На правах рукописи

ЧЕКАЛОВ АРСЕН ГЕОРГИЕВИЧ

МЕХАНИЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ОТРАСЛЕВОЙ СРЕДЫ

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:
экономика промышленности

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ставрополь – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент **Бережная Ольга Владимировна**

Официальные оппоненты: **Дубровский Валерий Жоресович** доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», профессор кафедры экономики предприятий

Кирильчук Светлана Петровна доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернандского», заведующий кафедрой экономики предприятия

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова»

Защита состоится 29 декабря 2026 г. в 10^{00} часов на заседании диссертационного совета 24.2.398.08 при ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет» по адресу: 355017, г. Ставрополь, ул. Пушкина, д. 1, корп. 20, ауд. 312.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет» по адресу: 355017, г. Ставрополь, ул. Пушкина, 1, https://ncfu.ru/upload/medialibrary/aa6/i57pgw28eoq4e9ix1vsrdpdd2e2lzixe/Dissertatsiya_CHekalov_final.pdf.

С авторефератом можно ознакомиться на сайте ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет» по адресу: https://ncfu.ru/nauka/dissertatsionnye-sovety/obyavleniya-o-zashchite-dissertatsiy/37143/

Автореферат разослан «____» ноября 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета О.Г. Година

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современная промышленность функционирует в среде, где конкурентное положение предприятия определяется не просто масштабом производства, себестоимостью или ассортиментом, а способностью хозяйственной системы выдерживать разнонаправленное давление отраслевых изменений, связанных с колебаниями спроса, удорожанием сырьевых, энергетических и финансовых ресурсов, нарушением логистических связей, технологической асимметрией участников рынка. Для промышленных предприятий такая нестабильность имеет принципиальное значение, поскольку непосредственно затрагивает загрузку мощностей, инвестиционные возможности, структуру издержек и устойчивость воспроизводственного процесса в целом.

В этих условиях конкурентоспособность не может быть сведена к фиксируемому результату рыночного сопоставления или набору частных финансово-экономических показателей. Она приобретает характер динамически управляемого состояния, при котором предприятие должно не только диагностировать отклонения, но и своевременно выявлять их причины, определять допустимый стратегический режим реагирования, корректировать ресурсные пропорции и переводить результаты анализа в конкретные управленческие решения.

Особую значимость данная проблема имеет для гипсовой промышленности, находящейся на пересечении сырьевого, перерабатывающего и строительного комплексов. Конкурентоспособность ее экономических субъектов зависит от обеспеченности сырьем, транспортной доступности рынков, глубины переработки, состояния строительного спроса, развития вторичного сырья и финансово-операционной устойчивости производителей. Вместе с тем традиционные матричные, экспертные, финансовые и маркетинговые подходы не обеспечивают одновременно учета рыночной среды, внутриотраслевого положения предприятия, управленческой интерпретации результатов и последующей корректировки стратегии.

Указанные обстоятельства предопределяют необходимость разработки научно обоснованного и воспроизводимого механизма адаптивного управления

конкурентоспособностью предприятий промышленности, соединяющего отраслевую диагностику, количественную оценку конкурентной позиции, выбор стратегического режима изменений, мониторинг и корректировку управленческих воздействий в условиях нестабильной отраслевой среды, что обуславливает актуальность темы диссертационной работы.

Степень научной разработанности проблемы. Проблематика конкуренции хозяйствующих субъектов как важнейшего механизма рыночной экономики раскрыта в трудах таких ученых, как А. Смит, Д. Рикардо, Т.Р. Мальтус, Ж.-Б. Сэй, А. Маршал, Л. Вальрас, В. Парето, А. Пигу, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин, Ф. Хайек, Г. Хоттельинг, У. Баумоль, Дж. Панзар, Р. Уиллинг.

Методологическая основа анализа конкурентной среды, стратегического позиционирования и механизмов формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятий сформирована в работах И. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хэмела. Вопросы управления конкурентоспособностью экономических агентов и различные подходы к ее анализу были изучены Г.Л. Азоевым, Н.Д. Кондратьевым, Л.В. Канторовичем, Ю.Б. Рубиным, Р.А. Фатхутдиновым, А.П. Челенковым, А. Ю. Юдановым и др.

Отдельное направление исследований связано с разработкой методических подходов к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий, изложенных в публикациях В.В. Криворотова, И.В. Максимовой, В.А. Мошнова, Е.В. Романовской, Т.В. Погодиной, Н. Л. Удальцовой, Т.А. Ступиной, Х.А. Фасхиева и др. В научной литературе получили развитие продуктовые, ресурсные, операционные, матричные и комбинированные методы анализа, а также инструменты конкурентного позиционирования. В последние годы усилилось внимание к динамическим и адаптивным аспектам конкурентоспособности, представленным в трудах Д.С. Воронова, С.Е. Ерыпалова, А.А. Лубского, В.А. Ежовой, Е.М. Кобозевой, Р.В. Чернова, Д. Дж. Тиса, Г. Пизано, Э. Шуена и др.

Несмотря на значительный объем изысканий в области конкуренции, конкурентоспособности, отраслевого анализа и стратегического управления, до настоящего времени сохраняется методический разрыв между диагностикой конкурентной позиции промышленного предприятия и механизмом ее

адаптивного изменения в нестабильной отраслевой среде. Недостаточно раскрыты вопросы интеграции отраслевого анализа, внутриотраслевого позиционирования, факторной диагностики критических ограничений и выбора управленческих решений на уровне хозяйствующих субъектов. Данная научно-прикладная проблема предопределила выбор темы, цель, задачи и логику диссертационного исследования.

Цель диссертационной работы заключается в разработке теоретико-методических положений и организационно-экономического механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности, позволяющего проводить отраслевую диагностику, оценивать конкурентную позицию и принимать управленческие решения по ее регулированию в условиях отраслевой нестабильности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

– развить теоретические положения о содержании конкурентоспособности промышленного предприятия с учетом динамического характера ее формирования и обосновать целесообразность применения адаптивной модели управления;

– систематизировать факторы отраслевой нестабильности, обосновать принципы и структурно-логическую схему построения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности;

– разработать диагностический подход к исследованию отраслевых условий развития конкурентного потенциала участников гипсового сегмента промышленности;

– сформировать и апробировать инструментарий сравнительной оценки конкурентной позиции предприятий отрасли для выявления ограничений устойчивого их развития;

– предложить методику адаптивной факторной диагностики и выбора режима стратегического управления конкурентоспособностью производителя промышленной продукции;

– разработать архитектуру и организационно-экономическое обеспечение механизма адаптивного управления конкурентоспособностью отраслевого хозяйствующего субъекта с учетом волатильности делового окружения.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, методы и инструменты адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленного комплекса в динамично изменяющейся внешней среде.

Объектом исследования выступают предприятия, функционирующие в гипсовом сегменте промышленности в условиях отраслевой нестабильности.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области конкуренции, конкурентоспособности, экономики промышленности, стратегического управления, отраслевого анализа и оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятий. Методологическая основа работы сформирована на базе системного, сравнительного, структурно-логического и экономико-статистического подходов. В процессе исследования использованы методы группировки, сравнения, типологизации, экспертно-аналитического отбора факторов, нормирования показателей, интегральной оценки, отраслевого и внутриотраслевого анализа, а также методы стратегического позиционирования и организационно-экономического проектирования управленческих решений.

Информационно-эмпирическая база исследования включает законодательные и нормативно-правовые акты РФ, данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства промышленности и торговли РФ, бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятий гипсовой промышленности, материалы отраслевых объединений и аналитических агентств, отечественные и зарубежные научные публикации, монографии, статьи в рецензируемых научных и деловых изданиях по проблемам конкурентоспособности и экономики промышленности, а также результаты собственных расчетов и аналитических оценок автора, полученные в ходе отраслевого и сравнительного экономического анализа, построения интегральных показателей конкурентоспособности, экспертного опроса.

Рабочая гипотеза исследования заключается в объективной необходимости адаптации управления конкурентоспособностью предприятий промышленности к нестабильной отраслевой среде, что предполагает согласование ресурсно-производственных возможностей предприятия и

результативности их использования с изменяющимися условиями функционирования посредством интегрированного механизма, обеспечивающего дифференцированный выбор и корректировку управленческих воздействий с учетом конкурентной позиции экономического агента и характера отраслевых возмущений.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений и разработке методического инструментария адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности на основе взаимосвязанной оценки отраслевых условий, конкурентной позиции и ресурсно-производственного потенциала для повышения обоснованности стратегических решений и реализации конкурентных возможностей предприятия в условиях отраслевой нестабильности.

Научная новизна подтверждается следующими полученными автором результатами, выносимыми на защиту:

- уточнено содержание конкурентоспособности промышленного предприятия как динамически воспроизводимой способности согласовывать его ресурсно-производственный потенциал и операционную эффективность с параметрами отраслевой среды, что трансформирует логику управления конкурентоспособностью от статической фиксации рыночной позиции к адаптивному процессу реагирования на изменения спроса, ресурсных условий, логистических и технологических требований, финансовой доступности и структуры конкуренции (*п. 2.6. Конкурентоспособность производителей промышленной продукции* Паспорта специальности 5.2.3) (гл.1, п.1.1, С. 15-36 диссертации);

- обоснована структурно-логическая схема построения механизма управления конкурентоспособностью предприятия промышленности, интегрирующая на принципах адаптивного управления отраслевой, конкурентный и внутрифирменный уровни диагностики в единый контур принятия решений по выбору и корректировке его конкурентного поведения с учетом характера и интенсивности воздействия факторов отраслевой нестабильности (*п. 2.11. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий* Паспорта

специальности 5.2.3) (гл.1, п.1.2, С. 37-60, п. 1.3, С.61-100 диссертации);

- разработан методический подход к диагностике отраслевых условий формирования конкурентоспособности производителей промышленной продукции, предусматривающий совместную оценку структурных характеристик отрасли посредством интегрального показателя ее конкурентного потенциала (ИПКП) и текущего состояния внешней среды на основе агрегированного индекса конъюнктурного давления (Zкдвс), что позволяет разграничивать долгосрочные возможности устойчивого развития и действующие ограничения при определении допустимого пространства конкурентного поведения (*п. 2.6. Конкурентоспособность производителей промышленной продукции* Паспорта специальности 5.2.3) (гл.2, п.2.1, С. 105-137, п. 2.2, С. 138-152, 165 диссертации);

- предложена методика сравнительной оценки конкурентной позиции предприятий, базирующаяся на нормировании и взвешенном агрегировании системы показателей рыночной, производственной, ресурсной и финансово-экономической результативности в сводный показатель степени критичности конкурентоспособности (СКК), апробация которой на примере гипсовой промышленности показала возможность объединения традиционно разрозненных параметров деятельности участников отраслевого рынка в едином измерительном контуре для их сопоставления и ранжирования по уровню конкурентоспособности (*п. 2.6. Конкурентоспособность производителей промышленной продукции* Паспорта специальности 5.2.3) (гл.2, п. 2.2, С. 153-164, п. 2.3, С.167-189 диссертации);

- модифицирован методический инструментарий выбора стратегического режима управления конкурентоспособностью отраслевого производителя на основе применения расширенной многофакторной модели «10Р» для выявления факторов конкурентного развития и матрицы адаптивной конкурентоспособности – навигатора стратегических позиций (МАК-НСП) для оценки ресурсно-операционного баланса, позволяющий дифференцировать управленческие воздействия в соответствии с траекторией перехода к целевой конкурентной позиции (п. *2.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности*

Паспорта специальности 5.2.3) (гл.3, п.3.2, С. 203-241 диссертации);

- разработан организационно-экономический механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, обеспечивающий преобразование результатов многоуровневой диагностики в стратегические решения и их реализацию в воспроизводимом цикле управления на основе регламентации процедур, распределения функциональной ответственности, мониторинга результативности и применения количественных триггеров для своевременного пересмотра конкурентного поведения при возникновении критических отклонений (*п. 2.11. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий* Паспорта специальности 5.2.3) (гл.3, п. 3.1, С. 190-202, п. 3.3, С. 242-251 диссертации).

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретико-методических положений экономики промышленности в части расширения научных представлений о конкурентоспособности предприятий как динамической экономической категории, формирующейся под воздействием факторов отраслевой нестабильности и требующей применения адаптивных механизмов управления. Полученные результаты дополняют методологические основы исследования конкурентоспособности производителей промышленной продукции за счет интеграции отраслевой диагностики, оценки конкурентной позиции и выбора стратегических управленческих решений в единую концепцию адаптивного управления. Отдельные положения диссертации могут быть использованы при разработке учебно-методического обеспечения и преподавании дисциплин «Экономика промышленности», «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент», «Управление конкурентоспособностью», «Производственный менеджмент», а также курсов, посвященных устойчивому развитию промышленных предприятий.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения производственными агентами предложенных методических рекомендаций и инструментов при разработке программ повышения конкурентоспособности, отраслевых стратегий и совершенствовании систем стратегического управления, а также органами государственной власти и

отраслевыми ведомствами при обосновании мер промышленной политики с учетом состояния и потенциала развития соответствующих отраслевых сегментов. Непосредственно прикладное значение имеют: комплексный подход к диагностике отраслевых условий на основе ИПКП и Zкдвс; методика сравнительной оценки конкурентной позиции предприятий с использованием СКК; расширенная многофакторная модель «10Р» и МАК-НСП; организационно-экономический механизм адаптивного управления, положения по применению системы мониторинга и количественных триггеров для пересмотра конкурентного поведения.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования представлены на: XXV всероссийской научно-практической конференции «Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации» (Симферополь, 2024 г.); национальной научно-практической конференции с международным участием «Менеджмент, туризм и индустрия гостеприимства в контексте устойчивого развития региона» (Нальчик, 2024 г.); IV всероссийской (национальной) научной конференции «Достижения науки и технологий (ДНИТ-IV-2025)» (Красноярск, 2025 г.); VIII международной научно-практической конференции «Саяпинские чтения» (Тамбов, 2025 г.); XXIV международной научно-практической конференции «Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия» (Пенза, 2025 г.); международной студенческой конференции «Проблемы и перспективы устойчивого развития промышленности в XXI веке» (Санкт-Петербург, 2025 г.); XI международной научно-практической конференции «Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право» (Симферополь, 2026 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 12 научных работ общим объемом 15,34 п.л. (авт. – 9,41 п.л.), в том числе 4 статьи – в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, 1 монография.

Объем, структура и содержание работы. Структура диссертации обусловлена логикой решения основных задач и состоит из введения, трех глав,

заключения, списка литературы, включающего 219 наименований, приложений. Работа содержит 48 таблиц, 29 рисунков.

Во введении обоснована актуальность проблемы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях экономической динамики, сформулированы цель, задачи, научная новизна исследования, а также определены объект и предмет исследования.

В первой главе «Теоретико-методические основы адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности в нестабильной среде» раскрыты содержание и динамические характеристики конкурентоспособности промышленного предприятия, акцентировано внимание на отраслевой нестабильности как факторе, трансформирующем логику управления в части регулирования конкурентного поведения, обоснованы методические подходы и принципы построения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности.

Во второй главе «Экономическая оценка конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности в изменяющихся условиях отраслевого рынка» охарактеризована отраслевая среда функционирования промышленных предприятий, выявлены ключевые тенденции и ограничения ее развития, разработана и апробирована трехуровневая система диагностики конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности, позволившая определить различия между участниками рынка и обосновать приоритетные зоны управленческого воздействия.

В третьей главе «Формирование и реализация механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленного сектора» предложена архитектура механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, раскрыта логика перехода от диагностики к выбору стратегического режима и практической реализации управленческих решений, обоснованы инструменты ее повышения, разработано организационное обеспечение внедрения механизма воспроизводства конкурентных преимуществ.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты исследования, а также рекомендации по их использованию.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено содержание конкурентоспособности промышленного предприятия как динамически воспроизводимой способности согласовывать его ресурсно-производственный потенциал и операционную эффективность с параметрами отраслевой среды, что трансформирует логику управления конкурентоспособностью от статической фиксации рыночной позиции к адаптивному процессу реагирования на изменения.

Проведенное теоретическое исследование свидетельствует о том, что конкурентоспособность промышленного предприятия относится к числу сложных экономических категорий, содержание которой раскрывается через совокупность рыночных, ресурсных, производственных, технологических, финансовых и управленческих характеристик. Многоаспектность данной категории проявляется в товарно-рыночном, стратегическом, ресурсном, поведенческом, управленческом и динамическом подходах, каждый из которых отражает отдельные стороны формирования конкурентных преимуществ. Вместе с тем применительно к промышленному производству сохраняется необходимость более точного ее описания. Обобщение существующих подходов позволило установить, что конкурентоспособность промышленного предприятия не может быть отождествлена ни с конкурентоспособностью продукции, ни с текущей рыночной позицией, ни с отдельными показателями эффективности. Первая категория выражает способность товара выдерживать сопоставление с аналогами по цене, качеству, потребительским свойствам и доступности, однако не раскрывает устойчивость самого хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность отрасли характеризует состояние мезосреды, формирующей внешние условия деятельности производителей, но не предопределяет положение конкретного хозяйствующего субъекта. В отличие от указанных категорий конкурентоспособность промышленного предприятия характеризует состояние производственно-экономической системы в целом и определяется сочетанием ее ресурсных, производственных, технологических, финансовых, кадровых и управленческих возможностей с результативностью их реализации в конкретных отраслевых условиях.

В работе обосновано, что специфика промышленности существенно усложняет традиционную логику оценки конкурентоспособности. Высокая капиталоемкость, длительный инвестиционный цикл, инерционность производственной структуры, зависимость от загрузки мощностей, стоимости сырья, энергоресурсов, транспортного плеча и доступности финансирования делают промышленное предприятие чувствительным как к рыночному спросу, так и к параметрам отраслевой среды. В таких условиях даже наличие востребованной продукции не гарантирует устойчивого конкурентного положения, если производственный потенциал используется неэффективно, себестоимость возрастает, логистические ограничения усиливаются, а финансово-операционные показатели ухудшаются. Поэтому конкурентоспособность промышленного предприятия должна рассматриваться шире, чем способность участвовать в рыночном соперничестве. Исходя из этого в работе уточнено ее экономическое содержание как динамически воспроизводимой способности формировать, удерживать и развивать конкурентные преимущества по сравнению с сопоставимыми производителями на основе согласования ресурсно-производственного потенциала и результативности его использования с изменяющимися параметрами отраслевой среды. В данной трактовке подчеркивается, что, во-первых, конкурентоспособность связывается с внутренней хозяйственной системой предприятия, а не только с внешним рыночным результатом; во-вторых, она рассматривается во временной динамике, то есть через воспроизводимость преимуществ; в-третьих, она соотносится с отраслевой средой, задающей границы возможного поведения предприятия и характер управленческого маневра.

Такой подход меняет логику управления конкурентоспособностью. Объектом управленческого воздействия становится не статически зафиксированная рыночная позиция, а процесс согласования внутренних возможностей и результативности их реализации с изменениями спроса, ресурсных условий, логистических и технологических требований, финансовой доступности и структуры отраслевой конкуренции. Тем самым управление конкурентоспособностью приобретает адаптивный характер и предполагает систематическую диагностику условий функционирования предприятия,

выявление возникающих ограничений и корректировку конкурентного поведения в соответствии с характером отраслевой нестабильности. Данное положение формирует теоретическую основу последующего обоснования принципов и структурно-логической схемы механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

2. Обоснована структурно-логическая схема построения механизма управления конкурентоспособностью предприятия промышленности, интегрирующая на принципах адаптивного управления отраслевой, конкурентный и внутрифирменный уровни диагностики в единый контур принятия решений по выбору и корректировке его конкурентного поведения.

Ключевым фактором, определяющим условия функционирования и развития промышленных предприятий, как нам представляется, выступает нестабильность современной отраслевой среды. Вместе с тем в практике управления ее влияние преимущественно рассматривается как совокупность внешних ограничений, тогда как диагностика конкурентоспособности, стратегическое планирование и реализация мероприятий по ее повышению остаются методически разобщенными, что ограничивает учет отраслевых изменений при выборе управленческих решений.

Анализ современных тенденций развития промышленных производств позволил установить, что нестабильность отраслевой среды имеет комплексный характер и обусловлена одновременным воздействием экономических, технологических, ресурсных, институциональных, логистических и конкурентных факторов. Их влияние проявляется не просто в изменении условий функционирования предприятий, а в трансформации состава факторов конкурентоспособности, степени их значимости и характера взаимосвязей между ними. Это означает, что эффективность управленческих решений определяется не столько абсолютным уровнем ресурсного потенциала предприятия, сколько его способностью своевременно перестраивать производственно-экономическую систему в соответствии с изменяющимися параметрами отраслевой среды. Процесс адаптации промышленного предприятия должен строиться на системном учете закономерностей этих изменений. Систематизация факторов отраслевой нестабильности позволила установить основные формы ее проявления, включая

волатильность спроса, ресурсно-сырьевую, логистическую, финансово-кредитную, технологическую, институционально-регуляторную и макроэкономическую нестабильность, а также изменение конкурентной структуры отрасли. Их влияние на предприятие реализуется через взаимосвязанные изменения загрузки производственных мощностей, структуры издержек, финансовой устойчивости и скорости принятия и реализации решений. При этом характер воздействия не является однозначно негативным, что требует его идентификации с учетом состояния и внутренних возможностей конкретного предприятия. Поэтому в нестабильной отраслевой среде периодической оценки достигнутой конкурентной позиции недостаточно. Управление должно обеспечивать своевременное выявление отклонений, определение причин их возникновения и выбор допустимого конкурентного поведения до приобретения негативными изменениями устойчивого характера.

Сопоставление существующих подходов к диагностике и управлению конкурентоспособностью показало различие их аналитического назначения. Рыночно-оценочные подходы преимущественно характеризуют положение предприятия относительно рынка, продукции и конкурентов; внутрифирменные – раскрывают ресурсные и функциональные источники конкурентных преимуществ; адаптационно-управленческие – учитывают динамику внешних условий и необходимость изменения стратегического поведения. Вместе с тем их обособленное применение не обеспечивает последовательного перехода от выявления отраслевых изменений к определению требуемой реакции конкретного предприятия. Поэтому для условий отраслевой нестабильности методический аппарат предложено формировать не как совокупность автономных методов оценки, а как взаимосвязанную систему диагностики и принятия решений. В развитие данного положения обоснованы принципы построения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в составе отраслевой обусловленности, многоуровневости, количественной диагностируемости, воспроизводимости, сопряжения внешней и внутренней диагностики, ответственной устойчивости, управленческой предписательности и обратной связи (рисунок 1). На основе установленных закономерностей и принципов обоснована структурно-

логическая схема построения данного механизма, объединяющая отраслевой, конкурентный и внутрифирменный уровни диагностики в единый контур принятия решений.



Рисунок 1 – Структурно-логическая схема построения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях отраслевой нестабильности (составлено автором)

Результаты трех уровней диагностики образуют информационную основу выбора стратегического режима конкурентного поведения, а последующий мониторинг обеспечивает обратную связь и возможность его корректировки при изменении характера и интенсивности отраслевых факторов. В отличие от фрагментарного использования отдельных оценочных методов такая схема задает архитектуру последующего построения механизма адаптивного управления и служит основой для разработки его инструментарного обеспечения.

3. Разработан методический подход к диагностике отраслевых условий формирования конкурентоспособности производителей промышленной продукции, предусматривающий совместную оценку структурных характеристик отрасли посредством интегрального показателя ее конкурентного потенциала (ИПКП) и текущего состояния внешней среды на основе агрегированного индекса конъюнктурного давления (Zкдвс).

В работе установлено, что развитие гипсовой промышленности определяется сочетанием ресурсно-сырьевых, производственно-технологических, логистических и рыночных условий, неоднородность которых формирует различающиеся возможности производителей. Наличие значительной минерально-сырьевой базы создает исходные предпосылки для отраслевого развития, однако реализация ее конкурентного потенциала зависит от степени освоения месторождений, территориальной сопряженности сырьевой базы, перерабатывающих мощностей и рынков сбыта, состояния логистической инфраструктуры и технологической глубины переработки. Так, российская гипсовая промышленность обладает достаточными исходными предпосылками развития, однако сталкивается с ограничениями технологического, логистического и перерабатывающего характера. Это подтверждается внешнеторговой структурой. Импорт природного гипса и ангидрита в 2024 г. был незначительным – крупнейшая поставка из Китая составила 976,6 тыс. кг на сумму 354,18 тыс. долл. США, тогда как импорт гипсовых вяжущих и близких продуктов переработки из Турции достиг 45,65 млн кг на сумму 7,41 млн долл. США. Следовательно, ключевая уязвимость отрасли связана не с доступом к базовому сырью, а с технологически более сложными стадиями переработки и продвижения продукции с повышенной добавленной стоимостью.

Установленная неоднородность отраслевых условий на примере гипсового комплекса обусловила необходимость разграничения структурных предпосылок развития промышленности и текущего давления внешней среды. Для оценки первой составляющей разработан интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли (ИПКП), объединяющий пять параметров: сырьевую базу (КФ1), логистическую инфраструктуру (КФ2), технологическую глубину переработки (КФ3), строительный спрос (КФ4) и развитие вторичного сырья (КФ5):

$$\text{ИПКП} = 0{,}3\text{КФ1} + 0{,}15\text{КФ2} + 0{,}25\text{КФ3} + 0{,}2\text{КФ4} + 0{,}1\text{КФ5}. \quad (1)$$

Расчет ИПКП применительно к гипсовой промышленности показал, что Россия при значительной сырьевой обеспеченности уступает ведущим странам по совокупному уровню реализации отраслевого потенциала. Значение индекса составило 6,80 балла против 9,15 в Китае, 8,50 в США и 7,25 в Турции, одновременно превысив показатели Таиланда (6,55) и Ирана (6,50). Полученные результаты свидетельствуют о наличии ресурсных и рыночных предпосылок развития российской гипсовой промышленности при сохранении ограничений, связанных, прежде всего, с технологической модернизацией, пространственной неоднородностью сырьевой и логистической базы и недостаточным использованием альтернативных источников сырья.

В отличие от оценки отдельных отраслевых характеристик ИПКП позволяет получить интегральное представление о совокупности долгосрочных условий, определяющих возможности развития производителей в соответствующем промышленном сегменте. Вместе с тем данный показатель не отражает условий конкретного периода, в которых реализуется сформированный отраслевой потенциал. В этой связи методический подход дополнен агрегированным индексом конъюнктурного давления внешней среды (Zкдвс), учитывающим условия финансирования, ценовую стабильность и отраслевой спрос. Его расчет основан на взвешенном агрегировании нормированных отклонений фактических значений факторов от их ретроспективного уровня с учетом направления и значимости воздействия:

$$Z_{\text{кдвс}} = \sum_{k=1}^{m} \nu_k \times D_k \times \frac{\text{Факт}_k - \text{Норма}_k}{\text{в}_k}, \quad (2)$$

где $Факт_k$ – фактическое значение k-го фактора в отчетном периоде;

$Норма_k$ – среднее значение фактора за выбранный ретроспективный период;

σ_k – стандартное отклонение фактора за ретроспективный период;

D_k – направление влияния фактора;

ν_k – весовой коэффициент значимости фактора.

Zкдвс характеризует не потенциал отрасли, а степень благоприятности или напряженности текущих внешних условий для деятельности ее участников.

Расчеты показали повышенный уровень конъюнктурного давления на предприятия гипсовой промышленности, при котором значение Zкдвс составило –1,622. Отрицательное значение индекса отражает преобладание сдерживающего воздействия внешних факторов и позволяет учитывать текущую макроэкономическую и отраслевую конъюнктуру при интерпретации возможностей конкурентного развития предприятий.

Различие временного горизонта и аналитического назначения ИПКП и Zкдвс определяет их взаимодополняющее применение в системе диагностики отраслевых условий (рисунок 2). ИПКП характеризует структурные возможности развития промышленного сегмента, тогда как Zкдвс отражает текущие условия их реализации. Их совместная интерпретация позволяет установить соотношение долгосрочного потенциала и конъюнктурных ограничений, определить допустимое пространство конкурентного поведения и сформировать исходные условия для последующей внутриотраслевой оценки предприятия.

Таким образом, предложенный методический подход обеспечивает переход от разрозненной оценки отдельных параметров отраслевой среды к их дифференцированной диагностике по структурной и конъюнктурной составляющим, что позволяет учитывать имеющийся потенциал развития отрасли и условия его реализации при обосновании конкурентного поведения промышленного предприятия.

4. Предложена методика сравнительной оценки конкурентной позиции предприятий, базирующаяся на нормировании и взвешенном агрегировании системы показателей рыночной, производственной, ресурсной и финансово-экономической результативности в сводный показатель степени критичности конкурентоспособности (СКК).

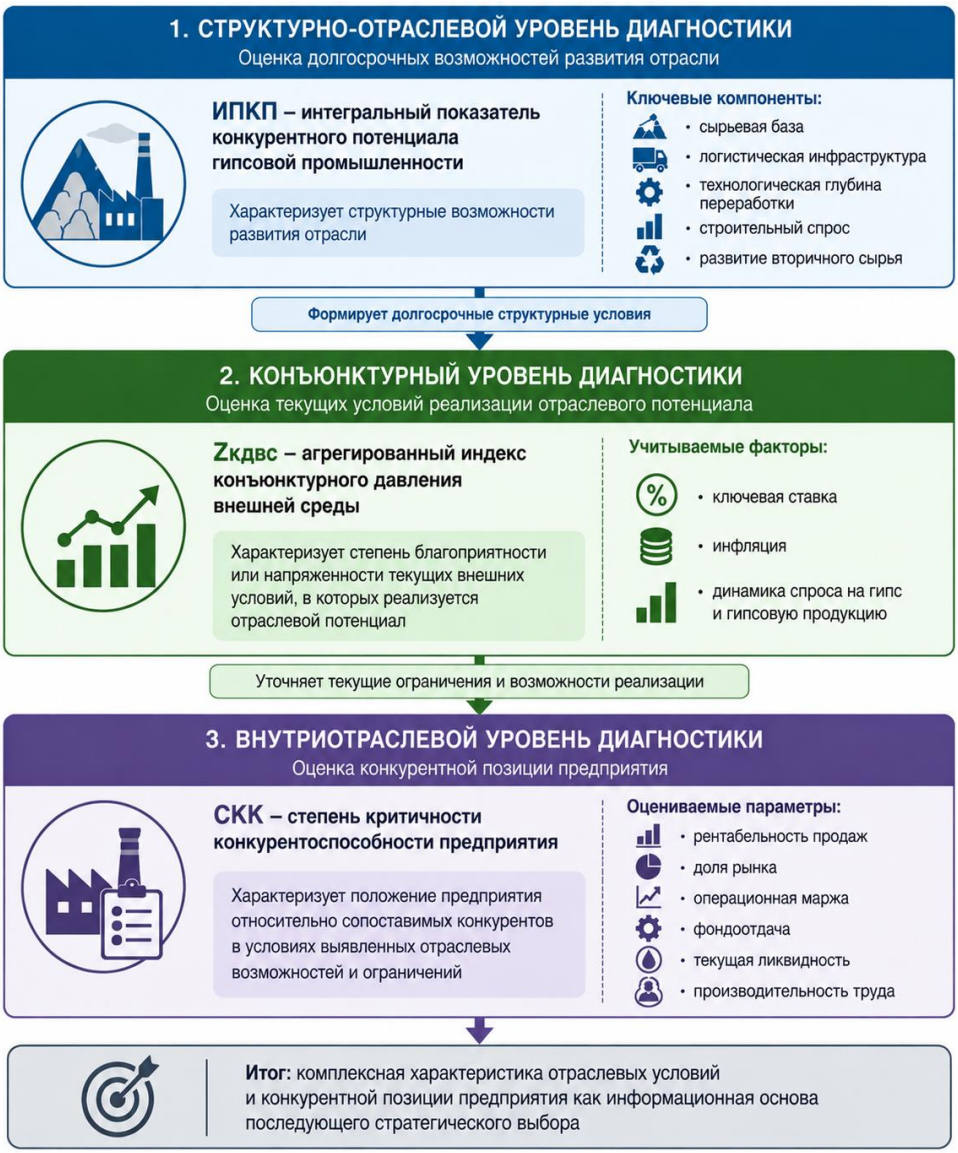


Рисунок 2 – Многоуровневая система диагностики условий формирования конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности (составлено автором)

Переход от диагностики отраслевых условий к оценке конкретного производителя потребовал разработки инструментария, позволяющего сопоставлять предприятия, различающиеся масштабами деятельности и параметрами хозяйственной результативности, в единой системе измерения. В этих целях предложен показатель степени критичности конкурентоспособности (СКК), предназначенный для количественной оценки положения промышленного предприятия относительно отраслевой нормы и выявления отклонений по ключевым составляющим его конкурентной позиции. В отличие от ИПКП, характеризующего потенциал отрасли, СКК применяется как сводный коэффициент конкурентоспособности на микроуровне и обеспечивает внутриотраслевое сопоставление производителей по финансовым, рыночным,

операционным, имущественным и кадрово-производственным параметрам.

В целях повышения корректности сравнительной оценки разработан поэтапный порядок формирования информационной базы. На первом этапе определяется широкая совокупность предприятий по основному и смежным видам экономической деятельности. На втором формируется сопоставимая по профилю деятельности расчетная выборка организаций, располагающих необходимой открытой финансово-экономической информацией. Данная выборка используется для определения параметров нормирования частных показателей. На третьем этапе выделяется группа прямых конкурентов, близких объекту исследования по товарной номенклатуре, характеру спроса, рыночному позиционированию и возможности замещения продукции. При апробации методики расчетная совокупность включала 25 предприятий, связанных с производством гипса и гипсовых строительных материалов, из которых для углубленного конкурентного сопоставления были выделены 15 производителей схожей товарной номенклатуры. Такой порядок позволяет избежать механического сравнения неоднородных хозяйствующих субъектов и учитывать реальную конкурентную близость производителей.

В структуру СКК включены шесть показателей, отражающих различные стороны формирования конкурентной позиции предприятия: рентабельность продаж, доля рынка, устойчивость операционной маржи, фондоотдача, текущая ликвидность и производительность труда. Их приведение к единой шкале осуществляется посредством Z-нормирования, характеризующего отклонение фактического значения предприятия от соответствующего отраслевого или целевого ориентира с учетом стандартного отклонения, после чего частные оценки агрегируются с учетом весовых коэффициентов:

$$СКК_j = w_1 \times Z_{рпj} + w_2 \times Z_{дрj} + w_3 \times Z_{умj} + w_4 \times Z_{фоj} + w_5 \times Z_{текj} + w_6 \times Z_{птj}, \quad (3)$$

где $СКК_j$ – показатель степени критичности конкурентоспособности j-го предприятия;

$Z_{рпj}$ – Z-оценка рентабельности продаж j-го предприятия;

$Z_{дрj}$ – Z-оценка доли рынка j-го предприятия;

$Z_{умj}$ – Z-оценка устойчивости операционной маржи j-го предприятия;

$Z_{фоj}$ – Z-оценка фондоотдачи j-го предприятия;

$Z_{текj}$ – Z-оценка текущей ликвидности j-го предприятия;

$Z_{птj}$ – Z-оценка производительности труда j-го предприятия;

w_i – весовые коэффициенты соответствующих показателей.

Весовая структура показателя дифференцирована в соответствии с аналитической значимостью его составляющих: рентабельность продаж – 0,20; доля рынка – 0,15; устойчивость операционной маржи – 0,25; фондоотдача – 0,15; текущая ликвидность – 0,15; производительность труда – 0,10. Наибольший вес устойчивости операционной маржи обусловлен необходимостью учитывать способность промышленного предприятия сохранять результативность основной деятельности при изменении издержек и отраслевой конъюнктуры.

Использование Z-оценок позволяет привести разноразмерные характеристики к сопоставимой шкале и определить направление и величину их отклонения от принятого ориентира. При этом отрицательное значение отдельной составляющей не тождественно критическому состоянию предприятия, поскольку степень критичности определяется величиной отклонения и совокупной конфигурацией частных оценок. Поэтому СКК используется не только для получения интегрального результата, но и для выявления конкретных параметров, формирующих преимущества и зоны критичности конкурентной позиции.

Апробация методики на предприятиях гипсовой промышленности подтвердила существенную дифференциацию их конкурентных позиций. Наиболее высокое значение СКК получено для ООО «ТИМ» – 1,51, что соответствует высокому уровню конкурентоспособности; ООО «Кнауф Гипс» – (0,56), уровню выше среднего. Основная часть исследуемых производителей сосредоточена в среднем диапазоне: ООО «ПАК Риэлтинвестоценка» – (0,33), ООО «Уфимская гипсовая компания» – (–0,04), ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» – (–0,08), ООО «Старатели» и ООО «ПГК» – по (–0,10). Наиболее низкие значения в сопоставимой группе получены для ООО «ПГЗ» – (–0,65) и АО «Гипсобетон» – (–0,79), что соответствует уровню ниже среднего. Полученное распределение подтверждает способность СКК дифференцировать производителей, функционирующих в общей отраслевой среде, по степени критичности их конкурентных позиций.

Для углубленной апробации методики выбран ОАО «Хабезский

Гипсовый Завод» (Карачаево-Черкесская Республика). Такой выбор обусловлен, прежде всего, методической значимостью предприятия как объекта исследования. Завод представляет собой полноценного регионального промышленного производителя, располагающего собственной сырьевой базой, производственным циклом и сформированным ассортиментом гипсовых строительных материалов, но функционирующего в условиях конкуренции с крупными федеральными компаниями. При этом предприятие занимает промежуточную конкурентную позицию, сочетая устойчивое рыночное присутствие и ресурсно-производственные предпосылки развития с отдельными ограничениями эффективности. Такая конфигурация позволяет проверить способность СКК зафиксировать общий уровень конкурентоспособности и выявить внутреннюю структуру его формирования.

Предварительное позиционирование ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в конкурентном пространстве отрасли по масштабу рыночного присутствия, ценовым характеристикам и степени товарной специализации подтвердило его промежуточное положение между крупными федеральными производителями и региональными участниками рынка (рисунок 3).

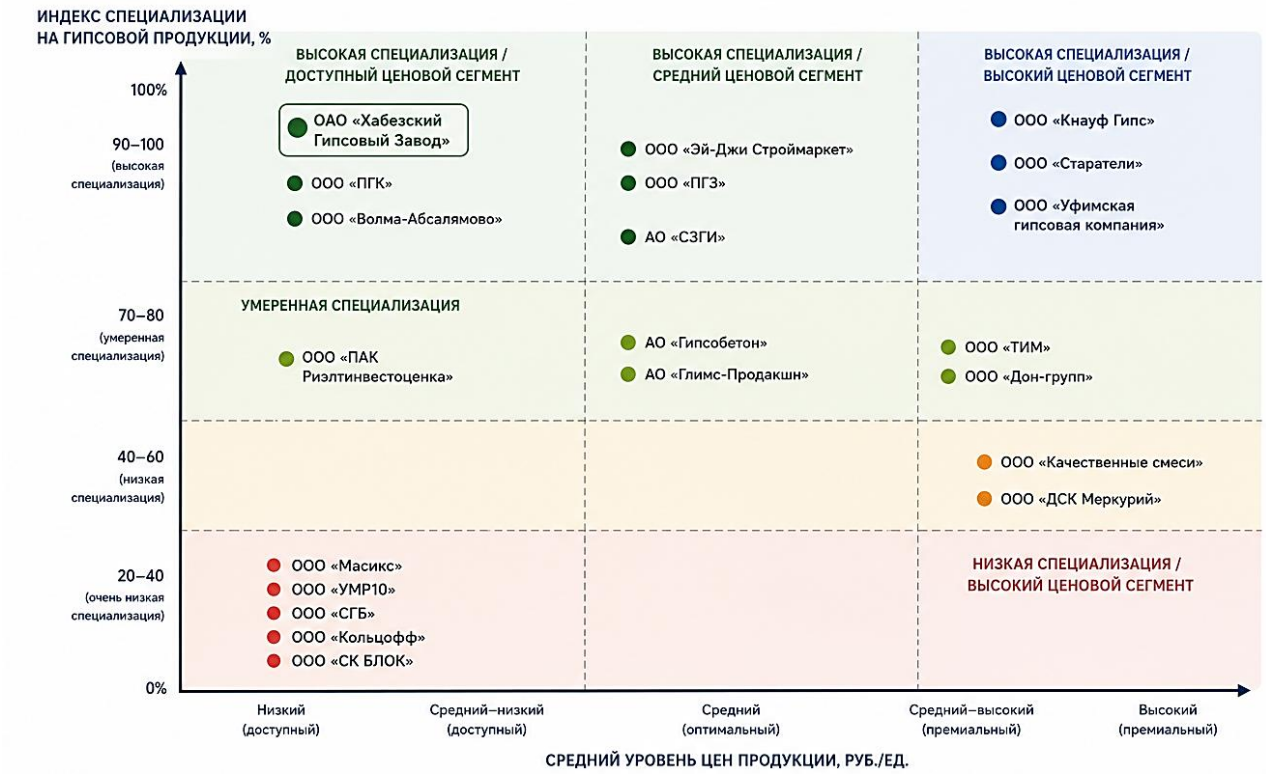


Рисунок 3 – Карта конкурентного позиционирования производителей гипсовых строительных материалов по уровню цен и степени специализации (составлено автором)

Данный результат сформировал качественную основу для последующей количественной оценки степени критичности конкурентоспособности посредством СКК. Его расчетное значение составило (–0,08), что соответствует среднему уровню конкурентоспособности. Критическое отставание отсутствует, однако сохраняются резервы укрепления конкурентной позиции. Декомпозиция результата показала неоднородность его формирования. Рентабельность продаж соответствует медианному уровню сопоставимой группы (Zрп=0). Устойчивость операционной маржи (Zум=0,32) и производительность труда (Zпт=0,11) формируют положительный вклад. Отрицательные отклонения установлены по доле рынка (Zдр= –0,60), фондоотдаче (Zфо= –0,43) и текущей ликвидности (Zтек= –0,115). Таким образом, среднее значение СКК формируется при сочетании устойчивости основной деятельности и кадрово-производственной результативности с отставанием по отдельным рыночным, имущественным и финансовым параметрам.

Отличительной особенностью предложенной методики является сочетание внутриотраслевой базы сравнения, нормирования и взвешенного агрегирования разноразмерных показателей с декомпозицией интегрального результата, что позволяет ранжировать сопоставимых производителей, определять отклонения от отраслевых ориентиров и выявлять составляющие, формирующие зоны критичности конкурентной позиции. Методика тем самым развивает существующие подходы применительно к задаче внутриотраслевой диагностики промышленных предприятий, а результаты ее применения формируют основу для последующего обоснования стратегического режима управления их конкурентоспособностью.

5. Модифицирован методический инструментарий выбора стратегического режима управления конкурентоспособностью отраслевого производителя на основе применения расширенной многофакторной модели «10Р» и матрицы адаптивной конкурентоспособности – навигатора стратегических позиций (МАК-НСП), позволяющий дифференцировать управленческие воздействия в соответствии с траекторией перехода к целевой конкурентной позиции.

Полученные результаты сравнительной оценки конкурентной позиции позволяют определить положение предприятия относительно сопоставимых

производителей и выявить параметры, формирующие зоны критичности, однако сами по себе не раскрывают содержание требуемой стратегической реакции. Предприятия со сходным интегральным уровнем конкурентоспособности могут различаться по структуре внутренних преимуществ, степени реализации ресурсного потенциала и чувствительности к внешним ограничениям. В этой связи дальнейшая диагностика ориентирована на выявление факторов, определяющих способность предприятия реализовать имеющиеся конкурентные возможности, и обоснование соответствующего им режима стратегического поведения.

Для решения указанной задачи модифицирована традиционная логика маркетинговой модели «4P» путем ее расширения до многофакторной модели «10P», адаптированной к условиям промышленного предприятия. Наряду с классическими рыночными составляющими – продуктом, ценой, присутствием на рынке и продвижением – в нее включены параметры, характеризующие производственную базу, динамику развития, кадровый потенциал, положение предприятия, институциональные условия и устойчивость к угрозам. В результате модель объединяет десять факторов: Product, Producing, Price, Presence, Promotion, Progress, People, Position, Politics и Precaution, учитывающих ключевые условия формирования конкурентоспособности. По каждому фактору сформирована система из четырех критериев, оцениваемых по пятибалльной шкале. Полученный профиль предприятия сопоставляется с результатами количественной диагностики СКК и Zкдвс, которые используются не для механической корректировки экспертных оценок, а для их содержательной проверки и уточнения. Такой порядок позволяет сочетать качественную глубину факторного анализа с количественной верификацией выявленных преимуществ и ограничений.

Апробация модели «10P» на материалах ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» показала преобладание сильных оценок по продуктовой, производственной, кадровой и динамической составляющим при наличии более выраженных ограничений, связанных с внешними условиями и устойчивостью к угрозам (таблица 1). Среднее значение факторов составило 4,0 балла, что по разработанной шкале соответствует консервативному стратегическому режиму.

Его выбор согласуется с результатом СКК (–0,08): предприятие сохраняет устойчивое положение и располагает резервами укрепления конкурентной позиции, однако не имеет достаточных оснований для агрессивного расширения. В этих условиях приоритетным становится последовательное повышение результативности использования имеющейся ресурсной базы при контролируемом расширении рыночного присутствия.

Таблица 1 – Согласование итоговых оценок факторов модели «10P» с количественными показателями СКК и $Z_{кдвс}$ (составлено автором)

Фактор «10P»	Средняя оценка	Соответствующие показатели	Интерпретация согласования
Product	4,5	$Z_{рп}$=0 $Z_{ум}$=0,32	Высокая оценка продукта подтверждается устойчивой операционной маржей и отсутствием отставания по итоговой рентабельности. Продуктовая позиция является одной из сильных сторон предприятия.
Producing	4,25	$Z_{фо}$=-0,43	Собственная сырьевая база и полный производственный цикл формируют производственное преимущество, однако отрицательная фондоотдача указывает на резерв повышения эффективности использования основных средств.
Price	3,75	$Z_{рп}$=0 $Z_{ум}$=0,32	Ценовая политика обеспечивает приемлемую устойчивость операционной маржи, но не формирует выраженного преимущества по чистой рентабельности.
Presence	4,0	$Z_{др}$=-0,60	Расширение рыночного присутствия подтверждается ростом доли предприятия, однако отрицательная Z-оценка показывает, что целевой уровень рыночной позиции еще не достигнут.
Promotion	3,75	$Z_{др}$=-0,60 $Z_{кдвс}$<0	Продвижение ограничено не только внутренними маркетинговыми возможностями, но и неблагоприятным внешним фоном. Оценка отражает умеренную эффективность сбытовой и коммуникационной политики.
Progress	4,25	$Z_{ум}$=0,32 $Z_{пт}$=0,11 $Z_{фо}$=-0,43	Положительная динамика развития подтверждается устойчивостью маржи и производительностью труда, однако фондоотдача указывает на необходимость более результативного использования производственного аппарата.
People	4,25	$Z_{пт}$=0,11	Кадрово-производственная результативность находится немного выше медианного уровня, что подтверждает высокую экспертную оценку кадрового фактора.
Position	4,25	$Z_{др}$=-0,60 $Z_{фо}$=-0,43 СКК=-0,08	Предприятие занимает устойчивую, но не лидерскую позицию. Высокая экспертная оценка отражает наличие потенциала, тогда как Z-оценки фиксируют направления для усиления.
Politics	3,5	$Z_{кдвс}$<0	Сдержанная оценка обусловлена влиянием макроэкономических и регуляторных факторов, включая стоимость заемного капитала, инфляционное давление и внешние ограничения.
Precaution	3,5	$Z_{кдвс}$<0 отраслевые риски	Оценка отражает уязвимость предприятия к внешним угрозам, логистическим и технологическим ограничениям, несмотря на наличие собственной сырьевой базы.

Вместе с тем выбор стратегического режима характеризует общий характер поведения предприятия, но не показывает направление перехода от фактического состояния к более устойчивой конкурентной позиции. Для решения данной задачи разработана матрица адаптивной конкурентоспособности – навигатор стратегических позиций (МАК-НСП) (рисунок 4), предназначенная для сопоставления ресурсного потенциала предприятия с операционной эффективностью его использования и

определения характера возникающего между ними структурного дисбаланса. В отличие от классических матричных моделей, преимущественно фиксирующих положение предприятия в заданной системе координат, МАК-НСП выполняет одновременно диагностическую и навигационную функции.

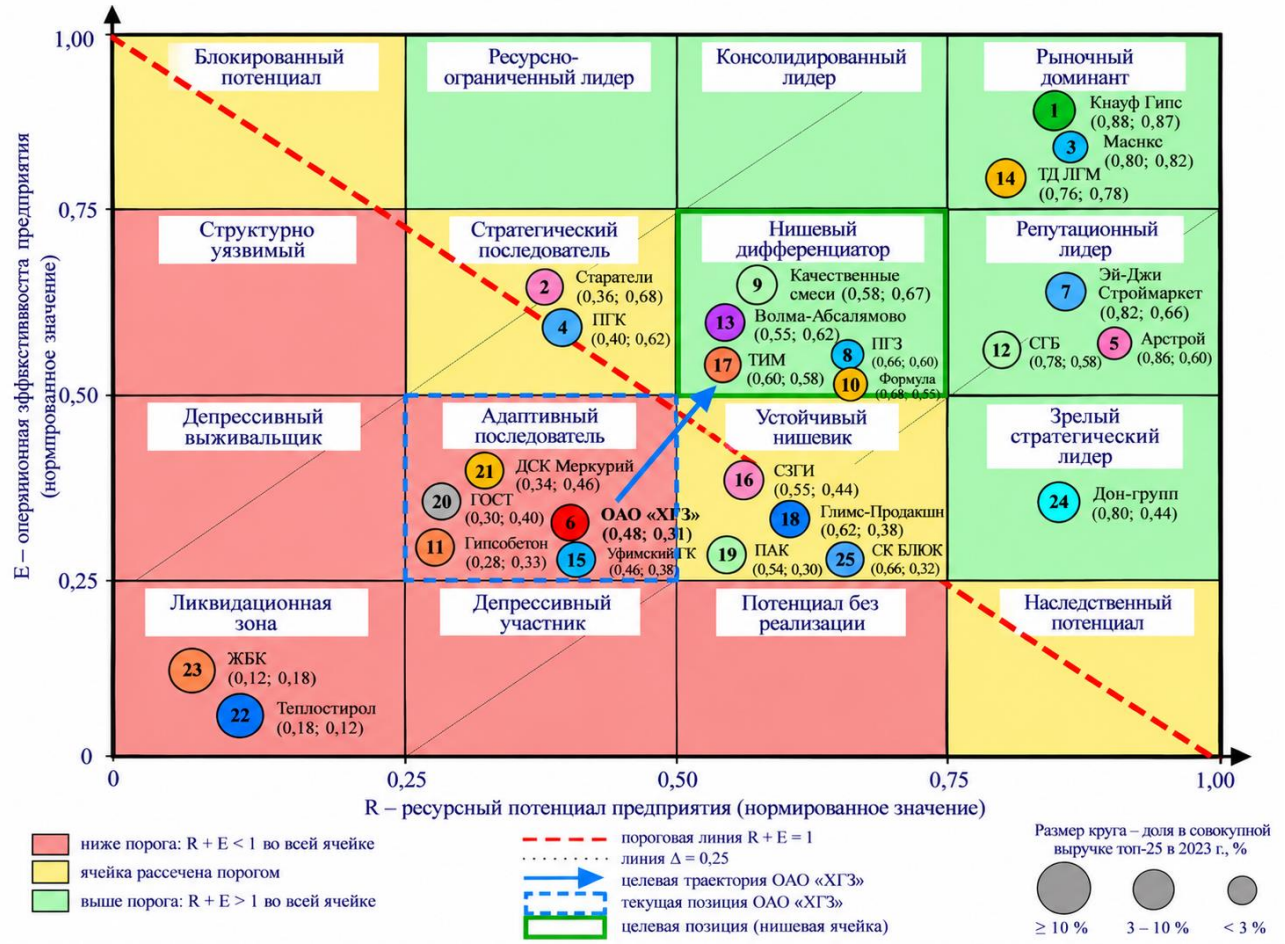


Рисунок 4 – Позиционирование предприятий гипсовой промышленности России в матрице адаптивной конкурентоспособности (составлено автором)

Матрица формируется в координатах ресурсного потенциала (R) и операционной эффективности (E), нормированных в диапазоне от 0 до 1. Деление каждой оси на четыре интервала образует 16 стратегических позиций, различающихся характером ресурсно-операционного сочетания и направлением последующего стратегического маневра. Дополнительным аналитическим элементом является индекс структурного дисбаланса:

$$\Delta = |R - E|. \quad (4)$$

Данный показатель позволяет установить масштаб рассогласования и его экономическую природу. При R>E предприятие располагает ресурсами, которые используются недостаточно результативно. При E>R высокая операционная отдача достигается при ограниченной ресурсной базе, что

снижает возможности дальнейшего роста. Тем самым МАК-НСП переводит статическое позиционирование в плоскость определения направления стратегического смещения.

Апробация МАК-НСП проведена на материалах 25 предприятий гипсовой промышленности. Полученные результаты подтвердили существенную дифференциацию производителей как по масштабу ресурсного потенциала, так и по способности преобразовывать его в операционный результат. Основная часть выборки – 20 предприятий, или 80 %, распределена между двумя основными зонами матрицы – конкурентного равновесия и ресурсно-операционных ограничений. Три предприятия отнесены к группе с высокой операционной эффективностью, два – к зоне наиболее выраженных стратегических ограничений. Дополнительная проверка показала совпадение стратегических предписаний в 22 из 25 случаев, что свидетельствует о высокой согласованности навигационной логики матрицы.

Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» получены значения R=0,48, E=0,31 и Δ=0,17, соответствующие позиции «адаптивный последователь». Соотношение R>E указывает на неполную реализацию имеющейся ресурсной базы и определяет приоритет повышения операционной эффективности. С учетом установленного по модели «10P» консервативного режима целевой позицией в МАК-НСП определен «нишевый дифференциатор», достижение которой предполагает повышение результативности использования ресурсов, усиление продуктовой специализации, развитие взаимодействия с целевыми потребителями и контролируемое укрепление регионального присутствия без перехода к масштабной ценовой экспансии (таблица 2).

Таким образом, совместное применение предложенных инструментов позволяет перейти от выявления факторов конкурентного развития к дифференциации стратегических действий в соответствии с фактическим состоянием предприятия и целевой траекторией изменения его конкурентной позиции. Реализация выбранного режима, его организационное обеспечение и последующая корректировка требуют формирования организационно-экономического механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности.

Таблица 2 – Обоснование выбора стратегического режима управления конкурентоспособностью ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено автором)

Элемент механизма	Диагностический результат	Интерпретация результатов
ИПКП	Средне-высокий потенциал отрасли	Отрасль располагает возможностями развития, ограниченными логистическими условиями, технологической глубиной переработки и недостаточным использованием вторичного сырья
Zкдвс	Неблагоприятная конъюнктура	Внешняя среда усиливает давление на издержки, спрос, стоимость финансирования и инвестиционные возможности предприятия
СКК	–0,08	Предприятие занимает среднюю, в целом устойчивую, но не лидерскую конкурентную позицию и располагает резервами ее укрепления
Модель «10Р»	4,0 балла	Профиль факторов соответствует консервативному стратегическому режиму: поэтапное развитие при ограничении риска расширения
Стратегический режим	Консервативный	Повышение результативности использования ресурсной базы, устранение выявленных ограничений и контролируемое укрепление рыночного присутствия
МАК-НСП	R=0,48; E=0,31; Δ=0,17; K=0,395	Текущая позиция – «адаптивный последователь». Интегральный уровень находится ниже нормативного порога, при умеренном ресурсно-операционном рассогласовании в пользу ресурсного потенциала
Целевая позиция МАК-НСП	«Нишевый дифференциатор»	Переход предполагает достижение цели по R и E [0,50;0,75). Основной вектор стратегического смещения связан с повышением операционной эффективности при сохранении и последовательном укреплении ресурсной базы

6. Разработан организационно-экономический механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, обеспечивающий преобразование результатов многоуровневой диагностики в стратегические решения и их реализацию в воспроизводимом цикле управления.

Практическая реализация адаптивного управления конкурентоспособностью требует наличия отдельных диагностических и аналитических инструментов и их объединения в единую управленческую систему, обеспечивающую непрерывную взаимосвязь между выявлением изменений внешней среды, принятием решений и оценкой результатов их реализации. В этой связи в работе разработан организационно-экономический механизм, устраняющий разрыв между диагностикой состояния предприятия, выбором конкурентного поведения, реализацией соответствующих мероприятий и последующей оценкой их результативности. Его принципиальной особенностью является замкнутый характер управленческого цикла, при котором результат каждого функционального блока выступает информационной основой последующего, а данные мониторинга инициируют корректировку ранее принятых решений.

Функциональная архитектура механизма включает диагностико-аналитический, стратегический, инструментально-управленческий и контрольно-корректирующий блоки (рисунок 5).

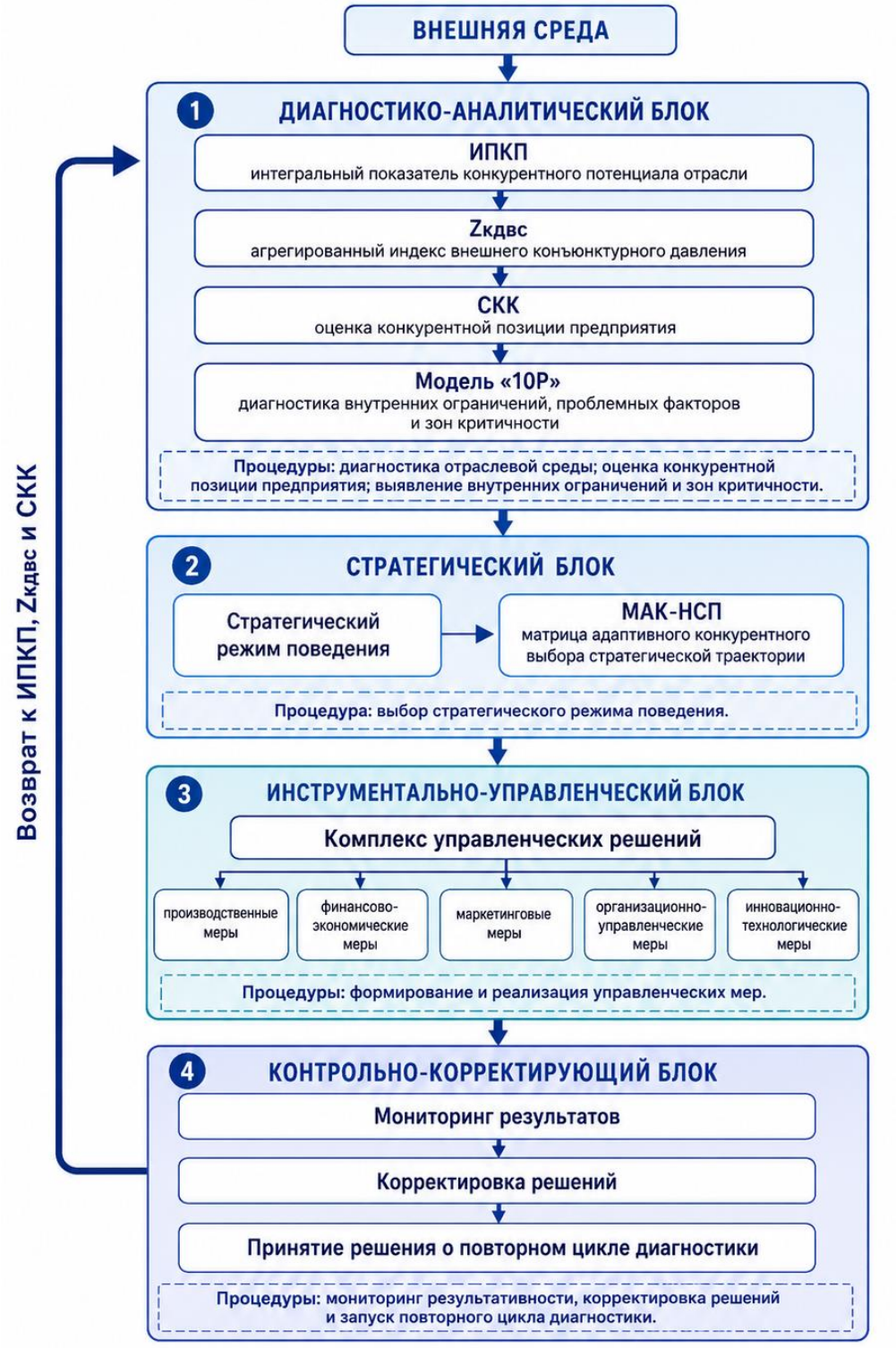


Рисунок 5 – Механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором)

Для перевода разработанной архитектуры в функционирующую систему управления в работе предложен организационно-экономический регламент ее внедрения, включающий инициирование диагностического цикла, сбор и верификацию исходных данных, проведение расчетных и факторных процедур, определение текущей и целевой позиции предприятия, утверждение режима

конкурентного поведения, формирование программы мероприятий, закрепление исполнителей, контроль KPI и последующую корректировку. Такой порядок позволяет связать аналитический результат с конкретным пользователем внутри предприятия и обеспечить воспроизводимость управленческого цикла.

Существенным элементом механизма является межфункциональное распределение ответственности, поскольку конкурентоспособность формируется под воздействием производственных, финансовых, рыночных, логистических и кадровых факторов. В этой связи в работе разграничены функции руководства и профильных подразделений по сбору и анализу данных, реализации мероприятий и контролю результатов, что обеспечивает персонализацию ответственности на всех этапах управленческого цикла.

Апробация организационно-экономического обеспечения на материалах ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» позволила сформировать комплекс мероприятий, ориентированных на устранение выявленных зон критичности и непосредственно увязанных с результатами диагностики и направлениями практической реализации (таблица 3).

Таблица 3 – Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (фрагмент) (составлено автором)

Направление	Мероприятие	Устраняемое ограничение	Ответственный	KPI	Ожидаемый эффект
Производственное	Аудит загрузки оборудования, устранение узких мест и выборочная модернизация производственных мощностей	Низкая фондоотдача и неполная реализация производственного потенциала	Техническая и производственная службы	Рост фондоотдачи, повышение загрузки мощностей	Повышение операционной эффективности и отдачи от действующих активов
Коммерческое	Развитие дилерской сети и расширение присутствия на приоритетных рынках ЮФО и СКФО	Недостаточная доля рынка и ограниченное региональное присутствие	Коммерческий отдел	Рост объема продаж, увеличение доли рынка	Укрепление рыночной позиции и расширение устойчивого спроса
Логистическое	Оптимизация складской сети, транспортных маршрутов и параметров запасов	Высокие логистические издержки и замедленная оборачиваемость запасов	Служба снабжения и логистики	Снижение логистических затрат, рост оборачиваемости запасов	Снижение операционных издержек и повышение эффективности оборотного капитала
…					
Продуктовое	Развитие специализированных сухих смесей и продукции с повышенной добавленной стоимостью	Недостаточная продуктовая дифференциация	Отдел развития, коммерческий отдел	Рост доли новой продукции	Усиление продуктовой специализации и формирование нишевых конкурентных преимуществ

Работоспособность механизма обеспечивается системой мониторинга, сочетающей плановый пересчет показателей с внеплановым реагированием на критические отклонения. Периодичность контроля дифференцируется в

зависимости от выбранного стратегического режима. При умеренном и консервативном режимах предусматривается ежегодный полный пересчет показателей, при оборонительном и агрессивном – более частый мониторинг, обусловленный повышенной вероятностью существенных отклонений (таблица 4).

Таблица 4 – Система показателей мониторинга результативности внедрения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (фрагмент) (составлено автором)

Показатель	Текущее значение	Целевой ориентир	Периодичность контроля	Результат
СКК	–0,08	≥ 0,00	ежегодно	Повышение конкурентной позиции относительно сопоставимых предприятий
Средняя оценка модели «10Р»	4,0	4,2–4,4	ежегодно	Усиление внутренних факторов конкурентоспособности
Позиция в МАК-НСП	адаптивный последователь	нишевый дифференциатор	ежегодно	Переход к более устойчивой стратегической позиции
$Z_{др}$	–0,60	→0 и выше	ежегодно	Укрепление рыночной позиции
..				
Выполнение программы мероприятий	-	не менее 90 %	ежеквартально	Контроль реализации адаптивной стратегии
Выполнение KPI подразделений	-	не менее 90 %	ежеквартально	Оценка эффективности управленческих решений

Ключевым признаком адаптивности механизма выступает система количественных триггеров, переводящая управление из режима исключительно календарного контроля в режим реагирования по отклонениям. В качестве оснований для внепланового пересмотра предусмотрены, в частности, снижение средней оценки «10Р» ниже установленной границы, ухудшение рентабельности и операционной маржи, сокращение доли рынка, снижение фондоотдачи и ликвидности, существенное изменение ключевой ставки, а также выход СКК за пределы установленной зоны. Наступление соответствующего события инициирует внеплановую диагностику, пересмотр режима, состава мероприятий либо целевой траектории. Благодаря этому механизм сохраняет общую архитектуру, но изменяет содержание и интенсивность предпринимаемых действий в зависимости от характера выявленных отклонений.

Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» сформирована система целевых ориентиров, позволяющая оценивать не только исполнение отдельных мероприятий, но и изменение конкурентной позиции предприятия. В качестве контролируемых параметров используются динамика СКК, факторного профиля «10Р», позиции в МАК-НСП, частных Z-оценок, выполнение программы

мероприятий и KPI подразделений. Механизм признается результативным при улучшении не менее двух ключевых зон критичности при отсутствии ухудшения интегральной конкурентной позиции предприятия. Для исследуемого объекта такими приоритетными зонами выступают рыночная доля и фондоотдача.

Дополнительная апробация в условиях кризисного сценария показала способность разработанной системы реагировать на ухудшение параметров среды без изменения общей логики управления. Так, снижение интегральной оценки факторов конкурентоспособности с 4,0 до 3,1 балла обусловило переход от консервативного к умеренному режиму и потребовало пересмотра комплекса мероприятий. Данный результат подтверждает, что адаптивность механизма проявляется не в разовой смене стратегии, а в способности своевременно фиксировать критические изменения и перестраивать конкурентное поведение предприятия в рамках единого воспроизводимого цикла.

Таким образом, разработанный организационно-экономический механизм обеспечивает переход от разовой диагностики к воспроизводимому циклу адаптивного управления. Его применение позволяет своевременно согласовывать конкурентное поведение, ресурсные возможности и результативность их использования с изменениями отраслевой среды, формируя условия для устойчивого воспроизводства конкурентных преимуществ промышленного предприятия в долгосрочной перспективе.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. В условиях отраслевой нестабильности конкурентоспособность промышленного предприятия определяется способностью согласовывать ресурсно-производственный потенциал и результативность его использования с изменяющимися параметрами отраслевой среды. Исходя из этого уточнено экономическое содержание конкурентоспособности промышленного предприятия как динамически воспроизводимой способности формировать, удерживать и развивать конкурентные преимущества, что позволяет рассматривать ее как объект адаптивного управления, ориентированного на своевременное изменение конкурентного поведения.

2. Нестабильность отраслевой среды изменяет параметры формирования конкурентоспособности предприятия и обусловливает необходимость

взаимосвязанного учета внешних ограничений, конкурентной позиции и внутренних возможностей. В исследовании обоснована структурно-логическая схема построения механизма адаптивного управления, интегрирующая отраслевой, конкурентный и внутрифирменный уровни диагностики со стратегическим выбором и обратной связью. Таким образом, управление конкурентоспособностью представлено как единый процесс выявления отраслевых изменений, определения требуемого конкурентного поведения и его последующей корректировки при изменении условий функционирования.

3. Неоднородность условий развития гипсовой промышленности обусловила необходимость разграничения структурных возможностей отрасли и текущих ограничений их реализации. Предложенный методический подход объединил оценку долгосрочного конкурентного потенциала посредством ИПКП и диагностику конъюнктурного давления внешней среды с применением Zкдвс. В результате сформирована количественная основа для соотнесения отраслевых возможностей и действующих ограничений и определения допустимого пространства конкурентного поведения промышленного предприятия.

4. Для сопоставления конкурентных позиций предприятий, различающихся масштабами и параметрами хозяйственной деятельности, предложена методика сравнительной оценки путем Z-нормирования, взвешенного агрегирования и декомпозиции частных показателей. Ее разработка способствовала объединению разнородных характеристик деятельности в показатель степени критичности конкурентоспособности и формированию единой базы ранжирования производителей с учетом отраслевых ориентиров. Апробация на предприятиях гипсовой промышленности подтвердила возможность использования методики для количественной внутриотраслевой диагностики, выявления отклонений и обоснования последующих управленческих решений.

5. Для перевода результатов диагностики конкурентной позиции в обоснованный стратегический выбор модифицирован методический инструментарий, объединяющий факторную модель «10Р» и матрицу МАК-НСП. Его применение позволяет определить допустимый режим поведения предприятия, выявить ресурсно-операционный дисбаланс и задать направление перехода к целевой конкурентной позиции. Апробация на ОАО «Хабезский

Гипсовый Завод» подтвердила целесообразность консервативного режима управления и траектории движения от «адаптивного последователя» к «нишевому дифференциатору».

6. Для практической реализации адаптивного управления конкурентоспособностью сформирован организационно-экономический механизм, основанный на регламентации процедур, распределении функциональной ответственности, мониторинге KPI и количественных триггерах пересмотра управленческих предписаний. Его верификация, включая кризисный сценарий, подтвердила способность своевременно выявлять критические отклонения и корректировать стратегический режим, состав мероприятий и целевую траекторию, обеспечивая согласование конкурентного поведения предприятия с изменениями отраслевой среды и создавая условия для устойчивого развития конкурентных преимуществ.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ НАУЧНЫХ РАБОТАХ:

Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России

1. Чекалов, А.Г. Анализ гипсовой отрасли в России и методы повышения конкурентоспособности организации на примере ОАО «Хабезский гипсовый завод» / А.Г. Чекалов, О.В. Бережная // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2024. – № 2 (101). – С. 130-139. (1,0/0,5 п.л.).

2. Чекалов, А.Г. Современные методы оценки конкурентоспособности промышленных предприятий / А.Г. Чекалов // Евразийский юридический журнал. – 2025. – № 10 (209). – С. 537-539. (0,6 п.л.).

3. Чекалов, А.Г. Совершенствование методов конкурентного анализа промышленных предприятий / А.Г. Чекалов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2025. – № 4 (109). – С. 116-122. (0,9 п.л.).

4. Чекалов, А.Г. Матрица адаптивной конкурентоспособности как механизм стратегической навигации промышленного предприятия в условиях нестабильной отраслевой среды / А.Г. Чекалов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2026. – № 2(113). – С. 189-197. (0,9 п.л.).

Монографии:

5. Чекалов, А.Г. Инструменты многофакторной оценки конкурентоспособности промышленных компаний / А.Г. Чекалов, О.В. Бережная. – Ставрополь: СКФУ, 2026. – 242 с. (10/5 п.л.).

Другие публикации:

6. Чекалов, А.Г. Повышение производительности труда в организациях промышленного сектора / А.Г. Чекалов, О.В. Бережная // Менеджмент, туризм и индустрия гостеприимства в контексте устойчивого развития региона: сборник трудов национальной научно-практической конференции с международным участием. – Нальчик: КБГУ, 2024. – С. 279-281. (0,18/0,1 п.л.).

7. Чекалов, А.Г. Современные способы повышения производительности труда в организации / А.Г. Чекалов, О.В. Бережная // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXV всероссийской научно-практической конференции. – Симферополь: Ариал, 2024. – С. 248-250. (0,3/0,15 п.л.).

8. Чекалов, А.Г. Использование SWOT-анализа как метода повышения уровня конкурентоспособности предприятия / А.Г. Чекалов // Достижения науки и технологий (ДНИТ-IV-2025): сборник научных статей по материалам IV всероссийской (национальной) научной конференции. – Красноярск: Красноярский краевой Дом науки и техники Российского союза научных и инженерных общественных объединений, 2025. – С. 339-343. (0,13 п.л.).

9. Чекалов, А.Г. Анализ тенденций развития отрасли производства гипса в Российской экономике / А.Г. Чекалов, О.В. Бережная // Саяпинские чтения: материалы VIII международной научно-практической конференции. В 2 ч. – Ч. 2. – Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2025. – С. 250-258. (0,4/0,2 п.л.).

10. Чекалов, А.Г. Концепция 4 «Р», как метод повышения конкурентоспособности предприятий / А.Г. Чекалов // Проблемы и перспективы устойчивого развития промышленности в XXI веке: от теории к практике: материалы международной студенческой конференции. – Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2025. – С. 279-281. (0,18 п.л.).

11. Чекалов, А.Г. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий с помощью бенчмаркинга / А.Г. Чекалов // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXIV международной научно-практической конференции. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 499-501. (0,25 п.л.).

12. Чекалов, А.Г. Контур адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на современном этапе / А.Г. Чекалов // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов XI международной научно-практической конференции. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2026. – С. 249-256. (0,5 п.л.).