVI научные чтения) : Сборник докладов Международной научно-практической конференции, Белгород, 25 ноября 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2025. – С. 807-811. – 0,3 п.л.

14. **Билинский, А. Р.** Эволюция категории «конкурентоспособность предприятия» в российской экономической науке первой четверти XXI века [Текст] / А. Р. Билинский // Будущее науки – 2026 : Сборник научных статей 13-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 16–17 апреля 2026 года. Том 1. Экономика. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 68-71. – 0,3 п.л.

Билинский Андрей Романович

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

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика промышленности)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать 2 октября 2026 г. Формат 60x84/16
Усл. печ. л. 1 Тираж экз. 100 Заказ № 114

Отпечатано в Белгородском государственном технологическом университете
им. В.Г. Шухова
308012, г. Белгород, ул. Костюкова, 46