Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

На правах рукописи

ЧЕКАЛОВ АРСЕН ГЕОРГИЕВИЧ

МЕХАНИЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ОТРАСЛЕВОЙ СРЕДЫ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:
экономика промышленности

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Доктор экономических наук, доцент
Бережная Ольга Владимировна

Ставрополь – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4

ГЛАВА 1. Теоретико-методические основы адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности в нестабильной среде 13

1.1. Экономическое содержание и особенности конкурентоспособности предприятий промышленности 13

1.2. Отраслевая нестабильность как фактор трансформации управления конкурентоспособностью промышленных предприятий 37

1.3. Методические подходы и принципы формирования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности 60

ГЛАВА 2. Экономическая оценка конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности в изменяющихся условиях отраслевого рынка 102

2.1. Современное состояние и тенденции развития гипсовой промышленности России 102

2.2. Формирование системы показателей и методического инструментария диагностики конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности 138

2.3. Оценка конкурентной позиции предприятий гипсовой промышленности и выявление ограничений развития отраслевого производства 167

ГЛАВА 3. Формирование и реализация механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленного сектора 190

3.1. Построение механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия 190
3.2. Выбор стратегического режима и разработка инструментов повышения конкурентоспособности предприятия гипсовой промышленности 203
3.3. Организационно-экономическое обеспечение внедрения, мониторинга и оценки результативности адаптивного управления конкурентоспособностью 242
Заключение 253
Список литературы 259
Приложение А. Расчеты агрегированного индекса конъюнктурного давления внешней среды 282
Приложение Б. Анализ основных товарных позиций гипсовой промышленности 287
Приложение В. Результаты SWOT-анализа ведущих участников рынка гипсовых строительных материалов 291
Приложение Г. Апробация методики анализа степени критичности конкурентоспособности для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» 295
Приложение Д. Итоговые значения СКК предприятий гипсовой промышленности 309
Приложение Е. Расчеты экспертных оценок факторов методики «10Р» 310
Приложение Ж. Результаты апробации методики «10Р» в кризисный период 319
Приложение И. Инструменты адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия 328

ВВЕДЕНИЕ

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.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЕ

1.1. Экономическое содержание и особенности конкурентоспособности предприятий промышленности

Основой экономик мира является рынок, на котором компании конкурируют друг с другом за свою долю, что является залогом их экономического успеха. Для поддержания и укрепления своих позиций каждая организация постоянно работает над повышением конкурентоспособности, совершенствуя механизмы управления и внедряя новые инструменты. При этом в современном экономическом сообществе конкурентоспособность хозяйствующих субъектов все в меньшей степени рассматривается как вторичная характеристика, производная исключительно от качества продукции или текущей доли рынка. Практика функционирования предприятий показывает более сложную зависимость, при которой устойчивость их положения определяется сочетанием производственного потенциала, ресурсной обеспеченности, финансовой устойчивости, технологического уровня, логистической связанности, качества управления и способности сохранять результативность при изменении отраслевой среды. В этом смысле конкурентоспособность предприятия выступает не частным показателем коммерческого успеха, а самостоятельной экономической категорией, находящейся на пересечении теории конкуренции, экономики промышленности и стратегического управления[1].

[1] Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.; Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008. 432 с.; Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2007. 608 с.

Такое понимание особенно значимо применительно к промышленности. Если предприятие утрачивает конкурентные позиции, последствия обычно не ограничиваются снижением выручки или сокращением отдельного рыночного сегмента. Нарушается более широкая система взаимосвязей. В частности, уменьшается загрузка мощностей, возрастает удельная нагрузка постоянных затрат, ухудшается оборачиваемость ресурсов, снижается доступность финансирования, усложняются отношения с поставщиками и покупателями. Поэтому конкурентоспособность промышленного предприятия проявляется не только в способности реализовать продукцию, но и в способности поддерживать воспроизводственный процесс, обеспечивать экономическую результативность и своевременно перестраивать хозяйственные решения при изменении внешних условий.

Именно в силу своей многогранности и чувствительности к широкому спектру внутренних и внешних факторов проблема конкурентоспособности на протяжении столетий остается в фокусе внимания экономической науки. Вопросы о том, что обеспечивает устойчивость и успех хозяйствующего субъекта, поднимались еще в античности[2] и получили глубокое развитие в классических, неоклассических и современных теориях. История развития научных концепций конкурентоспособности отражает эволюцию взглядов на факторы, влияющие на устойчивость и успех предприятий. Смена эпох и экономических условий определила акценты в изучении этих факторов, и как зарубежные, так и российские исследователи внесли значительный вклад в формирование современного представления о конкурентоспособности.

В научной литературе конкурентоспособность предприятия традиционно связывается с наличием преимуществ относительно соперников, способностью выдерживать рыночное соперничество, производить востребованную продукцию и

[2] Aristotle. Politics Aristotle [Электронный ресурс] / Aristotle; translated B. Jowelt. URL: https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/aristotle/Politics.pdf (дата обращения: 06.01.2023); Pliny.Natural history [Электронный ресурс] / Pliny. URL: https://archive.org/details/naturalhistory01plinuoft/page/n1/mode/2up (дата обращения: 14.01.2023).

обеспечивать устойчивую позицию на рынке[3]. Эти подходы имеют важное значение, однако для анализа промышленных предприятий они требуют уточнения. Конкурентоспособность в промышленности не исчерпывается товарным предложением, ценовой политикой или продвижением продукции. Она формируется глубже, а именно в структуре производственных мощностей, эффективности использования активов, уровне технологической оснащенности, устойчивости ресурсного обеспечения и способности предприятия поддерживать баланс между рыночными требованиями и внутренними возможностями.

Для раскрытия экономического содержания рассматриваемой категории необходимо разграничить несколько близких по содержанию понятий: конкуренция, конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность отрасли.

Понятие конкуренции относится к числу базовых категорий экономической науки, однако его содержание не является неизменным. В процессе усложнения понимания самого конкурентного взаимодействия в различных научных традициях конкуренция раскрывалась по-разному: как механизм рыночного саморегулирования, как форма соперничества хозяйствующих субъектов, как состояние рыночной структуры, как процесс отбора, вытеснения и обновления экономических форм. Для исследования конкурентоспособности промышленного предприятия принципиально важно не ограничиваться одним из этих подходов, поскольку каждый из них фиксирует лишь определенную сторону конкурентного взаимодействия.

В классической политической экономии впервые именно А. Смит заложил основу понимания конкуренции как механизма, посредством которого индивидуальные интересы участников рынка соотносятся с общественным результатом через систему обмена и цен[4]. Т.Р. Мальтус усилил представление о

[3] Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.; Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008. 426 с.; Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. 256 с.
[4] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : Эксмо, 2022. 1056 с.

конкуренции как о борьбе за ограниченные ресурсы[5]. Ж.-Б. Сэй акцентировал роль предпринимателя, способного соединять факторы производства и инициировать рыночное предложение[6]. Л. Вальрас и В. Парето перенесли анализ конкуренции в плоскость равновесия и эффективности распределения ресурсов[7], тогда как А. Пигу показал, что рыночный механизм не всегда обеспечивает оптимальный результат вследствие внешних эффектов и иных несовершенств[8].

В неоклассической традиции акцент был перенесен на условия рыночного равновесия и структуру рынка. А. Маршалл, развивая анализ спроса, предложения, цены и издержек, рассматривал конкуренцию в связи с механизмом формирования рыночной цены и поведением производителей в условиях свободного рынка[9]. В дальнейшем эта линия получила развитие в теориях несовершенной и монополистической конкуренции. Дж. Робинсон в своих исследованиях показала, что реальное рыночное взаимодействие далеко не всегда соответствует модели совершенной конкуренции, поскольку фирмы обладают различной рыночной властью, а цены и объемы выпуска формируются в условиях отклонения от идеальной конкурентной структуры[10]. Э. Чемберлин, в свою очередь, обосновал значение дифференциации продукта и монополистической конкуренции, при которой предприятие конкурирует не только ценой, но и особенностями предложения, воспринимаемой ценностью, качеством и рыночным позиционированием[11]. Важно отметить, что эти положения особенно значимы для настоящего исследования, поскольку в реальной отраслевой среде промышленные предприятия они действуют не в абстрактных условиях совершенной конкуренции,

---

[5] Malthus T.R. An Essay on the Principle of Population [Электронный ресурс]. URL: http://www.esp.org/books/malthus/population/malthus.pdf (дата обращения: 16.01.2023).

[6] Sayh J-B. A Treatise on Political Economy; or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth [Электронный ресурс]. URL: https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/say/treatise.pdf (дата обращения: 18.01.2023).

[7] Walras L. Elements of pure economics: or, the theory of social wealth. Homewood, Illinois: Published for the American Economic Association and the Royal Economic Society by R. D. Irwin, 1954. 620 p.; Pareto V. Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza sociale. Milano: Societa Editrice Libraria, 1919. 596 p.

[8] Пигу А. Экономическая теория благосостояния. М.: Прогресс, 1985. 511 с.

[9] Маршалл А. Принципы экономической науки. М. : Генеральный директор, 2010. 264 с.

[10] Робинсон Д. В. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 1986. 471 с.

[11] Чемберлин Э.Х. Теория монополистической конкуренции : Реориентация теории стоимости. М.: Экономика, 1996. 349 с.

а в системе различий по масштабу, технологиям, сырьевой базе, логистике, ассортименту и финансовым возможностям.

Особое место занимает понимание конкуренции как динамического процесса. В работах Ф. Хайека конкуренция трактуется уже как процедура обнаружения информации, рассредоточенной между множеством участников хозяйственной системы[12]. Такой подход смещает внимание с формальных признаков рыночной структуры на процесс адаптации субъектов к неполноте знания и изменчивости обстоятельств.

Динамическое понимание конкуренции было существенно развито в исследованиях Й. Шумпетера, который связывал развитие капиталистической экономики с инновациями и процессом «созидательного разрушения»[13]. В данной логике конкуренция не сводится к борьбе за уже существующий рынок. Она проявляется в вытеснении устаревающих технологий, продуктов, организационных форм и производственных систем новыми решениями. Для промышленного сектора эта трактовка особенно важна, поскольку технологическое обновление, модернизация оборудования, изменение глубины переработки и переход к новым производственным решениям способны радикально изменить расстановку сил в отрасли. Следовательно, конкуренция выступает не только как соперничество действующих производителей, но и как механизм структурного обновления промышленного производства.

В стратегическом управлении конкуренция рассматривается преимущественно как взаимодействие предприятий внутри отрасли, обусловленное не только прямым соперничеством между действующими участниками, но и влиянием поставщиков, покупателей, товаров-заменителей и угрозы появления новых игроков. Наиболее известную разработку этот подход получил в работах М. Портера, который предложил рассматривать конкуренцию через систему отраслевых сил, определяющих интенсивность соперничества и

---

[12] Хайек Ф.А. Смысл конкуренции // Современная конкуренция / Journal of Modern Competition. 2009. №3. С. 19-28; Хайек Ф.А. Конкуренция как процедура открытия// Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 12. С. 6-14.

[13] Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М.: Эксмо. 2007. 864с.

потенциальную прибыльность отрасли[14].

В отечественной экономической мысли предпосылки исследования конкуренции и конкурентоспособности формировались через анализ промышленного развития, организации производства, эффективности использования ресурсов и роли государственной экономической политики. В отличие от западной традиции, где конкуренция длительное время рассматривалась преимущественно через механизм рыночного равновесия, поведение фирмы и отраслевую структуру, российская научная и хозяйственная практика были в большей степени связана с вопросами становления промышленности, защиты внутреннего рынка, производственной организации и рационального распределения ограниченных ресурсов.

Уже в работах Н.С. Мордвинова вопросы развития мануфактур и тарифной политики рассматривались в связи с поддержкой отечественного производства и сочетанием частной инициативы с государственным регулированием[15]. В трудах А.А. Исаева акцент был перенесен на организацию хозяйственной деятельности, специализацию, труд и издержки, что позволяет связать отечественную традицию с исследованием внутренних факторов эффективности предприятия[16].

Значимым направлением отечественной науки стало исследование долгосрочной экономической динамики. В работах Н.Д. Кондратьева развитие хозяйственной системы связывалось с циклическими изменениями конъюнктуры, технологическими сдвигами и организационными нововведениями[17]. Для исследования особенностей промышленного предприятия это положение имеет принципиальное значение, поскольку конкурентоспособность не может оцениваться исключительно как текущее состояние, поскольку она зависит от способности производственной структуры адаптироваться к изменению

---

[14] Портер М.Э. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 608 с.

[15] Мордвинов Н.С. Некоторые соображения по предмету мануфактур в России и о тарифе [Электронный ресурс]. URL: https://elib.rgo.ru/handle/123456789/235311(дата обращения: 08.02.2023).

[16] Исаев А.А. Начала политической экономии [Электронный ресурс]. URL: https://dspace.spbu.ru/items/e9a5842b-e811-4dbc-8641-bb769fe87614(дата обращения: 18.02.2023).

[17] Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: избранные труды. М.: Экономика, 1989. 550 с.: Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. М.: Экономика, 1989. 524 с.

технологических, рыночных и организационных условий.

В советский период категория конкуренции в основном рассматривалась критически и противопоставлялась социалистическому соревнованию[18], вследствие чего исследовательский акцент смещался с анализа конкурентного поведения предприятий на вопросы планового распределения ресурсов, выполнения производственных заданий, повышения эффективности и организации труда. Вместе с тем именно в рамках отечественной школы экономико-математического анализа были разработаны подходы, имеющие прямое значение для последующего исследования конкурентоспособности промышленного предприятия. Так, Л.В. Канторович обосновал возможность формализованного выбора наилучшего варианта использования ограниченных производственных ресурсов, что позволяет рассматривать преимущество предприятия не только как рыночное превосходство, но и как результат более рационального распределения и использования ресурсов[19].

В постсоветский период отечественная научная традиция переходит к признанию конкуренции как объективного механизма рыночной экономики, обеспечивающего отбор более эффективных решений, стимулирование предпринимательства, повышение качества продукции, ускорение научно-технического развития и структурное обновление хозяйственной системы. Так, Ю.Б. Рубин раскрывает предпринимательскую конкуренцию как систему соперничества субъектов предпринимательства за достижение преимуществ в рыночном взаимодействии, подчеркивая, что она включает не только борьбу за потребителя, но и более широкий комплекс действий по укреплению позиций хозяйствующего субъекта[20]. Г.Л. Азоев и А.П. Челенков связывают конкуренцию с выявлением и использованием конкурентных преимуществ фирмы, что важно для перехода от общего анализа рыночного соперничества к оценке возможностей

---

[18] Сталин И.В. Соревнование и трудовой подъем масс: предисловие к книжке Микулиной «Соревнование масс»/Сочинения. В 13 т. Т. 12. М: Государственное издательство политической литературы, 1949. С. 108-111.

[19] Канторович Л.В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. М.: Издательство Академии наук СССР, 1960. 352 с.

[20] Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник для вузов. М.: Market DS, 2007. 603с.

конкретного предприятия[21]. Р.А. Фатхутдинов рассматривает конкуренцию и конкурентоспособность в логике управления организацией, акцентируя необходимость системного подхода к формированию преимуществ, качеству управления и результативности деятельности предприятия[22].

Таким образом, российская научная и хозяйственная традиция позволяет дополнить классические и стратегические трактовки конкуренции промышленно-производственным содержанием. Для настоящего исследования это имеет принципиальное значение, поскольку конкурентоспособность промышленного предприятия должна рассматриваться не только как результат рыночного соперничества, но и как следствие организации производства, эффективности использования ресурсов, устойчивости к циклическим и отраслевым изменениям, а также способности предприятия к управляемой адаптации.

Обобщение представленных подходов к трактовке конкуренции изложено нами в соответствии с таблицей 1.

Для целей настоящего исследования обоснованным является не узкое, а интегральное понимание конкуренции. Конкуренция промышленных предприятий представляет собой процесс экономического соперничества хозяйствующих субъектов в отраслевой среде за ресурсы, потребителей, рынки сбыта, технологические и организационные преимущества, в ходе которого выявляются различия в эффективности использования производственного потенциала, устойчивости к внешним воздействиям и способности предприятия воспроизводить свои конкурентные позиции. Такое понимание позволяет связать категорию конкуренции с дальнейшим анализом конкурентоспособности промышленного предприятия, поскольку конкуренция описывает внешнюю систему взаимодействия, а конкурентоспособность – способность конкретного экономического агента действовать в этой системе результативнее, устойчивее и адаптивнее по сравнению с другими участниками отрасли.

---

[21] Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. 256 с.
[22] Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2008. 426 с.

Таблица 1 – Основные подходы к трактовке категории «конкуренция» (составлено автором)

Автор / научное направление	Понимание конкуренции	Ключевой акцент	Значение для исследования конкурентоспособности промышленного предприятия
1	2	3	4
А. Смит, классическая политическая экономия	Естественный механизм согласования частных интересов участников рынка через обмен, разделение труда и ценовой механизм[23].	Рыночное саморегулирование; ограничение произвольного поведения продавцов и покупателей; формирование рыночных цен.	Позволяет рассматривать конкуренцию как внешнюю экономическую силу, соотносящую решения предприятия с поведением других участников рынка.
А. Маршалл, неоклассическая школа	Взаимодействие спроса, предложения, цены и издержек в условиях рыночного равновесия[24].	Цена, издержки, предложение, равновесие рынка.	Важна для анализа влияния затрат, ценовой политики и масштаба производства на положение промышленного предприятия.
Дж. Робинсон, теория несовершенной конкуренции	Конкуренция рассматривается в условиях отклонения от модели совершенного рынка, когда фирмы обладают различной рыночной властью[25].	Несовершенство рынка; рыночная власть; неодинаковые возможности участников.	Позволяет учитывать различия промышленных предприятий по масштабу, доступу к ресурсам, капиталу, технологиям и каналам сбыта.
Э. Чемберлин, теория монополистической конкуренции	Соперничество не только по цене, но и по дифференциации продукта, качеству и воспринимаемой ценности предложения[26].	Дифференциация продукции; качество; уникальность предложения; неценовая конкуренция.	Существенна для оценки конкурентоспособности промышленной продукции, но требует дополнения анализом производственной и финансовой устойчивости предприятия.
Ф. Хайек, австрийская школа	Процедура обнаружения информации, рассредоточенной между участниками рынка[27].	Неполнота знания; адаптация; выявление более эффективных решений.	Обосновывает необходимость анализа конкурентоспособности как способности предприятия адаптироваться к изменению спроса, издержек, технологий и отраслевых условий.
Й. Шумпетер, эволюционный подход	Процесс инновационного обновления и «созидательного разрушения», в ходе которого новые технологии и формы организации вытесняют устаревшие[28].	Инновации; технологическое обновление; структурная трансформация рынка.	Особенно значима для промышленности, где модернизация оборудования, технологий и производственных процессов способна менять отраслевые конкурентные позиции.
М. Портер, стратегический подход	Система отраслевых сил: соперничество действующих игроков, влияние поставщиков и покупателей, угроза	Отраслевая структура; интенсивность соперничества; барьеры входа; поставщики, покупатели, заменители.	Позволяет перейти от общего понимания конкуренции к анализу конкретной отраслевой среды, в которой формируется конкурентоспособность промышленного предприятия.

[23] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : Эксмо, 2022. 1056 с.
[24] Маршалл А. Принципы экономической науки. М. : Генеральный директор, 2010. 264 с.
[25] Робинсон Д. В. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 1986. 471 с
[26] Чемберлин Э.Х. Теория монополистической конкуренции : Реориентация теории стоимости. М.: Экономика, 1996. 349 с.
[27] Хайек Ф.А. Смысл конкуренции // Современная конкуренция / Journal of Modern Competition. 2009. №3. С. 19-28
[28] Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М.: Эксмо. 2007. 864с

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
	товаров-заменителей и новых участников [29].		
Ю.Б. Рубин, предпринимательская конкуренция	Соперничество субъектов предпринимательства за достижение преимуществ в рыночном взаимодействии[30].	Предпринимательское соперничество; укрепление рыночных позиций; поведение хозяйствующих субъектов.	Помогает раскрыть конкуренцию как активное поведение предприятия, направленное на удержание и развитие преимуществ.
Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, теория конкурентных преимуществ фирмы	Конкуренция связывается с выявлением, формированием и использованием конкурентных преимуществ фирмы[31].	Конкурентные преимущества; сравнительная позиция фирмы; факторы превосходства над соперниками.	Значима для перехода от анализа конкурентной среды к оценке источников преимуществ конкретного промышленного предприятия.
Р.А. Фатхутдинов, управленческий подход	Конкуренция и конкурентоспособность рассматриваются в системе управления организацией, где решающее значение имеют качество управления, ресурсы, инновации и эффективность деятельности[32].	Системное управление; качество; инновации; эффективность; конкурентоспособность организации.	Позволяет рассматривать конкурентоспособность промышленного предприятия как объект целенаправленного управленческого воздействия.

В российской правовой практике понятие конкуренции получило нормативное закрепление в Законе РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»[33], где конкуренция определялась как состязательность хозяйствующих субъектов, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. В действующем Федеральном законе от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»[34] данная логика сохранена и конкуренция трактуется как соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельные действия каждого из них

[29] Портер М.Э. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
[30] Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник для вузов. М.: Market DS, 2007. 603с.
[31] Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. 256 с.
[32] Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2008. 426 с.
[33] Закон РСФСР от 22.03.1991 N 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [справочно-правовая система]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51/ (дата обращения: 18.02.2023).
[34] Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [справочно-правовая система]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 18.02.2023).

исключают или ограничивают возможность одностороннего воздействия на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Данное нормативное определение подчеркивает самостоятельность поведения хозяйствующих субъектов как необходимое условие конкурентной среды. Вместе с тем, оно связывает конкуренцию не только с фактом соперничества, но и с ограничением рыночной власти отдельных участников, что особенно значимо для анализа промышленных отраслей, где позиции предприятий во многом зависят от масштаба производства, доступа к сырью, логистической инфраструктуры, финансовых ресурсов и способности воздействовать на условия обращения продукции.

Таким образом, конкуренция выступает той внешней силой, которая заставляет компании искать пути для улучшения своей деятельности, но при этом не раскрывает внутренних причин, по которым одно предприятие оказывается успешнее другого в рамках одних и тех же рыночных усилий. Ответ на вопрос об источниках такого превосходства лежит в плоскости изучения понятия «конкурентоспособность». Если конкуренция описывает внешнюю среду, то конкурентоспособность характеризирует внутренние свойства самого хозяйствующего субъекта. Данная проблематика, в отличие от теории конкуренции, смещает акцент на анализ ресурсной базы, эффективности менеджмента, качества стратегического планирования и способности генерировать уникальные преимущества.

Закономерно, что многогранность определения «конкурентоспособность» обусловила существование различных подходов к ее пониманию.

Результаты теоретических обобщений в исследуемой области показывают, что понятие конкурентоспособности является производным от категории конкуренции, однако не сводится к ней. Если конкуренция характеризует процесс соперничества субъектов в рыночной или отраслевой среде, то конкурентоспособность отражает способность конкретного объекта – продукции, предприятия, отрасли, региона или национальной экономики – выдерживать это соперничество и достигать сравнительно более устойчивых результатов. Поэтому

конкурентоспособность по своей природе является относительной категорией, поскольку она не существует вне сравнения с аналогами, конкурентами, отраслевыми стандартами (эталонами) либо требованиями рынка.

В научной литературе конкурентоспособность рассматривается на нескольких уровнях:

- на микроуровне, когда речь идет о конкурентоспособности продукции и предприятия;

- на мезоуровне исследуются вопросы конкурентоспособности отрасли или региона;

- на макроуровне изучаются проблемы конкурентоспособности национальной экономики.

Такое многоуровневое понимание позволяет избежать методической ошибки, при которой конкурентоспособность предприятия подменяется либо характеристиками отдельного продукта, либо общим состоянием отрасли. Мы разделяем мнение отечественных специалистов М.И. Гельвановского, В.М. Жуковской и И.А. Трофимовой о необходимости анализа конкурентоспособности в микро-, мезо- и макроуровневом измерении, поскольку конкурентные преимущества формируются не изолированно, а во взаимосвязи разных уровней экономической системы[35].

Наиболее распространенным является товарно-рыночный подход, в рамках которого конкурентоспособность связывается со способностью продукции удовлетворять потребности потребителя лучше или не хуже аналогов по соотношению цены, качества, потребительских свойств, надежности, сервиса и доступности. Данный подход широко представлен в маркетинговой концепции управления, где ценность предложения для потребителя, позиционирование, качество и восприятие товара рассматриваются как важнейшие факторы рыночного успеха[36]. Для промышленного предприятия этот подход имеет существенное значение, поскольку конечная продукция выступает видимым

[35] Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.А. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении // Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 67–77.
[36] Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2024. 608 с.

носителем конкурентных преимуществ. Вместе с тем он недостаточен для анализа предприятия как хозяйственной системы ввиду того, что востребованная продукция еще не означает финансовой устойчивости, эффективной загрузки мощностей, устойчивости ресурсного обеспечения и способности к долгосрочному развитию.

В рамках стратегического подхода конкурентоспособность связывается с формированием и удержанием конкурентных преимуществ. М. Портер рассматривает конкурентное преимущество через способность фирмы создавать для потребителя ценность, превышающую издержки ее создания, а также через выбор базовых стратегических позиций – лидерства по издержкам, дифференциации или фокусирования[37]. Для анализа промышленных предприятий данный подход важен тем, что переносит внимание с отдельных показателей деятельности на источники устойчивого превосходства: структуру издержек, цепочку создания стоимости, отраслевое позиционирование, барьеры входа и способность предприятия занять экономически выгодное место в отраслевой среде.

Отдельную группу составляют ресурсный подход к трактовке конкурентоспособности. В ресурсной концепции фирмы устойчивое преимущество объясняется не сколько положением предприятия на рынке, а, прежде всего, составом, качеством и трудновоспроизводимостью его ресурсов. Так, Дж. Барни обосновал, что устойчивое конкурентное преимущество может быть связано с ресурсами, обладающими ценностью, редкостью, трудной имитируемостью и организационной встроенностью[38]. Для промышленного предприятия этот подход значим, поскольку его конкурентоспособность в существенной мере определяется производственными фондами, технологическими компетенциями, сырьевой базой, квалификацией персонала, организацией производства и накопленными управленческими практиками.

Развитием ресурсного подхода стала концепция динамических способностей. Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен связывают конкурентные преимущества предприятия

[37] Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
[38] Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

не только с наличием ресурсов, но и со способностью их интегрировать, обновлять и перестраивать в условиях быстро меняющейся внешней среды[39]. Подчеркнем, что для настоящего исследования этот подход имеет принципиальное значение, поскольку позволяет рассматривать конкурентоспособность не как статичный набор преимуществ, а как способность предприятия адаптировать внутреннюю систему к изменению отраслевых условий. Именно здесь актуализируется необходимость перехода от оценки конкурентоспособности к ее адаптивному управлению.

В отечественной научной традиции значительное внимание уделяется управленческому и системному пониманию конкурентоспособности. Р.А. Фатхутдинов в своей работе «Стратегическая конкурентоспособность» рассматривает конкурентоспособность организации в связи с качеством управления, эффективностью использования ресурсов, инновационностью, качеством продукции и способностью организации достигать устойчивых результатов в конкурентной среде[40]. Г.Л. Азоев и А.П. Челенков акцентируют внимание на конкурентных преимуществах фирмы, их выявлении, формировании и использовании в процессе соперничества[41]. С поведенческих позиций раскрывает конкурентоспособность А.Ю. Юданова. Ученый определяет конкурентоспособность фирмы через соответствие ее конкурентной стратегии условиям рыночной среды и имеющимся ресурсам, выделяя виолентный, патиентный, эксплерентный и коммутантный типы конкурентного поведения, различающиеся источниками конкурентной силы – масштабом производства, специализацией, инновационным опережением либо гибкой адаптацией к локальным запросам рынка[42]. Ю.Б. Рубин, раскрывая предпринимательскую конкуренцию, фактически подводит к пониманию конкурентоспособности как способности субъекта предпринимательства достигать и удерживать

[39] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
[40] Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. М.: Экономика, 2005. 503 с.
[41] Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. 256 с.
[42] Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие . М. : Гном и Д, 2001. 304 с.

преимущества в рыночном взаимодействии[43].

В исследованиях современных отечественных ученых (М.Ю. Ваховская (2020), А.А. Лубский (2021), В.А. Ежова (2022), Е.М. Кобозева (2023), Р.В. Чернов (2024) и др.)[44] конкурентоспособность предприятия все чаще раскрывается через сочетание результативности, управляемости, ресурсной обеспеченности и способности сохранять преимущества во времени либо увеличивать долю рынка. Вместе с тем в отношении предприятий промышленности данные трактовки нуждаются в уточнении, поскольку в них не всегда достаточно раскрыты капиталоемкость производства, технологическая инерционность, зависимость от сырья, энергетики, логистики и отраслевой нестабильности. В этом плане интерес представляют исследования российских ученых по вопросам конкурентоспособности промышленных предприятий, прежде всего, где важное значение придется динамическим характеристикам хозяйствующего субъекта. Так, Д.С. Воронов обосновывает необходимость анализа конкурентоспособности предприятия в связи с динамикой его положения относительно конкурентов, разграничивая конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия и подчеркивая относительный характер данной категории[45]. В этом подходе конкурентоспособность выступает результатом не только текущей рыночной позиции, но и изменений операционной эффективности, стратегического позиционирования и способности предприятия прогнозировать развитие конкурентного статуса.

Однако, в большей степени в рамках настоящего исследования мы разделяем

---

[43] Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник для вузов. М.: Market DS, 2007. 603с.

[44]Ваховская М.Ю., Аблякимова Л.Р. Сущность дефиниции «Конкурентоспособность» // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2020): сборник трудов III Всероссийской школы-симпозиума молодых учёных. Симферополь: АРИАЛ, 2020. С. 39-44; Лубский А.А., Медведева В.В. Конкурентоспособность предприятия: проблемные вопросы и решения // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1. С. 48-52; Ежова В.А. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. 38 с.; Кобозева Е.М., Клевцова А.А. Конкурентоспособность промышленного предприятия: факторы, уровни и методы её оценки // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №4 (70). С. 40-46; Чернов Р.В. Конкурентоспособность предприятия на рынке при освоении новой продукции// Вестник университета. 2024. № 5. С. 137–148.

[45]Воронов Д. С. Динамическая концепция управления конкурентоспособностью предприятия: монография. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 316 с.; Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.

направленность подхода В.В. Криворотова и С.Е. Ерыпалова, рассматривающих конкурентоспособность крупных производственных комплексов как ключевую характеристику их адаптационной способности к современным вызовам[46]. Актуальность данного подхода состоит в том, что конкурентоспособность связывается не только с оценкой достигнутого уровня, но и с формированием механизма управления, системой факторов, показателей, алгоритмов регулирования и прогнозирования развития производственного комплекса. Для исследования предприятий промышленности это принципиально важно, поскольку их конкурентоспособность должна раскрываться через производственную базу, ресурсные ограничения, финансово-экономическую устойчивость, энергоемкость, логистику и способность к управляемой адаптации в отраслевой среде.

Обобщение представленных подходов представлено в таблице 1. Их компаративный анализ показывает, что конкурентоспособность не может быть сведена к одному признаку. В одних исследованиях в центре внимания находится продукция и ее соответствие требованиям рынка, в других – стратегическая позиция предприятия, в третьих – ресурсы и компетенции, в четвертых – управленческая способность поддерживать и развивать преимущества во времени. Для промышленного предприятия такое многоаспектное понимание особенно важно, поскольку его конкурентоспособность формируется не только на рынке сбыта, но и в производстве, снабжении, финансах, кадрах, технологиях, логистике и организации управления.

С учетом выявленных теоретических подходов и отраслевой специфики предприятий, нам представляется необходимым уточнить понятийный аппарат, сместив акцент на способность предприятия не просто реагировать на внешние изменения, но и активно формировать собственные долгосрочные преимущества, обеспечивающие устойчивость в условиях нестабильности экономики.

---

[46] Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.; Оценка и обеспечение конкурентоспособности производственных комплексов и компаний : монография / В.В. Криворотов, С.Е. Ерыпалов, А. В. Калина, Н.В. Стародубец [и др.] ; под ред. В.В. Криворотова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 466 с.

Таблица 2 – Обзор основных подходов к трактовке категории «конкурентоспособность» (составлено автором)

Подход / представители	Трактовка конкурентоспособ-ности	Ключевой акцент	Ограничения подхода	Значение для исследования конкурентоспособно-сти промышленного предприятия
1	2	3	4	5
Многоуровневый подход: М.И. Гельвановский[47]	Это категория, проявляющаяся на разных уровнях экономической системы: продукции, предприятия, отрасли, региона, национальной экономики.	Иерархия уровней конкурентоспособ-ности; связь микро-, мезо- и макроуровня.	При широком уровне обобщения недостаточно раскрывается внутренний механизм формирования конкурентоспособ-ности конкретного предприятия.	Позволяет разграничить конкурентоспособ-ность продукции, предприятия и отрасли, а также рассматривать промышленное предприятие в системе отраслевых условий и ограничений.
Товарно-рыночный подход: Ф. Котлер, К.Л. Келлер[48]	Способность продукции удовлетворять потребности потребителя лучше или не хуже аналогов по цене, качеству, потребительским свойствам, сервису и доступности.	Потребительская ценность, качество продукции, цена, рыночное позиционирование, восприятие товара покупателем.	Не раскрывает в полной мере производственную, технологическую, финансовую и организационную устойчивость предприятия.	Значим для оценки продукции как внешнего носителя конкурентных преимуществ, но требует дополнения анализом предприятия как производственно-экономической системы.
Стратегический подход: М. Портер[49]	Связана с формированием и удержанием конкурентного преимущества за счет выгодной позиции в отрасли, снижения издержек, дифференциации или фокусирования.	Конкурентное преимущество, отраслевая позиция, цепочка создания стоимости, издержки, дифференциация.	Может быть недостаточно чувствителен к внутренней неоднородности ресурсов предприятия и к его способности перестраиваться в нестабильной среде.	Позволяет связать конкурентоспособно-сть промышленного предприятия с отраслевой структурой, барьерами входа, издержками и выбором стратегической позиции.
Ресурсный подход: Э. Пенроуз, Дж. Барни[50]	Объясняется наличием, качеством и использованием ресурсов, способных обеспечивать устойчивые преимущества предприятия.	Ресурсы, компетенции, уникальность, трудная имитируемость, внутренняя база предприятия.	При доминирующем акценте на ресурсах может недостаточно учитываться изменчивость отраслевой среды и необходимость быстрой адаптации.	Важен для промышленности, где конкурентоспособ-ность зависит от основных фондов, технологий, сырьевой базы, производствен-ных компетенций и организационного опыта.
Подход динамических способностей: Д. Тис, Г. Пизано,	Связана не только с наличием ресурсов, но и со способностью предприятия интегрировать, обновлять и перестраивать их в	Адаптация, обновление ресурсов, организационная гибкость, реакция на изменение среды.	Требует дальнейшей прикладной конкретизации, необходимо показать, через какие показатели и	Формирует теоретическое основание для перехода от статичной оценки конкурентоспособ-ности к механизму

[47] Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.А. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении // Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 67–77.
[48] Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2024. 608 с.
[49] Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
[50] Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1995. 272 p.: Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99-120.

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Э. Шуен[51]	условиях изменяющейся внешней среды.		управленческие процедуры оценивается адаптационная способность предприятия.	адаптивного управления промышленным предприятием.
Управленческий подход: Р.А. Фатхутдинов[52]	Результат системного управления качеством, ресурсами, инновациями, эффективностью и развитием преимуществ.	Системное управление, качество, инновационность, эффективность, управленческое воздействие.	Нуждается в уточнении применительно к отраслевой специфике промышленного производства и нестабильности внешней среды.	Позволяет рассматривать конкурентоспособность промышленного предприятия как объект целенаправленного управления, а не только как итог рыночного соперничества.
Подход конкурентных преимуществ фирмы: Г.Л. Азоев, А.П. Челенков[53]	Раскрывается через выявление, формирование и использование преимуществ фирмы относительно конкурентов.	Конкурентные преимущества, сравнительная позиция, факторы превосходства, анализ конкурентов.	Может смещать акцент на сравнение с конкурентами без достаточного раскрытия механизма воспроизводства преимуществ во времени.	Важен для диагностики источников преимуществ промышленного предприятия и сопоставления его положения с другими участниками отрасли.
Поведенческий подход: А.Ю. Юданов[54]	Раскрывается через соответствие типа конкурентной стратегии ресурсам предприятия, масштабу деятельности и характеру рыночной ниши.	Виоленты, патиенты, эксплеренты, коммутанты; массовое производство, специализация, инновации, гибкость.	Раскрывает поведенческую сторону конкуренции, чем производственно-экономическую специфику предприятия.	Позволяет учитывать неоднородность предприятий промышленности и обосновывать выбор адаптивной стратегии в зависимости от производственного профиля и отраслевых условий.
Предпринимательский подход: Ю.Б. Рубин[55]	Способность субъекта предпринимательства достигать и удерживать преимущества в процессе рыночного взаимодействия.	Предпринимательское поведение, активность субъекта, рыночное соперничество, укрепление позиций.	В большей степени раскрывает поведенческую сторону конкуренции, чем производственно-экономическую специфику предприятия.	Позволяет подчеркнуть активную роль предприятия в формировании конкурентных позиций, но требует дополнения отраслево-производственным анализом.
Современные прикладные трактовки конкурентоспособности предприятия: М.Ю. Ваховская, А.А. Лубский, В.А. Ежова, Е.М. Кобозева,	Интегральная характеристика финансово-хозяйственного состояния, управляемости, ресурсного потенциала, развития конкурентных преимуществ и способности	Финансово-хозяйственная результативность, экономический потенциал, управление ресурсами; сильные и слабые стороны, развитие преимуществ, рыночная доля.	Не всегда достаточно раскрывается промышленная специфика: капиталоемкость, технологическая инерционность, зависимость от сырья, энергетики, логистики и	Позволяют зафиксировать современную прикладную линию исследований и перейти к авторскому определению конкурентоспособности промышленного предприятия

[51]Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

[52]Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. М.: Экономика, 2005. 503 с.

[53]Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. 256 с.

[54]Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие. М. : Гном и Д, 2001. 304 с.

[55]Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник для вузов. М.: Market DS, 2007. 603с.

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Р.В. Чернов и др.[56]	сохранять либо увеличивать рыночную долю.		отраслевой нестабильности.	
Динамический подход: Д.С. Воронов[57]	Относительная и изменяющаяся во времени характеристика, проявляющаяся в сравнении с конкурентами и зависящая от динамики внутренних и внешних факторов.	Динамика конкурентного статуса, разграничение конкурентоспособности продукции и предприятия, оценка во времени, прогнозирование.	Требует адаптации к конкретной отраслевой специфике и к задачам построения механизма управления в условиях нестабильной среды.	Обосновывает отказ от статичной оценки конкурентоспособности и переход к анализу способности предприятия удерживать и воспроизводить преимущества во времени.
Адаптационный, комплексный подход: В.В. Криворотов, С.Е. Ерыпалов[58]	Ключевая характеристика адаптационной способности производственного комплекса и как результат управления системой факторов, показателей и регулирующих воздействий.	Производственный комплекс, адаптационная способность, система факторов, механизм управления, регулирование, прогнозирование.	Разработан применительно к крупным производственным комплексам, поэтому при использовании на уровне отдельного предприятия требует масштабирования и отраслевой адаптации.	Позволяет рассматривать конкурентоспособность предприятия промышленности как управляемое состояние производственно-экономической системы.
Авторская позиция	Способность формировать, удерживать и воспроизводить преимущества на основе ресурсно-производственного потенциала, финансово-экономической устойчивости, технологической состоятельности и адаптации к отраслевой среде.	Комплексность, воспроизводимость преимуществ, связь внутренних ресурсов и внешних условий, адаптивность.	Требует разработки системы показателей и механизма управления, позволяющих перевести теоретическое определение в прикладной диагностический инструмент.	Выступает основой дальнейшего исследования: от разграничения категорий – к диагностике конкурентной позиции и формированию механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятия промышленности.

Следовательно, применительно к промышленному предприятию конкурентоспособность предлагаем рассматривать как интегральную способность

[56] Ваховская М.Ю., Аблякимова Л.Р. Сущность дефиниции «Конкурентоспособность» // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2020): сборник трудов III Всероссийской школы-симпозиума молодых учёных. Симферополь: АРИАЛ, 2020. С. 39-44; Лубский А.А., Медведева В.В. Конкурентоспособность предприятия: проблемные вопросы и решения // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1. С. 48-52; Ежова В.А. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. 38 с.; Кобозева Е.М., Клевцова А.А. Конкурентоспособность промышленного предприятия: факторы, уровни и методы её оценки // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №4 (70). С. 40-46; Чернов Р.В. Конкурентоспособность предприятия на рынке при освоении новой продукции// Вестник университета. 2024. № 5. С. 137–148.

[57] Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.

[58] Оценка и обеспечение конкурентоспособности производственных комплексов и компаний : монография / В.В. Криворотов, С.Е. Ерыпалов, А. В. Калина, Н.В. Стародубец [и др.] ; под ред. В.В. Криворотова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 466 с.

хозяйствующего субъекта формировать, удерживать и воспроизводить преимущества относительно сопоставимых участников отрасли на основе эффективного использования ресурсно-производственного потенциала, финансово-экономической устойчивости, технологической состоятельности и адаптации к изменениям отраслевой среды. В такой авторской трактовке конкурентоспособность выступает экономической характеристикой устойчивости и развития предприятия в конкретных отраслевых условиях. Данная способность реализуется через взаимодействие двух взаимодополняющих подсистем: 1) подсистемы операционного превосходства, ориентированной на эффективность текущей деятельности и рациональное использование ресурсов; 2) подсистемы стратегической адаптивности, обеспечивающей своевременную трансформацию предприятия в ответ на внешние вызовы и возможности.

При этом конкурентоспособность рассматривается нами как иерархическая система. Конкурентоспособность продукции относится к уровню конкретного товара или товарной группы. Она выражает способность продукции выдерживать сопоставление с аналогами по цене, качеству, потребительским свойствам, надежности, сервисному сопровождению и соответствию ожиданиям покупателя. В маркетинговой концепции именно товар, его ценность для потребителя и позиционирование на рынке рассматриваются как важнейшие элементы формирования спроса[59]. Однако конкурентоспособность продукции не равна конкурентоспособности предприятия. Предприятие может иметь востребованный продукт, но одновременно испытывать дефицит оборотных средств, квалифицированных кадров, технологические ограничения, высокую долговую нагрузку, проблемы с загрузкой мощностей или логистикой. В таком случае рыночная привлекательность продукции не преобразуется автоматически в устойчивость самого хозяйствующего субъекта.

Следующий уровень – конкурентоспособность предприятия – является более сложной категорией. Она включает способность хозяйствующего субъекта формировать, удерживать и воспроизводить преимущества, обеспечивающие

[59] Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2024. 608 с.

результативное функционирование в конкретной отраслевой среде. В центре анализа здесь находятся не только товар и его потребительские свойства, но и производственная система, ресурсная база, финансовое состояние, организационная структура, управленческие компетенции, кадровый состав, качество стратегических решений и способность предприятия к адаптации. Такой подход согласуется с ресурсной теорией фирмы, в рамках которой устойчивые преимущества связываются с уникальными, трудно имитируемыми и эффективно используемыми ресурсами предприятия[60].

Конкурентоспособность отрасли относится уже к мезоуровню экономического анализа. Она отражает совокупный потенциал отраслевой системы: состояние сырьевой базы, технологический уровень производства, инфраструктурную обеспеченность, инвестиционную привлекательность, емкость спроса, институциональные условия, степень концентрации рынка и положение отрасли в национальной экономике. Отрасль задает предприятиям рамки возможностей и ограничений, однако не предопределяет автоматически их индивидуальный успех. Даже в относительно сильной отрасли отдельное предприятие может быть уязвимым, если его ресурсная база, операционная эффективность и управленческие решения не соответствуют требованиям конкурентной среды.

Таким образом, указанные категории образуют иерархическую систему. Конкуренция характеризует внешнее рыночное взаимодействие, конкурентоспособность отрасли задает рамочные условия функционирования предприятий, конкурентоспособность предприятия отражает способность хозяйствующего субъекта действовать и развиваться внутри этих условий, конкурентоспособность продукции выступает одним из источников, но не исчерпывающим основанием конкурентных преимуществ. Такое разграничение принципиально важно для настоящего исследования, поскольку его предмет связан не с отдельным товаром и не с рынком в целом, а с механизмами управления

[60] Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1995. 272 p.: Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99-120.

конкурентоспособностью промышленного предприятия в отраслевой среде.

Промышленное предприятие как объект конкурентного анализа обладает рядом признаков, отличающих его от организаций иных сфер экономики. Прежде всего, промышленное производство характеризуется высокой капиталоемкостью. Значительная часть результата зависит от состояния основных фондов, производственных мощностей, технологического оборудования и возможности их обновления. В отличие от многих видов коммерческой или сервисной деятельности, где корректировка рыночного поведения может осуществляться относительно быстро, промышленное предприятие связано ранее принятыми инвестиционными решениями, технологической схемой и структурой производственного цикла. Это придает его конкурентоспособности выраженный инерционный характер.

Второй важный признак – это технологическая зависимость и ограниченная скорость перестройки производства. Промышленное предприятие не может мгновенно изменить ассортимент, производственную технологию или систему снабжения без затрат, организационных последствий и риска потери эффективности. Поэтому конкурентоспособность здесь определяется не только текущим качеством управления, но и тем, насколько ранее сформированная ресурсно-технологическая база позволяет предприятию реагировать на изменение спроса, цен, условий поставки и поведения конкурентов. В этом смысле промышленная конкурентоспособность всегда содержит временной компонент. В частности, она является результатом прошлых решений и одновременно предпосылкой будущего развития.

Третий признак связан с ролью производственных мощностей. Наличие мощностей само по себе еще не является гарантией конкурентного преимущества. Более того, при недостаточной загрузке они могут превращаться в источник издержек и финансового давления. Однако их отсутствие или технологическое отставание ограничивают возможности предприятия даже при благоприятной рыночной конъюнктуре. Поэтому при анализе конкурентоспособности промышленного предприятия важно учитывать не только масштаб имеющейся

базы, но и способность предприятия преобразовывать эту базу в экономический результат.

Четвертый признак – зависимость промышленного предприятия от сырьевых, энергетических и логистических условий. Во многих отраслях, включая производство строительных материалов, конкурентная позиция предприятия определяется не только качеством продукции, но и близостью сырьевой базы, стоимостью энергоресурсов, транспортным плечом, доступностью рынков сбыта и устойчивостью цепочек снабжения. Такие параметры относятся уже не к маркетинговому, а к отраслевому и экономическому уровням конкурентоспособности. Именно они во многом объясняют, почему предприятия с сопоставимым ассортиментом могут иметь различный уровень устойчивости и разные перспективы развития.

Пятый признак связан с высокой значимостью финансовой устойчивости. Промышленное предприятие, как правило, несет значительные постоянные затраты, нуждается в оборотном капитале, зависит от условий кредитования и платежной дисциплины контрагентов. Поэтому даже при наличии спроса и производственного потенциала предприятие может терять устойчивость вследствие долговой нагрузки, низкой оборачиваемости запасов, ухудшения ликвидности или роста стоимости заемных ресурсов. В этой связи конкурентоспособность промышленного предприятия не может быть корректно оценена без анализа финансово-операционных параметров.

Критический анализ существующих подходов показывает, что существующие трактовки не противоречат друг другу, однако каждая из них фиксирует лишь отдельный аспект более сложного явления. Для целей исследования промышленных предприятий недостаточно понимать конкурентоспособность только как способность выдерживать конкуренцию или выпускать продукцию с предпочтительными характеристиками. Такое понимание оставляет за пределами анализа ресурсную основу предприятия, технологическую инерционность, отраслевые ограничения и способность к воспроизводству преимуществ во времени. Более продуктивным представляется подход, при

котором конкурентоспособность раскрывается через согласование внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды. В этом отношении существенное значение имеют положения ресурсной концепции фирмы Э. Пенроуз и Дж. Барни, а также концепции динамических способностей Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, где акцент переносится с наличия ресурсов как таковых на способность их комбинировать, обновлять и использовать в изменяющихся условиях.

С учетом изложенного конкурентоспособность промышленного предприятия предлагается понимать как способность хозяйствующего субъекта на основе имеющегося ресурсно-производственного потенциала, организационно-экономической устойчивости и эффективности использования факторов производства формировать, удерживать и воспроизводить во времени конкурентные преимущества, обеспечивающие результативное функционирование и развитие в конкретной отраслевой среде. В данном определении принципиальны три положения:

- во-первых, конкурентоспособность связывается не только с рыночным результатом, но и с внутренней хозяйственной системой предприятия;

- во-вторых, она рассматривается во времени, то есть через воспроизводимость преимуществ;

- в-третьих, она соотносится с отраслевой средой, поскольку именно отрасль задает границы возможного поведения предприятия.

Следовательно, применительно к промышленности конкурентоспособность не может исследоваться как неподвижное состояние, однажды достигнутое и далее автоматически сохраняемое. Она раскрывается через способность предприятия удерживать достигнутые позиции, компенсировать возникающие ограничения, использовать изменения отраслевой среды в собственных интересах и воспроизводить экономически значимые преимущества на протяжении времени. Такой подход позволяет перейти от простой фиксации текущего положения предприятия к анализу условий, при которых его конкурентная позиция может быть сохранена, укреплена или утрачена. Именно поэтому дальнейшее исследование требует обращения к отраслевой нестабильности как фактору,

трансформирующему управление конкурентоспособностью промышленных предприятий.

1.2. Отраслевая нестабильность как фактор трансформации управления конкурентоспособностью промышленных предприятий

Развитие промышленного предприятия как открытой социально-экономической системы происходит в конкретной отрасли, обладающей собственной структурой, ресурсной базой, уровнем технологической зрелости, логистической конфигурацией, составом конкурентов, характером спроса и институциональными ограничениями. Поэтому его конкурентоспособность формируется не только внутри его хозяйственной системы. Производственные мощности, ресурсная база, качество продукции, финансовое состояние, технологическая оснащенность и управленческие компетенции приобретают реальное значение лишь в конкретной отраслевой среде, где предприятие закупает сырье, использует инфраструктуру, реализует продукцию, взаимодействует с поставщиками и потребителями, сопоставляет себя с конкурентами и принимает решения о развитии. Поэтому исследование вопросов конкурентоспособности промышленного предприятия не может быть ограничено оценкой его внутренних параметров. Здесь требуется учет тех внешних отраслевых условий, которые определяют границы возможного поведения предприятия и изменяют требования к управлению.

В теории управления отрасль рассматривается как система сил, влияющих на распределение экономической ценности между участниками рынка: соперничество действующих производителей, влияние поставщиков и покупателей, угроза новых участников и товаров-заменителей формируют структуру конкуренции и условия

прибыльности предприятий[61]. Такой подход, предложенный М. Портером, позволяет рассматривать конкурентную позицию предприятия не изолированно, а в системе отраслевых взаимодействий. Однако в современных условиях существенное значение приобретает не просто структура отрасли, а степень ее изменчивости. Даже предприятие, обладающее устойчивыми ресурсами и сформированными преимуществами, может утратить конкурентную позицию, если меняются параметры спроса, стоимость ресурсов, логистические условия, доступ к капиталу, технологические требования или поведение ведущих игроков рынка.

Исходя из целей настоящего исследования, под отраслевой нестабильностью предлагаем понимать совокупность устойчиво проявляющихся колебаний и структурных изменений внешних условий функционирования предприятий отрасли, затрагивающих спрос, цены ресурсов, логистику, доступ к капиталу, технологические параметры производства, конкурентную структуру рынка и институциональные рамки хозяйственной деятельности. Такая трактовка опирается на современные исследования, в которых подчеркивается, что развитие российской экономики происходит в условиях глобальной трансформации, кризисной цикличности, санкционного давления и нарушения устойчивости сложившихся хозяйственных связей[62]. Принципиально важно, что нестабильность не сводится к единичному кризису или случайному ухудшению конъюнктуры. Она проявляется как повторяющиеся изменения параметров внешней среды, вследствие которых предприятие вынуждено не просто корректировать отдельные решения, а перестраивать логику управления конкурентоспособностью, устойчивостью и развитием[63].

---

[61] Портер М.Э. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 608 с.

[62] Константиниди Х.А., Сорокожердьев В.В., Рубин А.Г. Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России (по итогам научной конференции) // Экономическая наука современной России. 2023. № 1(100). С. 96–101; Романова А.Т., Карапетянц И.В. Кризисная динамика циклического развития мирового хозяйства: кризисная динамика и определяющие ее факторы // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2020. № 3. С. 209–230; Тинякова В.И., Гусева М.Н., Брикошина И.С. Влияние антироссийских санкций на экономику России // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3(152). С. 96–100.

[63] Погодина Т.В., Удальцова Н. Л. Стратегическое управление конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2020. № 1. С.41-50; Александров А.В. Стратегическое управление экономической устойчивостью предпринимательских структур в кризисных условиях: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05 / Александров Андрей Владимирович. Санкт-Петербург, 2022. 327 с.

В промышленности отраслевая нестабильность имеет особенно выраженный характер. В отличие от более гибких сфер экономики, промышленное предприятие связано материальной базой производства, технологическим циклом, структурой мощностей, сырьевыми источниками, энергетическими затратами и длительностью инвестиционного оборота[64]. Поэтому даже сравнительно небольшие внешние изменения могут давать следующий накопительный эффект:

- рост стоимости сырья увеличивает себестоимость;
- нарушение логистики снижает ритмичность поставок;
- удорожание заемного капитала ограничивает модернизацию;
- изменение спроса приводит к недозагрузке мощностей и ухудшению финансового результата.

Именно в этом проявляется отраслевой характер нестабильности. Она воздействует не на один показатель, а на всю производственно-экономическую систему предприятия, требуя комплексной оценки его деятельности, формирования конкурентных преимуществ и применения адаптивных управленческих решений[65].

Рассмотрим основные формы нестабильности и их влияние на конкурентоспособность промышленного предприятия.

Первая форма отраслевой нестабильности – волатильность спроса. В промышленности спрос часто носит производный характер и зависит от состояния смежных отраслей[66], инвестиционной активности, строительства, инфраструктурных проектов, бюджетных программ, потребительской конъюнктуры и регионального развития. Так, например, для предприятий, выпускающих строительные материалы, включая продукцию гипсовой

---

[64] Волков В. В. Совершенствование управления устойчивым развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его деятельности : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Вадим Витальевич Волков. Челябинск, 2023. 188 с.

[65] Кукин Л. А. Адаптивное управление инновациями промышленных предприятий в условиях нестабильности экономического развития : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Леонид Александрович Кукин. Москва, 2024. 173 с.; Формирование конкурентных преимуществ российских предприятий в условиях экономической нестабильности: коллективная монография / Под ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В. М.: Издательство «Научный консультант». 2017. 276 с.

[66] Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2026. 456 с.

промышленности, это особенно существенно, так как изменение темпов строительства и ремонта быстро отражается на объеме заказов, загрузке мощностей, складских остатках, оборотном капитале и потребности в корректировке производственной программы.

Вторая форма – нестабильность ресурсных и энергетических параметров. Для промышленного предприятия значимы не только цены основного сырья, но и стоимость энергии, топлива, упаковки, комплектующих, транспортных услуг и заемного капитала. Всемирный банк в обзоре сырьевых рынков указывает, что, несмотря на прогнозируемое смягчение отдельных ценовых параметров, сырьевые цены сохраняются выше допандемийного уровня, а энергетические и сырьевые шоки продолжают формировать риски для производителей[67]. Для капиталоемких и материалоемких производств такая волатильность непосредственно влияет на себестоимость, маржинальность, ценовую политику и способность предприятия сохранять конкурентоспособность без ухудшения финансового состояния.

Третья форма – логистическая нестабильность и уязвимость цепочек поставок. Современное промышленное предприятие включено в сеть снабженческих, производственных и сбытовых связей, а потому зависимо от устойчивости транспортной инфраструктуры, надежности поставщиков, доступности каналов сбыта и стоимости перемещения продукции. ОЭСР подчеркивает, что новые риски и неопределенность цепочек поставок усиливаются под воздействием геополитической напряженности, концентрации поставок и экономического давления[68], поэтому устойчивость цепочек требует гибкости, адаптивности и согласованности действий. В этих условиях логистика перестает быть вспомогательной функцией и превращается в один из факторов конкурентоспособности промышленного предприятия.

Четвертая форма – изменение финансовых условий деятельности. Промышленное предприятие нуждается в финансировании оборотного капитала,

---

[67] World Bank. Commodity Markets Outlook, October 2024. [Электронный ресурс]. URL: http://hdl.handle.net/10986/42219 License: CC BY 3.0 IGO. (дата обращения: 01.02.2026).

[68] OECD. Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks [Электронный ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2025. URL:https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en (дата обращения: 01.02.2026).

поддержании запасов, модернизации оборудования, ремонте основных фондов, расширении мощностей и внедрении новых технологий. При росте стоимости заемного капитала или снижении доступности финансирования предприятие вынуждено откладывать инвестиционные решения, сокращать обновление производственной базы, ограничивать техническое развитие и усиливать зависимость от текущей ликвидности. В результате конкурентоспособность начинает определяться не только качеством продукции и уровнем спроса, но и способностью предприятия сохранять финансовую устойчивость в условиях меняющейся денежно-кредитной и инвестиционной среды.

Пятая форма – структурные технологические сдвиги. Конкуренция в промышленности все чаще развивается вокруг технологической эффективности, цифровизации процессов, энергоемкости, экологических требований, глубины переработки, качества продукции и способности предприятия обновлять производственную базу[69]. Концепция динамических способностей Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена исходит из того, что конкурентные преимущества предприятия в условиях быстрых технологических изменений зависят не только от имеющихся ресурсов, но и от способности координировать, комбинировать и перестраивать внутренние и внешние компетенции. Для промышленного предприятия это положение принципиально, так как технологическая инерционность снижает скорость реакции на изменения, но одновременно повышает значение своевременной модернизации и управляемой адаптации.

Шестая форма нестабильности проявляется в изменении конкурентной структуры отрасли. Усиление крупных производителей, рост концентрации, появление вертикально интегрированных компаний, изменение каналов сбыта, давление региональных игроков, угроза товаров-заменителей и трансформация покупательских предпочтений способны изменить условия соперничества даже при сохранении прежней технологии и ассортимента[70]. В таких условиях

---

[69] Кукин Л. А. Адаптивное управление инновациями промышленных предприятий в условиях нестабильности экономического развития : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Леонид Александрович Кукин. Москва, 2024. 173 с.
[70] Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

предприятие может не ухудшать собственные показатели в абсолютном выражении, но терять конкурентную позицию относительно более крупных, технологичных, финансово устойчивых или логистически обеспеченных участников отрасли.

Особое значение в современных условиях приобретают внешние институциональные ограничения, усиливающие нестабильность отраслевой среды и изменяющие параметры конкурентоспособности промышленных предприятий. Одним из наиболее значимых факторов такого рода выступают санкционные ограничения, которые воздействуют через совокупность взаимосвязанных каналов: доступ к технологиям и оборудованию, стоимость и надежность поставок сырья и комплектующих, условия финансирования, логистику, экспортно-импортные операции, кадровое обеспечение и устойчивость рынков сбыта.

Для российских промышленных предприятий санкционное давление имеет системный характер, поскольку затрагивает как внешнеторговые операции, так и внутреннюю организацию производственного процесса. Ограничение доступа к современному оборудованию и технологиям осложняет модернизацию, перестройка логистических маршрутов увеличивает транспортные издержки, изменение условий международных расчетов и стоимости капитала снижает инвестиционный маневр, а потеря части традиционных рынков сбыта требует пересмотра коммерческой политики и поиска новых покупателей. В результате санкционные ограничения становятся не разовым внешним шоком, а долгосрочным условием функционирования промышленных предприятий, требующим адаптации производственных, финансовых и сбытовых решений.

Содержание влияния санкционных ограничений на промышленные предприятия и экономику в целом может быть представлено следующим образом (таблица 3).

Для эмпирического подтверждения и оценки того, как изменившиеся внешнеэкономические условия отразились на восприятии хозяйственной конъюнктуры самими субъектами предпринимательской деятельности, интерес представляют данные Российского союза промышленников и предпринимателей.

Таблица 3 – Направления санкционного давления и их влияние на промышленные предприятия*

Направление санкционного давления	Влияние на промышленные предприятия	Макроэкономические последствия
Ограничение доступа к технологиям и оборудованию	Возрастание риска технологического отставания; затруднение модернизации; снижение производительности; увеличение затрат на поиск альтернативных поставщиков оборудования и комплектующих.	Снижение инвестиционной активности; замедление технологического обновления промышленности; сокращение потенциала несырьевого экспорта.
Ограничение доступа к финансовым ресурсам и капиталу	Усложнение привлечения оборотных и инвестиционных средств; удорожание заемного капитала; рост финансовой нагрузки; задержки международных расчетов.	Рост стоимости кредитования для реального сектора; снижение инвестиционной активности; усиление инфляционного давления.
Логистические и транспортные барьеры	Нарушение цепочек поставок сырья, материалов и комплектующих; увеличение сроков доставки; рост логистических издержек; снижение ценовой конкурентоспособности продукции.	Сокращение внешнеторговых потоков; увеличение транспортных расходов; перестройка пространственной структуры поставок и сбыта.
Блокировка каналов сбыта и экспортные ограничения	Потеря части традиционных рынков; необходимость поиска новых покупателей; изменение условий контрактования; рост конкуренции на внутреннем рынке.	Снижение экспортной выручки; ухудшение торгового баланса по отдельным товарным группам; перераспределение рыночных ниш.
Дефицит квалифицированных кадров и компетенций	Недостаток специалистов для обслуживания сложного оборудования, разработки новой продукции и сопровождения технологических процессов; рост затрат на подбор и обучение персонала.	Снижение качества человеческого капитала; замедление технологического развития; потеря компетенций в отдельных производственных сегментах.
Валютная нестабильность	Неопределенность при планировании экспортно-импортных операций; рост стоимости импортных комплектующих, сырья и оборудования; увеличение себестоимости продукции.	Рост инфляционных ожиданий; ухудшение инвестиционной предсказуемости; повышение чувствительности экономики к внешним шокам.

*Источник: составлено автором на основе работ[71]

[71] Формирование конкурентных преимуществ российских предприятий в условиях экономической нестабильности: коллективная монография / Под ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В. М.: Издательство «Научный консультант». 2017. 276 с.; Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны:

Согласно результатам исследования Российского союза промышленников и предпринимателей РСПП «Последствия введения санкций для российского бизнеса», проведенного в ноябре 2022 г., наиболее серьезными вызовам для компаний стали:

1) нарушение цепочек поставок. 64,6% респондентов отметили значительный рост цен на сырье, оборудование и комплектующие

2) ужесточение кредитных условий. 48,9% опрошенных компаний столкнулись со снижением доступности кредитных ресурсов.

Более детальные результаты опроса представлены на рисунке 1.

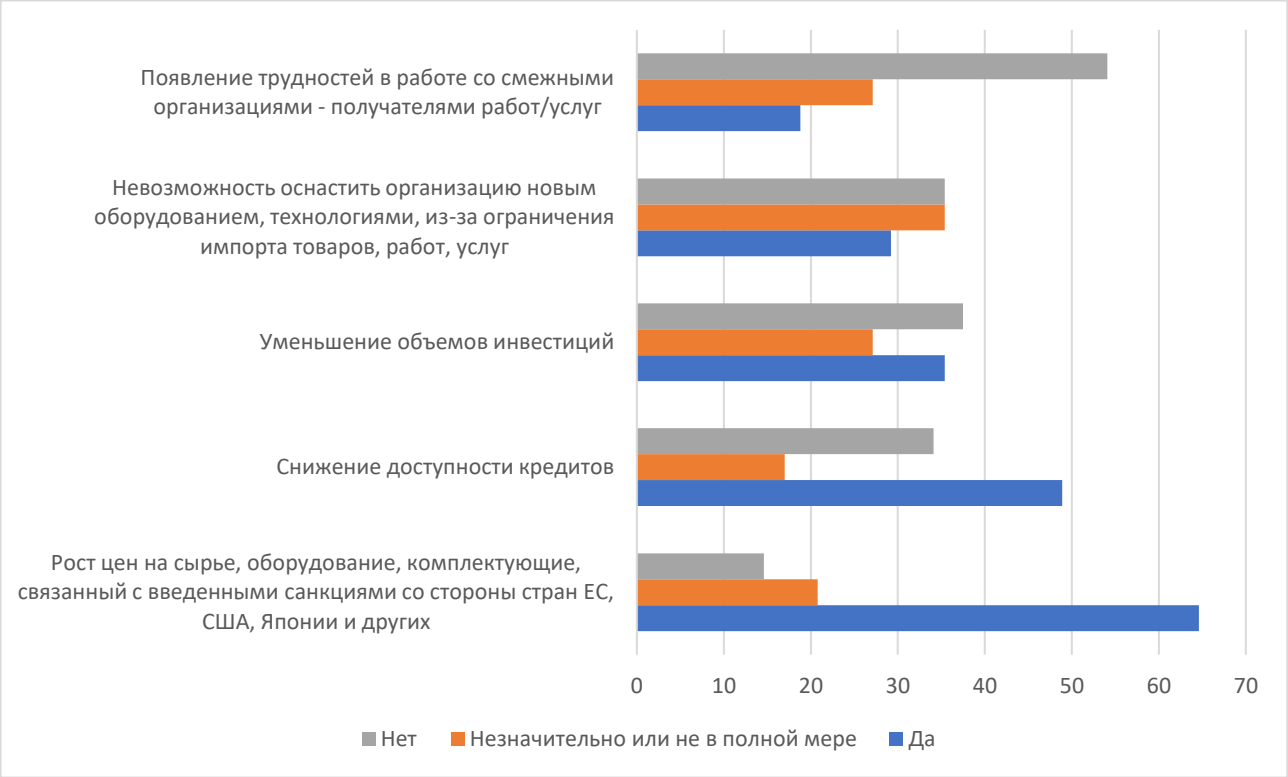


Рисунок 1 – Оказывает ли введение санкций воздействие по следующим направлениям, % (составлено автором на основе работ[72])

дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.; Константиниди Х.А., Сорокожердьев В.В., Рубин А.Г. Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России (по итогам научной конференции) // Экономическая наука современной России. 2023. № 1(100). С. 96–101; Тинякова В.И., Гусева М.Н., Брикошина И.С. Влияние антироссийских санкций на экономику России // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3(152). С. 96–100; Погодина Т.В., Удальцова Н. Л. Стратегическое управление конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2020. № 1. С.41-50.

[72]Аналитика. Российский союз промышленников и предпринимателей: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://rspp.ru/activity/analytics/(дата обращения 12.02.2025).

Представленные направления санкционного давления показывают, что внешние ограничения транслируются на уровень конкретного промышленного предприятия через производственные, финансовые, технологические и сбытовые параметры. Рост ключевой ставки, нарушение цепочек поставок, неопределенность доступа к импортному оборудованию и изменение внешнеторговых условий становятся не фоновыми обстоятельствами, а факторами, которые необходимо учитывать при планировании производственной программы, инвестиционных решений, структуры затрат и стратегии сбыта.

При этом санкционные ограничения имеют двойственный эффект. С одной стороны, они усиливают риски технологического отставания, удорожания производства, нарушения логистики и снижения финансовой устойчивости. С другой стороны, в отдельных сегментах они могут создавать условия для импортозамещения, перераспределения рыночных ниш и расширения возможностей отечественных производителей[73]. Однако реализация такого потенциала возможна только при наличии у предприятия адаптационной способности – способности своевременно перестраивать поставки, обновлять производственные решения, корректировать сбытовую политику и перераспределять ресурсы в ответ на изменение отраслевой среды.

Таким образом, санкционные ограничения усиливают необходимость перехода от реактивного управления, ориентированного на устранение уже возникших последствий, к адаптивному управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия. В таких условиях конкурентоспособность определяется не только исходным уровнем ресурсов или рыночной позицией, но и способностью предприятия оперативно выявлять внешние изменения, оценивать их влияние на производственно-экономическую систему и корректировать стратегический режим поведения.

Эмпирическое подтверждение рассмотренной трансформации дают данные долгосрочного мониторинга Российского экономического барометра, отражающие

[73] Россия использовала санкции для развития: как экономика выстояла в 2022 году: Тасс: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/17152135/amp (дата обращения 10.02.2023).

факторы, снижающие конкурентоспособность продукции российских промышленных предприятий в 2000–2024 гг. (таблица 4). Выбор ключевых периодов – 2000, 2009, 2014, 2020, 2022 и 2023–2024 гг. – позволяет проследить изменение проблемного поля под воздействием посткризисного восстановления, глобального финансово-экономического кризиса, внешнеэкономических ограничений, пандемийного шока и последующей адаптации предприятий к новым институциональным условиям.

Таблица 4 – Факторы, снижающие конкурентоспособность продукции (доля предприятий, %)*

Факторы	2000 г.	2009 г.	2014 г.	2020 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Трудности быстрого обновления продукции	17	19	14	32	23	23	30
Посредники, вздувающие цены	13	22	29	11	15	18	27
Нехватка финансовых средств	57	47	32	34	29	29	27
Старое оборудование	66	53	39	34	33	37	21
Слабый маркетинг, плохое знание рынка	22	19	27	20	6	25	18
Низкая квалификация работников	9	18	21	20	13	20	15
Несовершенная технология производства	23	22	18	23	4	8	9
Низкое качество сырья, материалов и комплектующих	26	20	13	16	13	6	9
Нестабильность поставок сырья и комплектующих	16	8	2	2	15	9	9
Неэффективный менеджмент	7	13	13	14	4	12	6
Слабые НИОКР	6	8	7	5	6	8	6
Сумма всех факторов	262	249	215	211	161	195	177

*Источник: составлено автором на основе работ[74]

Анализ данных показывает, что в начале рассматриваемого периода

[74] Российский Экономический Барометр: ежеквартальный статистический бюллетень: №4-2025 (Выпуск 96) [Электронный ресурс] / ред. А. Батяева, А. Егоров. М.: Институт экономики РАН, 2025. URL: https://inecon.org/docs/2025/REB_2025_4.pdf (дата обращения: 18.02.2026).

доминировали ограничения, связанные с состоянием производственного аппарата и финансированием текущей деятельности: фактор «старое оборудование» отмечали 66% предприятий в 2000 г., а «нехватку финансовых средств» – 57%. К 2024 г. значение первого фактора снизилось до 21%, второго – до 27%, тогда как на первый план вышли трудности быстрого обновления продукции, достигшие 30%, и нестабильность поставок сырья и комплектующих, резко проявившаяся в 2022 г.

Следовательно, современная отраслевая нестабильность изменяет не только силу воздействия отдельных внешних факторов, но и саму структуру условий, определяющих конкурентоспособность промышленного предприятия. Ценовые и сбытовые ограничения сохраняют значение, однако все более заметную роль начинают играть ресурсно-технологические, логистические, финансовые и производственные ограничения. В этих условиях конкурентоспособность предприятия промышленности все в большей степени определяется не только способностью поддерживать приемлемый уровень цен, но и надежностью производственно-сбытовых цепочек, непрерывностью производственного процесса, технологической устойчивостью и возможностью своевременного обновления продукции в соответствии с изменяющимися отраслевыми требованиями.

Данное обстоятельство требует изменения логики управленческий воздействий. Для промышленных предприятий становится недостаточным управление, ориентированное преимущественно на оптимизацию отдельных параметров текущей деятельности или фиксацию достигнутой конкурентной позиции. Такие подходы сохраняют аналитическое значение, поскольку позволяют определить положение предприятия относительно конкурентов, выявить сильные и слабые стороны, оценить динамику ключевых показателей и обозначить проблемные зоны. Однако в условиях нестабильной отраслевой среды сама по себе оценка конкурентоспособности не дает ответа на вопрос о том, как должна изменяться система управления при колебаниях спроса, росте издержек, нарушении поставок, изменении финансовых условий, технологических ограничениях или усилении давления со стороны отраслевых лидеров.

Поэтому отраслевая нестабильность переводит проблему конкурентоспособности из плоскости статической оценки в плоскость управляемой адаптации. Предприятию необходимо не только знать свое текущее положение на рынке, но и своевременно выявлять изменения внешней среды, оценивать их влияние на загрузку мощностей, структуру издержек, финансовую устойчивость и скорость принятия решений, а также корректировать производственные, инвестиционные и сбытовые действия до того, как ухудшение отдельных параметров приобретет устойчивый характер.

Воздействие отраслевой нестабильности на конкурентоспособность промышленного предприятия реализуется в нескольких ключевых направлениях. Первое из них – загрузка производственных мощностей. В промышленности высокая доля постоянных затрат делает уровень загрузки одним из центральных условий экономической устойчивости. При снижении спроса, нарушении поставок или потере каналов сбыта предприятие сталкивается с уменьшением выручки, ростом удельных издержек, снижением фондоотдачи и ухудшением производительности капитала.

Второе канал воздействия – структура издержек. Нестабильность сырьевых, энергетических, логистических и финансовых параметров изменяет себестоимость быстрее, чем предприятие способно перестроить технологию, изменить поставщиков или обновить оборудование. Поэтому конкурентоспособность в промышленности зависит не столько от способности снижать затраты в плановом режиме, сколько от способности удерживать допустимый уровень издержек при изменении входных условий производства.

Третий элемент воздействия – финансовая устойчивость. В нестабильной отраслевой среде возрастает потребность в оборотном капитале, увеличиваются риски удлинения расчетов, роста запасов, удорожания обслуживания долга и сокращения инвестиционного маневра. Конкурентоспособность при этом становится зависимой от платежеспособности, ликвидности, структуры капитала и способности предприятия не прерывать производственно-сбытовой цикл. Исследование Ерыпалова С.Е. также показывает, что механизм регулирования

конкурентоспособности производственного комплекса должен опираться на систему факторов и показателей, охватывающих техническую оснащенность, технологии, использование ресурсов, организацию производства, финансовое состояние, сырьевую базу, инфраструктуру, инновационность, энергоэффективность и рыночную адаптивность[75].

Четвертый канал воздействия – скорость принятия и реализации решений. В устойчивой среде предприятие может опираться на долгосрочный план, периодическую оценку конкурентов и заранее установленную стратегическую линию поведения. В нестабильной среде этого недостаточно, так как управленческие решения должны приниматься быстрее, опираться на актуальную диагностику, учитывать альтернативные сценарии и сопровождаться механизмом корректировки. Иначе предприятие продолжает реализовывать стратегию, сформированную для условий, которые уже изменились.

Выявленные нами направления воздействия отраслевой среды на производственную структуру показывают, что отраслевая нестабильность изменяет не только отдельные параметры деятельности предприятия, но и саму логику управления его конкурентоспособностью (таблица 5). Если в относительно устойчивой среде управление могло опираться на периодическую оценку конкурентной позиции и заранее выбранные стратегические ориентиры, то в условиях изменяющихся отраслевых параметров этого недостаточно. Предприятию требуется управленческая система, способная фиксировать отклонения и своевременно определять их причины, выбирать допустимый режим поведения, корректировать производственные, финансовые и сбытовые решения, а также оценивать результативность управленческих воздействий.

В условиях санкционного давления, технологических ограничений, изменения логистических цепочек и удорожания ресурсов реализация внутрифирменных стратегий повышения конкурентоспособности становится затруднительной без соответствующего внешнего контура поддержки.

---

[75] Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

Таблица 5 – Формы отраслевой нестабильности и их влияние на управление конкурентоспособностью промышленных предприятий (составлено автором)

Форма отраслевой нестабильности	Экономическое содержание	Проявление в промышленности	Направление воздействия на предприятие	Влияние на конкурентоспособность
1	2	3	4	5
Волатильность спроса	Колебания объема, структуры и регулярности спроса под влиянием состояния смежных отраслей, инвестиционной активности, строительного цикла, инфраструктурных проектов и потребительской конъюнктуры	Изменение портфеля заказов, неравномерная реализация продукции, рост складских запасов, необходимость корректировки производственной программы	Загрузка производственных мощностей, выручка, оборачиваемость запасов, ритмичность производства	Необходима регулярная диагностика спроса и сценарное планирование загрузки мощностей, поскольку разовая оценка рыночной позиции не позволяет своевременно реагировать на изменение отраслевой конъюнктуры
Ресурсно-сырьевая нестабильность	Изменение доступности и стоимости сырья, материалов, комплектующих, топлива и энергетических ресурсов	Рост себестоимости, изменение условий снабжения, необходимость поиска альтернативных поставщиков, усиление зависимости от сырьевой базы и энергетических тарифов	Структура издержек, маржинальность, ценовая конкурентоспособность, устойчивость производственного цикла	Механизм управления конкурентоспособностью должен включать мониторинг ресурсных факторов, оценку чувствительности себестоимости и меры по снижению зависимости от критически значимых ресурсов
Логистическая нестабильность	Нарушение устойчивости цепочек поставок и каналов сбыта, рост транспортных затрат, изменение доступности маршрутов и инфраструктуры	Сбои поставок сырья и материалов, удлинение сроков доставки, увеличение транспортного плеча, снижение ритмичности отгрузок	Ритмичность снабжения и сбыта, выполнение заказов, стоимость доставки, надежность цепочек поставок	Логистика должна рассматриваться как самостоятельный фактор конкурентоспособности промышленного предприятия, в механизм необходимо включать оценку устойчивости цепочек поставок
Финансово-кредитная нестабильность	Изменение стоимости заемного капитала, доступности кредитов, условий финансирования оборотного капитала и инвестиционных проектов.	Удорожание модернизации, сокращение инвестиционного маневра, рост нагрузки по обслуживанию долга, ограничение обновления основных фондов.	Финансовая устойчивость, ликвидност, инвестиционные возможности, платежеспособность	Управление конкурентоспособностью должно учитывать ка операционные и рыночные показатели, так и финансовую способность предприятия поддерживать производственный цикл и реализовывать развитие в условиях изменения стоимости капитала
Технологическая нестабильность	Изменение требований к технологиям, энергоэффективности, глубине переработки, цифровизации, качеству и	Устаревание оборудования, рост технологического разрыва между лидерами и средними производителями, необходимость модернизации и	Технологическая состоятельность, производительность, энергоемкость, качество продукции, инновационная способность	Статическое сравнение текущих показателей недостаточно: предприятие должно обладать способностью перестраивать ресурсы и процессы.

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
	экологичности производства	внедрения новых решений		
Изменение конкурентной структуры отрасли	Трансформация состава участников рынка, усиление лидеров, рост концентрации, появление новых игроков, товаров-заменителей и изменение влияния поставщиков и покупателей	Усиление давления крупных компаний, перераспределение долей рынка, ухудшение позиции средних и региональных производителей, рост барьеров входа и расширения.	Рыночная позиция, относительная конкурентоспособность; возможности роста, стратегическая устойчивость	Необходимо анализировать не только внутренние показатели предприятия, но и структуру отрасли.
Институционально-регуляторная нестабильность	Изменение нормативных требований, стандартов, внешнеторговых условий, мер государственной поддержки, экологических и технических требований	Необходимость адаптации к новым правилам, изменение условий доступа к рынкам, корректировка инвестиционных и производственных решений, рост административных и комплаенс-затрат.	Условия функционирования и развития; инвестиционная предсказуемость; доступ к рынкам; соответствие стандартам.	Механизм управления конкурентоспособностью должен включать мониторинг институциональных изменений и оценку их влияния на производственные, сбытовые и инвестиционные решения предприятия.
Макроэкономическая и внешнеторговая нестабильность	Изменение валютных курсов, экспортно-импортных условий, международных ограничений, глобальных цен на сырье и энергоресурсы	Рост стоимости импортного оборудования и комплектующих, изменение экспортных возможностей, давление на цены и издержки, необходимость технологической и сырьевой адаптации	Издержки, инвестиции и технологическое обновление, зависимость от внешних поставок, устойчивость производственной базы	Требуется переход от линейного стратегического планирования к адаптивному механизму, позволяющему учитывать внешние шоки и корректировать стратегический режим предприятия.

Институциональной основой такого подхода выступает государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328[76]. Данная программа ориентирует промышленную политику на развитие отечественного производства, повышение конкурентоспособности промышленности, поддержку импортозамещения, технологического обновления и несырьевого экспорта. Ее

[76] Федеральный закон от 15 апреля 2014 г. № 328 «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/docs/all/91634/ (дата обращения: 22.01.2023).

стратегическая цель заключается в создании в российской промышленности глобально конкурентоспособных производств, способных заменить иностранные аналоги на внутреннем рынке и нарастить несырьевой экспорт. Реализация данной программы требует переориентации промышленных предприятий на новую модель развития, предполагающую концентрацию внутренних ресурсов для создания продукции, способной конкурировать с импортными аналогами.

В современных условиях реализация данной политики требует от промышленных предприятий мобилизации внутренних резервов для преодоления системных проблем, сдерживающих развитие. По нашему мнению, результативность внешних мер поддержки определяется способностью самих предприятий соотнести их с внутренними ресурсами и ограничениями: состоянием производственного аппарата, кадровым потенциалом, финансовыми возможностями, инновационно-технологической базой, маркетинговой работой и устойчивостью кооперационных связей. Преодоление технологического отставания и обновление производственной базы возможно за счет активации производственного потенциала предприятий, включая мобилизацию оборудования и развитие кооперационных связей с отечественным машиностроением. Решение проблемы дефицита финансовых ресурсов требует совершенствования кредитных механизмов и расширения государственной поддержки, что напрямую задействует финансовый потенциал хозяйствующих субъектов. Развитие научно-технической базы и коммерциализация инноваций невозможны без опоры на инновационный и кадровый потенциал, предполагающий активацию НИОКР, повышение квалификации персонала и внедрение результатов интеллектуальной деятельности в производство. Наконец, формирование устойчивого спроса на импортозамещающую продукцию достигается через реализацию маркетингового потенциала, обеспечивающего оптимального соотношения цены и качества, а также развитие сервисного обслуживания[77].

Таким образом, эффективность импортозамещения определяется

[77] Нагорный М.А. Инновации в компании и их влияние на конкурентоспособность// Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 170-173.

способностью предприятий синхронизировать внешние меры господдержки с внутренними ресурсами, что позволяет компенсировать существующие ограничения и формировать долгосрочные конкурентные преимущества на основе сбалансированного развития всех элементов экономического потенциала. Особое значение в этом процессе приобретает инновационная составляющая производства, выступающая критическим фактором технологического развития. Например, использование современного оборудования позволяет достичь тройного эффекта: снижения себестоимости, повышения добавленной стоимости и улучшения качественных характеристик продукции.

Вместе с тем, практическая реализация эффекта от инновационной деятельности для повышения уровня конкурентоспособности промышленных предприятий становится возможной лишь при условии системной диагностики факторов, формирующих конкурентоспособность предприятия. Это позволит не только идентифицировать текущий уровень развития производственного, финансового, инновационно-технологического, кадрового и маркетингового потенциала, но и выявить резервы для его наращивания. В этой связи диагностика факторов конкурентоспособности приобретает значение ключевого инструмента управления, обеспечивающего обоснованность стратегических решений.

Современная диагностика факторов конкурентоспособности позволяет предприятиям формировать эффективную управленческую стратегию и разрабатывать перспективные прогнозы. Эти факторы составляют основу экономического потенциала предприятия, включая производственный, финансовый, инновационно-технологический, кадровый и маркетинговый аспекты. Конкретным инструментарием такой диагностики выступает оценка эффективности использования ресурсов предприятия на основе расчета рентабельности производства. На конкурентоспособность предприятия влияют три группы факторов: технико-экономические, коммерческие, нормативно-правовые. В группе технико-экономических факторов решающее значение имеют качество продукции, уровень цен и эксплуатационные затраты.

В свою очередь, эти параметры определяются производительностью труда,

уровнем технологического развития и результативностью управленческих подходов, создавая либо конкурентные преимущества, либо барьеры для развития предприятия. Повышение производительности труда играет важную роль в устойчивом развитии организации. Она позволяет существенно увеличить уровень конкурентоспособности организации, однако для этого необходима правильная стратегия, которой будут следовать на всех ее уровнях. Также важно выбрать правильные технологии и обучить работников их эффективному использованию[78]. Среди важнейших факторов повышения производительности труда в организации можно выделить следующие переменные: модернизация технологических процессов и необходимость в человеческих ресурсах. Следует учитывать, что применение способов повышения производительности труда позволит постепенно сократить количество рабочих часов, а впоследствии и самих рабочих, но при этом показатель активности трудовой деятельности должен оставаться неизменным или расти[79].

Таким образом, для повышения уровня конкурентоспособности предприятия необходима инновационная деятельность, которую нужно правильно разработать и внедрить, основываясь на качественном конкурентом анализе. Учитывая общемировые показатели деятельности предприятий и данные мировых исследований, можно отметить, что экономический рост предприятий невозможен без инновационной деятельности, ведь в условиях современной экономической борьбы, организации, в первую очередь, борются не сколько за обладанием большого количества ресурсов или других материальных активов, сколько за способность к быстрой разработке и реализации инноваций[80].

---

[78] Чекалов А.Г., Бережная О.В. Повышение производительности труда в организациях промышленного сектора// Менеджмент, туризм и индустрия гостеприимства в контексте устойчивого развития региона: сборник трудов Национальной научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 30-летию создания кафедры менеджмента и маркетинга КБГУ. Нальчик: КБГУ, 2024. С. 279-281.

[79] Чекалов А.Г., Бережная О.В. Современные способы повышения производительности труда в организации // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXV Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь: Ариал, 2024. С. 248-250.

[80] Чекалов А.Г. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий с помощью бенчмаркинга // 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.

Другим ключевым условием реализация эффекта от инновационной деятельности является способность быстрой адаптации, т.е. организационная гибкость предприятия, проявляющаяся в способности трансформировать бизнес-процессы, эффективном использовании внутренних ресурсов, реализации существующего потенциала и резервов. Критически важным становится умение предприятия:

1) оперативно выявлять конкурентные преимущества (как реализуемые, так и потенциальные);

2) эффективно использовать из в конкурентной борьбе;

3) поддерживать устойчивые конкурентные отличия от реальных и потенциальных конкурентов.

С учетом вышесказанного подчеркнем, что ключевое значение приобретает не просто общий перечень управленческих мер, а, именно, выявление тех внутренних зон, через которые предприятие реально способно воздействовать на конкурентоспособность продукции. Поэтому далее целесообразно обратиться к данным Российского экономического барометра, отражающим оценки руководителей промышленных предприятий относительно приоритетных направлений повышения конкурентоспособности[81]. Данные Российского экономического барометра за 2000–2025 гг. показывают устойчивость базовой иерархии мер, которые руководители промышленных предприятий связывают с повышением конкурентоспособности продукции (таблица 6). На первом месте на протяжении длительного периода сохраняется повышение квалификации кадров. Так, в 2024 г. этот показатель достиг 58%, а в 2025 г. составил 56%. Это подтверждает, что кадровый потенциал воспринимается промышленными предприятиями как наиболее устойчивый внутренний ресурс конкурентоспособности.

---

[81] Российский Экономический Барометр: ежеквартальный статистический бюллетень: №4-2025 (Выпуск 96) [Электронный ресурс] / ред. А. Батяева, А. Егоров. М.: Институт экономики РАН, 2025. URL: https://inecon.org/docs/2025/REB_2025_4.pdf (дата обращения: 18.02.2026); Российский Экономический Барометр: ежеквартальный статистический бюллетень: №1-2026 (Выпуск 97) [Электронный ресурс] / ред. А .Батяева, А. Егоров. М.: Институт экономики РАН, 2026. URL: https://inecon.org/docs/2026/REB_2026_1.pdf (дата обращения: 18.04.2026).

Таблица 6 – Приоритетные меры повышения конкурентоспособности продукции промышленных предприятий по оценкам руководителей, %*

Факторы	2000	2009	2014	2020	2022	2023	2024	2025
Повышение квалификации кадров	51	49	41	48	51	49	58	56
Модернизация производственного аппарата	30	36	29	34	47	35	39	33
Создание работоспособных маркетинговых служб	50	42	48	41	17	28	27	24
Восстановление кооперативных связей	18	14	9	14	11	11	12	18
Реорганизация организационно-управленческих структур	17	12	9	16	4	9	9	4

*Источник: составлено автором на основе данных Российского экономического барометра[82]

Вторым по значимости направлением остается модернизация производственного аппарата, однако ее динамика не имеет выраженного восходящего тренда, поскольку после повышения до 47% в 2022 г. показатель составил 39% в 2024 г. и 33% в 2025 г. Следовательно, модернизация сохраняет статус ключевого условия повышения конкурентоспособности, но ее актуальность колеблется в зависимости от инвестиционных возможностей предприятий, состояния производственной базы и внешних технологических ограничений.

Создание работоспособных маркетинговых служб, напротив, демонстрирует долгосрочное снижение значимости. Если в начале 2000-х годов этот фактор относился к числу ведущих, то в 2022–2025 гг. его отмечали существенно реже. Это позволяет сделать вывод о смещении управленческого внимания от преимущественно рыночно-сбытовых инструментов к кадровым, производственно-технологическим и ресурсным условиям конкурентоспособности. При этом рост значимости восстановления кооперативных связей в 2025 г. до 18% указывает на усиление роли устойчивости производственно-сбытовых взаимодействий в условиях нестабильной отраслевой среды.

Отдельного внимания в составе мер повышения конкурентоспособности предприятия заслуживают социально-репутационные и экологические параметры

[82] Там же.

функционирования в нестабильной отраслевой среде, которые в современной промышленности все чаще рассматриваются не как внешние по отношению к экономике предприятия, а как факторы снижения рисков и укрепления долгосрочной устойчивости. Речь идет о корпоративной социальной ответственности (КСО). В контексте исследования поясним, что ответственное отношение к персоналу влияет на мотивацию, производительность и текучесть кадров, а качество и безопасность продукции укрепляют доверие потребителей и контрагентов, экологичность производства снижает регуляторные и репутационные риски, деловая прозрачность повышает доверие инвесторов и кредиторов (таблица 7). В настоящее время во всем мире вопросам КСО уделяется все большее внимание на предприятиях, в обществе и на государственном уровне. Деятельность компаний в сфере КСО повышает ее инвестиционную и деловую привлекательность и является объектом пристального внимания менеджмента. КСО перестает быть исключительной этическим или благотворительным инструментом и трансформируется в действенный фактор повышения конкурентоспособности современного промешенного предприятия. Систематизация направлений КСО, представленная в таблице 6, демонстрирует, что ответственная политика в отношении персонала, качества продукции, экологии и деловой прозрачности формирует устойчивые конкурентные преимущества: рост производительности труда, укрепление репутации и лояльности акционеров, а также повышение инвестиционной привлекательности. Следовательно, интеграция принципов КСО в общую систему управления является необходимым условиям долгосрочного устойчивого развития предприятия в условиях современной экономики.

Проблема конкурентоспособности промышленных предприятий приобретает особую актуальность в современных условиях, что подтверждается устойчивым отставанием российских предприятий от зарубежных конкурентов. Низкая степень конкурентоспособности российских предприятий по сравнению с иностранными обусловлена рядом факторов:

1) отставание по уровню и темпам роста производительности труда;

Таблица 7 – Направления влияния корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность промышленного предприятия (составлено автором)

Направление КСО	Ключевые стейкхолдеры	Влияние на конкурентоспособность
Добросовестное и ответственное отношение к персоналу	Работники предприятия	Рост мотивации и производительности труда; снижение текучести кадров; привлечение и удержание квалифицированных специалистов; формирование лояльности персонала и благоприятного внутреннего климата
Обеспечение качества и безопасности продукции	Потребители, поставщики, контрагенты	Повышение доверия потребителей к продукции предприятия; укрепление репутации надежного партнера; снижение финансовых и репутационных рисков, связанных с браком, рекламациями и отзывом продукции
Экологичность производства	Государство, потребители, инвесторы, местное сообщество	Снижение экологических платежей, штрафов и регуляторных рисков; формирование имиджа экологически ответственного производителя; повышение инвестиционной привлекательности для инвесторов, учитывающих экологические критерии
Прозрачность и деловая этика	Государство, партнеры, инвесторы, кредиторы	Рост доверия со стороны инвесторов, кредиторов и деловых партнеров; снижение комплаенс-рисков, рисков проверок, санкций и недобросовестного поведения контрагентов
Участие в развитии местного сообщества	Местное население, органы местного самоуправления, общественные организации	Формирование положительного имиджа социально ответственного предприятия; укрепление взаимодействия с местными органами власти и населением; создание более благоприятной среды для ведения бизнеса в регионе присутствия
Ответственная инвестиционная политика	Инвесторы, собственники, акционеры, кредиторы	Повышение инвестиционной привлекательности предприятия; расширение доступа к финансовым ресурсам; снижение стоимости привлечения капитала; для публичных компаний – поддержание капитализации и ликвидности акций

2) низкая эффективность работы государственных институтов;

3) недостаточный инновационный потенциал;

4) неэффективная антимонопольная политика;

5) слабая развитость финансового рынка;

6) низкий уровень конкуренции на рынках товаров и услуг;

7) дефицит доверия инвесторов к финансовой системе[83].

Таким образом, рассмотренные приоритетные меры повышения конкурентоспособности и учет социально-репутационных параметров показывают, что адаптивное управление промышленным предприятием должно иметь не только расчетный, но и управленческий, предписательный характер. Оно должно связывать выявленные ограничения с конкретными зонами воздействия: кадровой, производственной, технологической, кооперационной, сбытовой, организационной и риск-ориентированной. В этой связи актуализируется переход от преимущественно оценочной логики к логике адаптивного управления конкурентоспособностью. Под адаптивным управлением конкурентоспособностью промышленного предприятия мы понимаем систему управленческих воздействий, основанную на непрерывной диагностике отраслевой среды и внутреннего состояния предприятия, своевременном выявлении отклонений, выборе или корректировке стратегического режима, реализации управленческих мер и последующем мониторинге их результативности с целью удержания и воспроизводства конкурентных преимуществ в изменяющихся условиях.

Адаптивное управление не отменяет стратегический анализ, но изменяет его роль. Если традиционный стратегический анализ преимущественно направлен на определение положения предприятия и выбор направления развития, то адаптивное управление предполагает постоянное соотнесение выбранного направления с изменяющимися параметрами отраслевой среды. В его основе лежит непрерывный управленческий цикл «диагностика – выбор режима – реализация решений – мониторинг – корректировка». Именно наличие обратной связи и возможности пересмотра решений отличает адаптивное управление от статичной оценки конкурентоспособности.

Для промышленного предприятия такая логика особенно значима. Высокая капиталоемкость, технологическая инерционность, зависимость от сырья, энергетики, логистики и заемного капитала ограничивают скорость реакции

[83] Малыгин А.Н., Шейко М.С. Анализ причин низкой конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prichin-nizkoy-konkurentosposobnosti-rossiyskih-predpriyatiy-na-mirovom-rynke?ysclid=ly9ylbvl1l588942222 (дата обращения 22.02.2023).

предприятия на внешние изменения. Поэтому управление конкурентоспособностью должно быть построено таким образом, чтобы предприятие не только фиксировало ухудшение показателей, но и своевременно выявляло причины отклонений, определяло приоритетные зоны воздействия, выбирало допустимый режим поведения и корректировало управленческие решения до того, как снижение конкурентной позиции станет устойчивым[84].

Таким образом, отраслевая нестабильность трансформирует требования к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий. В современных условиях конкурентоспособность должна рассматриваться не как статично измеряемый результат, а как динамически управляемое состояние производственно-экономической системы. Это смещает акцент с разовой оценки положения предприятия на построение адаптивного механизма, включающего постоянную диагностику, сценарность, выбор стратегического режима, обратную связь и корректировку управленческих решений. Данный вывод непосредственно подводит нас к необходимости рассмотрения методических подходов и принципов формирования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности.

1.3. Методические подходы и принципы формирования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности

Методическое обеспечение управления конкурентоспособностью промышленного предприятия начинается с определения того, что именно подлежит оценке и какие параметры позволяют судить о способности предприятия

[84] Там же.

удерживать и воспроизводить конкурентные преимущества. В прикладном отношении методы оценки конкурентоспособности предназначены не только для фиксации текущего положения предприятия на рынке, но и для выявления таких сочетаний производственных, ресурсных, финансовых, технологических и рыночных факторов, которые обеспечивают устойчивость функционирования предприятия, укрепление его конкурентных позиций и выбор направлений дальнейшего развития.

Отсутствие системной оценки конкурентоспособности ограничивает возможности обоснованного управления устойчивым развитием хозяйственного субъекта. В этом случае предприятие может реагировать на изменения внешней среды фрагментарно, не выявляя причин ухудшения рыночной позиции, роста издержек, снижения загрузки мощностей или ослабления сбытовых возможностей. Поэтому оценка конкурентоспособности промышленного предприятия необходима для обоснования направлений ее повышения, выбора потенциальных партнеров по хозяйственной кооперации, определения перспективных программ развития и рынков сбыта, а также для установления текущего положения предприятия в конкурентной среде.

Вместе с тем выбор методики оценки не может быть произвольным. Он, прежде всего, должен опираться на предварительное выявление факторов, формирующих конкурентные преимущества промышленного предприятия. Поскольку конкурентоспособность имеет относительный характер, ее объективная оценка возможна только в сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами, функционирующими в сходных или сопоставимых условиях промышленного производства. Именно сравнительный анализ позволяет отделить универсальные факторы конкурентоспособности, присущие промышленным предприятиям в целом, от специфических факторов, обусловленных отраслевой принадлежностью, технологическим укладом, структурой спроса, капиталоемкостью, уровнем государственной поддержки и особенностями производственно-сбытовой цепочки.

В рамках настоящего исследования для предварительного сопоставления факторов конкурентоспособности были рассмотрены предприятия четырех

секторов промышленного производства: станкостроения, производства молочной продукции, производства гипса и судостроения. Выбор данных направлений обусловлен тем, что они существенно различаются по уровню технологичности, капиталоемкости, структуре спроса, характеру продукции и степени зависимости от государственной поддержки. В то же время данные направления объединяет наличие производственного цикла, зависимость от ресурсного обеспечения, необходимость стратегического планирования, значимость качества продукции и потребность в устойчивых каналах снабжения и сбыта. Такое сопоставление позволяет выявить как общие факторы конкурентоспособности промышленных предприятий, так и отраслевые различия, которые необходимо учитывать при выборе методических подходов к оценке и управлению.

Представленное нами в таблице 8 сопоставление показывает, что конкурентоспособность промышленных предприятий формируется под воздействием универсальных и отраслевых, специфических факторов. К числу универсальных факторов относятся масштаб деятельности, наличие или степень полноты производственного цикла, уровень технологичности, инновационность производства, ценовая политика, качество продукции и устойчивость сбытовых решений. Эти параметры в той или иной форме значимы для всех рассмотренных направлений промышленного производства. Одновременно выявляются различия, отражающие специфику отраслей. Для предприятий, ориентированных на более массовый или регулярный спрос, в том числе производства гипса и молочной продукции, возрастают значение широты ассортимента, географии присутствия, экологичности продукции, ценовой доступности и маркетинговой политики. Для капиталоемких и технологически сложных отраслей, таких как станкостроение и судостроение, более выраженное значение имеют государственная поддержка, технологическая оснащенность, степень новизны продукции, сроки изготовления и глубина собственного производства. Следовательно, методы оценки конкурентоспособности промышленных предприятий должны учитывать не только рыночные и финансовые параметры, но и производственный процесс,

технологическую базу, отраслевые ограничения и институциональные условия функционирования.

Таблица 8 – Основные факторы конкурентоспособности предприятий отдельных секторов промышленного производства (составлено автором)

Сектор промышленного производства	Ключевые факторы конкурентоспособности
Станкостроение	масштаб деятельности; ценовая политика; маркетинговая политика; технологичность производства; государственная поддержка; наличие полного производственного цикла; инновационность продукции
Производство молочной продукции	инновационность продукции; методы стимулирования сбыта; масштаб производственной деятельности; экологичность продукции; география присутствия; платежеспособность целевой аудитории; широта ассортимента
Производство гипса	наличие полного производственного цикла; технологичность и экологичность продукции; масштаб производственной деятельности; ценовая политика; широта ассортимента; государственная поддержка; маркетинговая политика
Судостроение	государственная поддержка; степень новизны продукции; наличие современного оборудования; ценовая политика; степень собственного производства; качество изготовления; сроки изготовления

Данный вывод имеет принципиальное значение для дальнейшего исследования. Если факторы конкурентоспособности различаются по отраслям, то и методический инструментарий не может быть универсальным в узком смысле. Он должен обеспечивать, с одной стороны, сопоставимость предприятий по общим показателям, а с другой – возможность отраслевой настройки оценки. Поэтому далее целесообразно рассмотреть существующие подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия с позиции их применимости к задачам адаптивного управления в нестабильной отраслевой среде.

В современной экономической литературе вопрос о методах оценки конкурентоспособности остается дискуссионным, в связи с чем до настоящего времени не сформирован единый универсальный перечень таких методов. Вместе с тем на основе анализа трудов отечественных и зарубежных экономистов в настоящем исследовании предлагается классификация методов оценки

конкурентоспособности промышленных предприятий. Элементы, входящие в эту классификацию представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация подходов к оценке и управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором на основе работ[85])

Представленная классификация показывает, что подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия различаются по предмету анализа и управленческому назначению. Рыночно-оценочные подходы позволяют определить положение предприятия относительно продукции,

[85] Воронов, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / Д. Воронов. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml (дата обращения: 12.03.2025); Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.; Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.; Матвеева Т.В., Криворотов В.В., Машкова Н.В., Корсунов П.П. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе развития инновационной деятельности : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. 152 с.; Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие. Казань: ООО «Издательский дом», 2016. 153 с.; Островская В.Н.. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли : теория, методология, практика : дис. ... д-р. экон. наук : 08.00.05 / Виктория Николаевна Островская. Ставрополь, 2010. – 383 с.

рынка и конкурентов. Внутрифирменные подходы раскрывают внутренние источники и ограничения конкурентоспособности. Специальные адаптационно-управленческие подходы ориентированы на учет динамики, стратегического поведения, промышленной специфики и необходимости управленческой перестройки в нестабильной отраслевой среде.

Рассмотрим особенности выделенных подходов и применимость для промышленных предприятий.

Продуктовый подход, развитый в работах Р.А. Фатхутдинова[86], В.В. Окрепилова[87], И.У. Зулькарпаева, Л.Р. Ильясовой[88], Г.А. Багиева[89], Л.Н. Родионовой[90] и др.[91], исходит из того, что конкурентоспособность предприятия проявляется, прежде всего, через конкурентоспособность его продукции. В его основе лежит представление о том, что предприятие успешно конкурирует постольку, поскольку его товар обладает предпочтительными для потребителя параметрами: качеством, ценой, ассортиментом, надежностью, сервисом, упаковкой, сроками поставки, репутацией производителя. В рамках данного подхода конкурентоспособность хозяйствующего субъекта фактически оценивается через конкурентоспособность выпускаемой продукции: чем выше конкурентоспособность товара, тем выше конкурентный статус предприятия. Общая конкурентоспособность компании рассчитывается как средневзвешенное значение конкурентоспособности по всем видам ее продукции. В качестве весовых коэффициентов используются доли каждого продукта в общем объеме реализации. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов. Параметрические

---

[86] Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2002. 885 с.

[87] Окрепилов В.В. Управление качеством и конкурентоспособностью: учеб. пособие. СПб.: СПбУЭФ, 1997. 259 с.

[88] Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4. URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/04.shtml (дата обращения: 12.03.2025).

[89] Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учебник. М. [и др.] : Питер, 2012. 556 с.

[90] Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1. URL: http://www.mavriz.ru/articles/2000/1/53.html (дата обращения: 12.03.2025).

[91] Демченко А. А., Кузьбожев Э. Н. Измерение конкурентоспособности предприятий отрасли: теория и методы измерения. Курск : Курск, 2000. 87 с.; Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 192 с.

индексы отражают количественные и качественные характеристики товаров, отражающие их назначение, функционально-нормативные параметры, эстетические, эргономические и экологические свойства. Экономические параметры определяются совокупностью затрат потребления исследуемой продукции.

Достоинство продуктового подхода состоит в его рыночной очевидности. Он позволяет увидеть предприятие глазами потребителя и сопоставить выпускаемую продукцию с аналогами конкурентов. Для отраслей промышленности это важно, поскольку покупатель оценивает не абстрактный производственный потенциал предприятия, а конкретные параметры продукции: стабильность качества, прочность, ассортимент, фасовку, цену, сроки поставки, наличие продукции в канале сбыта. Вместе с тем ограничение подхода заключается в том, что он фиксирует преимущественно результат производственно-сбытовой деятельности, но не раскрывает ее причин. Снижение конкурентоспособности продукции может быть связано не только с ценой или качеством, но и с изношенностью оборудования, ростом транспортных затрат, нестабильностью сырья, дефицитом оборотного капитала, слабой дилерской сетью или нарушением производственного ритма. Поэтому продуктовый подход необходим, но недостаточен для построения механизма адаптивного управления.

Рыночно-позиционный подход связан с оценкой положения предприятия на рынке и его способности удерживать или расширять рыночную долю. В центре анализа представителей данного подхода (М. Портер[92], А. Томпсон А. Стрикланд[93], Г.Л. Азоев, А.П. Челенков[94] и др.[95]) находятся объем продаж, доля рынка, темпы роста выручки, динамика клиентской базы, география сбыта, уровень узнаваемости бренда, степень зависимости от отдельных покупателей и каналов реализации. В основе этого подхода по сути лежит логика конкурентных сил М. Портера, где

[92] Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2020. 606с.
[93] Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. 576 с.
[94] Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. 256 с.
[95] Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. URL: http://www.mavriz.ru/articles/2005/4/3833.html (дата обращения: 12.03.2025); Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие. Минск: Новое знание, 2004. 496с.

положение предприятия определяется не только внутренними параметрами, но и структурой отрасли: давлением поставщиков и покупателей, угрозой товаров-заменителей, интенсивностью соперничества и барьерами входа. Гарвардская школа конкурентной стратегии рассматривает пять сил Портера как инструмент анализа отраслевой структуры и источников прибыльности компании[96]. Для промышленного предприятия рыночно-позиционный подход ценен тем, что связывает конкурентоспособность с реальным местом предприятия в отраслевой системе. Однако его ограничение состоит в том, что высокая или низкая рыночная доля сама по себе не объясняет внутреннюю устойчивость предприятия. Предприятие может временно удерживать долю рынка за счет ценовых уступок, но при этом иметь отрицательную динамику маржинальности, рост долговой нагрузки, низкую оборачиваемость запасов и ограниченные возможности модернизации. Следовательно, рыночная позиция должна рассматриваться в связи с операционной эффективностью и ресурсным потенциалом.

Матрично-портфельный подход получил распространение как инструмент стратегического портфельного анализа и визуализации конкурентных позиций посредством матриц. Матричные методы портфельного анализа конкурентоспособности компании учитывают жизненный цикл реализуемых товаров и способы по его продвижения[97]. Классическая матрица BCG, широко представленная в работах Б. Хендерсона, прежде всего, в «The Product Portfolio» [98], позиционирует бизнес-направления по темпам роста рынка и относительной рыночной доле, и используется для распределения ресурсов между направлениями бизнеса[99]. Матрица GE-McKinsey строится на координатах «привлекательность отрасли» и «конкурентная сила бизнес-единицы». McKinsey характеризует ее как

[96] The Five Forces [Электронный ресурс] // Institute for Strategy & Competitiveness, Harvard Business School. URL: https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx (дата обращения: 15.06.2025).
[97] Чекалов А.Г. Современные методы оценки конкурентоспособности промышленных предприятий // Евразийский юридический журнал. 2025. № 10 (209). С. 537-539.
[98] Henderson, B.D. The Product Portfolio [Электронный ресурс]// BCG Perspectives. 1970. URL: https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio (дата обращения: 12.03.2025).
[99] What Is the Growth Share Matrix? [Электронный ресурс] //BCG history. URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix? (дата обращения: 12.03.2025).

девятиблочную модель (3x3) оценки портфеля направлений бизнеса[100]. Попадание в ту или иную ячейку матрицы определяет текущую конкурентную позицию бизнес-единицы и стратегический вывод о дальнейших действиях в отношении ее. Для того, чтобы определить, сможет ли фирма конкурировать в каком-либо направлении, необходимо осуществить внешний анализ (анализ рынка и отрасли) и внутренний анализ (ресурсы и возможности самой организации). Матрица И. Ансоффа позволяет выбирать стратегии роста через сочетание существующих и новых продуктов с существующими и новыми рынками. Исходная ее логика была предложена И. Ансоффом в статье «Strategies for Diversification»[101].

К матричным инструментам также относят модели Shell/DPM[102], Hofer–Schendel[103], ADL[104], SPACE[105], SWOT/TOWS[106] и ряд модификаций портфельного анализа. Отличным от остальных является метод SPACE-анализа, в котором матричная модель стратегического анализа дополняется количественными расчетами конкурентоспособности продукции и эффективности бизнес-процессов. В частности, оценка конкурентных преимуществ и финансовой силы предприятия сочетается с анализом стабильности и привлекательности отрасли, что позволяет не только определить стратегическую позицию, но и рассчитать количественные параметры для ее обоснования. В рамках матрично-портфельного подхода может использоваться SWOT-анализ, восходящий к разработкам Гарвардской школы стратегического управления и работам Э.П. Лернеда, К.Р. Кристенсена, К.Р. Эндрюса и У.Д. Гута[107]. Данный инструмент основан на сопоставлении внутренних

---

[100] McKinsey & Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey Nine-Box Matrix / [Электронный ресурс]. 2008. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix? (дата обращения: 12.03.2025).

[101] Ansoff H.I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. 1957. Vol. 35. № 5. P. 113–124.

[102] Robinson S.J.Q., Hichens R.E., Wade D.P. The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning // Long Range Planning. 1978. Vol. 11. № 3. P. 8–15.

[103] Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul : West Publishing Co., 1978. 219 p.

[104] Tudor I.F. Product Portfolio Analysis – Arthur D. Little Matrix // Annals of the University of Oradea. Economic Science Series. 2011. Vol. 1. № 1. P. 754–760.

[105] Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E. Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 544 p.

[106] Puyt R.W., Lie F.B., Wilderom C.P.M. The origins of SWOT analysis [Электронный ресурс]// Long Range Planning. 2023. Vol. 56. № 3. Article 102304. URL: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/307255422/1_s2.0_S0024630123000110_main.pdf (дата обращения: 12.03.2025).

[107] Там же.

сильных и слабых сторон организации с внешними возможностями и угрозами по отношению к ключевым конкурентам, что позволяет структурировать исходные условия выбора стратегии, однако не обеспечивает самостоятельного количественного механизма оценки конкурентоспособности промышленного предприятия. По результатам SWOT-анализа руководство фирмы наглядно видит общую характеристику предприятия и имеет возможность повысить уровень конкурентоспособности и разрабатывать стратегию развития предприятия[108].

Преимущество методов матрично-портфельного анализа заключается в наглядности, стратегической интерпретируемости и способности переводить разрозненные параметры в понятную управленческую картину. Однако именно матричные методы особенно уязвимы в условиях промышленной специфики. Во-первых, многие из них разрабатывались для портфелей продуктов или бизнес-единиц, тогда как промышленное предприятие часто представляет собой технологически связанную производственную систему, где нельзя быстро закрыть одно направление и перенести ресурсы в другое. Во-вторых, часть матриц опирается на экспертные оценки привлекательности рынка, силы позиции, стадии жизненного цикла отрасли или устойчивости конкурентных преимуществ, что снижает воспроизводимость результата. В-третьих, классические матрицы часто фиксируют положение, но недостаточно ясно задают количественный вектор управленческого маневра. Мы поддерживаем мнение Д.С. Воронова, что в целом данная группа подходов в большей степени применима для оценки конкурентной среды хозяйствующего субъекта и выбора стратегии поведения в ней, нежели его конкурентоспособности[109].

Графо-аналитический подход занимает промежуточное положение между качественным сравнительным анализом и количественной оценкой конкурентоспособности. Данные группа методов позволяет представить

---

[108] Чекалов А.Г. Использование SWOT-анализа как метода повышения уровня конкурентоспособности предприятия// 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.

[109] Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.

конкурентоспособность предприятия в наглядной форме через многоугольник, профиль, диаграмму или иную графическую модель, отражающую состояние предприятия по совокупности ключевых параметров. В отличие от матрично-портфельных моделей, которые помещают предприятие или бизнес-направление в определенную стратегическую зону, графо-аналитические методы показывают внутреннюю структуру конкурентной позиции: по каким направлениям предприятие имеет преимущества, а по каким уступает конкурентам.

Наиболее распространенным инструментом данной группы является многоугольник конкурентоспособности, основанный на сопоставлении предприятия с конкурентами по ряду векторов. В литературе данный метод связывается с исследованиями зарубежных специалистов А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе, которые предлагали оценивать конкурентоспособность по таким направлениям, как концепция товара, качество, цена, финансы, торговля, предпродажная подготовка, послепродажный сервис и внешняя политика предприятия[110]. Современные авторы также подчеркивают, что многоугольник позволяет визуально представить широкий круг оценочных критериев предприятия, кластера или продукции[111].

В отечественных исследованиях графо-аналитическая логика получила развитие в работах Е.П. Голубкова[112], И. Герчиковой[113], В.А. Мошнова[114], В.А. Акифьевой, Т.Н. Батовой[115] и др. Так, например, В.А. Мошнов предлагает использовать многоугольник внутренних конкурентных преимуществ как основу комплексной оценки промышленного предприятия (рисунок 3). В дальнейшем В.А. Акифьева и Т.Н. Батова развивают данную логику через расчет площади

---

[110] Олливье А., Дайан А., Урсе Р. Международный маркетинг // Академия рынка. Маркетинг: пер. с фр. / А. Дайан [и др.]. М.: Экономика, 1993. С. 477-568.

[111] Юрова П.Н. Многоугольник конкурентоспособности как метод оценки конкурентоспособности кластера и кластерной продукции // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №2. С. 30-41.

[112] Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М. : Финпресс, 2000. 461 с.

[113] Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. М. : ЮНИТИ, 2012. 499 с.

[114] Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (дата обращения: 12.03.2025); Мошнов В.А. Методические основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. …канд. экон. наук : 08.00.05 / Василий Александрович Мошнов. Владимир, 2003. 183 с.

[115] Акифьева В.А., Батова Т.Н. Определение конкурентоспособности предприятия на основе приведения значений отдельных показателей к единой шкале измерения// Фундаментальные исследования. 2015. №5-2. С. 351–356.

многоугольника конкурентоспособности, что позволяет придать графической модели количественную интерпретацию[116].

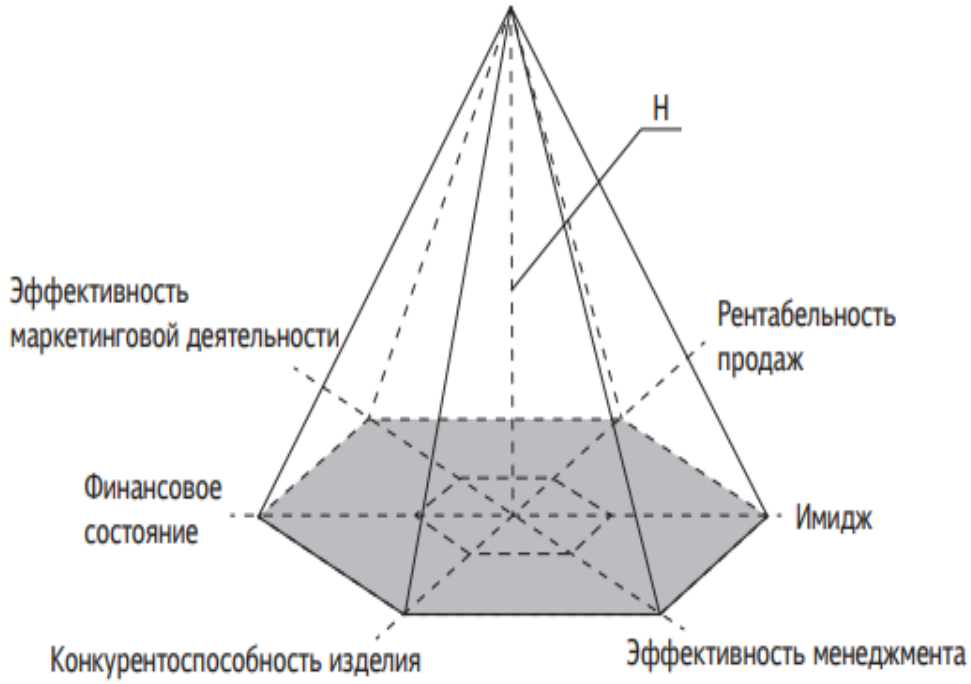


Рисунок 3 – Графическая интерпретация модели оценки конкурентоспособности промышленного предприятия[117]

Достоинство графо-аналитических методов состоит в их наглядности и способности показать конфигурацию сильных и слабых сторон предприятия. Однако для задач адаптивного управления они имеют ограничения, поскольку выбор векторов часто зависит от исследователя, часть параметров оценивается экспертно, а сама графическая модель не задает стратегический режим и механизм корректировки решений. Поэтому в настоящем исследовании графо-аналитический подход рассматривается как инструмент визуальной диагностики конкурентного профиля, но не как самостоятельный механизм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Сравнительно-эталонный подход основан на сопоставлении показателей

---

[116] Там же.

[117] Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (дата обращения: 12.03.2025).

исследуемого предприятия с параметрами предприятий-лидеров, отраслевых эталонов или лучших управленческих практик в рамках использования метода бенчмаркинга. В классической работе Р. Кэмпа бенчмаркинг раскрывается как поиск лучших отраслевых практик, обеспечивающих достижение превосходных результатов деятельности[118]. В отечественной литературе прикладное развитие данного подхода представлено, в частности, в работе В.Н. Островской, где конкурентно-интеграционный бенчмаркинг рассматривается как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий розничной торговли через сопоставление конкурентных позиций, выявление разрывов и разработку управленческих действий по их устранению[119]. Для промышленного предприятия бенчмаркинг имеет значение как метод выявления разрывов между фактическим состоянием предприятия и уровнем лучших отраслевых практик. В качестве объектов сравнения могут выступать производительность труда, себестоимость, рентабельность, фондоотдача, уровень автоматизации, логистические издержки, скорость выполнения производственных операций, качество продукции, организация сбыта и эффективность использования ресурсов. Его достоинство состоит в том, что оценка конкурентоспособности получает не абстрактный, а сравнительно-прикладной характер, когда предприятие видит, какие именно параметры отстают от лидеров и какие зоны требуют управленческого воздействия.

Вместе с тем для задач адаптивного управления промышленным предприятием бенчмаркинг имеет ограничения. Во-первых, достоверная информация о конкурентах и лучших практиках часто закрыта или неполна. Во-вторых, механическое заимствование решений лидеров не всегда применимо к предприятию с иной ресурсной базой, технологией, масштабом производства и логистическим положением. В-третьих, бенчмаркинг фиксирует разрыв с эталоном, но сам по себе не определяет стратегический режим поведения предприятия в нестабильной отраслевой среде.

---

[118] Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 p.

[119] Островская В.Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли : теория, методология, практика : дис. ... д-р. экон. наук : 08.00.05 / Виктория Николаевна Островская. Ставрополь, 2010. 383 с.

Рейтинговый подход предполагает определение конкурентного положения предприятия путем присвоения ему ранга, места или обобщенной балльной оценки в сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами. На микроуровне данный подход реализуется через корпоративные рейтинги, в которых предприятия сопоставляются по выручке, прибыли, активам, рыночной стоимости, деловой эффективности, устойчивости цепочек поставок, стоимости бренда, управленческой результативности и иным параметрам. Так, рейтинг Forbes Global 2000 ранжирует крупнейшие публичные компании мира по совокупности четырех показателей – продаж, прибыли, активов и рыночной стоимости[120]. Fortune Global 500 строится на показателе совокупной выручки компаний[121]. Рейтинг Management Top 250 Института Друкера оценивает корпоративную эффективность по нескольким направлениям, включая удовлетворенность клиентов, развитие персонала, инновации, социальную ответственность и финансовую устойчивость[122]. В прикладном плане рейтинговый подход удобен для межфирменного и внутриотраслевого сопоставления, поскольку позволяет свести разнородные характеристики предприятия к единой шкале и определить его относительное положение среди конкурентов. Примерами таких рейтингов выступают Gartner Supply Chain Top 25, ориентированный на оценку лидерства компаний в управлении цепочками поставок[123], Interbrand Best Global Brands[124] и Brand Finance Global 500[125], отражающие стоимость и силу брендов, а также российские рейтинги РБК 500[126] и RAEX-600[127], ранжирующие крупнейшие

[120] Forbes Global 2000 [Электронный ресурс] // Forbes. URL: https://www.forbes.com/lists/global2000/ (дата обращения: 17.06.2025).
[121] Fortune Global 500 [Электронный ресурс] // Fortune. URL: https://fortune.com/ranking/global500/ (дата обращения: 17.06.2025).
[122] Management Top 250 [Электронный ресурс] // Drucker Institute. URL: https://drucker.institute/annual-data/annual-ranking-data-2025/ (дата обращения: 17.06.2025).
[123] Gartner Announces Rankings of the Global Supply Chain Top 25 [Электронный ресурс] // Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/2025-06-18-gartner-announces-2025-rankings-of-the-global-supply-chain-top-25 (дата обращения: 17.06.2025).
[124] Best Global Brands [Электронный ресурс] // Interbrand. URL: https://interbrand.com/best-global-brands/ (дата обращения: 17.06.2025).
[125] Brand Finance Global 500 2025 [Электронный ресурс] // Brandirectory / Brand Finance. URL: https://brandirectory.com/reports/global/2025 (дата обращения: 17.06.2025).
[126] Рейтинг крупнейших по выручке компаний России [Электронный ресурс] // РБК Pro. URL: https://pro.rbc.ru/rbc500 (дата обращения: 17.06.2025).
[127] RAEX-600 – рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции [Электронный ресурс] // RAEX. URL: https://raex-rr.com/largest/RAEX-600/biggest_companies/2022/ (дата обращения: 17.06.2025).

компании по выручке / объему реализации продукции.

К данной группе методов могут быть отнесены разработки К.В. Щиборща, а также А.Г. Бурды и В.В. Кочетова. Методика К.В. Щиборща ориентирована на сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли или региона, что соответствует логике рейтингового подхода, поскольку позволяет определить относительное положение хозяйствующих субъектов по системе финансово-экономических показателей[128]. Близкую направленность имеет методика А.Г. Бурды и В.В. Кочетова, основанная на рейтинговой оценке конкурентоспособности предприятий с использованием совокупности расчетных показателей и их последующего сведения к сопоставимой интегральной оценке[129]. Достоинство данных методик состоит в возможности межфирменного сравнения и выделения предприятий с более устойчивыми конкурентными позициями.

Вместе с тем рейтинговый подход имеет существенные ограничения для задач управления промышленным предприятием. Итоговый ранг зависит от выбранного состава показателей, порядка нормирования, весовых коэффициентов, доступности сопоставимой информации и методики составителя рейтинга. Кроме того, большинство корпоративных рейтингов фиксирует достигнутый масштаб, репутацию, финансовую силу или место компании в определенной функциональной области, но не раскрывает в полной мере причин конкурентного отставания и не задает стратегический режим управленческого поведения в нестабильной отраслевой среде. Поэтому рейтинговые методы целесообразно рассматривать как вспомогательный инструмент сравнительной диагностики, требующий дополнения отраслевым анализом, операционными показателями и механизмом управленческой корректировки. Важно также разграничивать рейтинги конкурентоспособности и кредитно-инвестиционные рейтинги. Так,

[128]Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5. URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2000-5/12.shtml (дата обращения: 17.06.2025).

[129] Бурда А.Г., Кочетов В.В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий [Электронный ресурс]// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2006. № 17 (01). URL: http://ej.kubagro.ru/2006/01/pdf/17.pdf (дата обращения: 17.06.2025).

последние, как отмечает Д.С. Воронов, преимущественно отражают платежеспособность и вероятность дефолта, а не собственно конкурентоспособность предприятия; закрытость таких процедур затрудняет анализ факторов и источников конкурентных преимуществ[130].

С позиций операционного подхода конкурентоспособность предстает в качестве результата эффективности функционирования внутренних подразделений, служб, ресурсов и бизнес-процессов предприятия. Как отмечает в своем исследовании Ерыпалов С.Е., зарубежная практика применения данного подхода представлена разработками американской консалтинговой фирмы Dun & Bradstreet, в которых конкурентоспособность оценивается через показатели эффективности производственно-сбытовой деятельности, интенсивности использования основного и оборотного капитала, а также устойчивости финансовой деятельности предприятия[131]. Подобную логику развивают В.А. Таран[132], Фасхиев Х.А., Е.В. Попова[133], оценивая конкурентоспособность посредством маркетинговых, экономических, производственных, организационных, кадровых и иных показателей – от рентабельности активов и фондоотдачи до текучести кадров и доли брака. По результатам такого анализа, исходя из теории эффективной конкуренции как методологической основы данной группы подходов, наиболее конкурентоспособными признаются те предприятия, у которых наилучшим образом организована работа функциональных подсистем. Как правило, в рамках операционного подхода используется система из десятков показателей, которые могут объединяться в интегральный показатель конкурентоспособности предприятия. Все сформулированные в ходе анализа его возможности, направленные на достижение конкурентных преимуществ,

---

[130] Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.

[131] Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

[132] Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества// Машиностроитель. 1998. №2. С. 6–12.

[133] Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4. URL: http://www.mavriz.ru/articles/2003/4/97.html (дата обращения: 12.03.2025).

оцениваются экспертами с позиции имеющихся ресурсов и факторов. С точки зрения промышленного предприятия данный подход обладает высокой прикладной ценностью, поскольку позволяет связать конкурентоспособность с загрузкой мощностей, себестоимостью, производительностью труда, фондоотдачей, ликвидностью, оборачиваемостью, качеством управления и устойчивостью производственного процесса.

Главное преимущество операционного подхода заключается в том, что он раскрывает внутреннюю «механику» конкурентоспособности. Если продуктовый подход показывает, что продукция уступает конкурентам, то операционный подход позволяет определить, почему это происходит: из-за издержек, недостаточной загрузки оборудования, низкой производительности, слабой финансовой устойчивости, организационных сбоев или кадровых ограничений. Вместе с тем его ограничение состоит в риске методической перегруженности. Количество показателей может достигать нескольких десятков. Это повышает полноту анализа, но снижает оперативность и затрудняет перевод диагностики в управленческое предписание.

В рамках ресурсного подхода конкурентоспособность предприятия рассматривается с позиций результата владения, использования и воспроизводства специфических ресурсов. Его исходная логика заложена в работе Э. Пенроуз, где рост фирмы связывается с внутренней ресурсной базой, управленческими решениями, организационными рутинами и способностью предприятия извлекать продуктивные услуги из имеющихся ресурсов[134]. Современное изложение данный подход получил в статье Б. Вернерфельта, предложившего анализировать фирму «со стороны ресурсов», а не только со стороны продуктов и рынков[135]. В этой связи им были введены представления о ресурсной позиции фирмы и ресурсно-продуктовых связях. Дальнейшее развитие ресурсного подхода получило в работах Дж. Барни и М. Питераф. Так, Дж. Барни обосновал, что источником устойчивого конкурентного преимущества могут выступать не любые ресурсы, а только те,

[134] Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1995. 272 p.
[135] Wernerfelt B.A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. № 2. P. 171–180.

которые обладают ценностью, редкостью, трудной имитируемостью и отсутствием стратегически равноценных заменителей[136]. М. Питераф, развивая экономическую логику ресурсной концепции, выделила условия устойчивости конкурентного преимущества: неоднородность ресурсов между фирмами, ограничения последующей конкуренции, несовершенную мобильность ресурсов и ограничения предварительной конкуренции за них[137].

Подчеркнем, что для промышленного предприятия ресурсный подход имеет существенное методическое значение, поскольку позволяет рассматривать конкурентоспособность через состояние и качество производственных мощностей, оборудования, сырьевой базы, технологий, персонала, финансовых ресурсов, организационных компетенций и управленческих практик. Его достоинство состоит в выявлении внутренних источников конкурентных преимуществ, которые не всегда отражаются в рыночных показателях. Вместе с тем в задачах адаптивного управления данный подход нуждается в дополнении, поскольку он объясняет, за счет каких ресурсов предприятие может быть конкурентоспособным, но не всегда показывает, как эти ресурсы должны перераспределяться, обновляться и трансформироваться при изменении отраслевой среды.

Следовательно, в настоящем исследовании для адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия ресурсный подход целесообразно использовать для выявления внутренних ее предпосылок. Его результаты должны быть сопряжены с отраслевой диагностикой, оценкой конкурентной позиции, выбором стратегического режима и системой мониторинга изменений.

Процессно-ценностный подход исходит из того, что конкурентоспособность предприятия формируется одновременно и на рынке, и внутри самой организации через последовательность процессов, создающих ценность для потребителя и экономический результат для предприятия. Его методологической основой

---

[136] Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

[137] Peteraf M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. № 3. P. 179–191.

является концепция цепочки ценности М. Портера, в рамках которой деятельность фирмы разделяется на основные и вспомогательные виды деятельности, а источники конкурентных преимуществ выявляются через анализ издержек, дифференциации и вклада отдельных процессов в создание ценности[138].

В прикладном аспекте оценки конкурентоспособности данный подход получил развитие в работах Р.Х. Хасанова, где методика прямо основана на концепции ценностной цепи М. Портера и предполагает экспертную оценку конкурентоспособности по ценностным действиям внутри предприятия[139].

Для промышленного предприятия процессно-ценностный подход важен, поскольку позволяет связать конкурентоспособность с конкретными звеньями производственно-сбытового цикла: снабжением, производством, складированием, логистикой, маркетингом, продажами, сервисом, технологическим развитием, кадровым обеспечением и инфраструктурой управления. Его достоинство состоит в том, что он показывает, где именно создается или теряется конкурентное преимущество. Вместе с тем данный подход требует значительного объема внутренней информации и сам по себе не задает стратегический режим поведения предприятия в условиях нестабильной отраслевой среды. Поэтому в рамках настоящего исследования он рассматривается нами как инструмент выявления процессных источников конкурентоспособности, нуждающийся в дополнении отраслевой диагностикой, количественной оценкой конкурентной позиции и механизмом управленческой корректировки.

Комбинированный, или интегральный, подход основан на соединении нескольких групп показателей конкурентоспособности предприятия в единую обобщающую оценку. В отличие от продуктового, операционного, ресурсного или рейтингового подходов, каждый из которых акцентирует внимание на отдельной стороне конкурентоспособности, интегральные методики стремятся одновременно учесть рыночные, производственные, финансовые, ресурсные, управленческие и

---

[138] Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557p.
[139] Хасанов Р.Х. Методика оценки конкурентоспособности предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 4 (16). С. 99–109.

продуктовые параметры. Данная логика представлена в работах Е.П. Голубкова[140], И.В. Максимовой[141], Л.В. Целиковой[142], И. Белоусова[143], Ю.Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н.А. Дробитько[144] и других авторов[145]. К данной группе подходов нами отнесены методы анализа конкурентоспособности как многофакторной характеристики, требующей учета производственных, рыночных, финансовых, инновационных и управленческих условий развития предприятия.

Содержательно данный подход предполагает формирование системы частных показателей, их нормирование, определение весовых коэффициентов и последующее сведение в интегральный индекс конкурентоспособности, в том числе посредством квалиметрических методов, а также методов «дерева свойств», позволяющих формализовать трудно измеряемые параметры, например, качество менеджмента, инновационность, имидж, организационную культуру[146]. Так, в методике И.В. Максимова используются группы показателей эффективности производства, финансового положения, эффективности сбыта и конкурентоспособности товара[147]. Л.В. Целикова объединяет показатели конкурентоспособности в несколько оценочных блоков[148]. А.С. Шальминова применяет расчет интегрального показателя на основе экономико-математической модели. И. Белоусов развивает коэффициентный способ оценки, соединяющий

---

[140] Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М. : Финпресс, 2000. 461 с.

[141] Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. 1996. № 3. С. 33–39.

[142] Целикова Л. В. Оценка конкурентоспособности потребительской кооперации: современный аспект// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 5(66). С. 284–293.

[143] Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 5. URL: http://www.mavriz.ru/articles/2001/5/37.html (дата обращения: 17.06.2025).

[144] Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С..Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков : ХНЭУ, 2004. 255 с.

[145] Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. 195 с.; Шальминова А.С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Анна Сергеевна Шальминова. Казань, 2000. 23 с.; Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие. М. : Омега-Л, 2007. 325 с.; Ступина Т.А.. Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Татьяна Алексеевна Ступина. Орел, 2010. 227 с.; Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учеб. пособие; под ред. Т.Г. Философовой. М. : ЮНИТИ, 2008. 295 с.; Шоколенко В.В. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Вера Владимировна Шоколенко. М., 2005. 172 с.

[146] Оценка конкурентоспособности продукции и предприятий: учеб. пособие / Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов. Пенза: ПГУАС, 2015. 168 с.

[147] Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. 1996. № 3. С. 33–39.

[148]Целикова Л. В. Оценка конкурентоспособности потребительской кооперации: современный аспект// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 5(66). С. 284–293.

маркетинговые и финансовые параметры деятельности фирмы[149]. Наиболее подробно данная группа методов рассмотрена в исследовании С.Е. Ерыпалова[150] через призму составляющих интегральной величины показателя конкурентоспособности.

Преимущество комбинированного подхода, как нам представляется, состоит в его комплексности ввиду того, что он позволяет получить сводную оценку конкурентоспособности предприятия с учетом его текущего положения и потенциальных возможностей и сопоставить ее с конкурентами или нормативным уровнем. Вместе с тем его ограничение связано с высокой зависимостью результата от выбора показателей, способа нормирования, экспертных весов и доступности достоверной информации. Поэтому в настоящем исследовании интегральный подход рассматривается как важная методическая основа количественной диагностики конкурентной позиции промышленного предприятия, но требующая дополнения отраслевым анализом, выбором стратегического режима и механизмом последующей управленческой корректировки.

Следующим подходом к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий является метод оценки стоимости бизнеса, в рамках которых рыночная стоимость компании выступает интегральным критерием, аккумулирующим эффективность ее внутренней деятельности и реакцию внешней среды. Стоимостной подход рассматривает конкурентоспособность предприятия через его способность создавать экономическую стоимость для собственников и инвесторов. В отличие от подходов, ориентированных на рыночную долю, продуктовые характеристики или операционные показатели, здесь ключевым критерием выступает не сам факт присутствия предприятия на рынке, а способность генерировать денежные потоки, обеспечивать доходность выше стоимости привлеченного капитала и повышать долгосрочную ценность бизнеса.

---

[149] Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 5. URL: http://www.mavriz.ru/articles/2001/5/37.html (дата обращения: 17.06.2025).

[150] Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

Методологическая основа данного подхода связана с работами А. Раппапорта, который рассматривал создание акционерной стоимости как новый стандарт оценки результатов бизнеса[151], Т. Коупленда, Т. Коллера и Дж. Муррина, развивших практику оценки и управления стоимостью компаний[152], А. Дамодарана, систематизировавшего инструменты инвестиционной оценки активов[153], а также Дж.Б. Стюарта, связавшего управление стоимостью с показателем экономической добавленной стоимости EVA[154]. Как видим, сторонники методов оценки стоимости бизнеса исходят из предпосылки, что рыночная стоимость компании интегрирует ключевые аспекты ее внутреннего состояние внешней среды, выступая универсальным критерием для сравнительного анализа[155].

В рамках стоимостного подхода конкурентоспособность может оцениваться через стоимость бизнеса, дисконтированные денежные потоки, EVA, MVA, ROIC, WACC, NOPAT, величину инвестированного капитала и способность предприятия обеспечивать положительный стоимостной разрыв между доходностью капитала и его ценой[156]. При этом для определения стоимости могу применяться:

1) доходный подход;

2) затратный (имущественный) подход;

3) сравнительный (рыночный) подход;

4) метод капитализации (для публичных компаний)[157].

Для промышленного предприятия данный подход особенно важен при оценке инвестиционной привлекательности, эффективности модернизации

---

[151] Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York : Free Press, 1986. 270 p.

[152] Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York : John Wiley & Sons, 2000. 490 p.

[153] Дамодаран А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. М. : Альпина Паблишер, 2018. 1316 с.

[154] Stewart B.G. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York : HarperBusiness, 1991. 781 p.

[155] Косорукова И.В. Управление стоимостью бизнеса и его конкурентоспособность [Электронный ресурс] // Современная конкуренция. 2007. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-stoimostyu-biznesa-i-ego-konkurentosposobnost (дата обращения: 18.03.2023).

[156] Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №6. URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/06.shtml (дата обращения: 17.06.2025).

[157] Оценка стоимости предприятия (бизнеса)/А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Тазихина, Е.Н. Иванова, О.Н. Щербакова. М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. 544 с.

производственных мощностей, окупаемости технологических проектов и долгосрочной финансовой устойчивости. Вместе с тем стоимостной подход имеет ограничения. Его применение затруднено для непубличных промышленных предприятий, поскольку требует надежных прогнозов денежных потоков, корректной оценки стоимости капитала, инвестиционных рисков и рыночных параметров. Кроме того, итоговая стоимость бизнеса не всегда показывает, какие именно производственные, технологические, сбытовые или организационные факторы формируют конкурентное преимущество. Поэтому в рамках данного исследовании стоимостной подход целесообразно рассматривать как важный инструмент оценки долгосрочной экономической результативности и инвестиционной привлекательности предприятия.

Указанные ограничения повышают актуальность методов, дающих возможность не только диагностировать текущее состояние, но и отслеживать траекторию развития предприятия в конкурентной среде. В этом контексте особого внимания заслуживают динамические методы оценки конкурентоспособности, которые смещают фокус анализа с констатации статичных параметров на исследование тенденций изменения ключевых индикаторов деятельности предприятия.

В исследованиях Д.С. Воронова данный подход раскрывается через анализ динамических рядов, выделение ключевых индикаторов конкурентоспособности и их сопоставление с конкурентами[158]. В качестве базовых параметров используются рыночная доля, операционная эффективность и финансовое состояние предприятия. Такой подход позволяет перейти от разовой оценки конкурентного положения к анализу тенденций, резервов и прогнозируемого изменения конкурентного статуса предприятия.

Для промышленного предприятия значение динамического подхода состоит в том, что он учитывает не только текущий уровень конкурентоспособности, но и

[158] Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.; Воронов Д. С. Динамическая концепция управления конкурентоспособностью предприятия: монография. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 316 с.

направление его изменения: укрепляется ли предприятие относительно конкурентов, сохраняет ли устойчивость операционных результатов, ухудшается ли его финансовое положение, возникает ли риск утраты конкурентной позиции. В этом смысле динамический подход ближе других оценочных методов к задачам адаптивного управления, поскольку создает основу для мониторинга, выявления отклонений и последующей корректировки управленческих решений.

Вместе с тем считаем, что динамический подход в оценочной версии Д.С. Воронова преимущественно фиксирует изменение ключевых индикаторов, тогда как вопрос о механизме перестройки ресурсов, процессов и компетенций раскрывается шире в концепции динамических способностей. Так, Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуэн рассматривают динамические способности как основу создания и удержания преимуществ в условиях быстрых технологических и рыночных изменений[159]. Позднее Д. Тис конкретизирует их через способности предприятия распознавать возможности и угрозы, использовать выявленные возможности и перестраивать ресурсную базу[160]. В свою очередь, К. Айзенхардт и Дж. Мартин связывают динамические способности с конкретными организационными процессами, такими как разработка продуктов, стратегическое принятие решений, альянсы и реконфигурация ресурсов.

Поэтому в настоящем исследовании динамический подход нами используется как методическая основа мониторинга конкурентоспособности, а концепция динамических способностей – как управленческое дополнение, объясняющее, за счет каких организационных механизмов предприятие может адаптироваться к отраслевой нестабильности. Ограничение данного подхода состоит в том, что он требует сопоставимых данных за несколько периодов и корректного выбора ключевых индикаторов; кроме того, сама динамика показателей еще не задает полного набора управленческих действий, а должна быть связана с выбором стратегического режима и системой обратной связи.

---

[159] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

[160] Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance// Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350.

Игровой (или поведенческий) подход рассматривает конкурентоспособность предприятия через призму взаимодействия участников рынка, решения которых взаимозависимы. Его теоретическая основа связана с работами Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна, сформировавших математическую теорию игр[161], а также Дж. Нэша, предложившего концепцию равновесия в играх с несколькими участниками[162]. В прикладном отношении данный подход позволяет анализировать как внутреннее состояние предприятия, так и ожидаемые действия конкурентов, поставщиков, покупателей и иных участников отраслевой среды. Через игровые модели могут рассматриваться ценовые решения, выход на рынок, реакция конкурентов, выбор объема производства, кооперация, стратегические альянсы и распределение выгод между участниками. Особое развитие эта логика получила в концепции соконкуренции А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа, где конкуренция и сотрудничество рассматриваются как взаимодополняющие формы стратегического поведения фирмы[163].

Для промышленного предприятия игровой подход полезен при оценке возможной реакции конкурентов на изменение цен, расширение производственных мощностей, освоение новых рынков, изменение условий поставок или заключение партнерских соглашений. Его достоинство состоит в том, что он переводит анализ конкурентоспособности из статичной плоскости в плоскость стратегического взаимодействия, при котором предприятие оценивается не изолированно, а как участник отраслевой игры, где результат зависит от поведения других игроков. Вместе с тем игровой подход имеет ограничения. Он требует формализации стратегий, выигрышей и вероятных действий участников, что в реальной промышленной среде не всегда возможно из-за неполноты информации, асимметрии данных и высокой неопределенности. Поэтому в настоящем исследовании игровой подход целесообразно рассматривается как

---

[161] Neumann von J., Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton : Princeton University Press, 2004. 739 p.

[162] Nash J.F. Equilibrium Points in N-Person Games // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 1950. Vol. 36. № 1. P. 48–49.

[163] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition. New York : Doubleday, 1996. XIV, 290 p.; Dixit AK., Nalebuff B.J. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life. New York: W.W. Norton & Company, 1991. 408 p.

вспомогательный инструмент анализа стратегического поведения, сценариев реакции конкурентов и возможностей кооперационно-конкурентного взаимодействия.

Для раскрытия особенностей промышленной проблематики данного вопроса необходимо учитывать и подход к анализу конкурентоспособности производственных комплексов, представленный в работах В.В. Криворотова, А.В. Калиной, С.Е. Ерыпалова и их соавторов[164]. В диссертации С.Е. Ерыпалова систематизированы факторы конкурентоспособности производственных комплексов, включая научно-технический уровень производства, техническую оснащенность, производительность и надежность оборудования, гибкость производственных процессов и другие параметры[165]. В составе показателей конкурентоспособности производственного комплекса выделяются техническая оснащенность производства, коэффициент морального износа, интегральный коэффициент использования оборудования, удельный вес активной части основных фондов, физический износ оборудования, коэффициент обновления основных фондов, уровень механизации и автоматизации технологических процессов. Сильная сторона этого подхода заключается в его промышленной ориентации, поскольку он учитывает и рынок, и продукт, и производственную базу, а также технологию, ресурсы, инфраструктуру и энергоэффективность. Его логика согласуется с задачами проводимого исследования. Ограничение состоит в том, что методический аппарат производственных комплексов нередко ориентирован на крупные производственные системы и требует значительного объема информации. Для отраслей с большим числом средних и малых предприятий требуется адаптация показателей к доступной отчетности и формирование компактной диагностической модели.

---

[164] Оценка и обеспечение конкурентоспособности производственных комплексов и компаний : монография / В.В. Криворотов, С.Е. Ерыпалов, А.В. Калина, Н.В. Стародубец [и др.] ; под ред. В.В. Криворотова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 466 с.; Тиханов Е.А., Криворотов В.В., Ерыпалов С.Е. Формирование универсального методического подхода к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2016. Т. 10. № 1. С. 113–124; Криворотов В.В., Калина А.В., Матвеева Т.В., Байраншин А.Ю. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов. Екатеринбург: УрФУ, 2013, 262 с.

[165]Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

В заключении остановимся на современном адаптационно-матричном инструментарии, который не образует единой школы оценки конкурентоспособности, однако отражает важный сдвиг в методическом аппарате: от фиксации текущей рыночной позиции предприятия – к оценке его способности сохранять устойчивость, перестраивать ресурсы и адаптироваться к изменениям среды. В эту группу нами включены VRIN/VRIO-матрицы, матрицы стратегической резилентности, модели цифровой зрелости, ESG-матрицы и инструменты, основанные на логике динамических способностей.

Предложенная Дж. Барни в 1991 г. ресурсная концепция VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) получила развитие в матричной интерпретации[166]. VRIN/VRIO-матрицы позволяют оценить, какие ресурсы и компетенции предприятия действительно могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества. В логике Дж. Барни и У. Хестерли ресурс должен быть ценным, редким, трудно имитируемым и организационно используемым и ипозиционируется в двумерном пространстве «стратегическая ценность ресурса × трудность имитации» с разграничением ресурсов с временным и устойчивым конкурентным преимуществом[167]. Именно поэтому VRIO-анализ применяется как матрица стратегического отбора внутренних факторов конкурентоспособности. Применительно к промышленным предприятиям матрица позволяет идентифицировать, какие именно активы (производственные компетенции, доступ к сырью, репутация у дилеров) обеспечивают трудновоспроизводимое превосходство. Однако, данный инструмент носит преимущественно качественный характер, не предполагает количественного ранжирования ресурсов и не интегрирован с финансовой отчетностью предприятия, что существенно снижает его операциональность для прикладного отраслевого анализа.

Матрицы стратегической резилентности ориентированы на оценку способности предприятия предвидеть угрозы, выдерживать шоки, восстанавливаться после нарушений и адаптироваться к новым условиям. В

[166] Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney. Harlow: Pearson Education, 2010. 520 p.
[167] Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Harlow : Pearson, 2019. 544 p.

работах С. Дучек организационная резилентность раскрывается как метаспособность, включающая предвосхищение, преодоление и адаптацию[168]. В исследовании, опубликованном в International Journal of Management Reviews, Й. Хиллманн и Э. Гюнтер предложили двумерную матрицу в координатах «устойчивость к шокам» (robustness) × «адаптивность» (adaptability), разграничивающую четыре типа организационных состояний: уязвимые, ригидные, адаптивные и резилентные[169]. Это первый матричный инструмент в стратегическом менеджменте, явно ориентированный на управление в условиях экзогенных потрясений, что принципиально отличает его от классических матриц, предполагающих относительно стабильную конкурентную среду. Ограничением является то, что матрица применима преимущественно к уровню бизнес-процессов и организационных систем, не предоставляя механизма позиционирования предприятия относительно конкурентов в рамках отраслевой выборки.

Матрицы цифровой зрелости применяются для определения готовности предприятия к цифровой трансформации производства, управления и взаимодействия с рынком. Так, например, в модели готовность к Индустрии 4.0 предприятия классифицируются как «новички», «обучающиеся» и «лидеры» по шести измерениям: стратегия и организация, «умная фабрика», «умные операции», «умные продукты», сервисы на основе данных и персонал[170]. Модель индекса зрелости Индустрии 4.0 также ориентирована на выявление текущего уровня зрелости производственной компании и определение направлений дальнейшей цифровой трансформации[171]. В аналитическом докладе McKinsey Global Institute тоже предложена матрица в координатах «горизонт цифровой зрелости предприятия» × «интенсивность конкурентной позиции на цифровом рынке»,

---

[168] Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization // Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215–246.

[169] Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? // International Journal of Management Reviews. 2021. Vol. 23. № 1. P. 7–44.

[170] Lichtblau K. [et al.] Industrie 4.0 Readiness [Электронный ресурс] //IMPULS-Stiftung, VDMA. Aachen ; Köln, 2015. URL: https://impuls-stiftung.de/wp-content/uploads/2022/05/Industrie-4.0-Readiness-english.pdf (дата обращения: 18.06.2025).

[171] Schuh G. [et al.] Industrie 4.0 Maturity Index: Managing the Digital Transformation of Companies /acatech STUDY. Munich : Herbert Utz Verlag, 2017. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf (дата обращения: 18.06.2025).

формирующая четыре стратегические зоны: «цифровые последователи», «нишевые цифровые игроки», «цифровые претенденты» и «цифровые лидеры»[172]. Инструмент зафиксировал устойчивую тенденцию к тому, что конкурентоспособность промышленного предприятия в современных условиях определяется не только традиционными производственными факторами, но и цифровыми компетенциями. Ограничение применительно к промышленности связано с тем, что матрица разрабатывалась для технологически продвинутых секторов (финансы, розница, медиа) и не верифицировалась для капиталоемких сырьевых отраслей с высокой долей малых и средних предприятий, не публикующих цифровые метрики в открытом доступе.

В последнее время получают широкое распространение ESG-матрицы и ESG-рейтинговые модели, которые позволяют включить в оценку конкурентоспособности экологические, социальные и управленческие риски, которые в промышленности все чаще влияют на доступ к капиталу, репутацию, кадровую устойчивость, регуляторные ограничения и отношения с контрагентами. Так, MSCI ESG Ratings строится как отраслевая, сравнительная оценка устойчивости компаний к финансово значимым ESG-рискам и возможностям[173], а SASB Standards помогают определить финансово существенные темы устойчивого развития по отраслям[174]. Аналитическая группа MSCI предложила двумерную матрицу, позиционирующую компании в координатах «уровень ESG-практик» (экологическая политика, социальная ответственность, качество корпоративного управления) × «финансовая конкурентоспособность» (рентабельность, риск-профиль, доступ к капиталу). Матрица зафиксировала значимую корреляцию между высоким уровнем ESG-практик и долгосрочной конкурентоспособностью

---

[172] McKinsey & Company. The COVID-19 Recovery Will Be Digital: A Plan for the First 90 Days [Электронный ресурс] / McKinsey Digital. 2020. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital (дата обращения: 15.03.2025).

[173] MSCI ESG Ratings [Электронный ресурс] // MSCI. URL: https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings (дата обращения: 18.06.2025); MSCI ESG Ratings Methodology [Электронный ресурс] // MSCI ESG Research LLC. 2024. URL: https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI%2BESG%2BRatings%2BMethodology.pdf (дата обращения: 18.06.2025).

[174] SASB Materiality Finder [Электронный ресурс] // IFRS Foundation. URL: https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/ (дата обращения: 18.06.2025).

промышленных компаний: предприятия в квадранте «высокий ESG - высокая финансовая устойчивость» демонстрировали меньшие потери в период рыночных шоков. Вместе с тем, применение данного инструмента ограничено для предприятий с непубличной отчетностью (ОАО, ООО малого и среднего бизнеса), поскольку ESG-рейтинги MSCI рассчитываются преимущественно на основе публичных нефинансовых раскрытий, отсутствующих у большинства игроков промышленности России.

Для промышленного предприятия данная группа инструментов особенно важна, поскольку позволяет оценивать не только текущую эффективность, но и готовность к изменениям: технологическим, цифровым, ресурсным, санкционным, экологическим и рыночным. Вместе с тем их ограничение состоит в высокой доле экспертности, потребности во внутренней информации и необходимости отраслевой настройки. Поэтому в настоящем исследовании современные адаптационно-матричные инструменты позиционируются как дополняющий методический блок, усиливающий ресурсный, динамический и операционный подходы.

Систематизация существующего инструментария оценки и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в разрезе предмета оценки, ключевых показателей, сферы применения и ограничения каждого подхода в условиях нестабильной отраслевой среды проведена нами в таблице 9. Сравнение представленных подходов показывает, что ни один из них в отдельности не обеспечивает полного решения задачи адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Продуктовые, рыночно-позиционные и матричные подходы преимущественно фиксируют рыночный результат и стратегическую позицию. Операционно-функциональные, графо-аналитические, рейтинговые и интегральные методы углубляют диагностику, но часто зависят от состава показателей, экспертных весов и доступности данных. Ресурсный, процессно-ценностный, динамический и производственный подходы ближе к промышленной специфике, однако нуждаются в сопряжении с отраслевой диагностикой и механизмом управленческого выбора.

Таблица 9 – Сводная характеристика подходов к оценке и управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором)

Подход	Представители / инструменты	Основные показатели	Сфера применения	Ограничения для управления промышленным предприятием
1	2	3	4	5
Рыночно-оценочные подходы				
Продуктовый подход	Р.А. Фатхутдинов, В.В. Окрепилов, И.У. Зулькарпаев, Л.Р. Ильясова, Г.А. Багиев, Л.Н. Родионова и др.; методы оценки конкурентоспособности продукции	Цена, качество, ассортимент, надежность, сервис, упаковка, сроки поставки, потребительские свойства, соотношение «цена - качество»	Оценка рыночной привлекательности продукции; сопоставление выпускаемой продукции с аналогами конкурентов; анализ товарной политики	Конкурентоспособность предприятия отождествляет с конкурентоспособностью продукции; фиксирует рыночный результат, недостаточно раскрывает производственные, финансовые, технологические и логистические причины конкурентной позиции
Рыночно-позиционный подход	М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикланд, Г.Л. Азоев, А.П. Челенков и др.; конкурентная карта рынка; анализ отраслевых сил	Доля рынка, темпы роста продаж, интенсивность конкуренции, концентрация производителей, барьеры входа, давление поставщиков и покупателей, угроза товаров-заменителей	Анализ положения предприятия в отрасли; оценка конкурентного давления; выявление внешних угроз и возможностей	Показывает положение предприятия во внешней среде, но слабо раскрывает внутреннюю устойчивость, структуру затрат, финансовые ограничения и технологическую готовность предприятия
Матрично-портфельный подход	BCG / Б. Хендерсон, GE-McKinsey, Shell/DPM, ADL, Hofer-Schendel, И. Ансофф, SPACE, SWOT/TOWS	Темпы роста рынка, относительная доля рынка, привлекательность отрасли, конкурентная сила, стадия жизненного цикла, соотношение «продукт – рынок», «сильные стороны - слабые стороны - возможности-угрозы»	Стратегическое позиционирование; портфельный анализ; визуализация направлений развития; предварительное распределение ресурсов	Часто основан на экспертных оценках; рассматривает предприятие как совокупность бизнес-единиц; недостаточно учитывает капиталоемкость, технологическую инерцию, сырьевую зависимость и логистические ограничения промышленности
Графо-аналитический подход	А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе; Е.П. Голубков; И. Герчикова; В.А. Мошнов; В. Акифьева, Т. Батова и др.; многоугольник конкурентоспособности предприятия	Векторы конкурентоспособности: качество, цена, финансы, сбыт, сервис, имидж, менеджмент, доля рынка; площадь многоугольника / объем пирамиды конкурентоспособности	Наглядное сопоставление предприятия с конкурентами; выявление сильных и слабых сторон; визуализация конкурентного профиля	Высокая зависимость от экспертных баллов; ограниченная воспроизводимость; графическая форма облегчает интерпретацию, но не всегда задает строгий управленческий вектор действий
Сравнительно-эталонный подход (бенчмаркинг)	Р. Кэмп, В.Н. Островская; отраслевой, функциональный, процессный и	Разрывы относительно лидеров: себестоимость, производительность,	Сравнение с лучшими практиками; выявление резервов повышения	Требует достоверной информации о конкурентах и лидерах отрасли; ориентирован на

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
	конкурентный бенчмаркинг	качество, скорость операций, уровень автоматизации, логистика, сервис, организация процессов	эффективности; настройка производственных и управленческих процессов	заимствование практик, но не всегда учитывает уникальную ресурсную и технологическую конфигурацию предприятия
Рейтинговый подход	К.В. Щиборщ, А. Г. Бурда, В.В. Кочетов; отраслевые рейтинги предприятий, многофакторные рейтинговые модели, индексы микроэкономической конкурентоспособности	Ранг, индекс, скоринговая оценка, финансовая устойчивость, ликвидность, платежеспособность, рентабельность, деловая активность, кредитоспособность, качественные параметры управления	Межфирменное и внутриотраслевое сопоставление; выделение лидеров и аутсайдеров; оценка относительного положения предприятия	Зависит от состава показателей, нормирования и весов; требует сопоставимых данных; фиксирует позицию, но не раскрывает механизм управленческого воздействия
Внутрифирменные подходы				
Операционно-функциональный подход (теория эффективной конкуренции)	Консалтинговое агентство Dun & Bradstreet, В.А. Таран, Х.А. Фасхиев, Е. В. Попова и др.; методы оценки эффективности функций и служб предприятия	Эффективность производства, рентабельность, фондоотдача, производительность труда, ликвидность, оборачиваемость, эффективность сбыта, маркетинг, кадровые показатели, качество управления	Комплексная внутренняя диагностика предприятия; выявление функциональных зон, влияющих на конкурентоспособность	Требует значительного массива данных; часть показателей недоступна во внешней отчетности; возможна перегруженность индикаторами; не всегда обеспечивает переход от оценки к управленческому режиму
Ресурсный подход	Э. Пенроуз, Б. Вернерфельт, Дж. Барни, М. Питераф; ресурсная теория фирмы	Производственные мощности, сырьевая база, оборудование, технологии, компетенции, персонал, организационные ресурсы, финансовый потенциал, уникальность и трудновоспроизводимость ресурсов	Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ; анализ ресурсного потенциала предприятия	В базовой форме хорошо объясняет наличие преимуществ, но слабее показывает, как ресурсы должны перестраиваться при изменении отраслевой среды
Процессно-ценностный подход	М. Портер, Р.Х. Хасанов; концепция цепочки ценности фирмы	Основные и вспомогательные виды деятельности: снабжение, производство, внутренняя и внешняя логистика, маркетинг и сбыт, сервис, инфраструктура, управление персоналом, технологическое развитие, закупки	Выявление звеньев, где создаются затраты, ценность и конкурентные преимущества; анализ производственно-сбытовой логики предприятия	Требует детальной внутренней информации; в классическом виде недостаточно учитывает отраслевые шоки, внешние ограничения и необходимость переключения управленческого режима
Комбинированный / интегральный подход	Е.П. Голубков, Л.В. Целикова, И.В. Максимова, И. Белоусов, Ю.Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н.А. Дробитько и др.; интегральный	Интегральный показатель конкурентоспособности, частные и групповые показатели, весовые коэффициенты, нормированные	Комплексная оценка конкурентоспособности; объединение продуктовых, операционных, ресурсных и рыночных параметров	Субъективность выбора весов; сложность нормирования разнородных показателей; интегральный индекс не всегда показывает,

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
	индекс; «дерево свойств»; коэффициентные и экспертно-весовые модели; квалиметрические методы	индикаторы рыночной, производственной, финансовой, ресурсной и управленческой устойчивости		какие управленческие меры необходимо принять
Стоимостной подход	А. Раппапорт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин, А. Дамодаран, Дж.Б. Стюарт, А.М .Кротков, Ю.Я. Еленева; стоимостная концепция оценки бизнеса	Стоимость бизнеса, капитализация, денежные потоки, DCF, EVA, MVA, WACC, NOPAT, ROIC, инвестиционный капитал	Оценка инвестиционной привлекательности; анализ долгосрочной эффективности; управление стоимостью предприятия	Ограниченно применим к непубличным промышленным предприятиям; требует прогнозных данных и оценки стоимости капитала; высоко чувствителен к макроэкономическим и финансовым допущениям
Специальные адаптационно-управленческие подходы				
Динамический подход	Д.С. Воронов, Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн. К. Айзенхардт, Дж. Мартина; концепция динамических способностей	Динамика рыночной доли, операционная эффективность, финансовое состояние, стратегическое позиционирование, изменение ключевых экономических индикаторов во времени, способность предприятия к реконфигурации ресурсов и компетенций	Мониторинг конкурентоспособности; анализ изменения конкурентной позиции; оценка последствий управленческих воздействий; методическое обоснование адаптации предприятия к изменениям отраслевой среды	Требует устойчивого ряда данных, корректной базы сравнения и отраслевой настройки; фиксирует направление изменений, но не всегда задает стратегический режим и конкретный набор управленческих действий
Игровой (поведенческий) подход	Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн, Дж. Нэш, А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф; теория игр и соконкуренции	Стратегии игроков, выигрыши и потери, равновесие, ценовые решения, вход и выход из отрасли, рыночные сигналы, реакция конкурентов	Моделирование поведения конкурентов; выбор стратегии взаимодействия; анализ ценовых и позиционных решений	Оценивает ситуационное поведение, но не характеризует текущий уровень конкурентоспособности предприятия; предполагает высокую рациональность участников и часто требует чрезмерной формализации
Подход производственных комплексов	В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов, В.Д. Третьяков, Е.А. Тиханов и др.	Техническая оснащенность, физический и моральный износ оборудования, использование мощностей, уровень механизации и автоматизации, технологическая прогрессивность, энергоэффективность, инфраструктура	Оценка конкурентоспособности крупных производственных и промышленных комплексов; учет производственно-технологической специфики	Требует большого массива специальных данных; в большей степени ориентирован на крупные производственные системы; нуждается в адаптации к отраслевым предприятиям с ограниченной публичной отчетностью
Современный адаптационно-матричный инструментарий	VRIN/VRIO-матрицы; матрицы стратегической резилентности;	Стратегическая ценность и трудность имитации ресурсов, адаптивность,	Дополнение классических матриц в условиях цифровизации,	Часто имеет качественный или экспертный характер; требует данных,

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
	матрицы цифровой зрелости; ESG-матрицы	устойчивость к шокам, цифровая зрелость, ESG-профиль, способность к трансформации, долгосрочные риски	внешних шоков, санкций, технологической перестройки и требований устойчивости	отсутствующих в стандартной отчетности; не всегда верифицирован для капиталоемких сырьевых отраслей и непубличных промышленных предприятий

Игровой подход позволяет моделировать поведение конкурентов, но не заменяет оценки текущего уровня конкурентоспособности, а современные адаптационно-матричные инструменты отражают новые условия конкуренции, однако пока сохраняют ограничения воспроизводимости и отраслевой применимости. Следовательно, для предприятий промышленности в нестабильной отраслевой среде методический аппарат должен строиться не как механическое соединение известных методик, а как последовательная система перехода от отраслевой диагностики и оценки конкурентной позиции – к выбору стратегического режима, определению управленческих мер, мониторингу и корректировке решений (рисунок 4).

С учетом выявленных ограничений существующих подходов и эмпирически подтвержденных управленческих запросов промышленных предприятий механизм адаптивного управления конкурентоспособностью должен строиться на следующих принципах.

Принцип отраслевой обусловленности означает, что оценка конкурентоспособности не может проводиться вне отраслевого контекста. Так, например, для гипсовой промышленности значимы сырьевая база, глубина переработки, строительный спрос, логистика, энергоемкость, региональная концентрация производителей и доступность вторичного сырья. Следовательно, универсальная методика без отраслевой настройки будет либо слишком общей, либо методически неточной.

Принцип многоуровневости предполагает разделение анализа на несколько уровней: отраслевой, внутриотраслевой, внутрифирменный и стратегический. Предприятие нельзя корректно оценить только через собственную отчетность или



Рисунок 4 – Структурно-логическая схема построения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях отраслевой нестабильности (составлено автором)

только через отраслевые тенденции. Конкурентоспособность формируется на пересечении внешних условий и внутренних возможностей.

Принцип количественной диагностируемости требует, чтобы ключевые выводы механизма опирались на измеряемые показатели, а не только на экспертные суждения. Для достижения целей данного исследования это особенно важно, поскольку механизм должен быть не декларативным, а воспроизводимым, т.е. при наличии исходных данных другой исследователь или управленец должен получить сопоставимый результат.

Принцип воспроизводимости связан с использованием проверяемых источников информации, единых правил расчета и прозрачной логики интерпретации. Данный принцип позволяет снизить зависимость выводов от субъективного мнения аналитика и повысить прикладную ценность механизма для промышленного предприятия.

Принцип сопряжения внешней и внутренней диагностики означает, что оценка отрасли и оценка предприятия должны быть связаны между собой. Стратегический выбор не может формироваться только на основе внутреннего потенциала, если отрасль находится в состоянии нестабильности; но и знание отраслевых тенденций не дает управленческого результата без оценки конкретной конкурентной позиции предприятия.

Принцип ответственной устойчивости предполагает включение в механизм адаптивного управления конкурентоспособностью социально-экологических, кадровых и репутационных параметров, влияющих на способность промышленного предприятия сохранять устойчивость в долгосрочной перспективе. Его назначение состоит в том, чтобы встроить социально-экологическую ответственность в контур адаптивного управления как фактор снижения рисков и поддержания конкурентной устойчивости. Такой подход особенно важен для промышленного предприятия, поскольку экологические требования, производственная безопасность, кадровая устойчивость и деловая прозрачность непосредственно влияют на издержки, доступ к рынкам, отношения с контрагентами и способность предприятия сохранять конкурентные позиции в

нестабильной отраслевой среде.

Принцип управленческой предписательности предполагает, что итогом диагностики должен быть не только аналитический вывод, но и определение режима управленческих воздействий. В этом состоит главное отличие механизма адаптивного управления от обычной оценки конкурентоспособности. Он должен показывать не только состояние, но и направление действия.

Принцип обратной связи означает, что механизм должен иметь замкнутый характер. Реализованные управленческие меры должны оцениваться по результатам мониторинга; при отклонении фактических значений от ожидаемых производится повторная диагностика, корректировка режима и уточнение набора управленческих воздействий. Такая логика соответствует динамическому подходу к конкурентоспособности промышленного предприятия, в рамках которого особое значение имеют непрерывность мониторинга, учет специфики деятельности и управленческая направленность оценки.

В обобщенном виде система принципов формирования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий может быть представлена следующим образом (таблица 10).

Исходя из данных принципов механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия предлагается рассматривать как взаимосвязанную систему диагностических, аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих выявление отраслевых ограничений, оценку текущей конкурентной позиции, выбор стратегического режима, реализацию управленческих мер и последующую корректировку действий в условиях нестабильной отраслевой среды. Архитектура механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия может быть представлена через четыре взаимосвязанных функциональных блока: диагностико-аналитический, стратегический, инструментально-управленческий и контрольно-корректирующий (таблица 11). Такое построение позволяет связать оценку отраслевой среды и конкурентной позиции предприятия с выбором стратегического режима, реализацией управленческих мер и последующей корректировкой решений.

Таблица 10 – Принципы формирования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий (составлено автором)

Принцип	Содержание принципа	Методическое значение для механизма
Отраслевая обусловленность	Учет специфики отрасли, сырьевой базы, технологий, спроса, логистики и конкурентной структуры	Позволяет избежать универсальной оценки, не отражающей реальные условия промышленного предприятия
Многоуровневость	Разделение анализа на отраслевой, позиционный, внутрифирменный и стратегический уровни	Обеспечивает целостное понимание конкурентоспособности как результата взаимодействия среды и предприятия
Количественная диагностируемость	Использование измеряемых показателей и расчетных процедур	Повышает доказательность и снижает произвольность выводов
Воспроизводимость	Прозрачность исходных данных, правил расчета и интерпретации	Позволяет повторять оценку во времени и сопоставлять результаты
Сопряжение внешней и внутренней диагностики	Связь отраслевых ограничений с внутренними возможностями предприятия	Исключает разрыв между анализом среды и анализом предприятия
Ответственная устойчивость	Учет кадровых, социально-экологических, репутационных и комплаенс-параметров, влияющих на долгосрочную устойчивость предприятия	Позволяет рассматривать КСО как фактор снижения регуляторных, кадровых, экологических и репутационных рисков, влияющих на конкурентоспособность
Управленческая предписательность	Переход от оценки к выбору стратегического режима и набора мер	Делает механизм инструментом управления, а не только анализа
Обратная связь	Мониторинг результатов и корректировка решений	Обеспечивает адаптацию механизма к изменению отраслевой среды

Таблица 11 – Функциональная архитектура механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором)

Функциональный блок	Процедуры
Диагностико-аналитический блок	Диагностика отраслевой среды; оценка конкурентной позиции предприятия; выявление внутренних ограничений и зон критичности
Стратегический блок	Выбор стратегического режима поведения
Инструментально-управленческий блок	Формирование и реализация управленческих мер
Контрольно-корректирующий блок	Мониторинг результативности, корректировка решений и запуск повторного цикла диагностики

Диагностико-аналитический блок предназначен для выявления внешних и

внутренних условий, определяющих конкурентоспособность промышленного предприятия. На первом этапе проводится диагностика отраслевой среды: оцениваются обеспеченность сырьевой базой, технологические возможности переработки, динамика спроса, устойчивость логистических каналов, ограничения развития и потенциальные направления роста. На втором этапе отраслевые условия соотносятся с фактическим состоянием конкретного предприятия. Предметом оценки выступают финансовая устойчивость, операционная эффективность, рыночная позиция, производственные возможности, ликвидность, маржинальность, доля рынка и восприимчивость предприятия к внешним ограничениям. Результатом данного блока является определение текущей конкурентной позиции, а также выявление внутренних ограничений и зон критичности, снижающих способность предприятия адаптироваться к изменяющейся отраслевой среде.

Стратегический блок обеспечивает переход от диагностики к выбору режима поведения предприятия. Его назначение состоит в том, чтобы результаты оценки не ограничивались описанием текущего состояния, а трансформировались в управленческое решение. В зависимости от сочетания внешних ограничений и внутреннего потенциала предприятие может нуждаться в оборонительном, умеренном, консервативном или активном режиме управления. Тем самым стратегический блок задает общую направленность последующих воздействий и определяет допустимую интенсивность управленческих изменений.

Инструментально-управленческий блок связан с формированием и реализацией конкретных мер повышения конкурентоспособности. Выбранный стратегический режим конкретизируется через систему производственных, финансовых, сбытовых, кадровых, инвестиционных и организационных действий, направленных на укрепление конкурентной позиции предприятия. Данный блок обеспечивает практический переход от выявленных ограничений к управленческим воздействиям, позволяющим использовать внутренние резервы предприятия и снизить чувствительность к внешним отраслевым рискам.

Контрольно-корректирующий блок обеспечивает замкнутость и

адаптивность механизма. После реализации управленческих мер предприятие повторно оценивает ключевые показатели, сопоставляет фактические результаты с ожидаемыми значениями, выявляет отклонения и при необходимости корректирует выбранный режим воздействия. Если изменения отраслевой среды или внутреннего состояния предприятия приобретают существенный характер, механизм предполагает запуск повторного цикла диагностики и обновление управленческих решений.

В процедурном выражении логика функционирования механизма включает шесть последовательных этапов:

1) диагностику отраслевой среды;

2) оценку конкурентной позиции предприятия;

3) выявление внутренних ограничений и зон критичности;

4) выбор стратегического режима поведения;

5) формирование и реализацию управленческих мер;

6) мониторинг результативности, корректировку решений и запуск повторного цикла диагностики.

Предлагаемая архитектура механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия принципиально отличается от традиционной оценочной логики. В ней диагностика не является конечной целью исследования, так как она выступает входом в управленческий цикл. Механизм не подменяет стратегическое управление, а уточняет его в условиях нестабильной отраслевой среды. Стратегия становится не разово выбранной линией поведения, а режимом поведения, который может быть подтвержден, усилен, смягчен или изменен по результатам повторной диагностики. Именно в этом состоит адаптивность предлагаемого подхода.

Такое понимание согласуется и с современными исследованиями управления конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях, где подчеркивается необходимость разработки стратегических направлений управления промышленной компанией при неопределенности и нестабильности рыночной экономики. Одновременно оно развивает положения

динамической теории конкурентоспособности, поскольку конкурентное преимущество трактуется не как закрепленное состояние, а как способность предприятия воспроизводить и перестраивать свои преимущества во времени.

Методологическое значение предлагаемого механизма состоит в том, что он соединяет три ранее разобщенные плоскости анализа: отраслевую, внутрифирменную и стратегическую. Отраслевая диагностика показывает границы возможного развития. Оценка конкурентной позиции определяет текущее состояние предприятия внутри этих границ. Выбор стратегического режима поведения переводит результаты оценки в управленческое действие.

Таким образом, механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия представляет собой взаимосвязанную систему диагностических, аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих выявление отраслевых ограничений, оценку текущей конкурентной позиции, выбор стратегического режима поведения и корректировку управленческих действий в условиях нестабильной отраслевой среды. Его назначение состоит не в замене существующих методов оценки конкурентоспособности, а в их подчинении единой управленческой логике: от диагностики – к решению, от решения – к реализации, от реализации – к мониторингу и корректировке.

Итогом первой главы является формирование теоретико-методического каркаса исследования. В ходе проведенного теоретического обобщения конкурентоспособность промышленного предприятия раскрыта как экономическая категория, отражающая устойчивую способность формировать, использовать и непрерывно воспроизводить во времени комплекс внутренних преимуществ, трудновоспроизводимых для ключевых соперников, обеспечивающих долгосрочную рыночную устойчивость в условиях изменяющейся отраслевой среды. Отличие предложенной трактовки от известных определений состоит в явном включении темпорального измерения («воспроизводить во времени») и среды нестабильности как нормального, а не исключительного условия функционирования предприятия. Показано, что нестабильность отраслевых условий трансформирует требования к управлению конкурентоспособностью,

смещая акцент с разовой оценки положения на управляемую адаптацию. Систематизация теоретико-методологических подходов к оценке конкурентоспособности показала, что ни один из существующих инструментов не обеспечивает одновременно три критически важных свойства: полную воспроизводимость на данных публичной финансовой отчетности, достаточную дифференциацию конкурентных позиций и явный количественный индикатор направления стратегического маневра. В этой связи определены принципы и архитектура механизма адаптивного управления. Совокупность представленных теоретических результатов формирует методологическую базу для последующей разработки авторских диагностических механизмов. На этой основе для решения задач настоящего исследования целесообразно перейти к диагностике состояния и конкурентных условий конкретной отрасли промышленности.

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГИПСОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ ОТРАСЛЕВОГО РЫНКА

2.1. Современное состояние и тенденции развития гипсовой промышленности России

Гипсовая промышленность занимает особое место в системе производства строительных материалов, поскольку соединяет сырьевую, перерабатывающую и строительную составляющие промышленного комплекса. Ее продукция используется в жилищном, коммерческом и инфраструктурном строительстве, ремонтно-отделочных работах, производстве сухих строительных смесей, гипсовых плит, гипсокартона и иных материалов, востребованных на рынке внутренней отделки. В этой связи состояние гипсовой промышленности непосредственно зависит от динамики инвестиционно-строительного комплекса, платежеспособного спроса на строительные и ремонтные работы, доступности сырья, стоимости перевозок, технологического уровня переработки и способности производителей формировать конкурентоспособный ассортимент.

В конце 80-х гг. производство и применение гипсовых вяжущих в СССР составляло не более 5% от общего объема минеральных вяжущих, незначительны были объемы и номенклатура строительных материалов, производимых на их основе. Например, по объемам производства гипсо-картона страна уступала США в 35 раз. С перестройкой экономических отношений, сопровождавшейся спадом производства во многих отраслях, объемы и номенклатура производства гипсовых материалов еще более снизились. Например, в Республике Татарстан снизились вдвое добыча гипсового камня и производство строительного гипса, прекратилось

производство гипсовых плит перегородок, гипсокартона, санитарно-технических кабин на основе гипсоцементо-пуццоланового вяжущего. Стали высказываться мнения о том, что отечественная гипсовая промышленность на грани существования, но благодаря возникновению бизнес-сообщества и при содействии западных фирм гипсовая промышленность страны в последние два десятилетия стала возрождаться и получила значительное развитие. Важную роль при этом сыграла и выполняет группа КНАУФ СНГ, которая оживила работу отдельных гипсовых рудников и организовала ряд предприятий по производству гипсовых материалов. Большой вклад в развитие гипсовой промышленности принадлежит ВНИИСтром и Российской гипсовой ассоциации.

Историческая трансформация гипсовой отрасли промышленности, сопровождающаяся структурными изменениями производства, развитием технологий и усилением конкуренции на рынке строительных материалов, требует применения системного подхода к анализу отрасли. Для обеспечения комплексности исследования, сопоставимости результатов и обоснованности выводов предлагаем следующий алгоритм анализа гипсовой отрасли, включающий последовательность взаимосвязанных этапов исследования, что позволяет сформировать целостное представление о состоянии отрасли в РФ, выявить ключевые факторы ее развития и определить конкурентные позиции в международном контексте. Схема алгоритма представлена на рисунке 5.

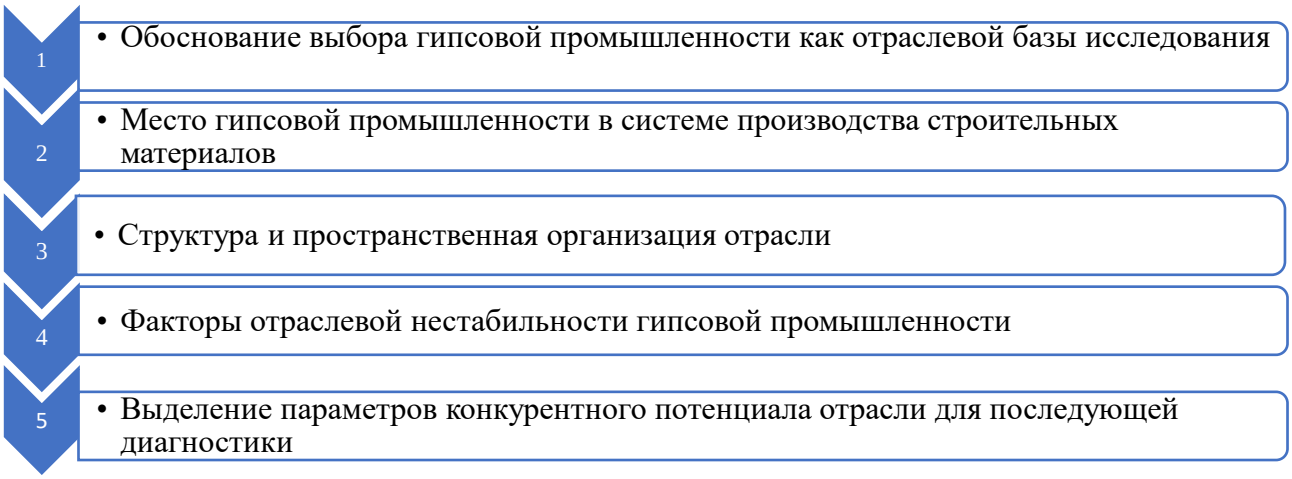


Рисунок 5 – Алгоритм исследования современного состояния и тенденций развития гипсовой промышленности (составлено автором)

Выбор гипсовой промышленности в качестве отраслевой базы исследования обусловлен тем, что в данной отрасли конкурентоспособность предприятия в значительной степени определяется не только качеством управления внутри организации, но и параметрами отраслевой среды. Во-первых, сырьевая зависимость гипсового производства носит выраженный географический характер, так как месторождения распределены крайне неравномерно по территории страны, что с самого начала производственной цепочки закладывает структурное неравенство конкурентных позиций предприятий разных регионов. Во-вторых, продукция отрасли относится к категории низкомаржинальных строительных материалов с относительно невысокой удельной стоимостью, из-за чего транспортная составляющая себестоимости приобретает критическое значение, иначе, чем, например, в производстве металлоконструкций или химической продукции, где логистика играет подчиненную роль. В-третьих, спрос на гипсовые материалы практически полностью производный, поскольку он формируется не самостоятельно, а как следствие динамики жилищного и коммерческого строительства, ставки ипотечного кредитования и общего инвестиционного климата в строительном комплексе. Наконец, отрасль сочетает признаки естественной олигополии (с компанией «Кнауф Гипс» в роли структурообразующего лидера) с заметным числом региональных предприятий малого и среднего бизнеса, конкурирующих скорее за локальные рынки, чем за национальную долю. Перечисленные особенности означают, что предприятие гипсовой промышленности не может выстраивать конкурентную стратегию в отрыве от отраслевого контекста: сырье, логистика, энергоемкость производства, технологическая глубина переработки, территориальная близость к рынкам строительного спроса, ассортиментная специализация и возможность использования вторичных видов сырья образуют основу диагностики конкурентоспособности конкретной компании. Поэтому гипсовая промышленность является показательной отраслью для исследования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью, так как в ней четко проявляется взаимосвязь между внешними отраслевыми ограничениями и внутренними

возможностями предприятия.

Гипс как промышленный продукт обладает рядом свойств, определяющих его устойчивое применение в строительстве: технологичностью переработки, огнестойкостью, экологичностью, относительно низкой теплопроводностью, способностью быстро схватываться и образовывать прочную структуру. Сульфат кальция, лежащий в основе гипсовых вяжущих, обеспечивает быструю схватываемость раствора, негорючесть и низкую теплопроводность – сочетание свойств, которое сделало гипсокартон, пазогребневые плиты, сухие строительные смеси и штукатурные составы практически безальтернативным решением для внутренней отделки помещений массового жилищного и коммерческого строительства. Возможность отказаться от гипсовых материалов в пользу полных аналогов существует скорее в теории, поскольку цементные и известковые штукатурки уступают по скорости производства работ, а альтернативные листовые материалы – по огнестойкости и экологическим характеристикам. Физико-химические характеристики данного продукта формируют стабильный спрос на гипсовые изделия в сегментах строительства, ремонта и отделки. В отличие от универсальных массовых строительных материалов, гипсовая продукция чаще используется в привязке к конкретным строительным технологиям и потребительским характеристикам, поэтому конкурентоспособность производителей определяется не только объемом выпуска, но и соответствием продукции требованиям рынка по качеству, цене, расходу материала, удобству применения и надежности поставок.

Производственная цепочка отрасли коротка по сравнению с большинством сегментов промышленности строительных материалов: добыча гипсового камня, термическая обработка (дегидратация) для получения вяжущего, и далее идет либо прямая реализация строительного гипса, либо более глубокая переработка в листовые и плитные изделия. Короткий технологический цикл снижает капиталоемкость входа в отрасль для производителей сырьевого гипса, но создает значительный разрыв в марже между добывающим и перерабатывающим сегментами – частный факт, имеющий отраслевое значение, поскольку он

объясняет наблюдаемую тенденцию к вертикальной интеграции крупнейших игроков.

Гипсовая отрасль очень важна для экономики РФ и занимает в ней особое место. Имеющиеся в России запасы большинства разрабатываемых месторождений гипса, а также неразрабатываемые запасы, могут позволить значительно увеличить объем добычи гипса, а значит расширить отрасль. В последний период производство (добыча) различных форм гипса, а также производство обработанных видов гипса и гипсовых вяжущих, растет. Гипс используется в различных отраслях для различных целей: от производства строительных материалов до медицины и ювелирного дела. Наибольшая доля в производстве строительных изделий из гипса принадлежит плитам, листам, панелям т.н. гипсоволокнистым, гипсокартонным и т.п., т.е. около 95% (без учета смесей). Зависимость отрасли от строительного цикла является не вспомогательной характеристикой, а структурообразующим фактом. Без диверсификации применения (медицина, сельское хозяйство, ювелирное производство используют гипс в объемах, не сопоставимых со строительным сегментом) производственная программа отраслевых предприятий следует за динамикой ввода жилья почти без запаздывания. Эта связь иллюстрируется сопоставлением годовых показателей ввода жилья и производства гипса в Российской Федерации за 2020–2024 гг. (рисунок 6).

Сопоставление подтверждает синхронность двух рядов: рост ввода жилья с 82,2 млн м² в 2020 г. до 110,4 млн м² в 2023 г. сопровождался практически параллельным наращиванием производства гипса с 3730 до 4431 тыс. т за тот же период. Снижение объема ввода жилья в 2024 г. до 107,8 млн м² (–2,4% к предыдущему году) нашло отражение и в гипсовом сегменте, где производство сократилось до уровня около 4324 тыс. т. Визуальное совпадение траекторий не доказывает причинности в строгом статистическом смысле, но оно достаточно устойчиво, чтобы быть содержательным основанием для вывода о производном характере отраслевого спроса. Прирост или сокращение ввода жилья на одну единицу дает сопоставимый по направлению сдвиг в объеме производства гипса с

лагом, который, судя по совпадению поворотных точек 2023–2024 гг., не превышает одного года.

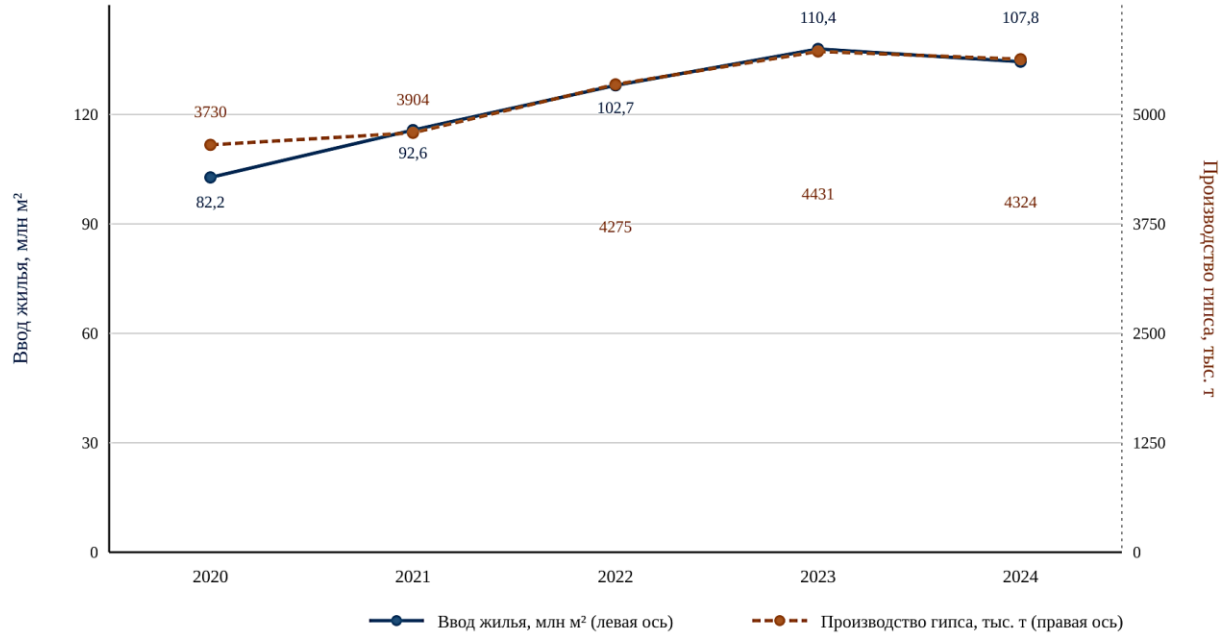


Рисунок 6 – Динамика ввода жилья и производства гипса в Российской Федерации, 2020–2024 гг. (составлено автором по данным Росстата[175] и СМПРО[176])

Из приведенного сопоставления вытекает первый содержательный вывод о том, что гипсовая промышленность – это не самостоятельный рынок с собственной динамикой спроса, а производная отрасль, чувствительность которой к колебаниям строительного комплекса задает верхнюю границу ее собственной устойчивости. Какой бы эффективной ни была операционная модель отдельного предприятия, она не способна компенсировать сжатие совокупного спроса, вызванное замедлением жилищного строительства, а значит, при диагностике конкурентоспособности конкретной компании отраслевой контекст должен рассматриваться не как фон, а как один из объясняющих факторов наравне с внутренними характеристиками самого предприятия.

---

[175] Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.04.2026).

[176] СМПРО. Анализ рынка гипса России [Электронный ресурс]. – URL: https://cmpro.ru/rus/catalog/analitika/gips/ (дата обращения: 15.04.2026).

Статистическое описание гипсовой промышленности осложняется тем, что она не всегда выделяется в официальной отчетности как единый самостоятельный сектор. Поэтому для анализа ее состояния целесообразно использовать несколько смежных видов экономической деятельности: производство гипса, производство извести и гипса, производство цемента, извести и гипса, производство гипсовых изделий для использования в строительстве, производство изделий из бетона, цемента и гипса, производство прочих изделий из гипса, бетона или цемента. Такой подход позволяет рассматривать отрасль не изолированно, а как часть более широкого комплекса производства минеральных строительных материалов, в котором гипсовая продукция занимает самостоятельную технологическую и рыночную нишу. Анализ осуществляется с помощью сервиса fedstat.ru[177].

Динамика российского рынка гипсовой продукции в последние годы характеризуется сочетанием восстановительного роста и сохраняющейся зависимости от строительного цикла. В 2022 году российскими предприятиями было выпущено 3 904 тыс. тонн строительного гипса, что на 3,3% выше по сравнению с результатами 2021 года. Среднегодовой прирост производства CAGR (Compound Annual Growth Rate) строительного гипса за период 2017 - 2022 гг. составил 1,8%. В августе 2023 г. производство строительного гипса увеличилось на 10% к уровню августа предыдущего года и составило 414,0 тыс. т.[178].

Для более полной характеристики современного состояния гипсовой промышленности целесообразно дополнить анализ натуральных объемов производства оценкой экономико-финансовой динамики смежных сегментов, связанных с производством и использованием гипса. Следует отметить, что период наблюдения по отдельным показателям различается вследствие ограничений статистической базы. Так, выручка по данным бухгалтерской отчетности анализируется за 2020–2022 гг. из-за отсутствия данных за 2023 г., тогда как показатели прибыли и рентабельности рассматриваются за 2020–2023 гг. Поэтому

[177] ЕМИСС: Государственная статистика: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL:https://www.fedstat.ru/ (дата обращения 20.02.2023).
[178] Чекалов А.Г., Бережная О.В. Анализ гипсовой отрасли в России и методы повышения конкурентоспособности организации на примере ОАО «Хабезский гипсовый завод»// Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 2 (101). С. 130-139.

данные ЕМИСС используются не для окончательной оценки конкурентоспособности отдельных предприятий, а для выявления общей экономической неоднородности сегментов гипсовой промышленности.

Анализ выручки показывает, что большинство сегментов, связанных с использованием гипса как основного или сопутствующего сырья, демонстрировало положительную динамику, однако характер роста существенно различался (рисунок 7).

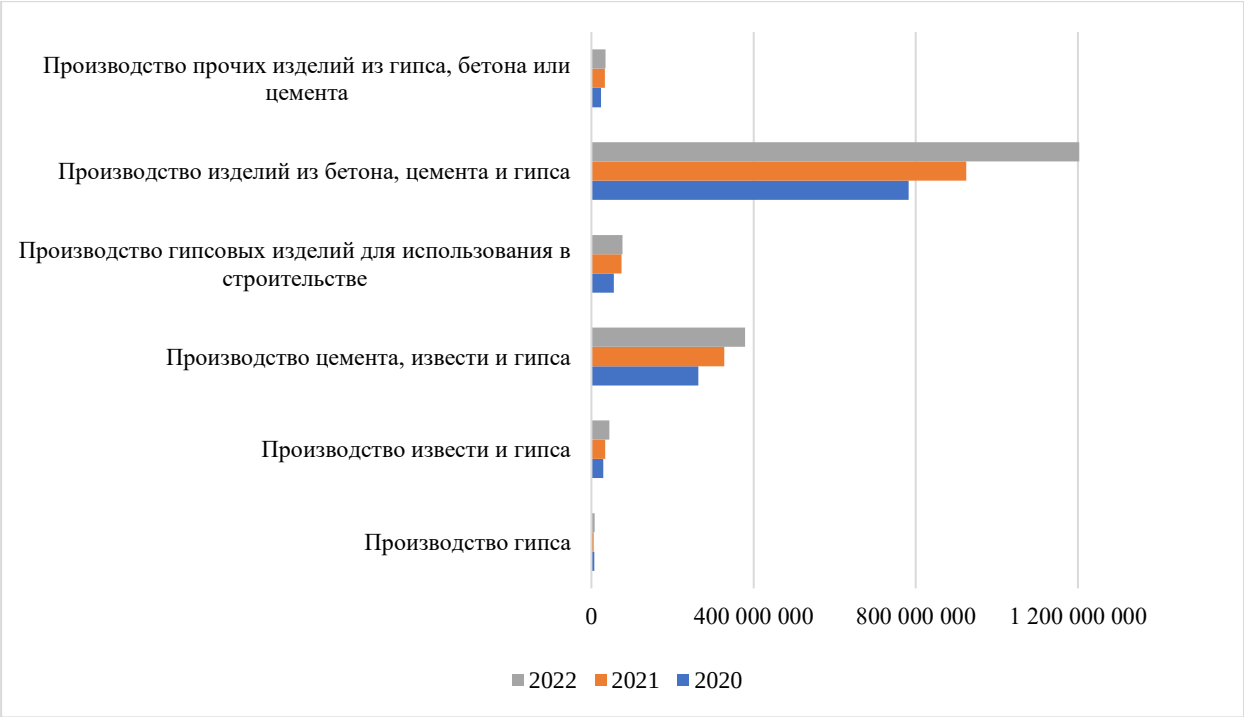


Рисунок 7 – Динамика выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей) за 2020-2022 гг., руб. (составлено автором на основе данных[179])

Сырьевой сегмент «производство гипса» отличался высокой волатильностью. После снижения в 2021 г. последовало восстановление в 2022 г. Комбинированные направления, связанные с производством извести, цемента и

[179] Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей) по данным бухгалтерской отчётности с 2017 г.: ЕМИСС: Государственная статистика: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58235 (дата обращения 20.02.2023).

гипса, росли более устойчиво. Сегмент гипсовых изделий для строительства показал скачкообразную динамику, что указывает на зависимость готовой продукции от состояния строительного спроса. Самый масштабный сегмент «производство изделий из бетона, цемента и гипса», являющийся абсолютным лидером по объемам, максимально увеличился в 2022 г. (+278,39 млн. руб.) по сравнению с 2021 г., что отражает активное использование сборного железобетона и гипсобетонных конструкций в строительстве.

Исходя из рисунка 7, можно заметить, что в рамках гипсовой промышленности уровень успешности компаний напрямую коррелирует со степенью диверсификации производства. Наиболее устойчивое положение занимают производители, интегрирующие гипс с выпуском бетона, цемента и извести, они лидируют как по абсолютным объемам, так и по стабильно высоким темпам роста. В отличие от них, узкоспециализированные компании демонстрируют менее впечатляющие результаты, так как производителя сырьевого гипса подвержены рыночным колебаниям, а сегмент гипсовых изделий для строительства столкнулся с замедлением динамики, что указывает на насыщение рынка. Таким образом, наибольшую экономическую активность и устойчивость показывают компании с широко продуктовым портфелем, сочетающее гипсовое производство с выпуском смежных материалов.

Динамика прибыли до налогообложения также подтверждает неоднородность отраслевого развития (рисунок 8). Наиболее устойчивые абсолютные результаты демонстрирует сегмент «производство цемента, извести и гипса», тогда как производство гипсовых изделий для строительства после снижения в 2021 г. восстанавливалось более умеренными темпами. Сырьевой сегмент «производство гипса» сохранял положительную динамику прибыли, но при меньшем масштабе, а нишевый сегмент прочих изделий из гипса, бетона или цемента показал кратный рост с низкой базы.

Показатели рентабельности уточняют данный вывод. Рентабельность активов в сегменте «производство гипса» последовательно увеличивалась в 2020–2023 гг., что свидетельствует об укреплении эффективности использования

активов в сырьевом направлении (рисунок 9). В то же время сегмент «производство извести и гипса» после роста в 2021 г. продемонстрировал снижение рентабельности активов в последующие годы, а крупнейший сегмент «производство изделий из бетона, цемента и гипса» характеризовался колебаниями эффективности при относительно невысоких значениях показателя.

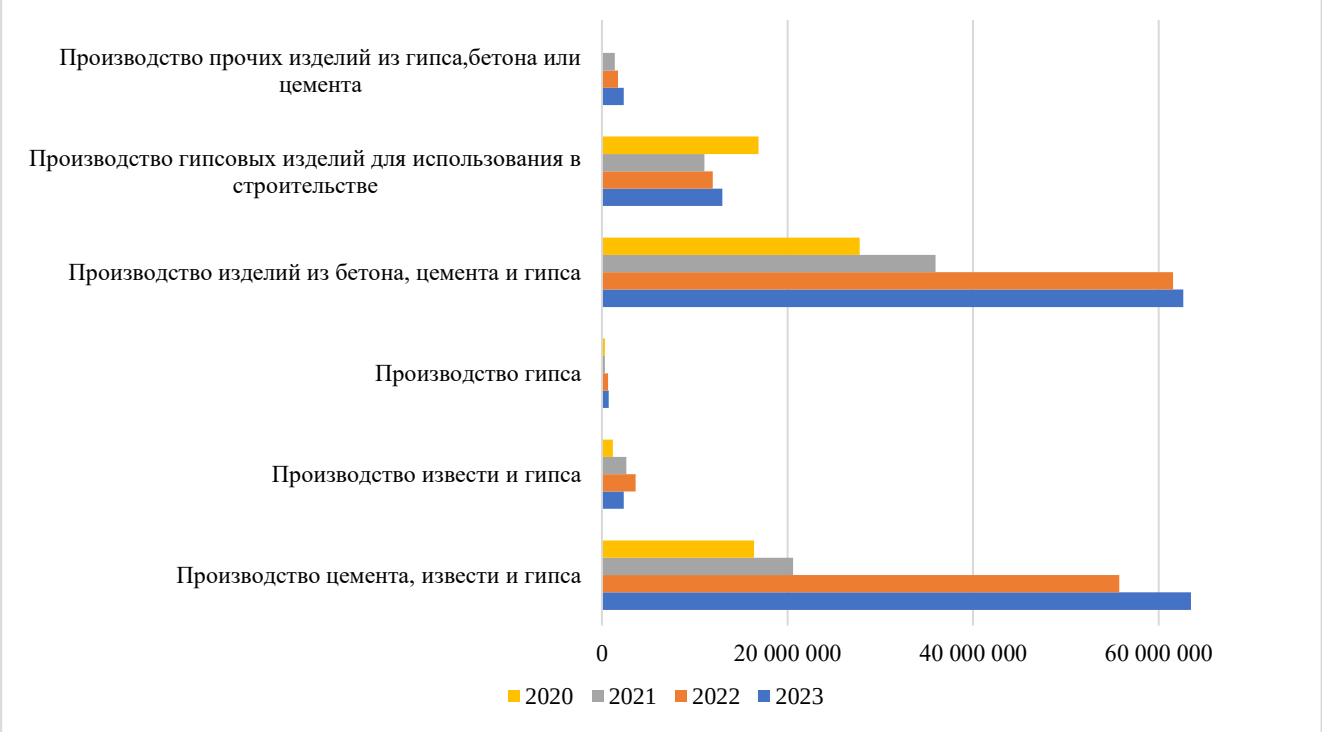


Рисунок 8 – Динамика прибыли (убытка) до налогообложения за 2020-2023 гг., руб. (составлено автором на основе данных[180])

Рентабельность проданных товаров, продукции, работ и услуг также различалась по сегментам (рисунок 10). Производство цемента, извести и гипса демонстрировало устойчивый рост, тогда как сырьевой гипс и изделия из бетона, цемента и гипса характеризовались более неустойчивой динамикой. Единственным направлением, уровень рентабельности которого упал с 15,75% в 2020 г. до 13,95% в 2023 гг. является «производство» гипса» Наиболее рентабельным направлением стало «производство цемента, извести и гипса» достигнув показателя в 33,8%, а

[180] Прибыль (убыток) до налогообложения с 2017 года (период январь-декабрь 2021-2023): ЕМИСС: Государственная статистика: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/57732 (дата обращения 20.02.2023).

наименее рентабельным «производство изделий из бетона, цемента и гипса» - 10,96%[181].

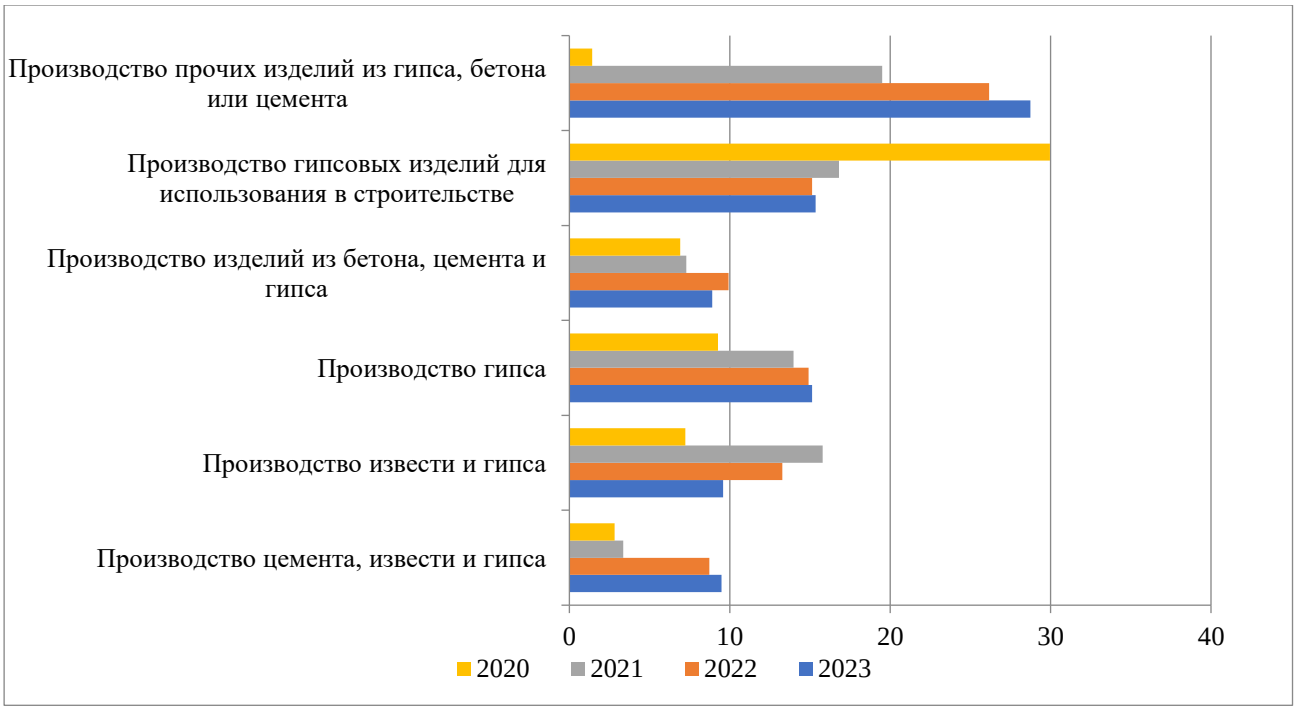


Рисунок 9 – Динамика рентабельности активов за 2020-2023 гг., % (составлено автором на основе данных[182])

Дополнительно к показателям выручки, прибыли и рентабельности целесообразно оценить финансовую устойчивость производителей гипса через число убыточных крупных и средних организаций и коэффициент текущей ликвидности. Эти показатели позволяют уточнить, сопровождается ли рост отдельных экономических параметров отрасли ухудшением платежеспособности или увеличением числа финансово неустойчивых предприятий. В рамках исследования акцент сделан на крупных и средних организациях, поскольку именно они формируют основную часть выпуска, занятости и налоговых поступлений в отрасли. Следует учитывать, что временные ряды по отдельным показателям различаются вследствие ограничений статистической базы.

[181] Чекалов А.Г., Бережная О.В. Анализ тенденций развития отрасли производства гипса в Российской экономике // Саяпинские чтения: материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2025. С. 250-258.

[182] Рентабельность активов с 2017 года (период 2021-2023 январь-декабрь): ЕМИСС: Государственная статистика: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58035 (дата обращения 20.02.2023).

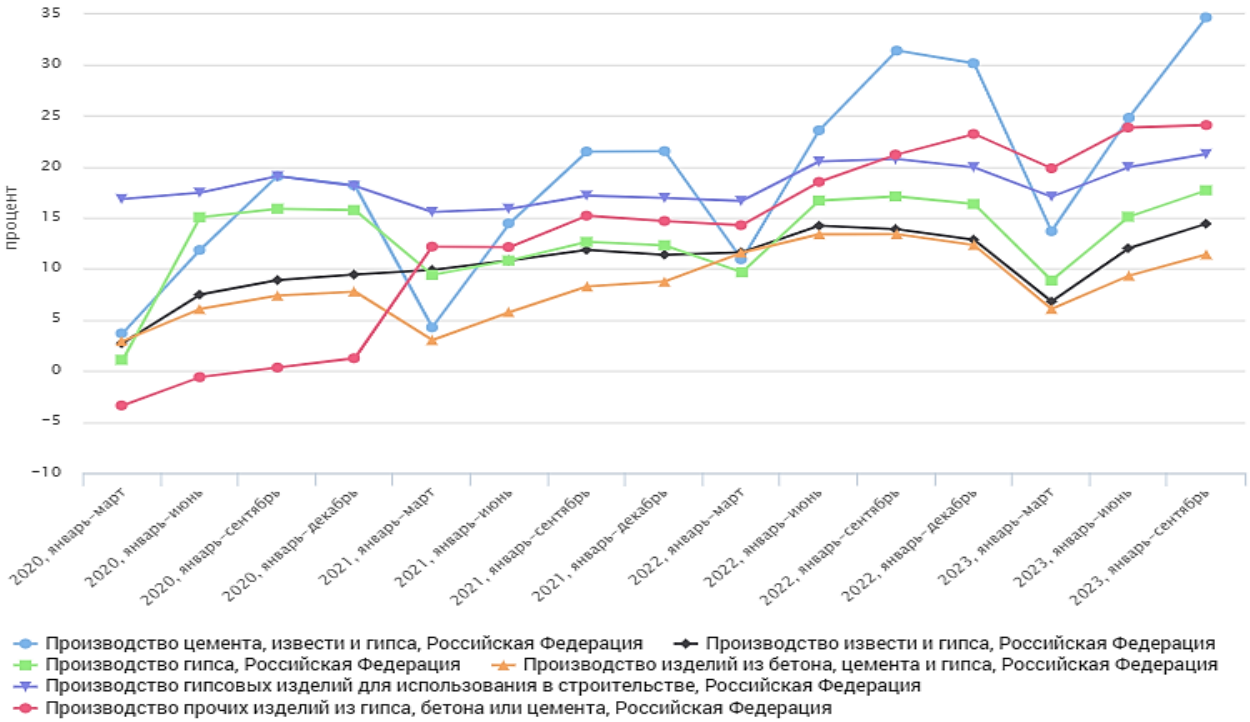


Рисунок 10 – Динамика рентабельности (убыточности) проданных товаров, продукции, работ, услуг за 2020-2023, % (составлено автором на основе данных[183])

Данные рисунка 11 показывают, что число убыточных крупных и средних организаций по производству гипса в рассматриваемый период не изменилось и составило 3 единицы как в 2020 г., так и в 2023 г. Это свидетельствует об отсутствии расширения зоны убыточности среди крупных и средних участников отрасли, однако не исключает финансовой неоднородности внутри совокупности предприятий.

Динамика коэффициента текущей ликвидности показывает временное ухудшение платежеспособности предприятий отрасли в 2021 г. (рисунок 12). Показатель снизился с 225% в 2020 г. до 180%, то есть оказался ниже нормативного ориентира 200%. В 2022–2023 гг. коэффициент восстановился до 225%, что указывает на стабилизацию способности предприятий покрывать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

[183] Уровень рентабельности (убыточности) проданных товаров, продукции, работ, услуг с 2017 г.) [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58036 (дата обращения 20.02.2023).

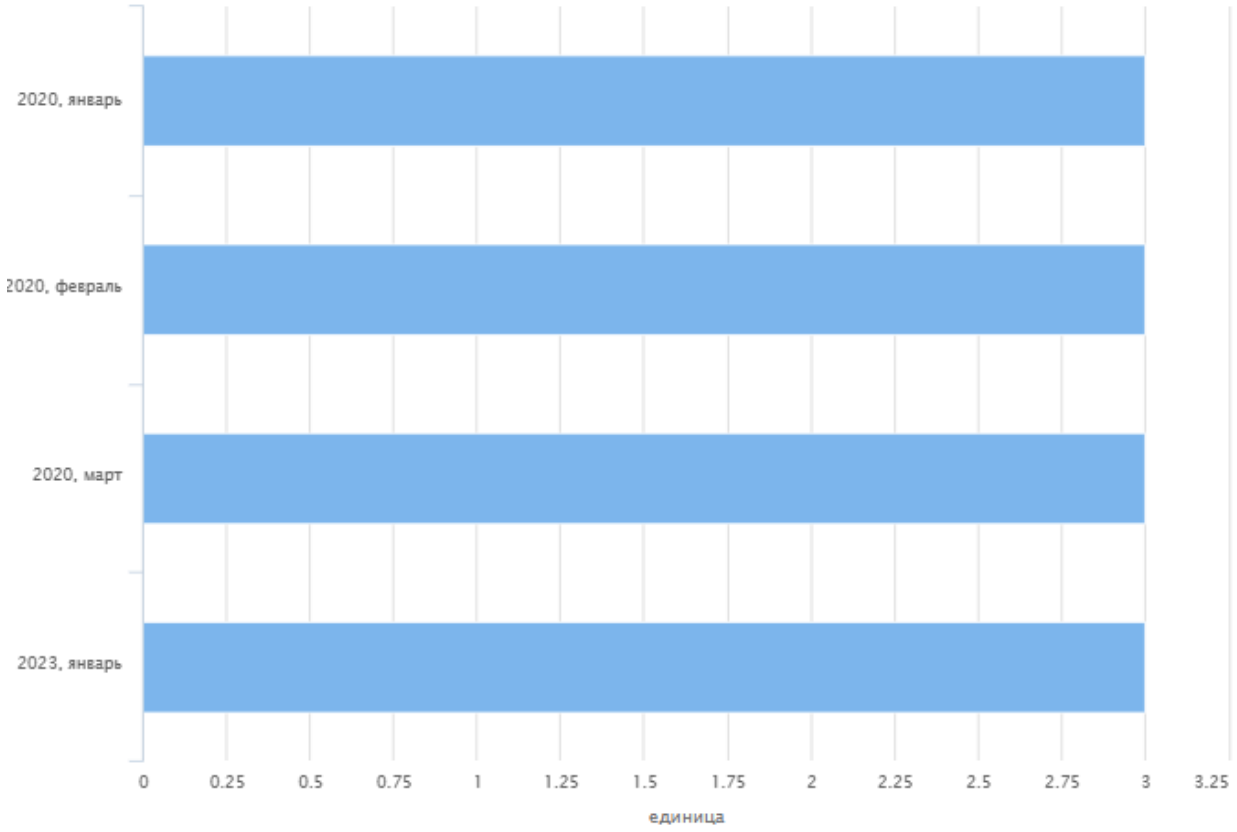


Рисунок 11 – Количество убыточных крупных и средних предприятий и организаций по производству гипса в 2020 и 2023 гг. в РФ, ед.[184]

Как видим, показатели убыточности и текущей ликвидности не свидетельствуют о системном ухудшении финансового состояния крупных и средних производителей гипса. Вместе с тем кратковременное снижение ликвидности в 2021 г. подтверждает чувствительность отрасли к изменению расчетов, оборотного капитала и краткосрочных обязательств. Поэтому финансовая устойчивость должна рассматриваться как один из значимых параметров конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности, особенно в условиях нестабильного спроса, роста затрат и изменения условий финансирования.

Следовательно, экономико-финансовая динамика смежных сегментов гипсовой промышленности свидетельствует о неоднородном развитии отрасли. Крупные комбинированные производства обладают масштабом и более

[184] Количество убыточных крупных и средних предприятий и организаций с 2017 г.: [Электронный ресурс]. URL: https://fedstat.ru/indicator/58028 (дата обращения 20.02.2023).

устойчивыми финансовыми результатами, сырьевой сегмент сохраняет умеренную устойчивость, нишевые производства могут демонстрировать быстрый рост с низкой базы, а сегмент готовых гипсовых изделий остается чувствительным к строительному спросу и рыночной конъюнктуре. Это усиливает необходимость дальнейшего анализа структуры отрасли, концентрации производителей, логистических условий и технологической глубины переработки.

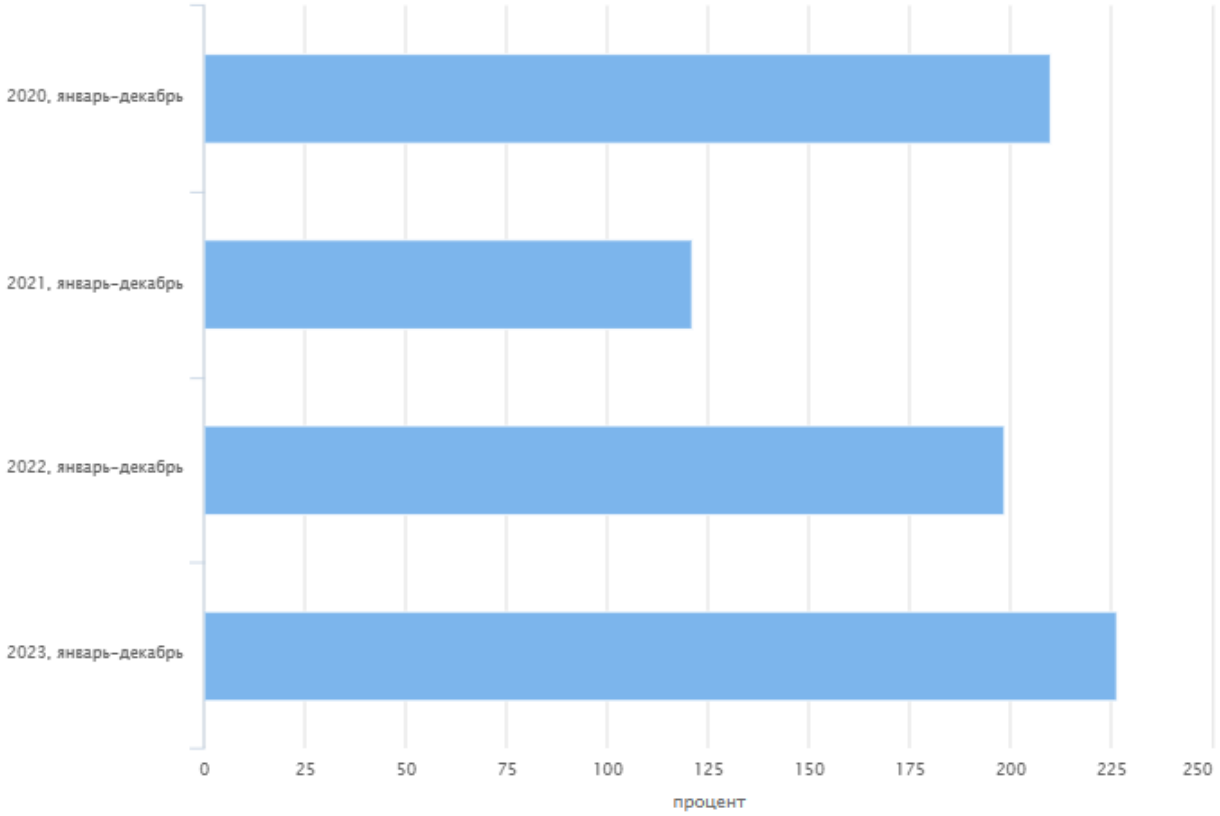


Рисунок 12 – Динамика коэффициента текущей ликвидности предприятий по производству гипса в РФ за 2020-2023 гг., %[185]

Структура отрасли отличается сочетанием крупных федеральных производителей и региональных предприятий, работающих преимущественно на локальных или межрегиональных рынках. Такая конфигурация объясняется особенностями продукции. Гипсовые материалы чувствительны к стоимости транспортировки, поэтому конкурентные преимущества производителей во

[185] Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) (нормальное ограничение 200%) с 2017 г.: [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58047 (дата обращения 20.02.2023).

многом зависят от транспортного плеча, близости к рынкам сбыта и устойчивости логистической инфраструктуры. Предприятие, обладающее доступом к сырью, но удаленное от крупных центров строительного спроса, может терять часть ценового преимущества за счет перевозок, напротив, производитель, расположенный ближе к рынку потребления, способен компенсировать более высокие производственные издержки логистической доступностью.

Для данной отрасли территориальный фактор имеет самостоятельное значение, поскольку конкурентоспособность производителей определяется не только масштабом выпуска и ассортиментом, но и близостью к сырьевой базе, емким рынкам строительного спроса и транспортной инфраструктуре. Российский рынок гипсовых строительных материалов характеризуется концентрацией производственных мощностей в ограниченном числе регионов и федеральных округов[186]. По данным отраслевого исследования, ядро крупнейших производителей размещено преимущественно в Центральном, Приволжском, Южном, Северо-Западном федеральных округах и Москве. Так, на Приволжский федеральный округ приходилось 33,9% производства за 2017–2022 гг., Центральный федеральный округ занимает 27,5%. Такое распределение отражает двойственную природу отрасли. С одной стороны, производство тяготеет к сырьевой базе, с другой – к крупным центрам строительного спроса. Поэтому территориальная структура гипсовой промышленности не может быть объяснена только наличием месторождений. Важное значение имеют транспортное плечо, емкость регионального рынка и сформированность производственно-сбытовой инфраструктуры.

Региональная концентрация производства подтверждается и при переходе от уровня компаний к уровню субъектов Российской Федерации. В 2021 г. на долю четырех ведущих регионов – Московской области, Краснодарского края, Тульской области и Пермского края – приходилось более половины общероссийского выпуска строительного гипса (таблица 12).

[186] Андреева О.Ю., Суздалева Г.Р. Анализ драйверов развития рынков гипса России и Пермского края // Вестник Академии знаний. 2022. № 49 (2). С. 28.

Таблица 12 – Топ-10 регионов Российской Федерации по доле в производстве строительного гипса, 2021 г.[187]

№	Регион – субъект Российской Федерации	Доля в производстве, %
1	Московская область	19,5
2	Краснодарский край	11,3
3	Тульская область	11,0
4	Пермский край	10,3
5	Санкт-Петербург	8,9
6	Волгоградская область	6,6
7	Челябинская область	5,6
8	Республика Мордовия	5,0
9	Нижегородская область	4,9
10	Ульяновская область	3,7
	Прочие регионы	13,1
	Всего	100,0

Представленная структура показывает, что производство строительного гипса в России имеет выраженную региональную концентрацию. Лидерство Московской области (19,5%) объясняется не столько локальной сырьевой базой, сколько концентрацией перерабатывающих мощностей и близостью к крупнейшему рынку сбыта – Москве и Московской агломерации. Краснодарский край и Тульская область занимают сопоставимые позиции (11,3% и 11,0% соответственно), что указывает на наличие нескольких значимых региональных центров производства, а не на полное доминирование одного субъекта.

Особый интерес представляет Пермский край (10,3%), сочетающий сырьевую обеспеченность с заметной долей продукции, поставляемой за пределы региона. Это показывает, что конкурентоспособность производителей гипсовых материалов определяется не только производственными мощностями, но и способностью преодолевать транспортное плечо при выходе на межрегиональные рынки. Совокупная доля регионов за пределами топ-10 составляет 13,1%, что подтверждает высокую пространственную концентрацию производства при сохранении присутствия небольших локальных производителей во всех федеральных округах.

На уровне федеральных округов также наблюдается неравномерность

[187] Там же.

размещения производства. По состоянию на 2020 г. Центральный федеральный округ занимал первое место по доле в производстве строительных смесей на основе гипса – 31,5%, тогда как Приволжский, Южный, Уральский и Северо-Западный округа распределяли основную часть оставшегося объема с заметным отставанием от лидера (рисунок 13).

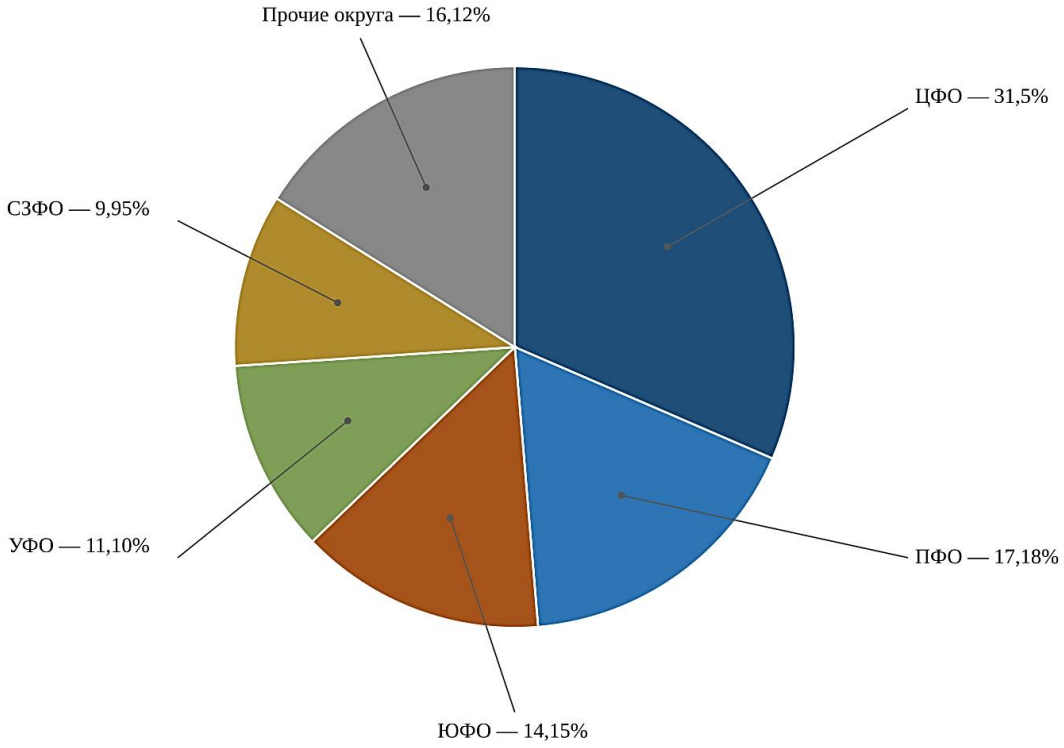


Рисунок 13 – Структура производства строительных смесей на основе гипса по федеральным округам Российской Федерации, 2020 г.[188]

Данная структура свидетельствует о формировании нескольких производственных кластеров, различающихся сырьевой обеспеченностью, близостью к потребителю и логистическими условиями. Четырехкомпонентный показатель пространственной концентрации по федеральным округам (т.е. доля четырех крупнейших по выпуску округов) превышает 74% совокупного объема производства, что позволяет говорить об умеренно-высокой территориальной концентрации отрасли[189]. Для отдельного предприятия это означает, что его

[188] Там же.
[189] Кириченко Л.П., Возбранная Т.В. Теория отраслевых рынков : учебное пособие, Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2012. 163 с.

конкурентная позиция должна оцениваться не только на общероссийском уровне, но и в пределах фактической зоны сбыта – федерального округа, группы соседних регионов или локального строительного рынка.

Следовательно, пространственная организация гипсовой промышленности формирует один из ключевых каналов отраслевой дифференциации конкурентоспособности. Предприятия, расположенные вблизи сырьевой базы и емких рынков потребления, получают преимущество по издержкам и стабильности поставок. Вместе с тем производители, удаленные от основных центров спроса, вынуждены компенсировать логистические ограничения ассортиментом, ценовой политикой, качеством продукции или гибкостью взаимодействия с потребителями. Именно поэтому далее необходимо рассмотреть сырьевую базу и логистическую инфраструктуру как самостоятельные факторы конкурентного потенциала отрасли.

Для гипсовой промышленности России характерна в целом благоприятная, но пространственно неоднородная сырьевая база. По данным Роснедр, обеспеченность страны запасами гипса и ангидрита является высокой, однако в отдельных регионах сохраняется локальный дефицит, обусловленный не общероссийской редкостью ресурса, а неравномерностью размещения месторождений, различиями в степени их освоения и транспортно-логистическими ограничениями[190]. Поэтому для гипсовой отрасли сырьевая обеспеченность не может рассматриваться как нейтральная предпосылка, поскольку она напрямую влияет на размещение производств, себестоимость продукции, инвестиционную привлекательность площадок и радиус экономически оправданных поставок.

Воспроизводство минерально-сырьевой базы в рассматриваемый период продолжалось. В частности, в 2020 г. были открыты Болохнинское-II и Кельское-II месторождения в Нижегородской области с запасами гипса 7 003 тыс. т и 11 089 тыс. т соответственно, а также запасами ангидрита 3 186 тыс. т и 3 379 тыс. т. [191],

---

[190] Российский Федеральный геологический фонд: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rfgf.ru (дата обращения: 15.04.2026).

[191] Перечень месторождений твердых полезных ископаемых, открытых в 2020 году [Электронный ресурс]. URL: https://rosnedra.gov.ru/press/informatsionnye-materialy/perechen_mestorozhdeniy_tverdykh_poleznykh_iskopaemykh_otkrytykh_v_2020_godu (дата обращения: 15.04.2026).

что подтверждает продолжающееся вовлечение новых объектов в отраслевой оборот.

Согласно Государственному кадастру месторождений твердых полезных ископаемых, в России насчитывается 234 месторождения гипса, представленных во всех федеральных округах[192]. Однако распределение данного фонда крайне неравномерно. Так, на Приволжский федеральный округ приходится 112 месторождений, или 47,9% их общего количества (таблица 13).

Таблица 13 – Распределение разведанных месторождений гипса по федеральным округам Российской Федерации*

Федеральный округ	Количество месторождений, ед.	Доля в общем фонде, %
Приволжский ФО	112	47,9
Остальные федеральные округа	122	52,1
Всего по Российской Федерации	234	100,0

*Источник: составлено автором на основе работ[193]

Данные таблицы 13 показывают одну из ключевых диспропорций отрасли – количественное лидерство Приволжского федерального округа по числу месторождений не означает автоматического лидерства по объему запасов. По объему запасов первое место занимает Центральный федеральный округ, на который приходится более 55% общероссийских запасов гипса, что эквивалентно почти двум миллиардам тонн. Следовательно, в ПФО сосредоточено значительное число относительно небольших месторождений, тогда как в ЦФО размещено меньшее количество объектов, но с более крупными балансовыми запасами.

Такое расхождение между количеством месторождений и объемом запасов позволяет сделать вывод о том, что в регионах с множеством небольших месторождений инвестиционная модель развития отрасли строится на диверсификации сырьевых источников и локальном обслуживании рынков. В регионах с крупными запасами, напротив, возрастает значение масштабных

[192] Российский федеральный геологический фонд. Государственный кадастр месторождений твёрдых полезных ископаемых [Электронный ресурс]. URL: http://www.rfgf.ru/gkm(дата обращения: 15.04.2026).
[193] Андреева О.Ю., Суздалева Г.Р. Анализ драйверов развития рынков гипса России и Пермского края // Вестник Академии знаний. 2022. № 49 (2). С. 25.

проектов, требующих значительных капитальных вложений, развитой транспортной инфраструктуры и устойчивого платежеспособного спроса в зоне экономически оправданной доставки продукции.

В исследовании Андреевой О.Ю. и Суздалевой Г.Р. показано, что фактическое освоение сырьевой базы остается ограниченным даже в регионах с высоким ресурсным потенциалом. По состоянию на 1 января 2020 г. в Приволжском федеральном округе эксплуатировалось 24 месторождения из 51 разведанного, то есть менее половины учтенного фонда. Балансовые запасы гипса и ангидрита округа составляли 1 199 065 тыс. т, или 24,72% общероссийских запасов. В Пермском крае из 17 разведанных месторождений добыча велась на 8[194]. Это подтверждает, что наличие запасов само по себе не гарантирует их промышленного вовлечения, так как разработка месторождений требует инфраструктуры, инвестиций, устойчивого спроса и приемлемого транспортного плеча.

Пространственная организация отрасли в значительной степени подчинена модели «месторождение – переработка – региональный рынок сбыта». Это объясняется экономикой продукта. Гипсовое сырье и часть полуфабрикатов имеют сравнительно низкую стоимость на единицу массы, поэтому чувствительны к перевозкам. В этих условиях конкурентное значение приобретает не только наличие запасов, но и их близость к производственным площадкам, транспортной инфраструктуре и емким рынкам строительного спроса. Корпоративная практика крупнейших производителей подтверждает данную закономерность. КНАУФ указывает на производство в России из местного сырья на 20 собственных предприятиях[195], ВОЛМА – на наличие 10 производственных площадок и 4 гипсовых месторождений в своей структуре[196]. Следовательно, для отрасли характерна ориентация на территориальное сопряжение сырья, переработки и

[194] Андреева О.Ю., Суздалева Г.Р. Анализ драйверов развития рынков гипса России и Пермского края // Вестник Академии знаний. 2022. № 49 (2). С. 28.
[195] КНАУФ : официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://www.knauf.ru/company/(дата обращения: 15.04.2026).
[196] ВОЛМА : официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://www.volma.ru/(дата обращения: 15.04.2026).

сбыта, позволяющее снижать логистические издержки и повышать устойчивость поставок.

Таким образом, сырьевая база гипсовой промышленности России в целом достаточна для развития отрасли, однако ее конкурентное значение определяется не абсолютным объемом запасов, а территориальным размещением, степенью освоения, близостью к производственным мощностям и доступностью рынков сбыта. Поэтому сырьевая обеспеченность должна рассматриваться как один из ключевых факторов конкурентного потенциала отрасли и учитываться при построении системы отраслевой диагностики.

Наряду с сырьевой обеспеченностью существенное значение имеет корпоративная конфигурация отрасли. Крупнейшие игроки, включая КНАУФ и ВОЛМА, не ограничиваются добычей или выпуском базового гипсового сырья, а формируют более сложные производственные контуры, включающие производство вяжущих, сухих строительных смесей, гипсовых плит и систем сухого строительства. Такая модель позволяет контролировать не только ресурсную базу, но и последующие звенья цепочки создания стоимости – от первичной переработки до готового строительного решения, что усиливает рыночную устойчивость компаний и снижает их чувствительность к отдельным внешним сбоям.

Одновременно рынок сохраняет выраженную асимметрию. По данным нашего расчета долей компаний из топ-30 по объему выручки в 2023 г. ООО «Кнауф Гипс» занимало 37,27% совокупной выручки данной группы, ООО «Старатели» – 10,34%, ООО «Масикс» – 7,87%, ООО «ПГК» – 4,37%, ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» – 2,84% (таблица 14). Коэффициент концентрации четырех крупнейших компаний составляет около 59,85%, восьми крупнейших – около 71,16%, что указывает на доминирование лидеров при сохранении значимого числа региональных производителей. При этом высокие темпы прироста ряда средних предприятий показывают, что рынок сохраняет пространство для локального роста, особенно в сегментах, связанных с региональным строительным спросом и ассортиментной специализацией. Следовательно, конкурентная

структура отрасли определяется масштабом бизнеса, глубиной переработки, ассортиментом, логистической доступностью, брендом и способностью поставлять комплексные строительные решения с более высокой потребительской и экономической ценностью.

Таблица 14 – Динамика выручки крупнейших компаний рынка гипсовых строительных материалов за 2021–2023 гг.*

Компания	Выручка 2021 г., млн руб.	Выручка 2022 г., млн руб.	Выручка 2023 г., млн руб.	Темп прироста 2023/2022, %	Доля в совокупной выручке топ-30, 2023 г., %
ООО «Кнауф Гипс»	20 886,9	20 301,5	21 696,1	6,87	37,27
ООО «Старатели»	4 622,7	5 601,6	6 019,7	7,46	10,34
ООО «Масикс»	1 729,3	4 338,8	4 583,4	5,64	7,87
ООО «ПГК»	1 856,6	2 151,2	2 543,9	18,25	4,37
ООО «Артстрой»	1 001,4	1 024,4	1 722,1	68,11	2,96
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	1 072,5	1 273,4	1 653,6	29,86	2,84
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	1 335,2	1 516,7	1 630,4	7,5	2,80
ООО «ПГЗ»	1 173,3	1 465,9	1 580,5	7,82	2,71
ООО «Качественные смеси»	945,3	1 125,7	1 365,2	21,28	2,34
ООО «Формула»	1 441,0	1 547,8	1 354,8	-12,47	2,33
АО «Гипсобетон»	916,5	1 169,1	1 171,6	0,21	2,01
ООО «СГБ»	851,0	914,5	1 147,5	25,48	1,97
ООО «Волма-Абсалямово»	1 001,9	1 001,2	1 122,3	12,1	1,93
ООО «ТД ЛТМ»	755,5	1 021,3	1 040,6	1,89	1,79
ООО «Уфимская гипсовая компания»	568,1	799,1	959,0	20,01	1,65
АО «СЗГИ»	741,1	784,4	943,0	20,22	1,62
ООО «ТИМ»	719,6	776,5	900,5	15,97	1,55
АО «Глимс-Продакшн»	780,7	869,6	754,4	-13,25	1,30
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	323,6	550,8	720,4	30,79	1,24
ООО «ГОСТ»	542,8	538,9	669,6	24,25	1,15
ООО «ДСК Меркурий»	342,9	462,1	663,5	43,58	1,14
ООО «Теплостирол»	431,7	431,7	646,7	49,8	1,11
ООО «ЖБК»	528,1	528,7	609,2	15,23	1,05
ООО «Дон-групп»	407,8	566,4	570,5	0,72	0,98
ООО «СК БЛОК»	198,1	451,3	479,6	6,27	0,82
ООО «УМР10»	366,9	451,7	424,7	-5,98	0,73
ООО «Плит-пром»	296,5	344,1	348,4	1,25	0,60
ООО «Гипстех»	330,7	328,5	326,4	-0,64	0,56
ООО «Артлеон»	137,5	318,4	305,7	-3,99	0,53
ООО «Кольцофф»	134,4	652,2	267,9	-58,92	0,46
Итого по топ-30	46 274,0	52 151,5	58 221,0	6,87	100,00

Вместе с тем оценка отрасли была бы неполной без учета внешнеторгового и международного контекста, поскольку именно глобальные потоки гипса,

ангидрита и гипсовых вяжущих позволяют определить, насколько российская промышленность зависит от внешних поставок и какие мировые тенденции могут влиять на ее дальнейшее развитие.

Мировой рынок гипса, ангидрита и гипсовых вяжущих имеет выраженную страновую и маршрутную концентрацию. В 2022 г. объем мирового экспорта данной товарной группы превысил 900 млн долл. США, при этом крупнейшими экспортерами выступали:

1)Испания - 15,9% мирового экспорта (143 млн. долларов);

2) Германия - 15,6% (141 млн. долларов);

3) Турция - 12,5% (113 млн. долларов);

4) Франция - 7,75% (69 млн. долларов);

5) США - 6,44% (58 млн. долларов);

Как видим, на их долю приходилась значительная часть мирового предложения, что указывает на концентрацию экспортных потоков в ограниченном числе стран, обладающих развитой сырьевой базой, перерабатывающими мощностями и устойчивыми внешнеторговыми каналами.

На стороне спроса ведущими импортерами в 2022 г. являлись:

1) США - 14,6% мирового импорта (191 млн. долларов);

2) Индия - 12,6% (165 млн. долларов);

3) Япония - 9,72% (127 млн. долларов);

4) Бельгия - 5,74% (75 млн. долларов);

5) Канада - 4,52% (59 млн. долларов).[197]

Крупнейшие направления поставок формировались преимущественно между территориально близкими странами или устойчивыми торговыми партнерами: Канада – США, Мексика – США, Испания – Великобритания, Франция – Бельгия, Германия – Бельгия и Нидерланды, Турция – Нигерия, Оман – Индия и Япония. Это подтверждает, что даже на мировом рынке гипсовой продукции существенное

[197] Какие страны экспортировали «Гипс; ангидрит; гипсовые вяжущие (представляющие собой кальцинированный гипс или сульфат кальция), окрашенные или неокрашенные, содержащие или не содержащие небольшие количества ускорителей или замедлителей» в 2023 году? [Электронный ресурс]. URL: https://trendeconomy.ru/data/commodity_h2/2520 (дата обращения 20.02.2023).

значение сохраняют логистика, транспортное плечо и устойчивость внешнеторговых связей.

Для настоящего исследования особенно важен пример США как крупнейшего импортера данной товарной группы. Несмотря на развитую строительную индустрию (рост потребления + 3%) и использование вторичной переработки (0,7 млн. тонн), страна покрывает часть потребности за счет поставок из Канады, Мексики и Испании. Это показывает, что рост строительного спроса при ограниченности или территориальной удаленности природной сырьевой базы усиливает значение внешних поставок, логистики и альтернативных источников сырья.

Одним из значимых направлений трансформации мировой гипсовой промышленности является развитие альтернативной сырьевой базы, прежде всего синтетического гипса. Его распространение связано с ростом спроса на экологически ориентированные строительные материалы, необходимостью сокращения объемов промышленных отходов и стремлением производителей снизить зависимость от природного сырья. Синтетический гипс образуется как побочный продукт ряда промышленных процессов, в том числе десульфурации дымовых газов, и может использоваться в строительстве, цементной промышленности и сельском хозяйстве.

По оценкам исследовательских агентств, объем мирового рынка синтетического гипса в 2022 г. составлял 1,54 млрд долл. США и к 2032 г. может достигнуть 2,37 млрд долл. США при среднегодовом темпе роста около 4,9% (рисунок 14). Данная динамика отражает постепенное усиление роли синтетического гипса как устойчивой альтернативы природному сырью, особенно в странах с развитой строительной отраслью, экологическими требованиями и ограниченной доступностью природных ресурсов.

Региональная структура рынка также подтверждает связь синтетического гипса со строительной активностью и экологической повесткой. В 2021 г. наибольшая доля доходов приходилась на Азиатско-Тихоокеанский регион, что обусловлено масштабным инфраструктурным строительством, урбанизацией и

высоким спросом на цемент и гипсокартон. Наиболее быстрый рост в прогнозном периоде ожидается в Северной Америке, где синтетический гипс активно используется в производстве гипсокартона и цемента. Европейский рынок, по оценкам, будет расширяться более умеренными темпами, что связано с более зрелой структурой строительного сектора и сложившимися экологическими стандартами. Региональные перспективы синтетического гипса представлены на рисунке 15.

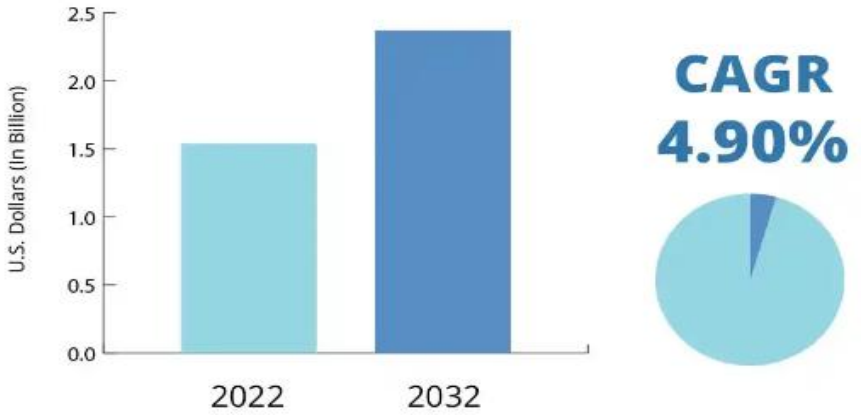


Рисунок 14 – Прогноз объема мирового рынка синтетического гипса 2022-2032 гг.[198]

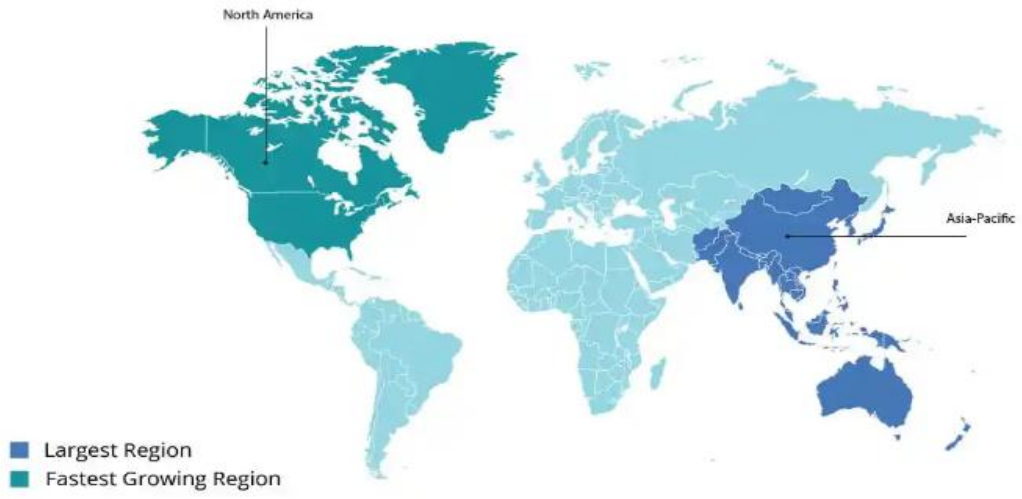


Рисунок 15 – Региональные перспективы развития мирового рынка синтетического гипса[199]

[198] Объем рынка синтетического гипса в 2023 году прогноз до 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: https://port-mone.tv/obem-rynka-sinteticheskogo-gipsa-v-2023-g-prognoz-do-2032-g/ (дата обращения 20.02.2023).
[199] Там же.

Наряду с гипсом, получаемым при десульфурации дымовых газов, в мировой практике возрастает интерес к другим разновидностям техногенного гипсового сырья – цитрогипсу и фторгипсу. Их использование связано с возможностью вовлечения побочных продуктов промышленных процессов в хозяйственный оборот и расширения сырьевой базы для производства строительных материалов, цементной промышленности и отдельных химических производств. Цитрогипс характеризуется сравнительно высокой растворимостью и низким содержанием примесей, что делает его востребованным в ряде промышленных применений. Фторгипс рассматривается как сырьевая альтернатива в химической промышленности и строительстве.

Подчеркнем, что для гипсовой промышленности принципиально важно не столько само разнообразие видов синтетического сырья, сколько общий вектор развития, в котором мировой рынок постепенно смещается к более широкому использованию техногенных сульфаткальциевых потоков. Это связано с экологизацией производства, ужесточением требований к обращению с отходами, ростом спроса на энергоэффективные строительные материалы и стремлением производителей снизить зависимость от природного сырья. Поэтому развитие синтетического гипса, цитрогипса, фторгипса и иных видов вторичного сырья следует расценивать как проявление структурной трансформации сырьевой базы отрасли. Для России, обладающей значительными запасами природного гипса, развитие синтетического и вторичного сырья не заменяет традиционную сырьевую обеспеченность, но дополняет ее как перспективное направление технологической устойчивости, экологической адаптации и формирования новых конкурентных преимуществ. Вместе с тем распространение синтетического гипса ограничивается высокой стоимостью производства и доставки, недостаточной доступностью сырья в отдельных регионах и слабой информированностью конечных потребителей о его преимуществах.

Следовательно, развитие синтетического и вторичного гипса следует рассматривать как один из перспективных факторов конкурентного потенциала отрасли. В дальнейшей диагностике он должен учитываться не вместо сырьевой

базы природного гипса, а как дополнительный параметр технологической устойчивости, экологической адаптации и ресурсной диверсификации гипсовой промышленности.

В отличии от мировой внешнеторговой практике российская ситуация имеет иную специфику. Внешнеторговые данные подтверждают, что гипсовая промышленность России в сырьевой основе опирается преимущественно на внутреннюю минерально-сырьевую базу, а не на импорт. По данным WITS/UN Comtrade, в 2024 г. крупнейшим поставщиком в Россию по позиции HS 252010 «Gypsum; anhydrite» был Китай, однако общий объем поставки составлял лишь 976,6 тыс. кг при стоимости 354,18 тыс. долл. США[200]. На фоне многомиллионного внутреннего выпуска это свидетельствует о крайне низкой зависимости отрасли от внешнего ввоза природного гипса и ангидрита. Более заметен импорт по позиции HS 252020 «Plasters», то есть гипсовых вяжущих и близких продуктов переработки. В 2024 г. крупнейшим поставщиком в Россию по данной позиции выступала Турция – 45,65 млн кг на сумму 7,41 млн долл. США, далее следовали поставки из ЕС и отдельных европейских стран[201]. Как видим, импортная зависимость в большей степени относится к отдельным продуктам переработки и специализированным позициям, тогда как добыча и первичная переработка гипса сохраняют опору на внутреннюю сырьевую базу.

Экспорт России по природному гипсу также имеет ограниченный и преимущественно региональный характер. По данным OEC, в 2024 г. Россия экспортировала гипс на 2,18 млн долл. США, причем основными направлениями поставок были Казахстан, Грузия и Армения[202]. Следовательно, российская гипсовая промышленность не является экспортно-зависимой, поскольку ее ключевой рынок – внутренний, а внешняя торговля выполняет дополняющую

---

[200] World Integrated Trade Solution (WITS). Gypsum; anhydrite exports to Russian Federation. 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/All/year/2024/tradeflow/Exports/partner/RUS/product/252010 (дата обращения: 15.04.2026).

[201] World Integrated Trade Solution (WITS). Plasters exports to Russian Federation. 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/All/year/2024/tradeflow/Exports/partner/RUS/product/252020 (дата обращения: 15.04.2026).

[202] Oec.world. Gypsum in Russia Trade. The Observatory of Economic Complexity [Электронный ресурс]. URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/gypsum/reporter/rus (дата обращения: 15.04.2026).

функцию, преимущественно в отношении соседних государств.

Исходя из этого приходим к выводу, что в российском случае санкционные и внешнеторговые ограничения воздействуют на гипсовую промышленность преимущественно не через дефицит базового природного сырья, а через более сложные каналы: оборудование, комплектующие, расходные материалы, отдельные специализированные товарные позиции, логистику и технологические решения. Собственная минерально-сырьевая база и локализованная сеть производств смягчают прямой сырьевой эффект внешних ограничений, однако не устраняют риски технологической, логистической и ассортиментной зависимости.

Таким образом, внешний контур развития гипсовой промышленности России подтверждает специфику ее отраслевой нестабильности, состоящую в том, что ключевыми становятся не столько сырьевые импортные риски, сколько технологическая самостоятельность, глубина переработки, устойчивость поставочных цепочек и способность производителей адаптировать ассортимент к изменению строительного спроса.

Проведенный анализ показывает, что современное состояние гипсовой промышленности России определяется не одним доминирующим условием, а сочетанием ресурсных, инфраструктурных, технологических, рыночных и экологически ориентированных факторов. Производственная динамика гипсовой промышленности в 2020–2024 гг., представленная на рисунке 5, отражает не линейное расширение отрасли, а последовательное прохождение нескольких фаз, связанных с изменением строительного спроса, условий финансирования и загрузки действующих мощностей. Первая фаза – восстановление 2021–2022 гг., когда выпуск увеличивался на фоне активизации жилищного строительства и сохранения высокого спроса на строительные материалы. В 2021 г. прирост составил 4,7%, в 2022 г. – 9,5%, что отражает реакцию отрасли на расширение строительного цикла и рост потребности в материалах для отделочных и ремонтных работ. Вторая фаза – достижение максимума в 2023 г., когда производство гипса выросло еще на 3,6% и достигло 4431 тыс. т, то есть наибольшего значения за рассматриваемый период. Этот результат можно

рассматривать как следствие сохранения высокого строительного спроса и использования накопленного производственного потенциала отрасли. Третья фаза – коррекция 2024 г., выразившаяся в снижении выпуска на 2,4%. вследствии удорожания заемного капитала, охлаждения рынка жилья, пересмотра инвестиционных планов застройщиков и более осторожной политике потребителей строительных материалов.

Для количественной оценки устойчивости производственного ряда использован коэффициент вариации:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (1)$$

где CV – коэффициент вариации объема производства гипса за анализируемый период, %;

σ – стандартное отклонение годовых объемов производства, тыс. т;

$\bar{x}$ – среднее значение объема производства за 2020–2024 гг., тыс. т.

Средний объем производства гипса за 2020–2024 гг. составил 4132,8 тыс. т, стандартное отклонение – 268,4 тыс. т, коэффициент вариации – 6,5%. Формально это свидетельствует об относительной устойчивости агрегированного уровня выпуска, поскольку значение коэффициента вариации не превышает 10%.

Вместе с тем низкая вариация абсолютных объемов не означает отсутствия отраслевой нестабильности. Для отдельного предприятия существенно важнее не средний пятилетний объем выпуска, а годовые колебания темпов прироста, которые в рассматриваемый период изменялись от снижения до выраженного роста. Именно такие колебания влияют на загрузку мощностей, потребность в оборотном капитале, планирование закупок, ценовую политику и сбытовые решения.

Следовательно, производственная динамика гипсовой промышленности подтверждает, что нестабильность отрасли проявляется не в разрушении производственной базы, а в зависимости выпуска от строительного цикла, стоимости финансирования, логистических условий и способности предприятий

адаптировать производство к изменению спроса. Это позволяет перейти к выделению факторов отраслевой нестабильности, которые должны учитываться при последующей диагностике конкурентного потенциала гипсовой промышленности.

Одним из ключевых факторов выступает стоимость заемного капитала. Изменение ключевой ставки Банка России (более шести процентных пунктов в течение немногим более года)[203] влияет на отрасль через несколько связанных каналов: доступность ипотечного кредитования, инвестиционную активность застройщиков, стоимость проектного финансирования, возможность модернизации производственных мощностей и потребность предприятий в оборотном капитале. Повышение ставки ограничивает спрос и инвестиционные решения, тогда как ее снижение может поддерживать восстановление строительной активности, но с временным лагом. Поэтому для гипсовой промышленности значима не только величина ставки, но и амплитуда ее изменений, сокращающая горизонт планирования производителей.

Вторым фактором, как ранее уже упоминалось, является динамика жилищного строительства как основного индикатора производного спроса на гипсовые материалы. После роста ввода жилья с 92,6 млн м² в 2021 г. до 110,4 млн м² в 2023 г. в 2024 г. показатель снизился до 107,8 млн м², то есть на 2,4%. Такая коррекция совпадает с замедлением выпуска гипса и подтверждает зависимость отрасли от строительного цикла, особенно в сегментах отделочных материалов, сухих смесей и гипсовых строительных изделий.

Третьим фактором выступает рост логистических и производственных издержек, отражающийся в динамике цен производителей. Логистическая составляющая конкурентного потенциала гипсовой промышленности определяется пространственным разрывом между зонами добычи сырья, переработки и конечного потребления. Для гипсового сырья и части готовой продукции (по сравнению, например, с металлопродукцией или химическими

[203] Банк России. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 15.04.2026).

реагентами), имеющих сравнительно низкую стоимость на единицу массы, транспортные издержки становятся одним из ключевых факторов себестоимости. При значительном удалении от рынка сбыта они способны нивелировать ценовое преимущество производителя даже при более низких производственных затратах.

Чувствительность отрасли к транспортной составляющей усиливается тарифной динамикой. Так, с 1 декабря 2024 г. тарифы РЖД на грузовые перевозки были повышены на 13,8%, а с 1 января 2025 г. для минерально-строительных грузов введена дополнительная надбавка в размере 5%[204]. Для отрасли с выраженной территориальной дисперсией добычи, переработки и потребления это означает сокращение экономически оправданного радиуса поставок и усиление конкурентных преимуществ производителей, расположенных ближе к крупным центрам строительного спроса.

В результате совокупного воздействия транспортных тарифов, стоимости энергоресурсов, сырьевой и упаковочной составляющей, рыночной структуры предложения темпы прироста цен на гипс в рассматриваемый период имели неравномерный характер. Умеренное увеличение в 2023 г. (+4,25%) сменилось ускорением в 2024 г. (до +11%) и в первые месяцы 2025 г. (до +15%) (рисунок 16).

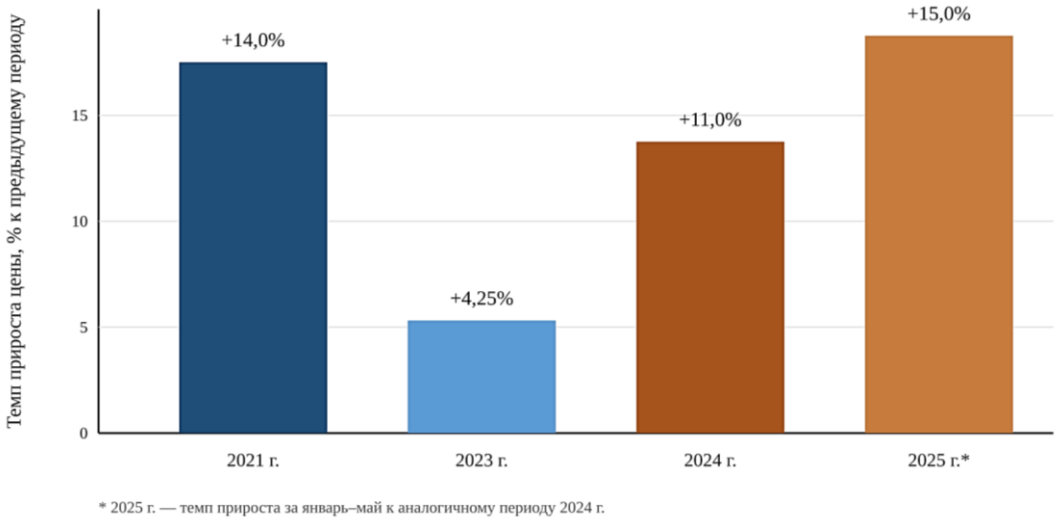


Рисунок 16 – Темпы прироста цен производителей на гипс в Российской Федерации, % к предыдущему периоду[205]

[204] Федеральная служба по надзору в сфере транспорта. Тарифы на грузовые и пассажирские перевозки вырастут с 1 декабря [Электронный ресурс]. URL: https://rostransnadzor.gov.ru/news/13982 (дата обращения: 15.04.2026).

[205] СМПРО. Рынок гипса. Май 2025 [Электронный ресурс]. URL: https://cmpro.ru/rus/news/novosti-rinka/stroitelstvo/rinok-gipsa-mai-2025.html (дата обращения: 20.04.2026).

Ускорение роста цен при одновременной коррекции физических объемов выпуска указывает на способность части производителей переносить возросшие издержки на потребителей[206], что согласуется с ранее выявленной асимметрией конкурентной структуры отрасли.

Четвертый фактор связан с изменением структуры спроса внутри строительного комплекса. Рост доли квартир, передаваемых застройщиками без чистовой отделки, с 73% в 2023 г. до 80% в 2024 г.[207], меняет распределение потребления гипсовых отделочных материалов. Часть спроса смещается от крупных застройщиков к индивидуальным покупателям и ремонтному сегменту, что поддерживает потребность в штукатурных и шпаклевочных смесях, но одновременно требует от производителей более гибкой ассортиментной, сбытовой и ценовой политики. Данный вывод подтверждается и отраслевыми комментариями КНАУФ по итогам 2024 г., где компания указывала, что результаты в сегменте гипсовых сухих смесей (прирост на 3% привел превышению 1,5 млн т. общего выпуска гипсовых сухих смесей в 2024 г.) определяются не только вводом нового жилья, но и ремонтом уже существующего жилищного фонда, масштаб которого формирует устойчивый запрос на модернизацию жилой среды[208]. Следовательно, к 2024-2025 гг. спрос на гипсовые материалы становится более сложным по структуре, так как наряду с новым строительством возрастает значение ремонтно-отделочного сегмента, что частично компенсирует замедление отдельных направлений строительной активности и усиливает роль продуктового ассортимента, каналов продаж и работы с конечным потребителем.

Пятый фактор связан с технологическими ограничениями модернизации производства. Несмотря на низкую зависимость отрасли от импорта природного гипса, развитие предприятий требует оборудования, комплектующих, инженерных компетенций и специализированных технологических решений. Поэтому внешние

---

[206] Там же.

[207] Морозова А. «Коммерсантъ» узнал о росте спроса на услуги ремонта квартир [Электронный ресурс] //Forbes.ru. 2024. 04 мая. URL: https://www.forbes.ru/biznes/511749-kommersant-uznal-o-roste-sprosa-na-uslugi-remonta-kvartir (дата обращения: 20.04.2026).

[208] Итоги деятельности КНАУФ в России в 2024 году лучше относительно динамики рынка [Электронный ресурс]. URL: https://www.knauf.ru/company/news/itogi-deyatelnosti-knauf-v-rossii-v-2024-godu-luchshe-otnositelno-dinamiki-rynka/ (дата обращения: 20.04.2026).

ограничения воздействуют на гипсовую промышленность не столько через дефицит сырья, сколько через замедление модернизации, автоматизации, повышения качества продукции и расширения ассортимента. В этих условиях возрастает значение технологической самостоятельности, локализации производственных решений и способности предприятий обновлять производственный аппарат за счет доступных внутренних ресурсов.

Шестой фактор проявляется в изменении структуры конкуренции. Как отмечалось нами ранее, российский рынок гипсовых строительных материалов характеризуется выраженной асимметрией. Крупные федеральные производители обладают масштабом, узнаваемым брендом, развитой сбытовой сетью, широким ассортиментом и возможностями глубокой переработки, тогда как региональные предприятия конкурируют преимущественно за счет цены, близости к потребителю, локальной гибкости и адаптации предложения к региональному спросу. При CR4 около 59,85% и CR8 около 71,16% конкурентная позиция предприятия зависит не только от объема выпуска, но и от способности удерживать свою нишу в условиях доминирования лидеров отрасли.

Седьмой фактор связан с развитием вторичного сырья и циркулярных практик. Усиление интереса к синтетическому гипсу, фосфогипсу и переработке гипсовых отходов показывает, что сырьевая база отрасли постепенно расширяется за счет техногенных сульфаткальциевых потоков. Для российских производителей это направление не заменяет природный гипс, но дополняет его как источник технологической устойчивости, снижения экологических издержек и формирования новых конкурентных преимуществ. Так, например, реализация компанией КНАУФ проекта полной переработки гипсовых отходов собственного производства на предприятии «КНАУФ ГИПС КУБАНЬ» в Псебае[209], а также

[209] Вместе восстанавливаем гектар дубового леса в Апшеронском районе Кубани [Электронный ресурс]. URL: https://www.knauf.ru/company/news/vmeste-vosstanavlivaem-gektar-dubovogo-lesa-v-apsheronskom-rayone-kubani/(дата обращения: 20.04.2026).

государственные[210] и научные инициативы по утилизации фосфогипса[211] подтверждают, что циркулярные практики становятся не факультативной экологической мерой, а частью долгосрочной технологической адаптации отрасли.

Сводная характеристика факторов отраслевой нестабильности представлена в таблице 15.

Следовательно, наряду с такими конъюнктурными факторами, как колебания строительного спроса, стоимость заемного капитала, логистические ограничения и рост издержек, на гипсовую промышленность все сильнее воздействуют структурные факторы: технологическая зависимость, асимметрия конкурентной среды и переход к вторичным сырьевым источникам. Именно их учет позволяет рассматривать отраслевую нестабильность не просто как краткосрочное колебание спроса и цен, а как изменение условий формирования долгосрочной конкурентоспособности предприятий. Важно также понимать и разнонаправленный характер их воздействия на гипсовую отрасль. Это делает простую экстраполяцию прошлой динамики недостаточной и обосновывает необходимость перехода к формализованной системе диагностики конкурентного потенциала отрасли.

Систематизация полученных результатов позволяет выделить пять параметров отраслевой среды, которые образуют основу конкурентного потенциала гипсовой промышленности: обеспеченность сырьевой базой, логистическую инфраструктуру, технологическую глубину переработки, строительный спрос и развитие вторичного сырья (рисунок 17).

---

[210] Распоряжением Правительства России от 30 декабря 2025 г. № 4165-р утвержден комплексный план повышения объемов утилизации фосфогипса, образованного при производстве минеральных удобрений. Источник: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2025 г. № 4165 р «Об утверждении комплексного плана повышения объемов утилизации фосфогипса, образованного при производстве минеральных удобрений» [Электронный ресурс]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512300104 (дата обращения: 10.02.2026).

[211] Статья Д.И. Монастырского и соавторов в Известиях Томского политехнического университета посвящена возможностям переработки фосфогипса, а статья Н.В. Чернышевой и соавторов в Вестнике инженерной школы ДВФУ раскрывает потенциал композиционного гипсового вяжущего для получения более водостойких и морозостойких материалов. Источник: Монастырский Д. И., Куликова М.А., Шабельская Н.П., Ульянова В.А., Егорова М.А. Возможность переработки фосфогипса с получением подщелачивающего реагента// Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. 2024. Т. 335. No 9. С. 183–190; Чернышева Н.В., Дребезгова М.Ю., Коваленко Е.В., Федюк Р.С., Нагрузова Л.П. Водостойкий и морозостойкий мелкозернистый бетон на основе композиционного гипсового вяжущего //Вестник Инженерной школы Дальневосточного федерального университета. 2024. No 4(61). С. 115–129.

Таблица 15 – Факторы нестабильности отраслевой среды гипсовой промышленности (составлено автором)

Фактор	Проявление / динамика показателя	Характер влияния на отрасль
Изменение структуры строительного и ремонтно-отделочного спроса	Ввод жилья снизился со 110,4 млн м² в 2023 г. до 107,8 млн м² в 2024 г.; доля квартир без чистовой отделки выросла с 73% до 80%; сохраняется спрос на ремонт существующего жилищного фонда	Одновременное снижение нового строительства и рост ремонтно-отделочного сегмента меняют структуру потребления гипсовых материалов: возрастает роль сухих смесей, штукатурок и шпаклевок. Влияние на ассортимент, каналы продаж и работу с конечным потребителем
Стоимость заемного капитала	Высокий уровень ключевой ставки Банка России в 2024–2025 гг. и последующее снижение	Влияние на ипотечное, проектное и инвестиционное финансирование; изменение доступности кредитов для строительства, модернизации производства и пополнения оборотного капитала
Логистические ограничения	Повышение тарифов РЖД на грузовые перевозки; дополнительная надбавка на минерально-строительные грузы	Рост транспортной составляющей себестоимости; сокращение экономически оправданного радиуса поставок; усиление преимуществ производителей, расположенных ближе к рынкам сбыта
Изменение производственных издержек	Ускорение темпов прироста цен производителей на гипс в 2024–2025 гг.	Рост затрат на энергию, перевозки, сырье, упаковку и обслуживание производственного процесса; частичный перенос издержек на потребителей
Импорт оборудования, комплектующих и технологий	Низкая зависимость от импорта природного гипса при сохранении зависимости от оборудования, технологических решений и отдельных специализированных позиций	Ограничение темпов модернизации, автоматизации и расширения ассортимента; повышение значения технологической самостоятельности и локализации производственных решений
Изменение структуры конкуренции	Высокая доля крупнейших компаний в совокупной выручке топ-30; CR4 около 59,85%, CR8 около 71,16%	Усиление асимметрии между федеральными лидерами и региональными производителями; зависимость конкурентной позиции от масштаба, бренда, логистики, ассортимента и глубины переработки
Развитие вторичного сырья и циркулярных практик	Рост интереса к синтетическому гипсу, фосфогипсу, переработке гипсовых отходов	Формирование новых технологических преимуществ; снижение экологических издержек; расширение ресурсной базы; повышение требований к инновационной и экологической адаптации предприятий

Обеспеченность сырьевой базой (КФ1) отражает наличие запасов гипса, степень их промышленного освоения, территориальную доступность и близость к производственным площадкам. Логистическая инфраструктура (КФ 2) характеризует связанность мест добычи, переработки и потребления, а также чувствительность отрасли к транспортным издержкам. Технологическая глубина переработки (КФ 3) показывает способность предприятий переходить от выпуска базового сырья к продукции с более высокой добавленной стоимостью (гипсокартон, пазогребневые плиты, сухие смеси), тем самым определяя устойчивость предприятия к колебаниям сырьевых цен. Строительный спрос (КФ

4) раскрывает производный характер отраслевого спроса через динамику жилищного строительства, загрузку производственных мощностей, доступность ипотечного и проектного финансирования, а также структуру ремонтно-отделочных работ. Развитие вторичного сырья (КФ 5) отражает перспективы экологизации, ресурсной диверсификации и формирования новых технологических преимуществ. Совокупность указанных факторов формирует содержательную основу отраслевой диагностики гипсовой промышленности в предлагаемом нами форме интегрального показателя конкурентного потенциала отрасли (ИПКП).

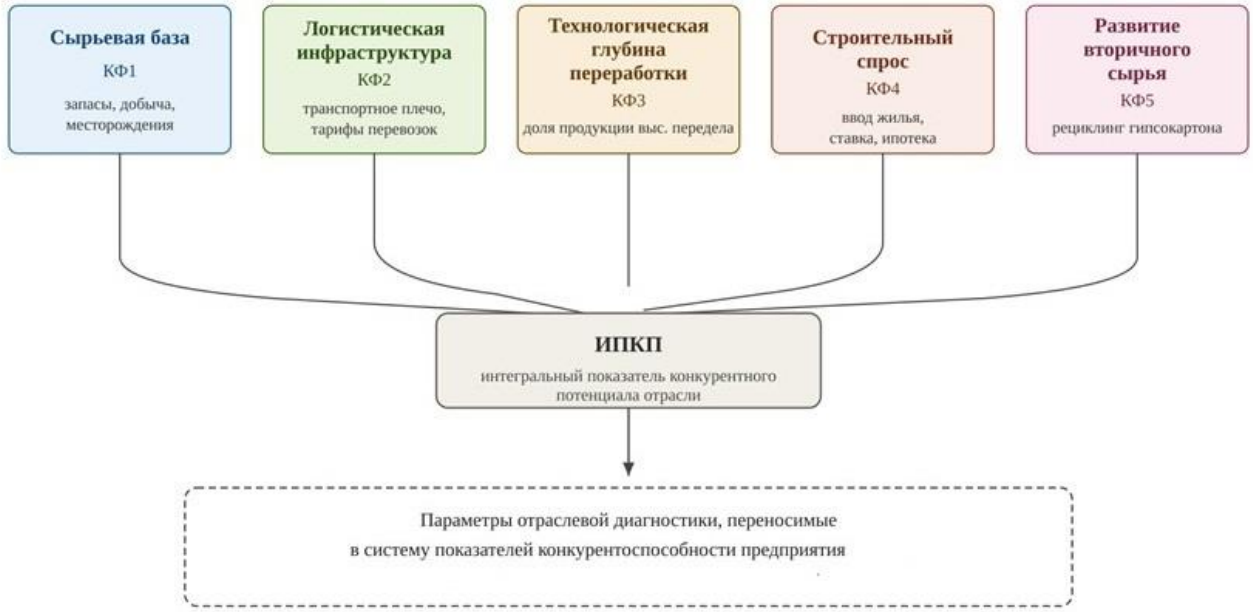


Рисунок 17 – Система факторов формирования конкурентного потенциала гипсовой промышленности (составлено автором)

Следовательно, гипсовая промышленность России функционирует в неоднородной и нестабильной отраслевой среде, где конкурентный потенциал предприятий определяется совокупностью ограниченного, но содержательно значимого набора факторов. Именно эти параметры должны быть положены в основу дальнейшей отраслевой диагностики, позволяющей перейти от качественной характеристики отрасли к воспроизводимой количественной оценке ее конкурентного потенциала. методическое обеспечение которой раскроем в следующем пункте исследования.

2.2. Формирование системы показателей и методического инструментария диагностики конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности

Проведенный отраслевой анализ показал, что конкурентоспособность предприятий гипсовой промышленности не может быть корректно оценена только через объем выручки, долю рынка или ассортиментную позицию. В данной отрасли результат деятельности предприятия формируется под воздействием совокупности разноуровневых факторов: сырьевой обеспеченности, транспортной доступности рынков, технологической глубины переработки, состояния строительного и ремонтно-отделочного спроса, развития вторичного сырья, а также финансово-операционной устойчивости самого хозяйствующего субъекта. Поэтому диагностика конкурентоспособности должна строиться как система, соединяющая отраслевую оценку, характеристику текущего внешнего давления и внутриотраслевое сопоставление предприятий.

Первый уровень такой диагностики связан с оценкой конкурентного потенциала отраслевой среды. Он позволяет определить, насколько гипсовая промышленность обладает структурными предпосылками для устойчивого развития и какие ограничения формируются на уровне отрасли. Для решения данной задачи в исследовании предлагается использовать интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли – ИПКП, отражающий состояние сырьевой базы, логистической инфраструктуры, технологической глубины переработки, строительного спроса и развития вторичного сырья.

Вместе с тем отраслевой потенциал не реализуется вне текущей макроэкономической и рыночной конъюнктуры. Даже при наличии значимой сырьевой базы и производственных возможностей предприятия могут функционировать в условиях дорогого финансирования, инфляционного давления и изменения спроса на гипсовую продукцию. В связи с этим методический контур

исследования дополняется агрегированным индексом внешней среды $Z_{кдвс}$, который позволяет интерпретировать, в каких внешних условиях формируется их конкурентная позиция.

Второй уровень диагностики связан с оценкой положения конкретного предприятия внутри данной отраслевой среды. Здесь уже недостаточно установить, что отрасль обладает сырьевым потенциалом, испытывает логистические ограничения или находится под воздействием неблагоприятной конъюнктуры. Необходимо определить, насколько само предприятие устойчиво относительно сопоставимых производителей, а именно, не отстает ли оно по рентабельности продаж, доле рынка, устойчивости операционной маржи, фондоотдаче, текущей ликвидности и производительности труда. Для решения этой задачи в исследовании используется показатель степени критичности конкурентоспособности – СКК.

Такое разграничение имеет принципиальное методическое значение. ИПКП отвечает на вопрос о том, в какой структурной отраслевой среде функционирует предприятие. $Z_{кдвс}$ показывает, насколько благоприятным или напряженным является текущий внешний фон. СКК позволяет определить, насколько устойчиво конкретное предприятие выглядит внутри этой среды по сравнению с прямыми и сопоставимыми конкурентами. Следовательно, формируется последовательная трехконтурная диагностическая система оценка конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности: от оценки отраслевого потенциала – к характеристике конъюнктурного давления – и далее к количественной оценке конкурентной позиции предприятия. При построении такой системы целесообразно опираться на следующие методические принципы.

Во-первых, показатели должны быть релевантными в отраслевом разрезе. Для гипсовой промышленности нельзя механически переносить универсальные показатели конкурентоспособности, не учитывающие низкую удельную стоимость продукции, значимость транспортного плеча, зависимость от строительного спроса и роль технологической глубины переработки. Показатель, не отражающий

специфики отрасли, даже при формальной измеримости дает слабый управленческий результат.

Во-вторых, показатели должны быть измеримыми и сопоставимыми. Это означает, что они должны рассчитываться на основе данных, доступных по нескольким предприятиям, регионам или странам, а не только по одному объекту исследования. Иначе диагностика превращается в описание единичного случая и не позволяет определить, является ли выявленное значение сильной стороной предприятия или, напротив, нормой для отрасли.

В-третьих, система должна опираться на доступные и воспроизводимые источники информации. В условиях ограниченной доступности данных промышленных предприятий особенно важно использовать открытые бухгалтерские сведения, данные СПАРК-Интерфакс, Rusprofile, Росстата, ЕМИСС, отраслевых обзоров, корпоративной отчетности и официальных статистических массивов. Это повышает проверяемость расчетов и снижает зависимость результата от непубличной информации.

В-четвертых, показатели должны быть связаны с управляемыми параметрами предприятия. Диагностика имеет смысл только в том случае, если она не просто фиксирует отставание, а показывает, через какие зоны предприятие может воздействовать на конкурентоспособность: модернизацию производственного аппарата, повышение фондоотдачи, изменение сбытовой политики, расширение ассортимента, оптимизацию логистики, укрепление финансовой устойчивости.

В-пятых, система должна обеспечивать переход от оценки к управленческому решению. Поэтому ИПКП и СКК рассматриваются не как изолированные расчетные индексы, а как элементы будущего механизма адаптивного управления, в котором ИПКП задает отраслевые границы, СКК выявляет критичность конкурентной позиции предприятия, а совокупный результат становится основанием для выбора стратегического режима поведения.

Предлагаемая логика двухуровневой диагностики представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Двухуровневая система диагностики конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности (составлено автором)

Уровень диагностики	Показатель	Объект оценки	Источники данных	Обоснование значимости
Отраслевой уровень	Интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли – ИПКП	Конкурентный потенциал гипсовой промышленности	Статистические данные, отраслевые обзоры, сведения о сырьевой базе, логистике, строительном спросе, технологической переработке и вторичном сырье	Позволяет определить, насколько отрасль обладает условиями для устойчивого развития и какие ограничения формируют среду функционирования предприятий
Внутриотраслевой / микроуровень	Степень критичности конкуренто-способности – СКК	Конкурентная позиция предприятия внутри сопоставимой группы производителей	Бухгалтерская отчетность, СПАРК-Интерфакс, Rusprofile, данные о выручке, рентабельности, фондоотдаче, ликвидности, доле рынка и внешней среде	Позволяет выявить степень устойчивости или критичности положения предприятия по отношению к конкурентам и определить приоритетные зоны управленческого воздействия

Интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли предназначен для оценки того, насколько отрасль обладает структурными предпосылками конкурентного развития. В отличие от показателей, характеризующих отдельное предприятие, ИПКП не измеряет эффективность конкретного хозяйствующего субъекта. Его задача состоит в том, чтобы показать качество отраслевой среды, в которой работают предприятия гипсовой промышленности, и выявить ограничения, влияющие на конкурентоспособность всех участников рынка.

В основу ИПКП положены пять факторов, вытекающих из анализа состояния гипсовой промышленности, проведенного в п. 2.1 (рисунок 17):

– обеспеченность сырьевой базой (КФ1);

– логистическая инфраструктура рынка (КФ2);

– технологическая глубина переработки (КФ3);

– строительный спрос (КФ4);

– развитие вторичного сырья (КФ5).

Данная совокупность факторов является достаточной для отраслевой диагностики, поскольку охватывает ресурсную основу производства, пространственно-логистические ограничения, технологический уровень создания

добавленной стоимости, емкость базового рынка и перспективное направление экологической и ресурсной трансформации отрасли. При этом модель не перегружена второстепенными параметрами, что сохраняет ее воспроизводимость и пригодность для межстранового сопоставления.

Предлагаемый нами показатель ИПКП рассчитывается как взвешенная сумма экспертных оценок по пяти факторам согласно формуле:

$$\text{ИПКП} = \sum_{i=1}^{5} w_i \times \text{КФ}_i \,, \qquad (2)$$

где КФ_i – оценка i-го фактора конкурентного потенциала отрасли;

w_i – весовой коэффициент значимости i-го фактора, при этом $\sum w_i = 1$.

Оценка факторов осуществляется по шкале от 0 до 10 баллов, где 0–2 балла отражают низкий уровень развития фактора, 3–5 баллов – средний уровень, 6–7 баллов – средневысокий, 8–9 баллов – высокий, 9–10 баллов – наивысший уровень. Такая шкала позволяет сочетать количественные данные и экспертную интерпретацию тех параметров, которые не всегда имеют единый статистический измеритель.

При построении интегрального показателя конкурентного потенциала необходимо учитывать различную приоритетность факторов, поскольку их вклад в формирование барьеров входа, уровня добавленной стоимости, устойчивости спроса и долгосрочных конкурентных преимуществ отличается по экономической значимости. Использование равновесного подхода к агрегированию показателей допустимо при полной эквивалентности факторов, что в гипсовой промышленности не соответствует отраслевой реальности. В связи с этим, для обеспечения методологической корректности интегральной оценки применяется весовая модель агрегирования факторов, позволяющая:

1) отразить различную экономическую значимость факторов;

2) повысить аналитическую устойчивость интегрального показателя;

3) минимизировать искажение результатов при межстрановом сравнении;

4) обеспечить соответствие модели реальной структуре отраслевой конкуренции.

Весовая структура ИПКП гипсовой промышленности представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Распределение весовых коэффициентов факторов ИПКП гипсовой промышленности (составлено автором)

Фактор	Обозначение	Весовой коэффициент	Обоснование значимости
Обеспеченность сырьевой базой	КФ1	0,30	Формирует исходную ресурсную основу отрасли, влияет на себестоимость, размещение производств, барьеры входа и устойчивость снабжения
Технологическая глубина переработки	КФ3	0,25	Определяет уровень добавленной стоимости, ассортиментную устойчивость, возможность выпуска продукции более высокой маржинальности
Строительный спрос	КФ4	0,20	Формирует емкость рынка, загрузку производственных мощностей и интенсивность конкуренции между производителями
Логистическая инфраструктура рынка	КФ2	0,15	В условиях низкой удельной стоимости гипсовой продукции определяет региональную связанность рынка и величину транспортных издержек
Развитие вторичного сырья	КФ5	0,10	Характеризует долгосрочную экологическую устойчивость, ресурсную диверсификацию и модернизационный потенциал отрасли
Итого		1,0	

Таким образом, авторский интегральный индекс конкурентной структуры отрасли может быть представлен в виде формулы:

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

Весовые коэффициенты определены экспертным методом. Для снижения субъективности использована согласованная экспертная процедура. В экспертную группу были включены семь специалистов, отвечающих трем критериям:

- стаж работы в гипсовой или смежной строительной отрасли не менее восьми лет;

- наличие ученой степени либо руководящей должности в профильном подразделении;

- отсутствие организационной аффилиации с предприятиями, включенными

в выборку.

В состав группы вошли руководители производственных подразделений, научные сотрудники, представитель региональной статистики, специалист отраслевого консультационного центра и эксперт строительной ассоциации.

Процедура включала два тура. На первом туре эксперты независимо распределяли веса между пятью факторами при условии, что сумма весов равна единице. На втором туре (по методу Дельфи) им были представлены анонимизированные сводные результаты первого тура. Если индивидуальная оценка отклонялась от медианного значения более чем на 0,05, эксперт получал возможность скорректировать позицию либо обосновать сохранение первоначальной оценки. Согласованность мнений проверялась с использованием коэффициента конкордации Кендалла. Полученное значение W=0,78 превышает критический уровень 0,7, что свидетельствует о достаточной согласованности экспертных оценок[212]. Дополнительно была проверена устойчивость результата. При изменении каждого веса в пределах ±0,05 ранговая структура межстранового сопоставления сохранялась (ранговая корреляция Спирмена rs ≥ 0,94), что подтверждает робастность предложенной весовой структуры.

Апробация ИПКП на странах-лидерах по производству гипса позволит определить положение России в мировой отраслевой конфигурации. В этой связи сравнительный анализ на основе авторской методики нами проведен между Россией и крупнейшими производителями гипса[213]:

1) Китай – объем производства составляет 132 млн. тонн;

2) США – объем производства составляет 21 млн. тонн;

3) Иран – объем производства составляет 16 млн. тонн;

4) Тайланд – объем производства составляет 12 млн. тонн;

5) Турция –- объем производства составляет 11 млн. тонн.

Сначала проведем экспертную оценку рынка гипса России, учитывая

---

[212] Кендалл М., Стьюарт А. Статистические выводы и связи. М.: Наука, 1973. 900 с.

[213] Top 10 gypsum producing countries 2025: China, United States, Iran, Thailand, Turkey [Электронный ресурс]. URL: https://essfeed.com/top-10-gypsum-producing-countries-2025-china-united-states-iran-thailand-turkey-rankings/ (дата обращения: 18.02.2026).

предложенные факторы сравнения в таблице 18.

Таблица 18 – Экспертная оценка факторов интегрального показателя конкурентного потенциала гипсовой промышленности России (составлено автором)

Фактор ИПКП	Содержание оценки	Экспертная оценка, баллов
Обеспеченность сырьевой базой (КФ1)	Наличие значительных разведанных запасов гипса и ангидрита; размещение крупных месторождений промышленного масштаба; высокая ресурсная обеспеченность отрасли на национальном уровне при территориальной неравномерности запасов	9
Логистическая инфраструктура рынка (КФ2)	Пространственный разрыв между месторождениями, производственными площадками и центрами строительного спроса; высокая чувствительность продукции к транспортному плечу; региональная фрагментация рынков; локальный характер значительной части поставок	6
Технологическая глубина переработки (КФ3)	Наличие производства гипсокартона, пазогребневых плит, сухих строительных смесей и иной продукции более высокой степени переработки; присутствие крупных производителей с развитой технологической базой; при этом сохраняется ограниченная доля высокоспециализированных и инновационных гипсовых материалов	6
Строительный спрос (КФ4)	Значительный внутренний рынок строительных и ремонтно-отделочных работ; зависимость потребления гипсовых материалов от жилищного строительства, ипотечного и проектного финансирования; цикличность строительного сектора; влияние государственных программ поддержки строительства	7
Развитие вторичного сырья (КФ5)	Начальный уровень развития переработки гипсовых отходов и использования техногенного сырья; ограниченная инфраструктура рециклинга; низкая доля вторичного гипса в промышленном обороте при наличии перспектив экологизации и ресурсной диверсификации отрасли	3

Произведем итоговый расчет:

$$ИПКП = 0{,}3 * 9 + 0{,}15 * 6 + 0{,}25 * 6 + 0{,}2 * 7 + 0{,}1 * 3 = 6{,}8.$$

Полученное значение ИПКП России (6,80) характеризует гипсовую промышленность как отрасль со средневысоким конкурентным потенциалом. Ее сильной стороной является сырьевая база, а также наличие значительного внутреннего строительного спроса. Вместе с тем результат показывает и структурные ограничения, а именно, недостаточную развитость вторичного сырья, неоднородность логистической инфраструктуры и ограниченную технологическую глубину переработки по сравнению с ведущими странами. Результаты стран-лидеров в области производства гипса, рассчитанные таким же способом, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Итоговые значения ИПКП по странам-лидерам гипсовой промышленности (составлено автором)

Страна	Значение					
	КФ1	КФ2	КФ3	КФ4	КФ5	ИПКП
Китай	10	8	9	10	7	9,15
США	8	9	9	8	9	8,50
Турция	8	8	7	7	5	7,25
Россия	9	6	6	7	3	6,80
Таиланд	8	7	6	6	4	6,55
Иран	10	5	5	6	3	6,50

Сравнительный анализ по авторской методике ИПКП показал существенную разницу конкурентной структуры гипсовой отрасли между странами-лидерами. Лидирующие позиции занимают Китай и США, что обусловлено сочетанием масштабной сырьевой базы, развитой переработки, эффективной логистики и высокой строительной активности. Турция занимает промежуточное положение благодаря развитой логистике и экспортной ориентации. Иран обладает максимальной сырьевой базой, однако низкая технологическая развитость и инфраструктурные ограничения снижают его конкурентный потенциал. Следовательно, российская гипсовая промышленность конкурентоспособна не столько за счет завершенности технологической модели, сколько за счет ресурсной обеспеченности и емкости внутреннего рынка.

Анализируя полученные результаты, мы видим, что в современной гипсовой отрасли конкурентоспособность определяется не столько объемом запасов, сколько уровнем переработки, развитием технологий и структурой спроса.

Особенность предлагаемого подхода к оценке конкурентного потенциала отрасли заключается в том, что он:

1) ориентирован на узкоспециализированный отраслевой анализ;

2) использует ограниченное число факторов для упрощения практического применения;

3) обеспечивает возможность межстрановых сравнений;

4) допускает использование официальной статистики и экспертных оценок.

В целях определения научной обоснованности и методологической

состоятельности предложенного инструментария, представляется необходимым провести сопоставительный анализ авторской методики ИПКП с существующими подходами оценки отраслевой конкурентоспособности промышленных предприятия, представленных в таблице 20. Объектами сопоставления были выбраны методики «Critical and Emerging Technologies Index»[214] и «Supply chain competitiveness Index»[215]. Выбор обусловлен следующими критериями релевантности:

1) обе методики предназначены для количественной оценки конкурентоспособности на уровне конкретных отраслей (критические и новые технологии и производство литий-ионных батарей);

2) используют агрегирование разнородных факторов в интегральные индексы и сочетают объективные статистические данные с экспертными подходами, что позволяет провести многоаспектное сравнение с авторской методикой ИПКП.

Таблица 20 – Сравнительная характеристика композитных индексных методик и авторской методики ИПКП для отраслевой диагностики (составлено автором)

Параметр сравнения	Critical and Emerging Technologies Index	Supply Chain Competitiveness Index	Авторская методика ИПКП
1	2	3	4
Назначение методики	Оценка технологической конкурентоспособности стран по группе критических и перспективных технологий	Оценка конкурентоспособности и устойчивости цепочек поставок в отрасли литий-ионных аккумуляторов	Оценка конкурентного потенциала отраслевой среды гипсовой промышленности
Уровень анализа	Межстрановый технологический анализ	Межстрановый и межотраслевой анализ цепочек создания стоимости	Отраслевой анализ с возможностью межстранового и межрегионального сопоставления
Методологическая основа	Многоуровневая композитная индексация, основанная на агрегации большого массива количественных данных и построении многокомпонентной оценочной модели	Аддитивная модель, учитывающая несколько групп показателей по этапам цепочки создания стоимости	Аддитивная факторная модель, основанная на экспертном нормировании и взвешенном суммировании ключевых факторов отраслевого конкурентного потенциала
Интегральный показатель	Композитный рейтинг страны по отдельным технологическим	Агрегированный индекс конкурентоспособности цепочки поставок,	Интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли, отражающий

[214] Critical and Emerging Technologies Index [Электронный ресурс]. URL: https://www.belfercenter.org/sites/default/files/2025-06/Belfer_CET_2.4.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
[215] Craig-Scheckman M., Moore S. Supply chain competitiveness index: Evaluating U.S. and China's lithium-ion battery industries // Resources Policy. 2025. № 107. P. 1-11.

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
	направлениям с возможностью формирования общего индекса технологической конкурентоспособности	учитывающий производственные мощности, импортозависимость и инновационный потенциал	совокупное влияние ресурсных, логистических, технологических, рыночных и экологически ориентированных факторов
Структура факторов	Иерархическая структура по технологическим направлениям: полупроводники, искусственный интеллект, биотехнологии, космические и квантовые технологии	Факторная структура, адаптированная к специфике литий-ионной отрасли и этапам цепочки создания стоимости: добыча, переработка, производство и утилизация	Пятифакторная структура, адаптированная к гипсовой промышленности: сырьевая база, логистическая инфраструктура, технологическая глубина переработки, строительный спрос, развитие вторичного сырья
Источники данных	Публичные и коммерческие базы данных, патентная статистика, публикационная активность, инвестиции в НИОКР, кадровый потенциал, рыночные показатели компаний	Открытые статистические, геологические, внешнеторговые и отраслевые данные	Официальная статистика, отраслевые обзоры, корпоративные данные, сведения о сырьевой базе, логистике, строительном спросе и экспертные оценки качественных факторов
Сложность реализации	Очень высокая: требуется сбор большого массива первичных данных, построение системы субиндексов и применение специализированного аналитического инструментария	Средняя: требуется сбор и верификация данных по нескольким группам показателей и этапам цепочки стоимости	Относительно невысокая: расчет основан на оценке пяти факторов по единой шкале и их взвешенном суммировании
Трудоемкость	Высокая, поскольку методика предполагает масштабный исследовательский проект и регулярное обновление значительного массива данных	Средняя, поскольку требует системного сбора данных по отрасли, странам и этапам цепочки стоимости	Умеренная при наличии подготовленной статистической базы и прозрачной экспертной процедуры
Адаптивность к другим отраслям	Низкая, поскольку методика жестко связана с выбранным перечнем критических технологий и их весовой структурой	Средняя: подход может быть перенесен на другие технологические цепочки, но требует замены отраслевых показателей	Потенциально высокая, однако при переносе на другую отрасль необходим пересмотр состава факторов, шкалы оценивания и весовых коэффициентов
Возможность межстрановых сравнений	Является основной целью методики	Является одной из ключевых задач методики	Возможна при использовании единой шкалы, сопоставимых источников данных и одинаковой процедуры экспертного оценивания
Динамический анализ	Возможен при регулярном обновлении индекса и сохранении единой методологии	Возможен при повторном расчете на сопоставимой базе данных	Возможен при сохранении неизменной факторной структуры, единой экспертной процедуры и регулярном обновлении статистических данных
Объективность результатов	Высокая за счет опоры на большой массив количественных данных; экспертность проявляется прежде всего в выборе весов и архитектуры индекса	Достаточно высокая для количественных блоков; экспертный элемент связан с отбором факторов и их весовой значимостью	Средняя: статистическая база повышает проверяемость, однако экспертная оценка качественных факторов требует прозрачной процедуры и проверки согласованности мнений
Прозрачность для принятия решений	Средняя: высокая детализация позволяет проводить глубокий анализ, но затрудняет быструю интерпретацию итогового результата	Средняя: структура по этапам цепочки стоимости позволяет выявлять узкие места, но требует специальной подготовки данных	Высокая: пятифакторная модель позволяет определить вклад каждого фактора в итоговый показатель и связать результат с направлениями отраслевой политики и управленческих решений

Проведенный сравнительный анализ позволяет определить место авторской методики ИПКП среди более сложных композитных индексных моделей отраслевого и межстранового анализа. Ее назначение состоит не в построении универсального глобального рейтинга, требующего большого массива статистических данных и сложной системы субиндексов, а в компактной диагностике конкурентного потенциала конкретной отрасли с учетом ограниченного числа наиболее значимых факторов. К числу преимуществ ИПКП следует отнести следующие:

- отраслевая релевантность, поскольку состав факторов сформирован с учетом специфики гипсовой промышленности: сырьевой базы, логистики, технологической глубины переработки, строительного спроса и развития вторичного сырья;

- прозрачная структура: итоговый индекс формируется как взвешенная сумма пяти факторов, что позволяет определить вклад каждого из них в общий результат и выявить наиболее проблемные зоны отраслевого развития;

- практическая применимость: расчет не требует специализированного программного обеспечения и может быть выполнен при наличии статистической базы, отраслевых данных и корректно организованной экспертной процедуры.

- возможность учета качественных характеристик, которые слабо представлены в официальной статистике, но имеют существенное значение для гипсовой промышленности. К таким характеристикам относятся качество логистической инфраструктуры, технологический уровень переработки, степень развития вторичного сырья, а также институциональные и рыночные условия, влияющие на долгосрочную устойчивость отрасли. Благодаря этому методика позволяет соединить количественные данные и экспертную интерпретацию отраслевой специфики.

Вместе с тем ИПКП имеет объективные ограничения:

1) результат зависит от квалификации экспертов и обоснованности присвоенных оценок, поэтому применение методики требует прозрачного

описания экспертной процедуры, критериев отбора экспертов и проверки согласованности их мнений;

2) возможности динамического анализа ограничены: для сопоставления значений ИПКП во времени необходимо сохранять неизменными шкалу оценивания, состав факторов, весовые коэффициенты и процедуру экспертного нормирования;

3) пятифакторная структура, будучи удобной и воспроизводимой, не охватывает всего спектра внешних воздействий, включая макроэкономические шоки, институциональные изменения и отраслевые регуляторные сдвиги;

4) итоговая величина индекса чувствительна к весовым коэффициентам, что требует проверки устойчивости результатов при изменении весов.

Таким образом, ИПКП следует рассматривать, прежде всего, как инструмент не универсального, а целевого отраслевого анализа. Его ценность состоит в том, что он позволяет перейти от описательной характеристики гипсовой промышленности к формализованной оценке ее конкурентного потенциала. Методика обеспечивает отраслевую релевантность анализа, сопоставимость результатов, прозрачность расчетов и возможность выявления факторов, ограничивающих развитие отрасли. При этом ее ограничения являются следствием выбранной исследовательской задачи, так как компактность и адаптивность достигаются за счет экспертной составляющей и более узкого факторного охвата.

Следовательно, применение ИПКП в настоящем исследовании целесообразно как способ количественно выразить совокупное влияние ключевых отраслевых условий на конкурентный потенциал гипсовой промышленности. Полученный показатель не подменяет последующую диагностику конкретных предприятий, но задает отраслевые границы, внутри которых далее оценивается конкурентная позиция базового объекта исследования. Именно поэтому ИПКП выступает первым уровнем диагностической системы, а его результаты служат основанием для перехода к оценке давления внешней среды в текущем периоде.

Дополнительно к ИПКП в методическом контуре исследования используется агрегированный индекс конъюнктурного давления внешней среды ($Z_{кдвс}$). Его

включение обусловлено тем, что конкурентоспособность промышленного предприятия формируется не только за счет внутренних параметров, но и под воздействием макроэкономических и отраслевых условий, которые не контролируются менеджментом отдельной организации, однако существенно влияют на результаты ее деятельности. При этом $Z_{кдвс}$ не включается непосредственно в формулу СКК, поскольку его значение является единым для всех предприятий анализируемой выборки и, следовательно, не позволяет ранжировать их между собой. Его методическая функция состоит в том, что индекс позволяет оценить, в какой конъюнктурной среде предприятия реализуют свою конкурентную позицию. Иными словами, СКК показывает относительное положение предприятия среди сопоставимых производителей, а $Z_{кдвс}$ уточняет условия, в которых это положение было достигнуто.

В отличие от ИПКП, характеризующего структурный конкурентный потенциал отрасли через сырьевую базу, логистику, технологическую глубину переработки, строительный спрос и развитие вторичного сырья, агрегированный внешний индекс отражает не долгосрочные отраслевые предпосылки, а текущее конъюнктурное давление отчетного периода. Поэтому данные инструменты не дублируют друг друга, так как ИПКП фиксирует потенциал отраслевой среды, $Z_{кдвс}$ – напряженность текущих внешних условий, СКК – конкурентную позицию конкретного предприятия внутри отрасли.

Агрегированный индекс внешней среды формируется на основе трех групп факторов: условий финансирования, ценовой стабильности и отраслевого спроса. Первая группа учитывается через ключевую ставку Банка России, поскольку ее рост увеличивает стоимость заемного капитала, ограничивает инвестиционные программы и повышает нагрузку на капиталоемкие производства. Вторая группа отражается через уровень инфляции, влияющий на себестоимость, покупательскую способность, устойчивость планирования и динамику операционных затрат. Третья группа характеризует состояние отраслевой конъюнктуры через спрос на гипс, рост которого создает благоприятные условия для загрузки мощностей, увеличения выручки и укрепления рыночных позиций предприятий.

Методика расчета $Z_{кдвс}$ основана на взвешенном суммировании нормированных отклонений по каждому фактору:

$$Z_{кдвс} = \sum_{k=1}^{m} \nu_k \times D_k \times \frac{Факт_k - Норма_k}{\sigma_k}, \quad (4)$$

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.

Коэффициент направления D_k позволяет учесть экономическую природу показателя. Для ключевой ставки и инфляции используется отрицательное направление влияния, поскольку их рост ухудшает условия функционирования предприятий. Для спроса на гипс направление положительное, так как увеличение отраслевого спроса повышает возможности загрузки производственных мощностей и расширения продаж.

Полученное значение $Z_{кдвс}$ интерпретируется как совокупное отклонение внешних условий от принятого ретроспективного уровня. Отрицательное значение индекса свидетельствует о неблагоприятном конъюнктурном фоне, связанном с ужесточением денежно-кредитных условий, инфляционным давлением или снижением отраслевого спроса. Положительное значение, напротив, указывает на более благоприятную внешнюю среду, поддерживающую развитие предприятий отрасли.

В рамках настоящего исследования $Z_{кдвс}$ используется в качестве инструмента содержательной интерпретации результатов. Если предприятие демонстрирует средний или высокий уровень СКК при отрицательном $Z_{кдвс}$, это может свидетельствовать о способности менеджмента удерживать конкурентную позицию в неблагоприятных условиях. Если же СКК имеет низкое значение при благоприятном внешнем индексе, то выявленные ограничения, вероятнее всего, связаны не с общей конъюнктурой, а с внутренними проблемами предприятия:

недостаточной эффективностью использования ресурсов, слабой рыночной позицией, снижением маржинальности, ликвидности или кадрово-производственной результативности.

Таким образом, агрегированный индекс внешней среды выполняет вспомогательную, но методически значимую функцию. Он не подменяет ИПКП и не дублирует СКК, а связывает отраслевой и внутриотраслевой уровни анализа через оценку текущего внешнего давления.

Как уже было отмечено нами, ограничение ИПКП состоит в том, что он не предназначен для оценки конкретного предприятия. Даже если отрасль обладает высоким потенциалом, отдельный производитель может занимать слабую позицию вследствие низкой рентабельности, недостаточной фондоотдачи, слабой доли рынка или неустойчивой ликвидности. Поэтому после отраслевой диагностики необходим переход к внутриотраслевой оценке.

Для расчета внутриотраслевых показателей необходимо сформировать многоступенчатую выборку предприятий исследуемой отрасли промышленности. Ее формирование для расчета СКК имеет самостоятельное методическое значение, поскольку корректность итоговой оценки зависит не только от набора показателей, но и от сопоставимости хозяйствующих субъектов, включенных в анализ. Так, предприятия гипсовой промышленности различаются по масштабу деятельности, глубине переработки сырья, товарной номенклатуре, региону присутствия, степени вертикальной интеграции и структуре выручки. Поэтому прямое сопоставление всех организаций, связанных с производством гипса и смежной строительной продукции, без предварительного отбора может привести к искажению результатов.

В связи с этим в исследовании используется поэтапный алгоритм формирования выборки. На первом этапе определяется широкая отраслевая совокупность предприятий, связанных с производством гипса, гипсовых строительных материалов и смежной минеральной строительной продукции. Отбор осуществляется по основному и смежным кодам ОКВЭД, а также по данным открытых информационно-аналитических систем, включая СПАРК-Интерфакс и

Rusprofile. Данный этап позволяет очертить общее отраслевое поле, выявить крупнейших участников рынка и определить первичную структуру конкурентной среды.

На втором этапе из широкой совокупности выделяется сопоставимая отраслевая выборка предприятий, по которым доступны необходимые финансово-экономические показатели за анализируемый период. Критериями включения выступают наличие открытой бухгалтерской отчетности, содержательная связь деятельности с производством гипса или гипсовых строительных материалов, а также сопоставимость показателей, используемых при расчете СКК. Именно на этом уровне формируются медианные значения и стандартные отклонения, необходимые для нормирования частных показателей.

На третьем этапе определяется группа прямых конкурентов базового предприятия. В нее включаются производители, наиболее близкие к объекту исследования по товарной номенклатуре, характеру спроса, рыночному позиционированию и возможности замещения продукции с точки зрения конечного потребителя. Такой подход позволяет не ограничиваться формальным совпадением отраслевого кода, а учитывать реальную конкурентную близость предприятий.

Следовательно, методика расчета СКК предполагает не механическое включение всех предприятий отрасли, а последовательное сужение выборки: от широкой отраслевой совокупности – к сопоставимой расчетной базе – и далее к группе прямых конкурентов. Это позволяет избежать смешения разных уровней анализа, повысить корректность нормирования показателей и обеспечить содержательную интерпретацию конкурентной позиции базового предприятия.

Показатель степени критичности конкурентоспособности (СКК) предназначен для количественной оценки положения промышленного предприятия относительно отраслевой нормы. В отличие от ИПКП, который характеризует конкурентный потенциал отрасли, СКК применяется на микроуровне и показывает, насколько предприятие отклоняется от сопоставимой группы производителей по ключевым финансовым, рыночным, операционным,

имущественным и кадрово-производственным параметрам. В связи с этим в его состав включены только те показатели, которые варьируются по предприятиям выборки и позволяют провести их обоснованное ранжирование.

Для осуществления расчетов на базе параметров с разной природой показателей (т.е. экономических метрик с разными величинами измерения – проценты, денежные, натуральные величины и т.п.), предлагается использовать аналитическую модель, базирующуюся на двух разнонаправленных подходах. С одной стороны, разрабатывая форму модели, мы отталкивались от классических трудов Р.А. Фатхутдинова[216], Н.К. Моисеева[217] и М.И. Круглова[218]. В этом случае общий вид модели имеет вид:

$$K = \sum_{i=1}^{n} w_i Z_i, \tag{5}$$

где w_i – весовой коэффициент значимости i-го показателя конкурентоспособности организации;

Z_i – i-й показатель конкурентоспособности организации;

n – число показателей конкурентоспособности и соответствующих коэффициентов значимости, n = 1 … i.

С другой стороны, в рамках моделирования мы рассматривали конкурентоспособность как интегральную характеристику, вычисление которой базируется на оценке открытых данных, также комплексно отражающих результаты деятельности компании, а именно, на базе бухгалтерской отчетности, тем самым отталкиваясь от классических моделей, традиционно служащих для определения финансовых рисков (модели кредитного скоринга, модели Альтмана и т.д.).

Предлагаемая методика СКК основана на использовании Z-оценок. Такой

[216] Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2008. 426 с.
[217] Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учеб. пособие. М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. 313 с.
[218] Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учеб. для студентов. М. : Рус. деловая лит., 1998. 767 с.

способ нормирования позволяет привести разноразмерные показатели к единой сопоставимой шкале и оценить, насколько фактическое значение предприятия отклоняется от отраслевой медианы или целевого значения с учетом стандартного отклонения. Общий вид модели имеет следующий вид:

$$\text{СКК}_j = w_1 \times Z_{\text{рп}j} + w_2 \times Z_{\text{др}j} + w_3 \times Z_{\text{ум}j} + w_4 \times Z_{\text{фо}j} + w_5 \times Z_{\text{тек}j} + w_6 \times Z_{\text{пт}j}, \quad (6)$$

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

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

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

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

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

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

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

w_i – весовые коэффициенты соответствующих показателей.

Весовая структура СКК для предприятий гипсовой промышленности представлена в таблице 20.

Таблица 21 – Весовые коэффициенты показателей СКК для предприятий гипсовой промышленности (составлено автором)

Показатель	Обозначение	Вес	Обоснование значения
Рентабельность продаж	$Z_{\text{рп}}$	0,20	Отражает способность предприятия формировать прибыль с единицы выручки и характеризует общую коммерческую результативность продаж
Доля рынка	$Z_{\text{др}}$	0,15	Показывает фактически сложившееся рыночное положение предприятия относительно сопоставимых конкурентов
Устойчивость операционной маржи	$Z_{\text{ум}}$	0,25	Характеризует способность предприятия сохранять результативность основной деятельности в условиях роста издержек и изменения отраслевой конъюнктуры
Фондоотдача	$Z_{\text{фо}}$	0,15	Отражает эффективность использования производственного аппарата и основных средств предприятия
Текущая ликвидность	$Z_{\text{тек}}$	0,15	Показывает платежеспособность предприятия и его способность поддерживать операционный цикл без критического нарушения краткосрочных обязательств
Производительность труда	$Z_{\text{пт}}$	0,10	Характеризует кадрово-производственную результативность предприятия, выраженную через объем выручки, создаваемый одним работником
Итого		1,00	

Нормирование частных показателей осуществляется через Z-оценку:

$$Z_{ji} = \frac{\text{Факт}_{ji} - \text{Норма}_i}{\sigma_i}, \quad (7)$$

где Факт_{ji} – фактическое значение i-го показателя по j-му предприятию;

Норма_i – отраслевое медианное или целевое значение i-го показателя по сопоставимой выборке предприятий;

σ_i – стандартное отклонение i-го показателя в сопоставимой выборке.

Использование медианы в качестве базы сравнения позволяет снизить влияние крайних значений, характерных для отраслей с выраженной асимметрией между крупными федеральными производителями и региональными предприятиями. Положительное значение Z-оценки означает, что предприятие превышает медианный уровень выборки по соответствующему параметру, а отрицательное значение указывает на отставание от сопоставимых производителей. Для доли рынка используется стратегическая цель предприятия, поскольку сам по себе среднеотраслевой уровень доли не всегда является корректным нормативом, так как структура рынка асимметрична, а доминирование одного или нескольких лидеров делает средние значения малоинформативными. Поэтому отклонение фактической доли рынка от целевого ориентира позволяет оценить не только текущую позицию, но и степень недостижения стратегической рыночной задачи.

Расчет частных показателей, входящих в СКК, осуществляется по классическим финансово-экономическим формулам, применяемым в анализе рентабельности, рыночной позиции, операционной результативности, использования основных средств, ликвидности и производительности труда. В рамках настоящего исследования принципиальное значение имеет не техника расчета указанных коэффициентов как таковая, а их сопоставление с медианными значениями по выборке предприятий гипсовой промышленности и последующее приведение к единой шкале через Z-оценки. Такой подход позволяет оценивать не

абсолютный уровень показателя, а степень отклонения конкретного предприятия от типичного значения для сопоставимой группы производителей.

Рентабельность продаж включена в модель как показатель итоговой коммерческой результативности предприятия. Она отражает способность хозяйствующего субъекта формировать прибыль с единицы выручки и тем самым характеризует качество ценовой политики, структуру затрат и общую эффективность продаж. В составе СКК данный показатель используется не в абсолютном выражении, а как Z-оценка отклонения от медианного значения по сопоставимой выборке. Положительное значение $Z_{рп}$ свидетельствует о том, что предприятие демонстрирует более высокую прибыльность продаж по сравнению с типичным участником отраслевой группы. Отрицательное значение указывает на отставание, которое может быть связано с ценовым давлением, недостаточным контролем затрат, слабой ассортиментной политикой либо снижением эффективности сбыта. В отличие от операционной маржи, которая в настоящей модели рассматривается через устойчивость во времени, рентабельность продаж рассчитывается по чистой прибыли и фиксирует достигнутый уровень коммерческой результативности предприятия.

Доля рынка используется как индикатор фактически сложившейся рыночной позиции предприятия. Для предприятий гипсовой промышленности данный показатель особенно значим, поскольку конкурентная сила определяется не только финансовыми результатами, но и масштабом присутствия в пределах сопоставимого товарного сегмента. При расчете СКК доля рынка определяется не по всему рынку строительных материалов, а внутри выбранной группы производителей, близких по профилю деятельности и характеру конкуренции. Это позволяет избежать методического искажения, при котором региональные производители сопоставлялись бы с компаниями, работающими в иных продуктовых нишах. Положительное значение $Z_{др}$ показывает, что предприятие занимает более сильную рыночную позицию по сравнению с медианным участником выборки. Отрицательное значение свидетельствует о слабом масштабе присутствия и ограниченной рыночной силе. При этом доля рынка сохраняется в

модели как статический показатель, поскольку она фиксирует уже достигнутое конкурентное положение, а не только краткосрочную динамику выручки.

Устойчивость операционной маржи включена в СКК для оценки способности предприятия сохранять результативность основной деятельности в условиях роста издержек, изменения ценовой конъюнктуры и логистического давления. В отличие от обычного уровня операционной маржи, данный компонент ориентирован на динамический аспект, так как оценивается не просто текущая маржинальность, а ее изменение в отчетном периоде относительно предыдущего периода и сопоставимых предприятий:

$$\text{УМ}_j = \text{ОМ}_{jt} - \text{ОМ}_{jt-1} \ , \qquad (8)$$

где ОМ_{jt} – операционная маржа j-го предприятия в отчетном году;

ОМ_{jt-1} – операционная маржа j-го предприятия в предыдущем году.

Такой подход позволяет выявить, насколько предприятие способно удерживать операционную эффективность при ухудшении внешних условий. Положительное значение $Z_{ум}$ означает, что предприятие сохранило или улучшило операционную маржу лучше, чем большинство участников выборки. Отрицательное значение указывает на более выраженное снижение операционной результативности. Тем самым показатель дополняет рентабельность продаж: если $Z_{рп}$ фиксирует уровень коммерческой доходности, то $Z_{ум}$ показывает устойчивость этой доходности во времени. Операционная маржа рассчитывается по прибыли от продаж.

Фондоотдача отражает эффективность использования производственного аппарата и основных средств предприятия. Для гипсовой промышленности данный показатель имеет существенное значение, поскольку производство связано с добычей, переработкой, сушкой, измельчением, формованием и выпуском продукции различной степени технологической сложности. Низкая фондоотдача может свидетельствовать о недозагрузке мощностей, моральном или физическом износе оборудования, нерациональной структуре основных средств либо слабой

организации производственного процесса. В составе СКК показатель сопоставляется с медианным уровнем по выборке, что позволяет определить, использует ли предприятие свою производственную базу эффективнее или слабее конкурентов. Положительное значение $Z_{фо}$ характеризует более высокую отдачу от основных средств, отрицательное – наличие производственно-технологических ограничений, которые могут снижать конкурентоспособность даже при формально достаточной сырьевой базе.

Текущая ликвидность включена в модель как показатель краткосрочной финансовой устойчивости предприятия. В условиях нестабильного спроса, роста транспортных расходов, увеличения стоимости оборотного финансирования и изменения расчетов с контрагентами способность поддерживать операционный цикл приобретает самостоятельное конкурентное значение. Предприятие с достаточной ликвидностью имеет больший запас маневра. Оно способно своевременно выполнять обязательства, обеспечивать закупку сырья и материалов, поддерживать производство и не зависеть критически от срочного привлечения заемных средств. В рамках СКК текущая ликвидность оценивается относительно медианного уровня по сопоставимой выборке, а не через универсальный норматив, поскольку отраслевые особенности оборотного капитала могут существенно различаться. При интерпретации следует учитывать, что чрезмерно высокая ликвидность не всегда является безусловным преимуществом, так как она может указывать на избыточное накопление оборотных активов или недостаточно активное использование ресурсов. Поэтому $Z_{лик}$ рассматривается как индикатор платежеспособности и операционной устойчивости, но требует содержательной оценки в совокупности с другими компонентами СКК.

Производительность труда вводится в модель для учета кадрово-производственного аспекта конкурентоспособности. Данный показатель отражает объем выручки, создаваемый одним работником, и позволяет оценить, насколько эффективно предприятие использует трудовой ресурс в производственно-сбытовом процессе. Для промышленного предприятия это важно, поскольку конкурентоспособность определяется не только оборудованием и финансовыми

результатами, но и организацией труда, управляемостью процессов, уровнем автоматизации, квалификацией персонала и способностью обеспечивать выпуск продукции без избыточного роста численности. Положительное значение $Z_{пт}$ указывает на более высокую кадрово-производственную результативность по сравнению с сопоставимыми предприятиями. Отрицательное значение может свидетельствовать о низкой организации процессов, недостаточной автоматизации, слабой загрузке персонала либо ценовой и ассортиментной специфике выпускаемой продукции. При интерпретации данного показателя необходимо учитывать влияние аутсорсинга, структуры ассортимента и различий в уровне технологической оснащенности предприятий.

Таким образом, каждый компонент СКК отражает отдельную сторону конкурентной устойчивости предприятия: рентабельность продаж – коммерческую результативность, доля рынка – рыночное положение, устойчивость операционной маржи – способность сохранять эффективность основной деятельности, фондоотдача – качество использования производственной базы, текущая ликвидность – краткосрочную финансовую устойчивость, производительность труда – кадрово-производственную результативность. Их нормирование относительно медианных значений по сопоставимой выборке позволяет перейти от разрозненных коэффициентов к интегральной оценке степени критичности конкурентоспособности предприятия. Такой состав СКК является сбалансированным, поскольку наряду с финансовыми, рыночными, операционными и имущественными параметрами в нем учитывается и трудовой компонент конкурентоспособности промышленного предприятия. Содержательная интерпретация СКК основана на диапазонах, представленных в таблице 22.

Таким образом, СКК позволяет не только получить итоговую количественную оценку конкурентной позиции предприятия, но и определить вклад каждого частного показателя в общий результат. Это особенно важно для последующего управленческого анализа. Так, отрицательные значения отдельных Z-оценок показывают зоны критичности, требующие первоочередного воздействия, тогда как положительные значения фиксируют конкурентные

преимущества предприятия. Однако само по себе отрицательное значение не всегда означает критическое состояние, поскольку важно учитывать его величину и структуру частных Z-оценок. Именно поэтому СКК рассматривается не как «оценка ради оценки», а как инструмент выявления конкретных уязвимых зон.

Таблица 22 – Интерпретация интегрального показателя СКК (составлено автором)

Значение СКК	Уровень конкурентоспособности	Характеристика
СКК < −1,0	Низкий	Критическое отставание по факторам конкурентоспособности, высокая вероятность утраты рыночных позиций, требуется комплексная корректировка конкурентной стратегии
−1,0 ≤ СКК < −0,5	Ниже среднего	Наличие системных проблем, требующих разработки комплексных управленческих мероприятий по нескольким ключевым параметрам
−0,5 ≤ СКК < 0,5	Средний	Критическое отставание отсутствует, однако сохраняются резервы повышения конкурентоспособности
0,5 ≤ СКК < 1,0	Выше среднего	Предприятие обладает устойчивыми преимуществами по ряду направлений и демонстрирует более устойчивую позицию по сравнению с большинством конкурентов
СКК ≥ 1,0	Высокий	Значительное превышение отраслевых норм по ключевым показателям и высокая адаптивность к изменениям внешней среды

Важно подчеркнуть, что методика СКК ориентирована не на замену известных подходов к оценке конкурентоспособности, а на их развитие применительно к задаче внутриотраслевой диагностики промышленного предприятия. Ее назначение состоит в том, чтобы получить сопоставимую количественную оценку конкурентной позиции предприятия, выявить зоны критичности и связать результаты анализа с последующим выбором управленческих мер. Сравнительная характеристика СКК относительно распространенных методических подходов представлена в таблице 23. В отличие от матричных и преимущественно качественных подходов, СКК формирует итоговое числовое значение. В отличие от сугубо финансовых моделей, он включает рыночный, операционный, имущественный и кадрово-производственный компоненты. В отличие от рейтинговых процедур, он сохраняет содержательную интерпретацию каждого частного показателя.

Использование Z-оценок в методике СКК не означает ее тождества скоринговым моделям прогнозирования банкротства. Например, модель Альтмана

Таблица 23 – Сравнительная характеристика методики СКК и распространенных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий (составлено автором)

Критерий сравнения	Распространенные методические подходы	Методика СКК	Отличительная характеристика СКК
Целевая направленность	Оценка отдельных сторон конкурентоспособности: продукта, рыночной позиции, финансового состояния, стратегического портфеля или операционной эффективности	Оценка степени критичности конкурентной позиции предприятия относительно сопоставимой отраслевой группы	Позволяет перейти от разрозненного анализа отдельных параметров к интегральной диагностике положения предприятия внутри отрасли
Уровень анализа	Часто ориентированы либо на продукт, либо на бизнес-направление, либо на финансовую устойчивость предприятия	Ориентирована на предприятие как хозяйствующий субъект, функционирующий в конкретной отраслевой среде	Обеспечивает сопоставление предприятия не с абстрактным нормативом, а с медианными значениями по группе прямых и сопоставимых конкурентов
Интегральность результата	Во многих подходах результат представлен набором показателей, матрицей, рейтингом или качественной экспертной оценкой	Формируется единый интегральный показатель СКК, рассчитываемый как взвешенная сумма нормированных Z-оценок	Итоговое значение удобно для ранжирования предприятий, выявления зон отставания и последующего мониторинга динамики конкурентной позиции
Состав оцениваемых параметров	Отдельные методики акцентируют внимание на финансовых коэффициентах, рыночной доле, продуктовой позиции или стратегическом портфеле	Включаются финансовые, рыночные, операционные, имущественные и кадрово-производственные параметры: рентабельность продаж, доля рынка, устойчивость операционной маржи, фондоотдача, текущая ликвидность и производительность труда	Оценка охватывает не только прибыльность, но и масштаб рыночного присутствия, устойчивость основной деятельности, эффективность производственной базы, платежеспособность и результативность использования персонала
Учет отраслевой специфики	Часто используются универсальные показатели или нормативы, не всегда отражающие особенности конкретной промышленной отрасли	Нормирование проводится относительно медианных значений и стандартных отклонений по выборке предприятий гипсовой промышленности	Отраслевой контекст встроен непосредственно в расчет: предприятие сравнивается с сопоставимыми производителями, а не с универсальными межотраслевыми ориентирами
Способ нормирования	Возможны балльные оценки, экспертные шкалы, матричное позиционирование, сравнение с нормативами или расчет отдельных коэффициентов	Все частные показатели приводятся к единой шкале через Z-оценки	Разнородные показатели становятся сопоставимыми, что позволяет корректно агрегировать их в один показатель без потери содержательной интерпретации
Выявление зон критичности	Слабые места выявляются, как правило, через качественную интерпретацию или анализ отдельных коэффициентов	Отрицательные значения частных Z-оценок показывают конкретные параметры, по которым предприятие отстает от медианного уровня выборки	Методика позволяет не только определить итоговый уровень конкурентоспособности, но и установить, какие именно параметры требуют управленческого воздействия
Связь с управлением	Результаты часто имеют диагностический характер и требуют дополнительной интерпретации для перехода к решениям	СКК используется как основа для последующего выбора стратегического режима и инструментов повышения конкурентоспособности	Диагностика напрямую связывается с управленческим контуром: выявленные зоны критичности становятся основанием для разработки адресных мер
Ограничения	Универсальные подходы могут быть недостаточно чувствительны к отраслевой специфике или, напротив, чрезмерно зависеть от экспертной оценки	Требует корректного формирования сопоставимой выборки, доступности данных и обоснования весовых коэффициентов	Методика воспроизводима при условии прозрачного отбора предприятий, единой базы сравнения и стабильной процедуры нормирования

ориентирована на оценку вероятности финансовой несостоятельности предприятия, тогда как СКК предназначен для диагностики конкурентной позиции относительно сопоставимых отраслевых игроков. Иными словами, модель Альтмана отвечает на вопрос о риске утраты платежеспособности, а СКК – на вопрос о том, насколько предприятие устойчиво в конкурентной среде и какие параметры ограничивают его развитие. Поэтому СКК следует рассматривать не как модификацию моделей банкротства, а как самостоятельный инструмент внутриотраслевой оценки конкурентоспособности, использующий Z-нормирование как статистический прием приведения разноразмерных показателей к единой шкале.

В то время ограничениями СКК являются следующие:

- методика требует значительного массива сопоставимых данных, поскольку расчет медиан и стандартных отклонений невозможен без корректной отраслевой выборки;

- весовые коэффициенты определяются экспертным методом, что требует прозрачной процедуры и проверки согласованности оценок;

- СКК опирается преимущественно на открытые финансовые и рыночные показатели, поэтому не всегда полностью отражает качество внутренних бизнес-процессов, технологические компетенции, состояние оборудования и управленческую культуру предприятия.

Эти ограничения не снижают ценности методики, но задают границы ее применения.

Таким образом, СКК позволяет перевести анализ конкурентоспособности предприятия из описательной плоскости в количественную. Его преимущество заключается в том, что он показывает не только итоговый уровень конкурентоспособности, но и вклад отдельных факторов в полученное значение. Именно это делает показатель полезным для последующего выбора управленческого режима, когда предприятие может определить, что требует первоочередного воздействия – рынок, маржинальность, фондоотдача, ликвидность или производительность труда.

В результате в исследовании сформирована трехуровневая диагностическая система оценки конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности, объединяющая отраслевой, конъюнктурный и внутриотраслевой уровни анализа (рисунок 18).

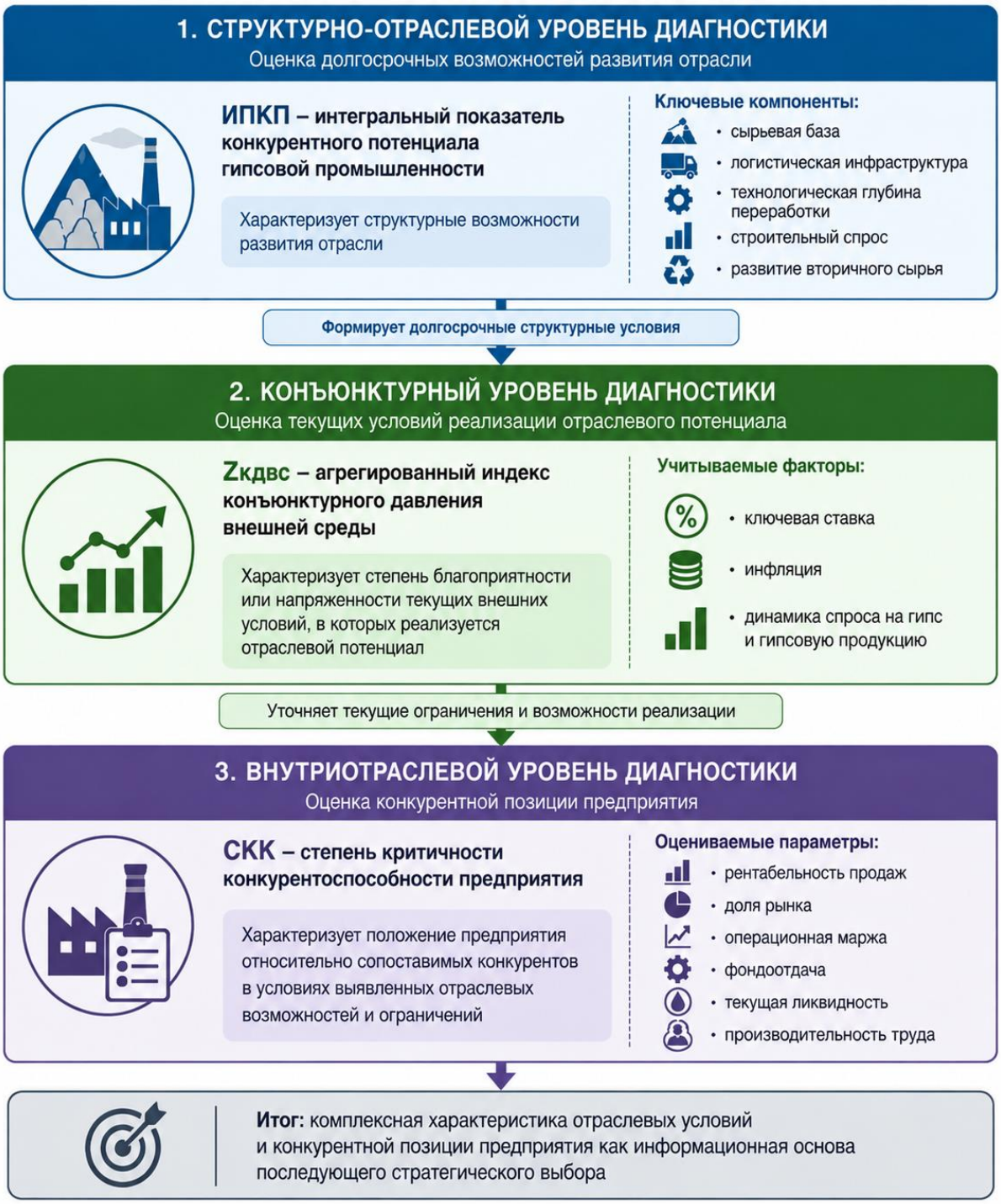


Рисунок 18 – Трехуровневая система диагностики конкурентоспособности предприятий гипсовой промышленности (составлено автором)

ИПКП отражает структурный конкурентный потенциал отрасли и позволяет определить, какие сырьевые, логистические, технологические, рыночные и экологически ориентированные условия формируют возможности и ограничения развития гипсовой промышленности. Агрегированный индекс внешней среды $Z_{квдс}$ дополняет данную оценку характеристикой текущего конъюнктурного давления, показывая, в какой макроэкономической и отраслевой ситуации предприятия реализуют свой конкурентный потенциал. СКК, в свою очередь, используется для количественной диагностики положения конкретного предприятия относительно сопоставимой группы производителей и выявления параметров, по которым формируются зоны устойчивости либо критичности.

Таким образом, предложенная система обеспечивает последовательный переход от общей характеристики гипсовой промышленности к интерпретации внешних условий отчетного периода и далее к воспроизводимой количественной оценке конкурентной позиции базового объекта исследования. Ее применение позволяет не только определить уровень конкурентоспособности предприятия, но и установить, какие именно финансовые, рыночные, операционные, производственные и кадрово-производственные параметры требуют последующего управленческого воздействия. Тем самым сформированное методическое обеспечение создает основу для дальнейшей оценки конкурентной позиции конкретного отраслевого производства и разработки мер адаптивного управления его конкурентоспособностью в следующих разделах работы.

2.3. Оценка конкурентной позиции предприятий гипсовой промышленности и выявление ограничений развития отраслевого производства

Практическая оценка конкурентной позиции предприятий гипсовой промышленности проводится на основе методического инструментария, сформированного нами в п. 2.2. Логика диагностики предполагает последовательный переход от отраслевой среды к конкретному предприятию. Сначала нами определен структурный конкурентный потенциал гипсовой промышленности, затем оценено текущее конъюнктурное давление внешней среды, после чего рассчитывается степень критичности конкурентоспособности базового объекта исследования относительно сопоставимой группы производителей. Такой порядок анализа принципиален. Конкурентная позиция предприятия не формируется в изолированном пространстве, так как она зависит от сырьевой базы, логистики, строительного спроса, технологической глубины переработки и уровня развития вторичного сырья. Вместе с тем даже благоприятный отраслевой потенциал может быть реализован неполно, если предприятие уступает конкурентам по рентабельности, рыночной позиции, фондоотдаче, ликвидности или кадрово-производственной результативности.

Результаты ранее проведенного расчета ИПКП в таблице 19 показали, что гипсовая промышленность России обладает средневысоким конкурентным потенциалом (ИПКП=6,8). Более высокие значения получены по Китаю – 9,15, США – 8,5, Турции – 7,25. Россия при этом опережает Таиланд и Иран по совокупной оценке отраслевых факторов. Сильной стороной российской гипсовой промышленности является сырьевая база, тогда как ограничителями выступают логистическая неоднородность, недостаточная технологическая глубина переработки и слабое развитие вторичного сырья. Следовательно, российская гипсовая промышленность конкурентна, прежде всего, за счет ресурсной

обеспеченности и емкости внутреннего строительного рынка. Однако такой потенциал не является самореализующимся, поскольку его использование зависит от способности предприятий снижать транспортные издержки, развивать переработку, расширять ассортимент и адаптироваться к меняющейся структуре строительного и ремонтно-отделочного спроса.

Для уточнения условий, в которых предприятия отрасли формировали свои конкурентные позиции в 2024 г., дополнительно рассчитан агрегированный индекс конъюнктурного давления внешней среды $Z_{кдвс}$. Его значение не включается в формулу СКК, поскольку является единым для всех предприятий выборки и не позволяет ранжировать их между собой. Вместе с тем показатель необходим для интерпретации результатов, так как он показывает, была ли внешняя конъюнктура благоприятной или, напротив, создавала дополнительное давление на отрасль.

Расчет $Z_{кдвс}$ включает три фактора: ключевую ставку, инфляцию и спрос на гипс по формуле 3. Ключевая ставка отражает условия финансирования и стоимость заемного капитала. Инфляция характеризует ценовое и затратное давление. Спрос на гипс показывает состояние отраслевой конъюнктуры. Для ключевой ставки и инфляции рост показателя имеет отрицательное направление влияния, поскольку ухудшает условия деятельности предприятий. Для спроса на гипс направление влияния положительное, так как увеличение спроса способствует загрузке мощностей, росту продаж и укреплению рыночных позиций.

Подробный расчет агрегированного индекса конъюнктурного давления внешней среды приведен в Приложении А. В таблице 24 показаны итоговые значения показателя на основе произведенного расчета.

В исходных расчетах по ключевой ставке использованы помесячные значения за 2022–2024 гг. Среднегодовое значение ключевой ставки в 2024 г. составило 17,46%, тогда как среднее значение за расчетный период – 12,65%. С учетом стандартного отклонения 4,69 п.п. нормированное отклонение составило 1,025. Поскольку рост ключевой ставки ухудшает условия финансирования предприятий, вклад данного фактора в $Z_{кдвс}$ имеет отрицательное значение и составляет -0,359.

Таблица 24 – Расчет агрегированного индекса конъюнктурного давления внешней среды в гипсовой промышленности в 2024 г. (составлено автором)

Фактор	Направление влияния, D_k	Вес, v_k	Норма	Факт 2024 г.	Стандартное отклонение, σ_k	Нормированное отклонение	Вклад фактора
Ключевая ставка	-1	0,35	12,65%	17,46%	4,69 п.п.	1,025	-0,359
Инфляция	-1	0,30	7,64%	8,44%	4,00 п.п.	0,200	-0,060
Спрос на гипс	+1	0,35	374,33 тыс. т/мес.	319,33 тыс. т/мес.	16,00 тыс. т	-3,438	-1,203
Итого $Z_{кдвс}$		1,00					-1,622

Среднее значение инфляции в 2024 г. составило 8,44% при ретроспективной норме 7,64% и стандартном отклонении 4 п.п. Нормированное отклонение равно 0,200. С учетом отрицательного направления влияния и весового коэффициента 0,30 вклад инфляционного фактора составил -0,060. Данный результат показывает, что инфляция оказывала негативное воздействие на отраслевую среду, однако по величине вклада уступала фактору спроса и стоимости заемного капитала.

Наиболее существенный отрицательный вклад сформирован показателем спроса на гипс. Среднее значение спроса за базовый период составило 374,33 тыс. т в месяц, тогда как фактический показатель 2024 г. – 319,33 тыс. т в месяц. Нормированное отклонение составило -3,438, а взвешенный вклад фактора – достигает -1,203. При этом коэффициент вариации спроса за базовый период равен 4,27%, что свидетельствует о сравнительно низкой волатильности в предшествующие годы. Следовательно, снижение спроса в 2024 г. следует трактовать не как обычное колебание, а как выраженное ухудшение отраслевой конъюнктуры относительно ретроспективного уровня.

Итоговое значение агрегированного индекса внешней среды составило:

$$Z_{кдвс} = -0{,}359 - 0{,}060 - 1{,}203 = -1{,}622.$$

Полученное отрицательное значение $Z_{кдвс}$ свидетельствует о том, что в 2024г. предприятия гипсовой промышленности функционировали в условиях неблагоприятного внешнего фона. Основное давление было связано со снижением спроса на гипс относительно базового периода и высокой стоимостью заемного финансирования. Инфляционный фактор также ухудшал условия деятельности, но его вклад в итоговое значение индекса был менее значительным.

Таким образом, дальнейшую оценку СКК необходимо интерпретировать с учетом того, что конкурентные позиции предприятий формировались в условиях повышенного конъюнктурного давления. Если предприятие при отрицательном $Z_{кдвс}$ демонстрирует средний или высокий уровень СКК, это может свидетельствовать о его способности сохранять устойчивость в неблагоприятной среде. Напротив, низкое значение СКК в таких условиях требует дополнительного разложения по частным Z-оценкам, позволяющего отделить влияние внешнего давления от внутренних ограничений конкурентоспособности предприятия.

После определения внешнего конъюнктурного фона дальнейший анализ должен быть направлен на оценку конкурентной позиции предприятий гипсовой промышленности внутри сопоставимой отраслевой совокупности. Для этого используется алгоритм, позволяющий последовательно перейти от формирования базы данных и отбора конкурентов к расчету СКК, типологизации предприятий и диагностике базового объекта исследования. Логика данного алгоритма представлена на рисунке 19.

Представленный алгоритм позволяет избежать смешения отраслевого, конъюнктурного и микроэкономического уровней анализа. Оценка $Z_{кдвс}$ задает фон, в котором предприятия реализуют свои конкурентные позиции, однако не подменяет их внутриотраслевое сопоставление. Расчет СКК, напротив, направлен на выявление различий между предприятиями по управляемым финансовым, рыночным, операционным, производственным и кадрово-производственным параметрам. Поэтому дальнейшая диагностика строится как количественная оценка конкурентной устойчивости предприятий и выявление проблемной конфигурации базового объекта исследования.

В соответствии с методикой, изложенной в п. 2.2, оценка конкурентной позиции ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» начинается с поэтапного формирования выборки предприятий. На первом этапе была определена широкая совокупность крупнейших компаний, связанных с производством гипса, гипсовых строительных материалов и смежной минеральной строительной продукции.

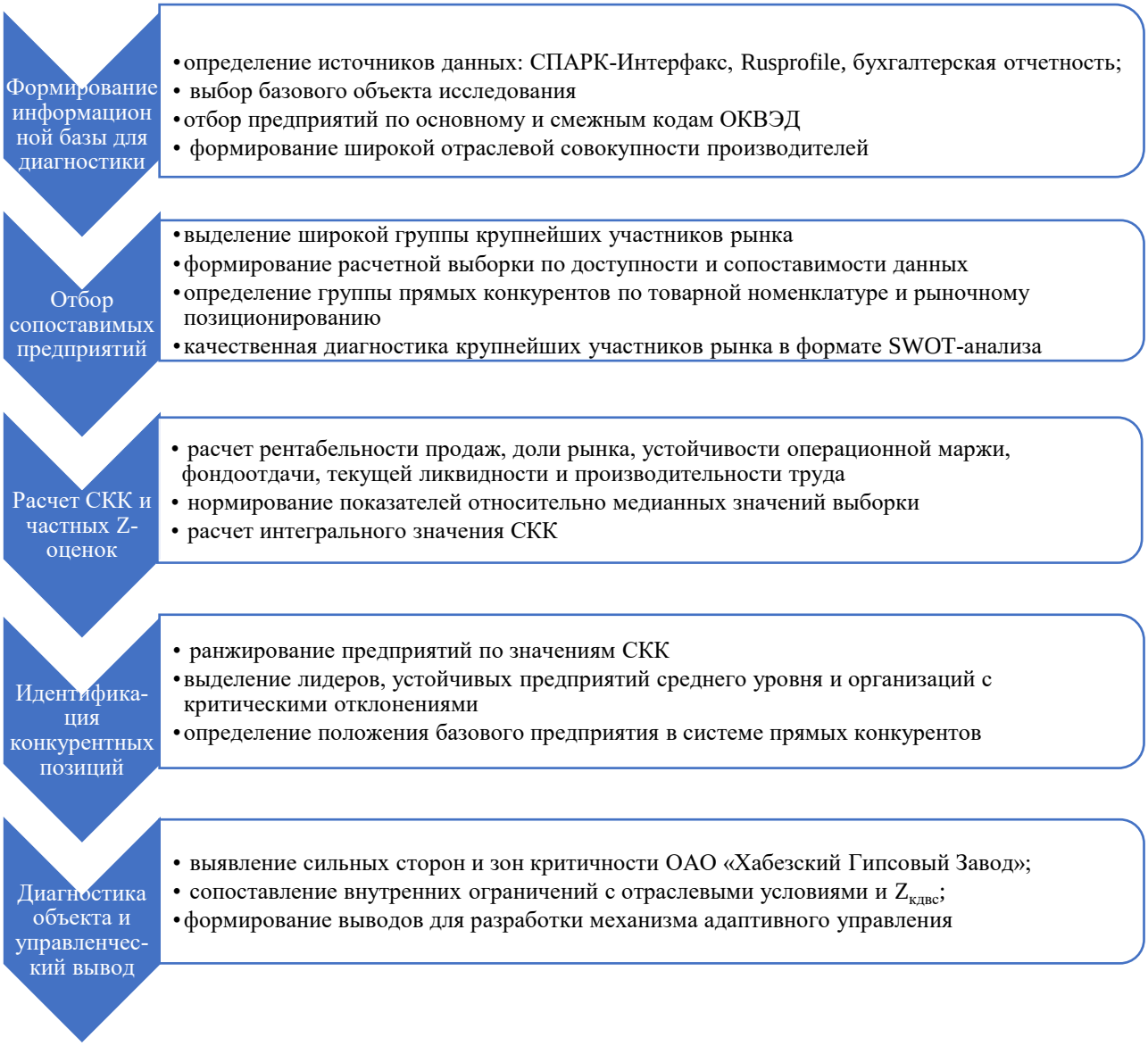


Рисунок 19 – Алгоритм оценки конкурентной позиции предприятий гипсовой промышленности и диагностики базового объекта исследования (составлено автором)

В соответствии с методикой, изложенной в п. 2.2, оценка конкурентной позиции базового объекта исследования начинается с поэтапного формирования выборки предприятий гипсовой промышленности. Для проведения анализа использованы данные «СПАРК-интерфакс»[219] и «Rusprofile»[220], а основным объектом анализа выступила организация – ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (рисунок 20).

[219] Спарк-Интерфакс: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://spark-interfax.ru (дата обращения 04.03.2023).
[220] Rusprofile: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://www.rusprofile.ru/ (дата обращения: 20.04.2023).



Рисунок 20 – Производственно-хозяйственный профиль ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» как объекта исследования (составлено автором)

ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» входит в число крупных производителей гипсовых строительных материалов, обладая ассортиментом свыше 40 позиций и производственными мощностями до 25 тыс. т продукции ежемесячно. Исследуемая организация уверенно входит в топ-8 компаний по производству гипса в Российской Федерации. Компания имеет свою ресурсную базу и полный цикл производства, что является огромным преимуществом в текущих условиях. Вместе с тем само наличие сырьевой базы и производственных мощностей еще не гарантирует высокую конкурентоспособность. В условиях концентрации рынка и усиления роли федеральных производителей требуется количественная диагностика, насколько предприятие сопоставимо с конкурентами по ключевым параметрам и какие именно зоны ограничивают его развитие.

ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» является устойчивым игроком на рынке сухих строительных смесей с 1991 года. Предприятие сохраняет статус

признанного лидера в отрасли строительных материалов как в России, так и в странах ближнего зарубежья. География дистрибуции охватывает территории от Северо-Кавказского федерального округа до Сибири. Производственный комплекс оснащен высокотехнологичным оборудованием, обеспечивающим выпуск до 25 000 тонн продукции ежемесячно. Общий ассортиментный портфель насчитывает свыше 40 позиций. Многоуровневая система контроля в испытательной лаборатории гарантирует соответствие каждой производственной партии заявленным стандартам качества.

Продукция торговой марки «Habez-Gips» обладает широкой областью применения в строительно- отделочных работах. Предприятие демонстрирует устойчивое динамическое развитие, чему способствует наличие собственной сырьевой базы – гипсового и известнякового карьеров. Это позволяет поддерживать конкурентоспособный уровень цен, осуществлять полный контроль над производственным циклом от добычи сырья до выпуска готовой продукции.

Экологический аспект производства обеспечивается уникальным территориальным расположением завода в экологически чистом регионе Северного Кавказа, вблизи курортных зон, что придает продукции дополнительные конкурентные преимущества в качестве и экологичности. С 2005 года ОАО «Хабезский Гипсовый завод» является членом Российской гипсовой ассоциации. Квалификация персонала, использование качественного сырья, современного оборудования и отлаженных технологических процессов и большой опыт работы в области производства – залог высокого качества реализации всех поставленных целей и задач. Строительные материалы бренда «Habez-Gips» успешно конкурируют с продукцией ведущих отечественных и зарубежных производителей, а их эстетические характеристики соответствуют лучшим мировым аналогам.

Вся выпускаемая продукция соответствует строгим отраслевым стандартам, что подтверждается необходимыми сертификатами соответствия и технической документацией. Компания регулярно презентует свою продукцию на специализированных выставках, где получает признание профессионального

сообщества по всех России. Многочисленные награды, дипломы и почетные грамоты, полученные предприятием, служат независимым подтверждением высокого качества выпускаемых строительных материалов. Компания активно участвует в выставках и с успехом принимается профессиональным сообществом на территории всей России, подтверждение чему множество наград, дипломов и почетных грамот за высокое качество. Основные показатели результатов деятельности компании за 2025 год, следующие:

1) выручка составила 2346,9 млн руб.;

2) чистая прибыль составила 39,5 млн руб.;

3) стоимость компании составила 712,8 млн. руб.;

4) стоимость имущества компании – 2,2 млрд. руб., в том числе 1,44 млрд. руб.– внеоборотные активы, 0,76 – оборотные. [221].

В таблице 25 представлена динамика финансовых результатов исследуемой организации за 2019-2025 гг. лет.

Таблица 25 – Динамика финансовых результатов ОАО «Хабезский Гипсовый завод» за 2019-2025 гг., млн руб.*

Наименование показателя	Значение по годам							Темп прироста 2025/ 2019, %	Темп прироста 2025/ 2024, %
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Выручка	808,7	982,7	1 072,5	1 273,4	1 653,6	2 197,9	2 369,4	193,0	7,8
Себестоимость продаж	585,1	676,5	726,7	865,9	1 228,8	1 711,2	2 055,8	251,4	20,1
Валовая прибыль	223,7	306,2	345,8	407,5	424,8	486,7	313,7	40,2	-35,5
Прибыль от продаж	49,0	82,2	122,7	156,7	122,1	148,8	79,6	62,2	-46,5
Прибыль до налогообложения	50,2	109,9	59,3	37,8	28,7	49,0	52,2	3,9	6,4
Чистая прибыль	32,8	89,9	46,8	30,2	22,4	39,3	39,5	20,3	0,5

*Источник: составлено автором на основе данных «Rusprofile»[222]

За исследуемый период существенно выросла выручка на 193,0%, достигнув 2 369,4 млн руб. Однако рост себестоимости оказался более интенсивным – 251,4% за тот же период. Это свидетельствует о нарастании затратного давления и

[221] Rusprofile. Указ. соч.

[222] Rusprofile. Указ. соч.

снижении качества выручки с точки зрения формирования операционного результата. Особенно заметное ухудшение наблюдается в 2025 г. Несмотря на дальнейший рост выручки на 7,8%, себестоимость продаж увеличилась на 20,1%, что привело к сокращению валовой прибыли на 35,5% и прибыли от продаж на 46,5% по сравнению с 2024 г. Следовательно, расширение объема реализации в 2025 г. не сопровождалось пропорциональным ростом операционной эффективности. Прибыль до налогообложения и чистая прибыль в 2025 г. сохранились на уровне, близком к 2024 г. Прирост их значений составил соответственно 6,4% и 0,5%. Однако такая устойчивость итогового финансового результата достигнута на фоне резкого снижения прибыли от продаж, что указывает на ослабление именно основной деятельности предприятия. Для дальнейшей диагностики конкурентоспособности это обстоятельство принципиально, поскольку ключевым ограничителем выступает не объем реализации как таковой, а ухудшение соотношения между выручкой, себестоимостью и операционной прибылью.

Как видим, финансовая динамика исследуемой организации характеризуется противоречивой тенденцией. Предприятие наращивает рыночный масштаб, но одновременно сталкивается со снижением маржинальности и усилением затратного давления.

Таким образом, выбор ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в качестве базового объекта исследования обусловлен тем, что предприятие представляет собой типичный, но одновременно методически значимый пример регионального производителя гипсовой промышленности, функционирующего в условиях конкуренции с крупными федеральными игроками. Завод обладает собственной сырьевой базой, производственным циклом и сформированным ассортиментом гипсовых строительных материалов, что позволяет рассматривать его не как торгового посредника или узкоспециализированного участника рынка, а как полноценный промышленный объект отраслевой диагностики.

Значимость предприятия для исследования определяется также его промежуточной конкурентной позицией. С одной стороны, ОАО «Хабезский

Гипсовый Завод» имеет устойчивую региональную нишу, ресурсные предпосылки развития, производственные мощности и товарные преимущества в отдельных сегментах гипсовых материалов. С другой стороны, предприятие сталкивается с ограничениями, характерными для многих региональных производителей: давлением федеральных брендов, зависимостью от логистики и строительного спроса, необходимостью повышения фондоотдачи, операционной эффективности, ликвидности и кадрово-производственной результативности. Именно такая конфигурация делает предприятие репрезентативным для разработки и апробации механизма адаптивного управления конкурентоспособностью. ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» не является ни безусловным лидером рынка, ни кризисным объектом; оно находится в зоне, где управленческие решения способны существенно изменить конкурентную траекторию. Поэтому его диагностика позволяет выявить не только текущее положение конкретного хозяйствующего субъекта, но и типовые ограничения развития региональных предприятий гипсовой промышленности в условиях отраслевой нестабильности.

Далее на первом этапе исследования была сформирована широкая совокупность из 30 крупнейших компаний, связанных с производством гипса, гипсовых строительных материалов и смежной минеральной строительной продукции (таблица 14). Данная группа использовалась для общей характеристики отраслевого поля, оценки масштаба ведущих участников, расчета совокупной выручки и выявления первичной структуры рынка. Выбор конкурентов осуществляется по коду ОКВЭД исследуемой организации – 23.52.2 (производство гипса), а также по смежным кодам (23.62,23.52,23.6,23.69, 23.65.1,23.5), связанным с производством гипса, гипсовых изделий и минеральной строительной продукции.

Первичная совокупность позволяет зафиксировать общую конфигурацию рынка. Так, по данным исходного анализа (таблица 14), совокупная выручка топ-30 компаний в 2023 г. составила 58,221 млрд руб., при этом на явного лидера отрасли – ООО «Кнауф Гипс» – приходилось 37,27% совокупной выручки данной группы. Замыкает данный перечень компаний ООО «Кольцофф» с выручкой в 267,9 млн. руб. и долей рынка 0,46%. Это указывает на выраженную асимметрию

конкурентной среды, когда один федеральный лидер формирует значительную часть рынка, тогда как остальные предприятия занимают более узкие ниши и конкурируют преимущественно через региональное присутствие, цену, ассортимент и близость к потребителю.

На втором этапе из широкой совокупности была выделена расчетная выборка из 25 предприятий. Основанием для включения выступали наличие открытой бухгалтерской отчетности за анализируемый период, связь деятельности с производством гипса или гипсовых строительных материалов, а также сопоставимость ключевых финансово-экономических показателей. Именно по этой выборке рассчитывались медианные значения и стандартные отклонения, используемые для последующего нормирования частных показателей СКК.

На третьем этапе была определена группа из 15 прямых конкурентов ОАО «Хабезский Гипсовый Завод», наиболее близких к нему по товарной номенклатуре и рыночному позиционированию. В данную группу включены предприятия, между продукцией которых потребитель может осуществлять реальный выбор: производители сухих строительных смесей, гипсовых материалов и сопоставимых строительных решений. Эта группа используется для более точного позиционирования базового предприятия и содержательной интерпретации его конкурентной позиции. Для первичной визуализации конкурентной структуры отрасли сопоставим эти предприятия по двум параметрам: доле в совокупной выручке расчетной группы и темпу прироста выручки (рисунок 21).

При сравнительном анализе топ-15 компаний отмечается асимметрия конкурентной среды гипсовой промышленности. Крупнейшие игроки обладают значительной долей рынка, однако темпы роста у них неоднородны. Монополистом отрасли является компания ООО «Кнауф Гипс», аккумулирующая 49,73% совокупной валовой выручки. Замыкает список компания «Дон групп», чья относительная доля рынка составляет 1,31%. ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» занимает промежуточное положение. Предприятие не относится к федеральным лидерам по масштабу присутствия, но демонстрирует положительную динамику

выручки, что позволяет рассматривать его как устойчивого регионального производителя с потенциалом усиления рыночной позиции.

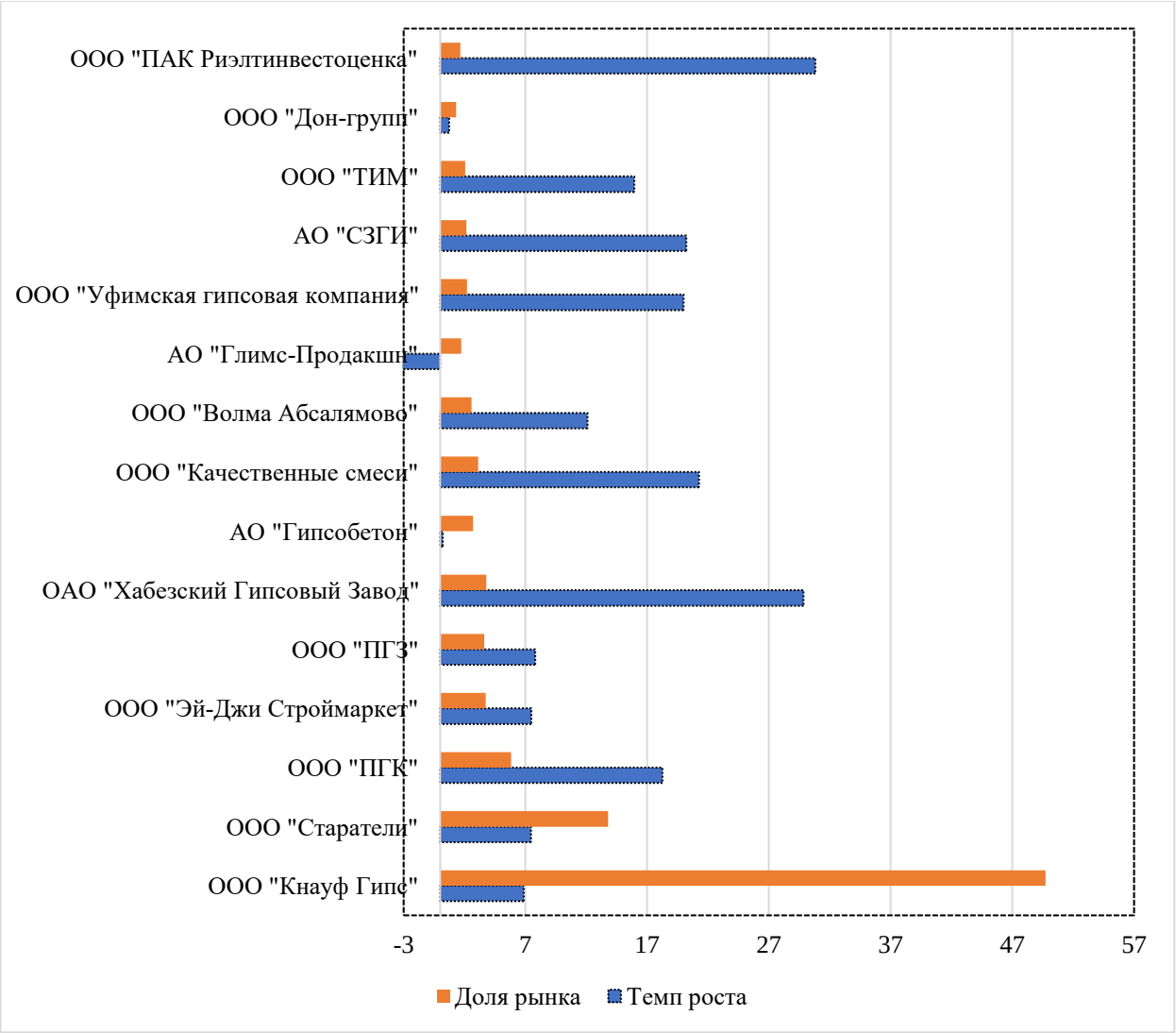


Рисунок 21 – Распределение предприятий гипсовой промышленности по рыночной доле и динамике выручки (составлено автором)

Для корректной интерпретации конкурентной позиции ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» перейдем к сравнению товарных позиций. Конкуренция в отрасли производства строительных материалов характеризуется высокой степенью дифференциации, поэтому прямое сопоставление выручки без учета ассортиментной специфики может привести к неверным выводам. Следовательно, является необходимым провести анализ наличия схожих товарных позиций по

основным категориям продукции, пользующимся наибольшим массовым спросом (гипс, штукатурка, шпаклевка). Результаты исследования представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Наличие схожих товарных номенклатур[223]

Компания	Товарные позиции		
	Гипс	Штукатурка	Шпаклевка
ООО «Кнауф Гипс»	+	+	+
ООО «Старатели»	-	+	+
ООО «ПГК»	+	+	+
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	+	+	+
ООО «ПГЗ»	+	+	+
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	+	+	+
АО «Гипсобетон»	+	+	+
ООО «Качественные смеси»	-	+	+
ООО «Волма-Абсалямово»	+	+	+
АО «Глимс-Продакшн»	-	+	+
ООО «Уфимская гипсовая компания»	+	+	+
АО «СЗГИ»	+	+	+
ООО «ТИМ»	-	+	+
ООО «Дон-групп»	-	+	+
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	+	+	+

Анализируя таблицу, можно отметить, что все представленные компании делают упор на производстве штукатурки и шпаклевки, но не все занимаются реализацией строительного гипса (алебастр). Компаниями, не продающими гипс являются: ООО «Старатели», ООО «Качественные смеси», АО «Глимс-Продакшн» ООО «ТИМ» и ООО «Дон-групп». Круг производителей, для которых реализация строительного гипса является профильным направлением сужается до 10 компаний из представленного списка. Далее необходим переход от констатации факта присутствия товара в матрице к сравнительной оценке его ключевых физико-технических характеристик, формирующих потребительскую ценностью (Приложение Б).

[223] Чекалов А.Г. Проведение отраслевого и конкурентного анализа гипсовой отрасли в России на примере ОАО «Хабезский гипсовый завод» // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 2. С. 175-183.

Для уточнения товарной составляющей конкурентной позиции ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» проведена сравнительная оценка продукции по методике интегрального показателя конкурентоспособности товара. Методика предполагает сопоставление исследуемого товара с товарами-конкурентами по трем группам параметров: нормативным, техническим и экономическим. Поскольку рассматриваемая продукция относится к строительным материалам, соответствующим установленным требованиям и отраслевым стандартам, общий показатель по нормативным параметрам принят равным единице. В расчет экономического показателя включена средняя цена покупки продукции,

В общем виде расчет проводится по формуле:

$$\text{ИК} = I_{\text{нп}} \times \frac{I_{\text{ТП}}}{E_{\text{эп}}} \ , \qquad (9)$$

где ИК – интегральный показатель конкурентоспособности продукции;

$I_{\text{нп}}$ – общий показатель по нормативным параметрам;

$I_{\text{тп}}$ – сравнительный показатель по техническим параметрам;

$E_{\text{эп}}$ – сравнительный показатель по экономическим параметрам.

При ИК≥1 продукция признается конкурентоспособной относительно соответствующего аналога.

Для гипсовых материалов технический показатель формируется на основе наиболее значимых потребительских свойств. При оценке гипсовой шпаклевки в качестве таких параметров использованы жизнеспособность раствора, прочность на сжатие и адгезия. Выбор данных характеристик обусловлен тем, что именно они определяют удобство применения материала, надежность финишной отделки и устойчивость сцепления с основанием. В исходных данных (Приложение Б) по гипсовым шпаклевкам ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» имеет жизнеспособность раствора 60 минут, прочность на сжатие 2 МПа и адгезию 0,5 Мпа, последний показатель является одним из наиболее сильных параметров продукции завода.

При расчете технического показателя применена следующая экспертная весовая структура: жизнеспособность раствора – 0,20; прочность на сжатие – 0,35; адгезия – 0,45. Более высокий вес адгезии обусловлен спецификой финишных материалов, поскольку для шпаклевки критически важно не только удобство работы с раствором, но и надежность сцепления с основанием. Результаты сравнительной оценки конкурентоспособности гипсовой шпаклевки ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» представлены в таблице 27. В расчет включены только те конкуренты, по которым одновременно представлены технические характеристики и средние цены.

Таблица 27 – Сравнительная оценка конкурентоспособности гипсовой шпаклевки ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено автором)

Конкурент	Показатели товарной продукции ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в сравнении с товарами конкурентов			Интерпретация значения
	$I_{тп}$	$E_{эп}$	ИК	
ООО «Кнауф Гипс»	1,20	0,79	1,53	Продукция завода конкурентоспособна за счет более низкой цены и сопоставимых технических параметров
ООО «Старатели»	1,00	0,68	1,47	Конкурентоспособность обеспечивается преимущественно ценовым преимуществом при равных ключевых свойствах
ООО «ПГК»	1,31	0,27	4,86	Высокий показатель обусловлен значительным ценовым разрывом; результат требует осторожной интерпретации из-за высокой средней цены конкурента
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	0,88	0,78	1,13	Продукция завода сохраняет конкурентоспособность, несмотря на уступку по прочности
ООО «ПГЗ»	1,30	1,17	1,11	Конкурентоспособность умеренная; более высокая цена завода частично компенсируется лучшей адгезией
АО «Гипсобетон»	0,93	0,88	1,07	Позиции близки; преимущество завода незначительное
ООО «Волма-Абсалямово»	0,87	0,68	1,28	Завод уступает по прочности, но сохраняет конкурентоспособность за счет цены
ООО «Уфимская гипсовая компания»	1,18	0,60	1,96	Продукция завода существенно конкурентоспособнее по соотношению цены и потребительских свойств
АО «СЗГИ»	1,17	0,75	1,55	Преимущество обеспечивается сочетанием более высокой адгезии и более низкой цены
ООО «Дон-групп»	1,30	0,78	1,66	Завод имеет выраженное преимущество за счет адгезии при сопоставимых параметрах жизнеспособности и прочности
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	1,23	1,37	0,90	Продукция завода уступает по интегральному показателю из-за более высокой средней цены

Расчет показывает, что гипсовая шпаклевка ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» является конкурентоспособной относительно большинства рассмотренных аналогов (таблица 28). Значение интегрального показателя превышает единицу по отношению к ООО «Кнауф Гипс», ООО «Старатели», ООО «Эй-Джи Строймаркет», ООО «ПГЗ», АО «Гипсобетон», ООО «Волма-Абсалямово», ООО «Уфимская гипсовая компания», АО «СЗГИ» и ООО «Дон-групп». Основу конкурентоспособности формирует сочетание приемлемой цены и сильного потребительского параметра – адгезии 0,5 МПа, обеспечивающей надежность финишной отделки. Ценовые данные по шпаклевке показывают, что средняя цена продукции завода составляет 358 руб., что ниже, чем у ряда крупных производителей, включая ООО «Кнауф Гипс», ООО «Старатели» и ООО «Волма-Абсалямово».

Таблица 28 – Группировка конкурентов по итоговому уровню конкурентоспособности продукции ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено автором)

Диапазон ИК	Интерпретация значения	Группы конкурентов
ИК > 1,50	Выраженное преимущество продукции ОАО «ХГЗ» по соотношению технических и ценовых параметров	ООО «ПГК», ООО «Уфимская гипсовая компания», ООО «Дон-групп», АО «СЗГИ», ООО «Кнауф Гипс»
1,10 ≤ИК≤1,50	Устойчивое конкурентное положение продукции ОАО «ХГЗ»	ООО «Старатели», ООО «Волма-Абсалямово», ООО «Эй-Джи Строймаркет», ООО «ПГЗ»
1,00 ≤ИК < 1,10	Минимальное, но сохраняющееся конкурентное преимущество	АО «Гипсобетон»
ИК < 1,00	Продукция ОАО «ХГЗ» уступает аналогу по интегральному показателю	ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»

Единственным конкурентом из рассмотренной группы, относительно которого интегральный показатель ниже единицы, является ООО «ПАК Риэлтнвестоценка». Это связано не с худшими техническими характеристиками продукции ОАО «Хабезский Гипсовый Завод», а с более низкой средней ценой конкурента. Следовательно, в данной паре конкурентное преимущество смещается в сторону цены, тогда как по качественным параметрам завод сохраняет устойчивую позицию.

По другим товарным направлениям вывод также имеет

дифференцированный характер. В сегменте строительного гипса завод занимает одну из сильных позиций по ценовой доступности. Средняя цена составляет 227 руб., что ниже, чем у большинства сопоставимых производителей, включая ООО «Кнауф Гипс». При этом по прочностным характеристикам гипс завода уступает лидерам, предлагающим материалы с более высокими показателями прочности при изгибе и сжатии. Поэтому конкурентоспособность данного продукта формируется прежде всего за счет цены и приемлемого качества, а не за счет технологического превосходства.

В сегменте гипсовой штукатурки позиция предприятия более сильна с точки зрения профессионального применения, поскольку продукция завода имеет максимальную прочность на сжатие – 3,5 МПа, однако уступает ряду конкурентов по расходу материала. Это означает, что товарное преимущество завода проявляется не в экономичности расхода, а в надежности покрытия, что важно для потребителей, ориентированных на прочность и эксплуатационную устойчивость материала.

Таким образом, товарная конкурентоспособность ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» имеет неоднородную, но в целом устойчивую конфигурацию. В сегменте строительного гипса предприятие конкурирует преимущественно ценой, в сегменте гипсовой штукатурки – прочностными характеристиками, в сегменте гипсовой шпаклевки – сочетанием приемлемой цены и высокой адгезии. Следовательно, продукция завода не является однозначно сильной по всем параметрам, однако обладает четко выраженными конкурентными основаниями в отдельных товарных нишах. Это позволяет рассматривать ассортиментную позицию предприятия как одну из его сильных сторон, при условии дальнейшего повышения экономичности расхода, технологической стабильности и продвижения продукции в профессиональном ремонтно-отделочном сегменте.

На основе сопоставления ассортимента, ценового уровня и специализации производителей была сформирована карта конкурентного пространства гипсовой промышленности (рисунок 22). Полученное распределение позволяет определить место ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» относительно основных рыночных

игроков. В качестве критериев позиционирования использованы два параметра, непосредственно влияющие на характер конкурентной борьбы в отрасли: средний уровень цен реализуемой продукции и степень специализации предприятия на выпуске гипсовых материалов.

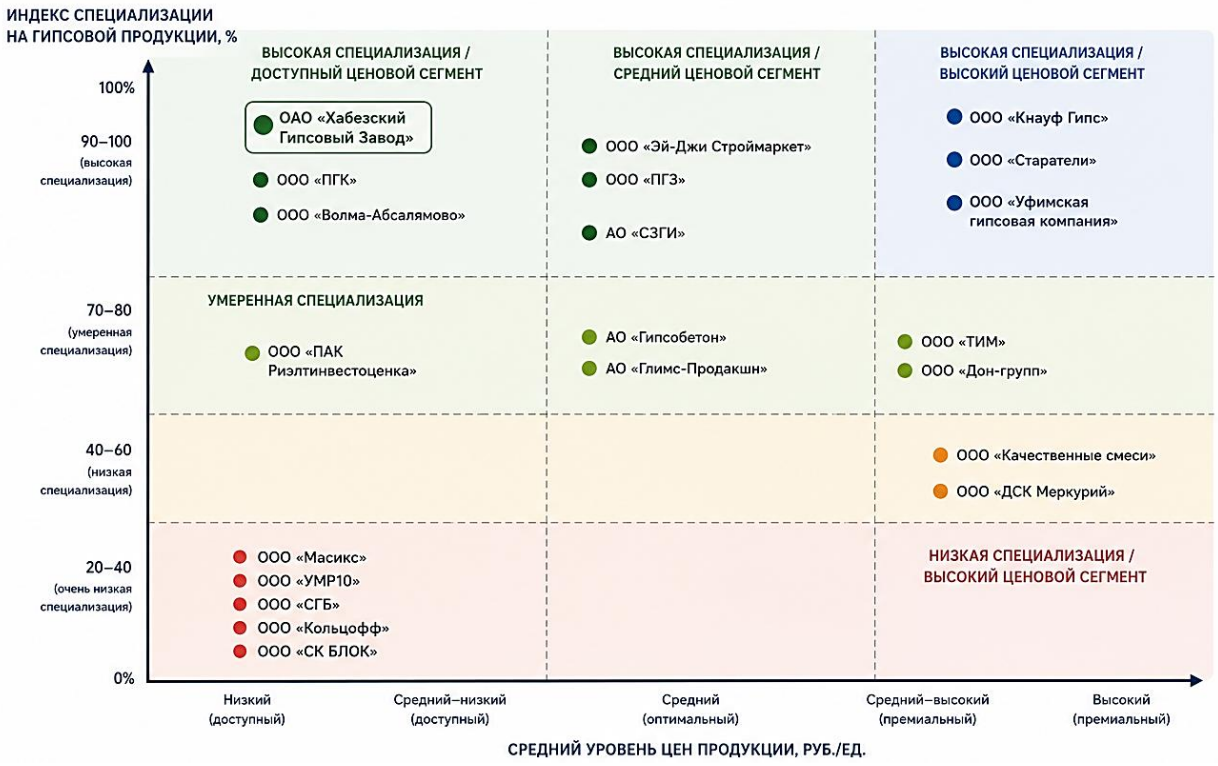


Рисунок 22 – Карта конкурентного позиционирования производителей гипсовых строительных материалов по уровню цен и степени специализации (составлено автором)

Под степенью специализации в исследовании понимается доля гипсовой продукции в структуре товарного портфеля предприятия. Использование данного показателя позволяет разграничить производителей, для которых гипсовые материалы являются основным направлением деятельности, и компании, рассматривающие данный сегмент как одно из нескольких направлений бизнеса. Второй критерий – средний уровень цен – отражает особенности конкурентной стратегии предприятия и позволяет выделить производителей, ориентированных на ценовую конкуренцию, среднерыночное позиционирование либо премиальный сегмент.

Результаты позиционирования показывают, что конкурентная структура рынка носит выраженно неоднородный характер. Наиболее сильные позиции занимают специализированные производители гипсовых материалов, обладающие высокой степенью концентрации производственных ресурсов и развитой продуктовой линейкой. К данной группе относятся ООО «Кнауф Гипс», ООО «Старатели», ООО «Уфимская гипсовая компания», а также ряд региональных производителей, специализирующихся преимущественно на гипсовой продукции.

Особый интерес представляет положение ОАО «Хабезский Гипсовый Завод». Предприятие располагается в сегменте высокой специализации при средне-низком уровне цен. Такое сочетание свидетельствует о том, что конкурентные преимущества завода формируются не за счет премиального ценового позиционирования, а за счет концентрации на профильной продукции и поддержания доступного ценового предложения для потребителей. По сути, предприятие занимает промежуточную стратегическую нишу между крупными федеральными производителями премиального сегмента и низкоспециализированными региональными участниками рынка. С одной стороны, подобное положение позволяет заводу сохранять ценовую привлекательность и эффективно конкурировать в массовом сегменте рынка. С другой стороны, отсутствие премиального позиционирования ограничивает возможности получения дополнительной маржинальности, характерной для лидеров отрасли. В результате конкурентная устойчивость предприятия во многом зависит от эффективности управления затратами, уровня производительности, качества логистики и способности поддерживать стабильный ассортимент востребованной продукции.

В целом построенная карта конкурентного позиционирования показывает, что ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» занимает устойчивую рыночную нишу среди специализированных производителей гипсовых строительных материалов. Вместе с тем дальнейшее укрепление его конкурентных позиций связано не столько с усилением ценовой конкуренции, сколько с повышением эффективности внутренних бизнес-процессов, развитием продуктового портфеля,

совершенствованием сбытовой политики и более полной реализацией имеющихся конкурентных преимуществ.

Однако сама по себе карта позиционирования отражает преимущественно внешнее положение предприятия относительно других участников рынка и не позволяет раскрыть внутренние источники конкурентных преимуществ и ограничений. В этой связи для углубления качественной диагностики конкурентной среды целесообразно дополнить проведенный анализ исследованием сильных и слабых сторон ключевых игроков отрасли, а также возможностей и угроз их дальнейшего развития.

В качестве отправной точки рассмотрим SWOT-характеристику отраслевого лидера – ООО «Кнауф Гипс», оказывающего существенное влияние на структуру конкуренции, стандарты качества продукции, уровень технологического развития и ценовые ориентиры российского рынка гипсовых строительных материалов (таблица 29).

Таблица 29 – SWOT-анализ ООО «Кнауф-Гипс» (составлено автором)

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1.Лидерство на российском рынке гипсовых материалов 2. Высокая степень локализации производства и замещения импортных компонентов 3. Широкий ассортимент инновационных продуктов 4. Устойчивое финансовое положение, рентабельность за счет оптимизации	1. Прекращение прямых инвестиций от головного офиса с 2022 г.[224]; 2. Зависимость от западного программного обеспечения[225] 3. Прекращение экспротно-импортных операций между РФ и ЕС
Возможности (O)	Угрозы (T)
1.Продвижение систем сухого строительства в многоквартирных домах и ИЖС[80] 2. Запуск новых линий сухих смесей и компаундов[80] 3. Развитие циклической экономики и переработки гипса[226] 4. Упор на экологизацию производства[227]	1. Рост цен на сырье и транспортные услуги; 2. Усиление конкуренции со стороны локальных заводов и международных игроков; 3. Макроэкономическая нестабильность, колебание валютных курсов; 4. Риск снижения объемов жилищного и коммерческого строительства;

[224] Николаева Е. Топ-менеджер КНАУФ рассказал, как в условиях санкций компания переформатировала работу и вышла на новый уровень [Электронный ресурс] . URL: https://mperspektiva.ru/topics/top-menedzher-knauf-rasskazal-kak-v-usloviyakh-sanktsiy-kompaniya-pereformatirovala-rabotu/ (дата обращения: 21.02.2026).

[225] Парфенов Е., Майданская А. Сделка по Knauf слетела с резьбы [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8100266 (дата обращения: 21.02.2026).

[226] Knauf confirms plans for Bavaria’s 'most modern gypsum recycling plant [Электронный ресурс]. URL: https://knauf.com/en/newsroom/gypsum-recycling-plant (дата обращения: 18.02.2026).

[227] Sustainability [Электронный ресурс]. URL: https://knauf.com/en-MY/knauf-gypsum/sustainability (дата обращения: 18.02.2026).

Проведенный анализ показывает, что лидерство ООО «Кнауф Гипс» основано на сочетании масштабов деятельности, высокой степени локализации производства, развитой продуктовой линейки и значительного технологического потенциала. Вместе с тем компания функционирует в условиях трансформации внешнеэкономических связей, что обусловливает необходимость адаптации отдельных технологических, инвестиционных и организационных процессов к новым условиям хозяйствования. Особое значение для дальнейшего развития компании имеют возможности, связанные с расширением применения систем сухого строительства, развитием технологий переработки гипсовых отходов и усилением экологической составляющей производства. Одновременно сохраняется влияние факторов риска, обусловленных динамикой строительного спроса, ростом логистических и сырьевых затрат, а также усилением конкурентного давления со стороны крупных федеральных и региональных производителей.

Аналогичный анализ был проведен в отношении других ведущих участников рынка гипсовых строительных материалов (Приложение В). Его результаты позволили выявить различия в конкурентных стратегиях предприятий, уровне их технологического развития, ассортиментной политике, ценовом позиционировании и способности адаптироваться к изменениям отраслевой среды.

Полученные выводы формируют качественную основу для последующей количественной оценки конкурентных позиций предприятий гипсовой промышленности и апробации авторской методики количественной оценки степени критичности конкурентоспособности (СКК) на материалах ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» среди сопоставимых конкурентов. Исходные данные и расчеты Z-оценок СКК для завода представлены в Приложении Г. Для других компаний из выборки сопоставимых предприятий расчеты проведены аналогичным образом и итоговые результаты даны в Приложении Д.

Имея количественные данные этих переменных, произведем итоговый расчет СКК для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»:

СКК=0,20×0+0,15×(−0,60)+0,25×0,32+0,15×(−0,43)+0,15×(−0,115)+0,10×0,11 =0−0,090+0,080−0,0645−0,01725+0,011=−0,08075.

Таким образом, итоговое значение СКК=-0,08. Полученное значение попадает в интервал ±0,5, который, в соответствии с предложенной в п. 2.2 шкалой соответствует среднему уровню конкурентоспособности. Предприятие в целом сопоставимо с группой прямых конкурентов, однако имеет отдельные зоны отставания, прежде всего, по доле рынка и фондоотдаче. Положительное влияние на итоговый показатель оказывают устойчивость операционной маржи и производительность труда.

Полученное значение СКК (-0,08) свидетельствует о том, что ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» занимает среднюю, в целом устойчивую, но не лидерскую конкурентную позицию среди сопоставимых производителей гипсовой продукции. Отрицательное значение интегрального показателя указывает на наличие отдельных зон отставания, однако их выраженность не является критической. Основными ограничителями выступают недостаточная доля рынка и сравнительно низкая фондоотдача. Одновременно устойчивость операционной маржи и производительность труда частично компенсируют выявленные слабые стороны. Следовательно, управленческие меры должны быть направлены не на антикризисное восстановление, а на целевое укрепление конкурентной позиции предприятия за счет расширения рыночного присутствия, повышения отдачи производственного аппарата, оптимизации затрат и снижения чувствительности к внешней конъюнктуре.

Проведенное исследование показало, что гипсовая промышленность России обладает значимым конкурентным потенциалом, основанным на сырьевой обеспеченности, емкости внутреннего строительного рынка и развитии производства гипсовых строительных материалов. Вместе с тем реализация данного потенциала ограничивается логистической неоднородностью, затратным давлением, изменением строительного спроса, недостаточной глубиной переработки и слабым развитием вторичного сырья.

Разработанная диагностическая система позволила перейти от общей

отраслевой характеристики к количественной оценке положения конкретного предприятия. Расчет ИПКП охарактеризовал структурные условия развития отрасли, $Z_{кдвс}$ показал неблагоприятный конъюнктурный фон, а показатель СКК позволил определить конкурентную позицию ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» относительно сопоставимых производителей. Итоговая диагностика выявила промежуточное положение предприятия, при котором при наличии сырьевых, производственных и товарных преимуществ завод ограничен по масштабу рыночного присутствия и эффективности использования основных средств.

Следовательно, дальнейшее исследование должно быть направлено на разработку механизма адаптивного управления конкурентоспособностью ОАО «Хабезский Гипсовый Завод», обеспечивающего адресное воздействие на выявленные зоны критичности и позволяющего согласовать производственные, финансовые, сбытовые и организационные решения с изменяющимися условиями отраслевой среды.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА

3.1. Построение механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия

Промышленные предприятия России функционируют в условиях структурно нестабильной конкурентной среды, для которой характерны волатильность отраслевого спроса, колебания стоимости финансовых ресурсов, неравномерная технологическая оснащенность участников рынка и усиление давления со стороны более крупных федеральных производителей. В этих условиях конкурентоспособность перестает быть статичной характеристикой и превращается в объект непрерывного управленческого воздействия. Особую остроту указанная проблема приобретает для региональных производителей строительных материалов, действующих в рамках олигополизированных рынков с ограниченным ресурсом маневра. Для таких предприятий недостаточно разового позиционирования относительно конкурентов, поскольку необходим инструмент, позволяющий увязать отраслевые ограничения, текущее состояние предприятия, выбор стратегического режима и последующие управленческие действия в единую логическую цепь[228].

Существующий методологический арсенал – матрицы BCG, GE–McKinsey, SPACE и иные инструменты стратегического анализа – позволяет диагностировать

[228] Чекалов А.Г. Контур адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на современном этапе // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов XI международной научно-практической конференции. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2026. С. 249-256.

положение предприятия. Однако, как правило, не доводит анализ до конкретного управленческого воздействия. Вследствие этого сохраняется разрыв между постановкой диагноза и формированием предписания, что снижает прикладную ценность даже корректно выполненного конкурентного анализа[229].

Проведенное исследование показало, что конкурентоспособность предприятия гипсовой промышленности формируется под воздействием разноуровневых факторов, часть которых определяется отраслевой средой, а часть – внутренними характеристиками самого хозяйствующего субъекта. Выполненная диагностика позволила установить не только текущее положение ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» относительно сопоставимых производителей, но и выявить совокупность переменных, ограничивающих реализацию имеющегося конкурентного потенциала. Вместе с тем сама по себе диагностика не обеспечивает повышения конкурентоспособности. Необходим механизм, позволяющий трансформировать результаты оценки в систему управленческих решений и обеспечить адаптацию предприятия к изменяющимся условиям функционирования.

Современные исследования управления конкурентоспособностью промышленных предприятий развиваются по нескольким взаимосвязанным направлениям. Одно из них связано с разработкой стратегических матричных инструментов позиционирования предприятия в конкурентной среде. В работах A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel, R.B. Mann, R.J. Mockler, а также G. Hofer и D. Schendel показано, что такие методы позволяют типологизировать стратегические позиции хозяйствующих субъектов, однако преимущественно фиксируют их текущее положение, не доводя анализ до формализованного управленческого алгоритма[230].

---

[229] Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533; Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Mann R. B., Mockler R. J. Strategic Management: A Methodological Approach. Reading : Addison-Wesley, 1994. 1040 p.

[230] Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Mann R. B., Mockler R. J. Strategic Management: A Methodological Approach. Reading : Addison-Wesley, 1994. 1040 p.; Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul : West Publishing Co., 1978. 219 p.

Другое направление представлено концепцией динамических способностей, в рамках которой D.J. Teece, G. Pisano и A. Shuen обосновали необходимость непрерывной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды[231]. Данный подход существенно расширил понимание логики управления конкурентоспособностью, показав его как процесс постоянного обновления ресурсов и управленческих решений. В последние годы эта исследовательская линия получила развитие в работах J. de Almeida Barbosa Franco, A. Franco Junior, R.A.G. Battistelle, B.S. Bezerra, N. Bari, R. Chimhundu, K.C. Chan, где обеспечение конкурентоспособности рассматривается через призму динамических способностей, устойчивости и корпоративной ответственности[232].

Отдельный пласт исследований посвящен влиянию цифровой трансформации на адаптивное стратегическое поведение предприятия. В работах A. de la Torre, I. De la Vega, а также J. Zhou и M. Kuang показано, что цифровые изменения усиливают значение гибкости, способности к перенастройке бизнес-процессов и своевременному выбору стратегического режима[233]. Связь динамических способностей с результативностью стратегического планирования раскрывается также в исследовании L.C. Leonidou, D. Palihawadana, B. Aykol, F. Nilssen, P. Christodoulides[234].

Наряду с этим развивается прикладное направление, связанное с оценкой конкурентоспособности на материалах отдельных отраслей, где рассмотрены тенденции отраслевого развития, структура рынка и отдельные методы

---

[231] Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533

[232] de Almeida Barbosa Franco J., Franco Junior A., Battistelle R. A. G., Bezerra B. S. Dynamic Capabilities: Unveiling Key Resources for Environmental Sustainability and Economic Sustainability, and Corporate Social Responsibility towards Sustainable Development Goals // Resources. 2024. Vol. 13. No. 2. Art. 22. DOI: 10.3390/resources13020022; Bari N., Chimhundu R., Chan K.C. Interrelation between Sustainable Dynamic Capabilities, Corporate Sustainability, and Sustained Competitive Advantage // Sustainability. 2024. Vol. 16. No. 7. Art. 2864. DOI: 10.3390/su16072864.

[233] de la Torre A., De la Vega I. Dynamic Capabilities and Digital Innovation: Pathways to Competitive Advantage through Responsible Innovation // Journal of Responsible Innovation. 2025. Vol. 12. No. 1. Art. 2500154. DOI: 10.1080/23299460.2025.2500154; Zhou J., Kuang M. Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and Aggressive Corporate Strategy // International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 104. Art. 104603. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104603.

[234] Leonidou L.C., Palihawadana D., Aykol B., Nilssen F., Christodoulides P. Dynamic Capability Drivers and Performance Outcomes of Strategic Import Planning: The Moderating Role of Organizational Resources and Market Factors // Management International Review. 2025. Vol. 65. No. 4. P. 637–672

количественной диагностики предприятий[235]. Однако существующие публикации, как правило, сосредоточены либо на отраслевом анализе, либо на отдельных инструментах оценки.

Таким образом, в современной литературе достаточно подробно раскрыты вопросы стратегического позиционирования, адаптивности предприятия и частных методов оценки конкурентоспособности. Вместе с тем единый контур, интегрирующий диагностику отраслевой среды, количественную оценку конкурентной позиции, выбор стратегического режима и навигацию по целевой траектории развития промышленного предприятия, до настоящего времени разработан недостаточно полно. Именно устранение данного методического разрыва определяет научную задачу настоящего исследования.

В этой связи нами предлагается разработать механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, позволяющий обеспечить адаптацию предприятия к изменяющимся условиям функционирования. Прежде чем перейти к построению механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, представляется необходимым уточнить содержание самой категории «механизм», поскольку в экономической литературе отсутствует единый подход к ее трактовке.

Первоначально термин «механизм» использовался в технических науках и рассматривался как система взаимосвязанных элементов, обеспечивающая

---

[235] Криворотов В.В., Калина А.В., Матвеева Т.В., Байраншин А.Ю. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально- производственных комплексов. Екатеринбург : УрФУ, 2013. 262 с.; Ступина Т.А. Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Татьяна Алексеевна Ступина. Орел, 2010. 227 с.; Мошнов В.А. Методические основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. …канд. экон. наук : 08.00.05 / Василий Александрович Мошнов. Владимир, 2003. 183 с.; Волков В.В. Совершенствование управления устойчивым развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его деятельности : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Вадим Витальевич Волков. Челябинск, 2023. 188 с.; Кукин Л. А. Адаптивное управление инновациями промышленных предприятий в условиях нестабильности экономического развития : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Леонид Александрович Кукин. Москва, 2024. 173 с.; Погодина Т.В., Удальцова Н.Л. Стратегическое управление конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2020. № 1. С.41-50; Воронов Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. … д-р. экон. наук: 08.00.05/ Дмитрий Сергеевич Воронов. Екатеринбург, 2021. 411 с.; Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. … д-р. экон. наук: 5.2.3 / Сергей Евгеньевич Ерыпалов. Екатеринбург, 2023. 439 с.

преобразование одного состояния объекта в другое[236]. В дальнейшем данная категория получила широкое распространение в экономических исследованиях и стала использоваться применительно к различным видам управленческих, организационных и организационно-экономических систем.

Анализ работ Парахиной В.Н.[237], Ермаковой Е.А.[238], Лясковской Е.А.[239], Свечниковой В.В.[240] и других исследователей[241] показывает, что, несмотря на различия в терминологии, большинство авторов рассматривают механизм как особый элемент системы управления, обеспечивающий преобразование информации о состоянии объекта в совокупность целенаправленных управленческих воздействий. При этом в структуре механизма, как правило, выделяются взаимосвязанные элементы: объект управления, субъект управления, инструменты воздействия, процедуры принятия решений, ресурсное обеспечение и контур обратной связи.

В современной экономической литературе наибольшее распространение получили организационные, экономические, организационно-экономические, инновационные, инвестиционные, стратегические и адаптивные механизмы

---

[236] Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. URL: http://www.vedu.ru/ bigencdic/38501/ (дата обращения 15.01.2026).

[237] Парахина В.Н. Механизм управления стратегическими изменениями в организации // Современные подходы к управлению стратегическим развитием организации: коллективная монография; под ред. В.Н. Парахиной. Ставрополь: Фабула, 2010. С. 23-36.

[238] Ермакова Е.А. Механизмы формирования и функционирования корпоративной инновационной системы : дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Елена Александровна Ермакова. – Нижний Новгород, 2012. 186 с.

[239] Лясковская Е.А. Интегральный механизм инновационного развития экономики // Вестник УГТУ-УПИ. 2008. №2. С. 104 – 108.

[240] Свечникова В.В. Организационно-экономический механизм инновационного развития корпоративных структур : дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Виктория Владимировна Свечникова. Екатеринбург, 2010. 200 с.

[241] Табарчук П.П., Микитась М.А. Механизм устойчивого развития предприятия с использованием его организационного потенциала// Отраслевая экономика. 2012. № 40-4. С. 237–243; Романовская Е.В., Козлова Е.П. Содержание механизма устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 2 (50). С. 25–30; Гибадуллин А.А. Механизмы устойчивого развития производственных комплексов электроэнергетики // Известия Тульского государственного университет. Экономические и юридические науки. 2013. Вып. 3. Ч. 1. С. 56–62; Година О.В. Сущность механизма стратегического управления инновационным развитием социально-экономической системы // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2015. №6 (50). С. 75-81; Тер-Григорьянц А.А., Деньщик М.Н., Механизм управления формированием и развитием инновационной экосистемы при переходе к новому технологическому укладу // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. №3 (72). С. 101-109; Denshchik M.N., Godina O.V., Maksimenko L.S., Ushvitsky L.I. et al. The Structure of the Mechanism of Strategic Management of Innovational Development of Socio-Economic Systemм //The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. 2019. Vol. 57. P. 1094-1103.

управления. Несмотря на различия в объектах воздействия, их объединяет наличие нескольких обязательных признаков:

– четко определенной цели функционирования;

– совокупности взаимосвязанных процедур;

– инструментов реализации управленческих воздействий;

– последовательности перехода от диагностики к принятию решений;

– системы контроля и корректировки результатов;

– обратной связи, обеспечивающей повторяемость управленческого цикла.

С позиции настоящего исследования особое значение имеет категория адаптивного механизма управления. Его специфика заключается в способности изменять параметры функционирования в зависимости от трансформации внешней среды и результатов собственной деятельности. Иными словами, адаптивность предполагает не разовое принятие решения, а непрерывный цикл диагностики, выбора управленческого воздействия, оценки результата и последующей корректировки действий. Данный подход соответствует концепции динамических способностей предприятия[242], согласно которой устойчивые конкурентные преимущества формируются не столько за счет обладания ресурсами, сколько благодаря способности своевременно реагировать на изменения внешней среды и перестраивать систему управления.

Исходя из изложенного и задач проводимого исследования, под механизмом адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия предлагается понимать совокупность взаимосвязанных диагностических, аналитических, стратегических и управленческих процедур, обеспечивающих выявление ограничений конкурентоспособности, выбор стратегической траектории развития предприятия, реализацию комплекса управленческих воздействий и последующую корректировку принимаемых решений на основе результатов мониторинга.

В рамках п. 1.3 нами была обоснована общая функциональная архитектура

[242] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, включающая диагностико-аналитический, стратегический, инструментально-управленческий и контрольно-корректирующий блоки (таблица 11). Исходя из предложенной логики построения данной архитектуры, конкретизируем ее применительно к задачам исследования и наполним разработанным методическим инструментарием: ИПКП, агрегированным индексом внешней среды, СКК, а также новыми управленческими инструментами – адаптированной моделью «10Р» и матрицей МАК-НСП (таблица 30).

Представленная структура демонстрирует, что каждый функциональный блок механизма выполняет самостоятельную управленческую функцию, однако его результат одновременно выступает входной информацией для последующего блока. Тем самым обеспечивается замкнутый цикл адаптивного управления конкурентоспособностью предприятия: от диагностики внешних и внутренних условий функционирования – к выбору стратегической траектории, реализации комплекса управленческих воздействий и последующей корректировке решений на основе мониторинга достигнутых результатов. Такая логика обеспечивает непрерывную адаптацию предприятия к изменениям конкурентной среды и позволяет рассматривать предложенную систему как полноценный организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью.

Таким образом, предлагаемая система соответствует признакам полноценного организационно-экономического механизма управления, поскольку включает входной поток информации о состоянии внешней среды, набор аналитических инструментов, процедуры принятия решений, инструменты реализации управленческих воздействий и замкнутый контур обратной связи. Именно поэтому предлагаемая конструкция рассматривается не как отдельная методика оценки конкурентоспособности, а как механизм управления ею.

Отличительной особенностью предлагаемого механизма является интеграция в единую управленческую систему инструментов, разработанных в предыдущих разделах исследования. В отличие от большинства существующих подходов, рассматривающих отраслевой анализ, конкурентную диагностику и

стратегическое планирование как самостоятельные процедуры, он объединяет их в единый замкнутый контур принятия решений.

Таблица 30 – Соотношение функциональных блоков механизма адаптивного управления конкурентоспособностью и инструментов их реализации (составлено автором)

Функциональный блок механизма	Содержание блока	Входные данные	Инструменты реализации	Результат
Диагностико-аналитический	Оценка условий функционирования предприятия, выявление ограничений, резервов и факторов конкурентоспособности	Отраслевые показатели, показатели внешней среды, финансово-экономические показатели предприятия, данные о конкурентах	ИПКП, агрегированный индекс конъюнктурного давления внешней среды (Zкдвс, СКК, адаптированная модель «10Р»	Определение конкурентной позиции предприятия, выявление проблемных зон, резервов развития и приоритетных направлений управленческого воздействия
Стратегический	Выбор допустимого режима конкурентного поведения и формирование целевой траектории развития предприятия	Результаты ИПКП, Zкдвс, СКК, профиль факторов модели «10Р»	Система стратегических режимов (оборонительный, консервативный, умеренный, агрессивный), МАК-НСП	Выбор стратегического режима поведения, определение целевой стратегической позиции и направления конкурентного развития
Инструментально-управленческий	Разработка и реализация мероприятий по устранению выявленных ограничений конкурентоспособности и укреплению конкурентных преимуществ	Стратегический режим, результаты диагностики, целевая позиция в МАК-НСП	Комплекс производственных, организационно-управленческих, финансово-экономических, маркетинговых и инновационно-технологических мероприятий	Формирование программы адаптивных управленческих воздействий и реализация мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия
Контрольно-корректирующий	Мониторинг результатов реализации стратегии и корректировка управленческих воздействий	Фактические результаты реализации мероприятий, динамика внутренних и внешних факторов	Повторный расчет ИПКП, Zкдвс и СКК; актуализация профиля факторов модели «10Р»; пересмотр стратегической позиции в МАК-НСП	Оценка результативности принятых решений, корректировка стратегии и запуск нового цикла адаптивного управления

При построении архитектуры механизма мы исходили из фазовой логики, раскрывающей последовательность применения инструментов внутри архитектуры. Выделены три взаимосвязанные фазы реализации. Первая фаза связана с диагностикой отраслевой среды и основана на использовании интегрального показателя конкурентного потенциала отрасли (ИПКП). На данном

этапе определяется качество конкурентной среды, выявляются системные ограничения развития отрасли, оценивается обеспеченность сырьевыми ресурсами, состояние производственной инфраструктуры, уровень спроса, инвестиционная привлекательность и другие факторы, формирующие внешние условия функционирования предприятия. Полученные результаты позволяют определить предельные возможности развития хозяйствующего субъекта и сформировать представление о характере отраслевых ограничений. Вторая фаза ориентирована на оценку положения предприятия внутри отраслевой среды. Для решения данной задачи используется показатель степени критичности конкурентоспособности (СКК), позволяющий определить устойчивость конкурентной позиции предприятия относительно группы сопоставимых производителей. В отличие от ИПКП, характеризующего качество внешней среды, СКК отражает фактическую способность предприятия реализовывать имеющийся потенциал через показатели рентабельности, рыночной позиции, эффективности использования ресурсов, финансовой устойчивости и производительности труда. Результатом данной фазы становится количественная диагностика конкурентной позиции предприятия и выявление наиболее проблемных элементов его функционирования.

Особое значение имеет тот факт, что результаты первых двух фаз формируют исходную информационную базу для последующих управленческих решений. Если ИПКП определяет ограничения среды, а СКК показывает степень устойчивости предприятия внутри этой среды, то возникает необходимость установить, какие именно факторы требуют первоочередного управленческого воздействия.

Для решения данной задачи в состав механизма включается адаптированная модель «10Р» как инструмент факторной диагностики конкурентоспособности. В рамках предлагаемого подхода модель «10Р» используется для структурирования выявленных проблем по ключевым направлениям деятельности предприятия и определения приоритетных зон управленческого воздействия. Ее назначение состоит не в описании характеристик предприятия, а в выявлении факторов, препятствующих переходу к более высокому уровню конкурентоспособности.

Результатом применения модели «10Р» становится формирование профиля конкурентных ограничений предприятия, отражающего степень влияния отдельных факторов на итоговую конкурентную позицию. Такой профиль позволяет перейти от констатации проблем к выбору конкретной модели поведения предприятия в конкурентной среде.

Следующим элементом механизма выступает система стратегических режимов управления конкурентоспособностью. В зависимости от результатов диагностики предприятие может функционировать в одном из четырех режимов: оборонительном, консервативном, умеренном либо агрессивном. Каждый режим отражает допустимую интенсивность стратегических изменений и набор приоритетных управленческих действий. Выбор режима определяется не отдельным показателем, а совокупностью результатов, полученных на предыдущих этапах анализа.

Завершающим элементом механизма выступает матрица адаптивной конкурентоспособности – навигатор стратегических позиций (МАК-НСП), выполняющая функцию стратегического навигатора. В отличие от традиционных матричных инструментов, предназначенных исключительно для классификации предприятий, МАК-НСП обеспечивает согласование результатов всех предшествующих этапов анализа и формирование целевой траектории развития предприятия. Информационной основой матрицы выступают две группы параметров. Первая характеризует текущее состояние предприятия и уровень реализации имеющегося конкурентного потенциала. Вторая отражает стратегические возможности дальнейшего развития. Комбинация указанных параметров позволяет определить положение предприятия в одной из шестнадцати стратегических зон и сформировать набор рекомендаций по дальнейшему конкурентному поведению. Роль МАК-НСП в данном механизме заключается в интеграции результатов отраслевой диагностики, оценки конкурентной позиции и факторного анализа в единое стратегическое решение. По сути, матрица выполняет функцию фильтра, преобразующего диагностическую информацию в управленческие действия.

В результате формируется замкнутый контур адаптивного управления

конкурентоспособностью, в рамках которого результаты каждой последующей стадии основываются на выводах предыдущей:

- ИПКП определяет отраслевые возможности и ограничения;
- СКК выявляет степень устойчивости конкурентной позиции предприятия;
- модель «10Р» локализует проблемные факторы;
- система стратегических режимов определяет характер управленческого воздействия;
- МАК-НСП формирует целевую траекторию развития и обеспечивает согласование стратегических решений с фактическим состоянием предприятия.

Разработанный механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия представлен на рисунке 23. Его построение основано на принципе последовательного перехода от диагностики условий функционирования предприятия к формированию и реализации управленческих воздействий с последующей корректировкой принимаемых решений.

В отличие от большинства существующих подходов, в которых процедуры оценки конкурентоспособности и стратегического управления рассматриваются обособленно, предлагаемый механизм объединяет аналитические и управленческие инструменты в единый замкнутый контур принятия решений. Это позволяет обеспечить непрерывную адаптацию предприятия к изменениям отраслевой конъюнктуры, рыночной среды и внутренних параметров функционирования.

Исходной точкой механизма выступает внешняя среда, формирующая систему ограничений и возможностей развития предприятия. Изменение макроэкономических условий, отраслевой конъюнктуры, инвестиционной активности и потребительского спроса оказывает непосредственное влияние на устойчивость конкурентных позиций хозяйствующего субъекта. В связи с этим первым этапом механизма является диагностико-аналитический блок, задача которого заключается в формировании объективного представления о текущем состоянии предприятия и условиях его функционирования.



Рисунок 23 – Механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором)

Особенностью данного блока является последовательное уточнение объекта

анализа: от оценки потенциала отраслевой среды к оценке конкурентной позиции конкретного предприятия и последующей идентификации факторов, требующих управленческого воздействия. Тем самым обеспечивается переход от общей характеристики конкурентной среды к локализации конкретных ограничений развития.

Результаты диагностико-аналитического блока передаются в стратегический блок, в рамках которого осуществляется выбор допустимой модели конкурентного поведения предприятия. На данном этапе происходит согласование текущего состояния организации с ее потенциальными возможностями развития и формируется стратегическая траектория дальнейшего движения. Таким образом, аналитическая информация трансформируется в систему стратегических ориентиров, определяющих содержание последующих управленческих воздействий.

Следующим этапом выступает инструментально-управленческий блок, обеспечивающий практическую реализацию выбранной стратегии. Его содержание определяется совокупностью мероприятий, направленных на устранение выявленных ограничений конкурентоспособности и укрепление конкурентных преимуществ предприятия. При этом механизм предусматривает возможность комплексного воздействия на различные подсистемы организации, включая производственную, финансово-экономическую, маркетинговую, организационно-управленческую и инновационно-технологическую сферы деятельности.

Реализация управленческих решений не рассматривается как завершающий этап механизма. Оценка эффективности принятых мер осуществляется в рамках контрольно-корректирующего блока, обеспечивающего мониторинг достигнутых результатов и выявление отклонений от запланированных параметров развития. Полученные результаты служат основанием для корректировки управленческих решений и запуска нового цикла диагностики.

Таким образом, механизм функционирует по принципу непрерывной обратной связи, что позволяет своевременно учитывать изменения внешней среды и адаптировать систему управления к новым условиям хозяйствования. В

результате конкурентоспособность рассматривается как динамическое состояние, требующее постоянного мониторинга, оценки и корректировки управленческих воздействий.

Следовательно, разработанный механизм представляет собой замкнутую систему адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, в которой диагностика внешних и внутренних факторов, выбор стратегической траектории, реализация управленческих мер и контроль результатов объединены в единый воспроизводимый цикл принятия решений. Вместе с тем практическая реализация механизма требует конкретизации двух его ключевых элементов: адаптированной модели «10Р», позволяющей выявить приоритетные зоны управленческого воздействия, и матрицы МАК-НСП, обеспечивающей выбор стратегической траектории. В связи с этим далее изложим оосбенности применения указанных инструментов к ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» и разработке комплекса мер повышения его конкурентоспособности.

3.2. Выбор стратегического режима и разработка инструментов повышения конкурентоспособности предприятия гипсовой промышленности

Разработанный механизм адаптивного управления конкурентоспособностью приобретает практическое значение лишь в том случае, если результаты диагностики трансформируются в конкретные управленческие решения. В этой связи следующим этапом исследования является определение стратегического режима функционирования базового объекта исследования – ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» – и формирование комплекса мероприятий, направленных на укрепление его конкурентных позиций.

Отправной точкой выступают результаты диагностики, полученные в главе 2. Проведенная оценка показала, что российская гипсовая промышленность характеризуется умеренным уровнем конкурентного потенциала. Значение ИПКП свидетельствует о наличии существенных отраслевых преимуществ, связанных с обеспеченностью сырьевой базой и масштабом внутреннего рынка, однако одновременно фиксирует наличие ограничений, обусловленных логистическими издержками, неоднородностью территориальной структуры отрасли и недостаточным развитием направлений глубокой переработки и вторичного использования сырья.

Дополнительное влияние на условия функционирования предприятий оказывает конъюнктурное давление внешней среды. Расчет агрегированного индекса конъюнктурного давления внешней среды показал, что в анализируемом периоде предприятия гипсовой промышленности осуществляли деятельность в условиях неблагоприятного сочетания макроэкономических факторов. Высокая стоимость заемного капитала, ускорение инфляционных процессов и снижение отраслевого спроса ограничивали возможности расширения производства и ухудшали условия реализации инвестиционных программ.

На этом фоне результаты оценки степени критичности конкурентоспособности свидетельствуют о том, что ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» занимает промежуточную позицию в группе сопоставимых производителей гипсовых строительных материалов. Значение интегрального показателя СКК составило –0,08, что не позволяет отнести предприятие ни к группе отраслевых лидеров, ни к категории предприятий с критическим уровнем конкурентоспособности.

Полученный результат отражает наличие определенного потенциала конкурентного развития, который в настоящее время реализуется не полностью вследствие ряда выявленных ограничений. Наиболее существенное отрицательное влияние на интегральную оценку оказывают показатели рыночной позиции предприятия и эффективности использования основных средств. Одновременно диагностика показала наличие устойчивых преимуществ по показателям

производительности труда и способности сохранять операционную эффективность на фоне ухудшения внешних условий функционирования.

Для уточнения направлений управленческого воздействия в составе механизма адаптивного управления нами предлагается использовать адаптированную модель «10Р». В отличие от традиционных подходов рыночно-ориентированного управления «4p», «7p», «4c», «4v», ориентированных преимущественно на маркетинговые аспекты деятельности предприятия[243], предлагаемая модель рассматривается как инструмент комплексной диагностики факторов конкурентоспособности и позволяет определить степень готовности предприятия к реализации различных стратегических режимов поведения.

Результаты оценки по модели «10Р» формируют интегральный профиль предприятия, на основании которого определяется допустимый стратегический режим развития. При этом итоговое решение не принимается автоматически по среднему значению показателя, а проходит дополнительную проверку на соответствие результатам отраслевой и конкурентной диагностики. Такой подход обеспечивает согласованность всех элементов механизма и исключает выбор стратегических ориентиров, противоречащих реальным условиям функционирования предприятия.

Рассмотрим особенности предлагаемой адаптированный модели «10р» применительно к предприятию гипсовой промышленности.

На сегодняшний день, существует большое количество методов конкурентного анализа, дающих возможность как начинающим, так и давно функционирующим компаниям продолжать и развивать деятельность на рынке. Наиболее традиционными методами конкурентного анализа являются: SWOT-анализ, PEST-анализ, SPACE-анализ, Модель пяти сил Портера, исследования внутренних показателей отрасли, конкурентная карта рынка, методика «4Р», матрица экранизации бизнеса General Electric, SNW-анализ, прямой метод,

[243] Чекалов А.Г. Концепция 4 «Р», как метод повышения конкурентоспособности предприятий // Проблемы и перспективы устойчивого развития промышленности в XXI веке: от теории к практике: материалы международной студенческой конференции. Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2025. С. 279-281.

косвенный метод.

Среди представленных методов конкурентного анализа методика «4Р» выделяется своей прикладной направленностью и ориентацией на управляемые переменные. В отличие от макроэкономических моделей (PEST, 5 сил Портера), фиксирующих внешние факторы, на которые компания не может повлиять, или обобщенных инструментов (SWOT, SPACE), формирующихся на уровне констатации сильных и слабых сторон, «4Р» позволяет структурировать анализ по 4 контролируемым элементам. Благодаря этой методике предприятия могут повысить уровень конкурентоспособности своей продукции, и, как следствие, фирмы, и разрабатывать эффективную стратегию продвижения своей продукции на рынке[244]. «Р» - аббревиатура входящих в анализ переменных, а именно: Product (продукт), Price (цена), Place (распределение), Promotion (продвижение).

Такой подход дает возможность не только выявить конкурентные позиции, но и напрямую перейти к формированию стратегии, снижая ключевые риски. Кроме того, единая структура «4Р» обеспечивает сопоставимость данных о конкурентах, что делает ее удобной для проведения прямого или косвенного бенчмаркинга, а также для интеграции результатов, полученных с помощью других аналитических методов.

Для детализации результатов диагностики и выявления приоритетных направлений управленческого воздействия в составе механизма адаптивного управления конкурентоспособностью нами предлагается использовать адаптированную модель «10Р». В основу модели положена логика классической концепции «4Р», ориентированной на анализ управляемых рыночных переменных: продукта, цены, распределения и продвижения. Однако для промышленного предприятия, функционирующего в условиях отраслевой нестабильности, этого набора недостаточно. Конкурентоспособность производителя гипсовых строительных материалов определяется не только товарным предложением и

[244] Чекалов А.Г. Концепция 4 «Р», как метод повышения конкурентоспособности предприятий // Проблемы и перспективы устойчивого развития промышленности в XXI веке: от теории к практике: материалы международной студенческой конференции. Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2025. С. 279-281.

ценой, но и состоянием производственного аппарата, сырьевой обеспеченностью, кадровым потенциалом, устойчивостью к регуляторным и макроэкономическим изменениям, а также способностью снижать внешние и внутренние риски. Поэтому в отличие от традиционной концепции маркетингового комплекса «4P», ориентированной преимущественно на рыночные характеристики товара, предлагаемая модель охватывает как внутренние, так и внешние факторы конкурентоспособности промышленного предприятия. В исследовании используется расширенная модель «10P», включающая следующие факторы:

1. Product – конкурентоспособность продукции, качество, ассортимент, технологичность и соответствие требованиям потребителей;
2. Producing – производственный потенциал, наличие оборудования, технологий, собственного сырья, полного цикла производства и устойчивых поставочных связей;
3. Price – ценовое позиционирование продукции, способность предприятия поддерживать приемлемый уровень цен без утраты маржинальности;
4. Presence – рыночное присутствие, география продаж, развитие каналов сбыта и степень выхода за пределы локального рынка;
5. Promotion – продвижение продукции, узнаваемость бренда, работа с дилерами, маркетинговые инструменты и коммуникационная активность;
6. Progress – динамика развития предприятия, внедрение новых решений, обновление технологий, рост эффективности и способность к организационным изменениям;
7. People – кадровый потенциал, квалификация персонала, производительность труда, мотивация и способность коллектива поддерживать устойчивое развитие предприятия;
8. Position – рыночная и внутренняя позиция предприятия, включая долю рынка, финансовую устойчивость, ресурсную обеспеченность и способность сохранять конкурентные преимущества. Данная переменная является

универсальной[245], имеет два перевода и может рассматриваться, как внешний, так и внутренний фактор конкурентоспособности;

9. Politics – влияние государственной политики, регулирования, налоговой нагрузки, тарифных решений, санкционных ограничений и мер промышленной поддержки;

10. Precaution – устойчивость к угрозам и уровень ответственного поведения предприятия, включая экологические, социальные, технологические, репутационные и регуляторные риски. Интеграция КСО в фактор Precaution обоснована следующим. Корпоративная социальная ответственность в современной конкурентной среде промышленного предприятия выступает не этическим довеском, а механизмом снижения регуляторных и репутационных рисков: предприятие с сертифицированной экологической политикой получает преференции при участии в государственных тендерах (223-ФЗ), а высокий уровень социальной ответственности снижает текучесть кадров и повышает производительность труда.

Таким образом, адаптированная модель «10P» позволяет перейти от общей оценки конкурентной позиции к выявлению конкретных факторов, требующих управленческого воздействия. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» она особенно значима, поскольку предприятие обладает сырьевыми и производственными преимуществами, но одновременно сталкивается с ограничениями по рыночному масштабу, фондоотдаче, логистике, продвижению и чувствительности к внешней конъюнктуре. Поэтому применение «10P» обеспечивает содержательную расшифровку результатов СКК и служит основой для выбора стратегического режима.

Данная модели позволяет сформировать комплексный профиль предприятия, позволяющий выявить сильные стороны, ограничения развития и направления концентрации управленческих усилий. Каждый фактор оценивается по пятибалльной шкале на основе сочетания количественных показателей и

[245] Cambridge Dictionary: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://dictionary.cambridge.org/ (дата обращения: 12.03.2025).

экспертных оценок, сформированных с учетом результатов диагностики, проведенной в главе 2.

Для обеспечения сопоставимости экспертных оценок используется система лингвистических градаций, отражающих уровень развития исследуемых факторов (таблица 31).

В зависимости от полученных результатов предприятие может ориентироваться на оборонительный, умеренный, консервативный либо агрессивный режим конкурентного поведения (рисунок 24).

Таблица 31 – Комплекс синонимов лингвистических переменных факторов конкурентоспособности (составлено автором)

Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
ограниченный	развивающийся	устойчивый
локальный	расширяющийся	масштабный
недостаточный	удовлетворительный	высокий
фрагментарный	частично сформированный	комплексный
слабый	умеренный	сильный

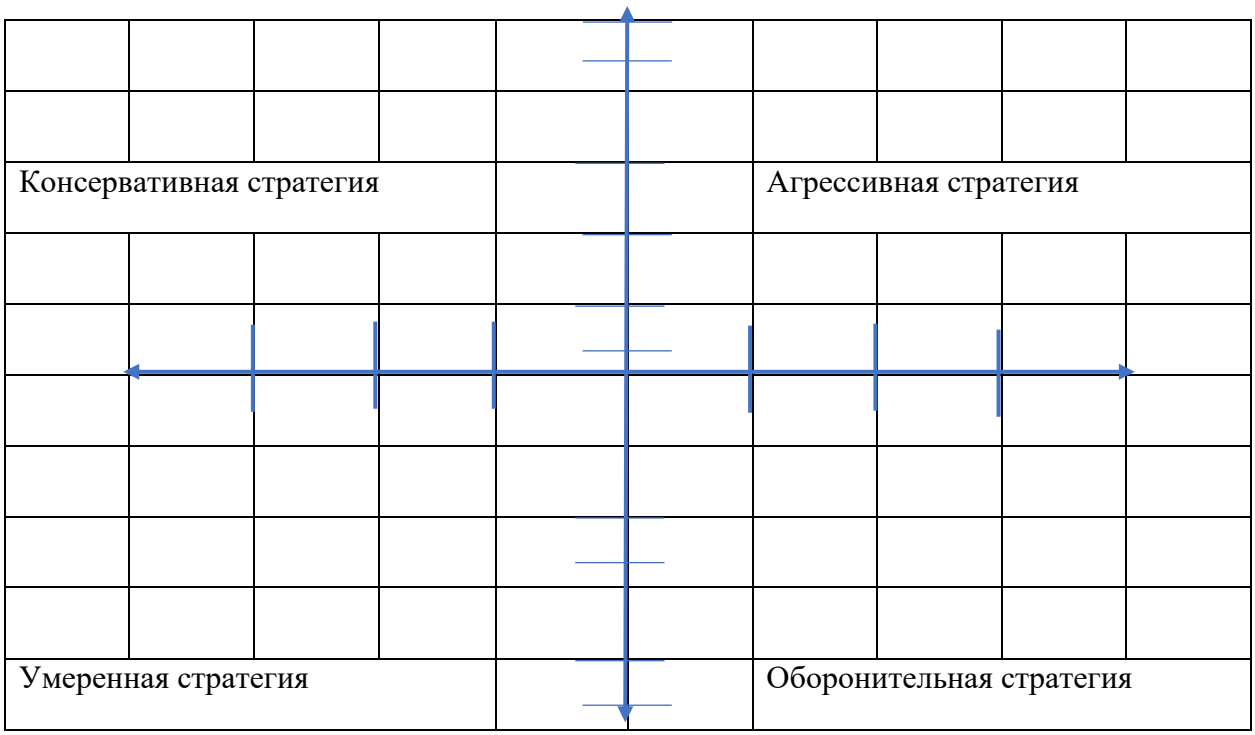


Рисунок 24 – Типы стратегий в зависимости от средних показателей (составлено автором)

Таким образом, модель «10P» является полноценным аналитическим звеном механизма адаптивного управления, обеспечивающим переход от диагностики конкурентной позиции к разработке конкретных управленческих решений. Предлагаемую методику можно использовать для исследования других отраслей, меняя факторы конкурентоспособности и разрабатывая адаптивную стратегию развития исходя из конкретного положения организации в отрасли.

Для каждого фактора модели «10P» разработана собственная система критериев оценки, показанная в таблице 32.

Таблица 32 – Критерии оценки факторов модели «10P» (составлено автором)

Фактор	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4
Product (Продукт)	Конкурентоспособность продукции по качественным характеристикам	Широта ассортиментного ряда	Доля продукции с устойчивым спросом	Наличие уникальных или дифференцирующих свойств продукции
Producing (Производство)	Технологический уровень оборудования	Степень загрузки производственных мощностей	Наличие сырьевой базы и устойчивость поставок	Потенциал расширения производства без существенных капитальных вложений
Price (Цена)	Конкурентоспособность отпускных цен	Соотношение цены и качества продукции	Гибкость ценовой политики	Потенциал снижения себестоимости производства
Presence (Присутствие)	Доля предприятия на целевом рынке	География поставок продукции	Развитость дилерской и сбытовой сети	Потенциал освоения новых региональных рынков
Promotion (Продвижение)	Узнаваемость бренда	Эффективность маркетинговых коммуникаций	Развитость цифровых каналов продвижения	Качество взаимодействия с клиентами и дилерами
Progress (Прогресс)	Темпы роста выручки и прибыли	Темпы технологической модернизации	Инновационная активность предприятия	Скорость внедрения организационных изменений
People (Кадры)	Квалификация персонала	Производительность труда	Уровень текучести кадров	Развитость системы обучения и мотивации
Position (Позиция)	Конкурентная позиция относительно основных соперников	Финансовая устойчивость предприятия	Использование имеющегося ресурсного потенциала	Уровень деловой репутации и партнерских связей
Politics (Политика)	Степень зависимости от импортных технологий и оборудования	Использование мер государственной поддержки	Устойчивость к изменениям нормативно-правовой среды	Чувствительность бизнеса к внешнеэкономическим ограничениям
Precaution (Устойчивость к угрозам)	Устойчивость сырьевого обеспечения	Устойчивость к появлению товаров-заменителей	Способность сохранять рентабельность в условиях кризисов	Уровень экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG/КСО)

Расчет факторов модели «10Р» выполнен на основе экспертной оценки с учетом результатов количественной диагностики, полученных при расчете СКК. По каждому фактору сформирована группа критериев, оцениваемых по пятибалльной шкале. Затем определено среднее значение, отражающее уровень развития соответствующего направления конкурентоспособности ОАО «Хабезский Гипсовый Завод».

Подробные расчеты по каждому фактору «10Р» представлены в Приложении Е. Проведенная оценка показывает, что сильными сторонами предприятия являются наличие собственного производственного цикла, сформированная товарная линейка, кадровая устойчивость и способность поддерживать приемлемый уровень цен на локальных и близлежащих региональных рынках. Вместе с тем ограничения связаны с зависимостью от импортного оборудования и отдельных компонентов, ростом транспортных издержек при расширении географии поставок, а также чувствительностью к изменениям внешней среды. В таблице 33 представлены средние значения факторов модели «10Р», используемые для выбора стратегического режима предприятия.

Таблица 33 – Средние значения факторов конкурентоспособности (составлено автором)

№	Наименование факторов	Средняя балльная оценка состояния фактора	Итоговая балльная оценка
1	Product (Продукт)	4,5	4
2	Producing (Производство)	4,25	
3	Price (Цена)	3,75	
4	Presence (Присутствие)	4,0	
5	Promotion (Продвижение)	3,75	
6	Progress (Прогресс)	4,25	
7	People (Кадры)	4,25	
8	Position (Позиция)	4,25	
9	Politics (Политика)	3,5	
10	Precaution (Угрозы)	3,5	

Анализируя таблицу, видим, что наибольшее значение прослеживается в пяти факторах: лидер – product (продукт) со средним значением 4,5, producing (производство), progress (прогресс), people (люди) и preeminence (преимущества) с небольшим отставанием - по 4,25. Самым низким средним показателем являются

факторы politics (политика) и precaution(угрозы) – 3,5, абсолютно среднее значение равно 4 что является хорошим показателем по отрасли.

После расчета средних оценок по десяти факторам модели «10P» возникает необходимость проверить, насколько экспертный профиль предприятия согласуется с результатами количественной диагностики. В качестве такой верификационной основы используются значения СКК и его частных Z-оценок, рассчитанные в главе 2. Итоговое значение СКК ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» составило –0,08, что характеризует предприятие как участника со средней, в целом устойчивой, но не лидерской конкурентной позицией.

Модель «10P» и СКК имеют различную методическую природу. «10P» формирует экспертный профиль факторов конкурентоспособности, тогда как СКК основан на количественном сопоставлении предприятия с группой конкурентов по шести нормированным показателям. Поэтому их прямое механическое сопоставление некорректно. В настоящем исследовании используется иной подход: результаты СКК применяются для содержательной проверки и уточнения экспертных оценок «10P».

Процедура согласования включает два этапа. Сначала эксперты оценивают факторы модели «10P» по установленным критериям. Затем полученные баллы сопоставляются с релевантными Z-оценками СКК и индексом $Z_{кдвс}$, характеризующим внешний конъюнктурный фон (таблица 34). Отрицательные Z-оценки не приводят к автоматическому снижению экспертного балла, но требуют дополнительной интерпретации, поскольку они показывают, в каких направлениях выявленные преимущества предприятия реализуются неполно. Положительные значения, напротив, подтверждают устойчивость соответствующего фактора.

Таким образом, сопоставление показывает, что экспертные оценки модели «10P» не являются произвольными, так как они согласуются с количественными результатами СКК и уточняются с учетом внешнего конъюнктурного давления. Такая процедура позволяет соединить качественную глубину факторного анализа с объективностью нормированных количественных показателей и использовать итоговый профиль «10P» как основу для выбора стратегического режима

предприятия.

Таблица 34 – Согласование итоговых оценок факторов модели «10Р» с количественными показателями СКК и $Z_{кдвс}$ (составлено автором)

Фактор «10Р»	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.

Далее, как и в методике СКК нами определены диапазоны полученных результатов для определения выбора стратегии, которая будет являться наиболее оправданной. Для перевода результатов модели «10Р» в стратегическое решение интервалы итоговой оценки дифференцированы с учетом степени сформированности факторов конкурентоспособности и допустимой интенсивности конкурентного поведения предприятия. Значение S<2,0 характеризует недостаточный уровень развития большинства оцениваемых

компонентов и обусловливает приоритет сохранения устойчивости предприятия. Диапазон 2,0≤S<3,6 отражает наличие отдельных конкурентных возможностей при сохраняющихся ограничениях, что соответствует умеренному режиму. Значения 3,6≤S<4,5 свидетельствуют о преимущественно благоприятном состоянии факторов «10Р», однако не предполагают полной готовности к масштабному расширению, вследствие чего обосновывается консервативный режим. Порог S≥4,5, соответствующий не менее 90 % максимальной оценки, характеризует высокий уровень сформированности ключевых предпосылок конкурентоспособности и рассматривается как основание для перехода к агрессивному режиму. Таким образом, границы интервалов отражают последовательное повышение требований к ресурсной, производственной и рыночной готовности предприятия по мере возрастания интенсивности стратегических действий.

Таблица 35 – Шкала определения рекомендуемого стратегического режима по итоговой оценке модели «10Р» (составлено автором)

Диапазон итоговой оценки S, баллы	Рекомендуемый стратегический режим	Основная направленность
S < 2,0	Оборонительный	Сохранение жизнеспособных направлений деятельности, поддержание ликвидности и устранение критических ограничений
2,0 ≤ S < 3,6	Умеренный	Выборочное развитие наиболее обеспеченных направлений при ограниченных возможностях расширения
3,6 ≤ S < 4,5	Консервативный	Последовательное укрепление конкурентных преимуществ, повышение эффективности и контролируемое расширение
S ≥ 4,5	Агрессивный	Активное расширение рыночного присутствия при подтверждённой ресурсной и финансовой готовности

Итоговое среднее значение факторов модели «10Р» по ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» составило 4,0, что соответствует консервативному стратегическому режиму. Данный вывод согласуется с результатами СКК: значение –0,08 характеризует предприятие как устойчивого участника рынка со средним уровнем конкурентоспособности и наличием резервов для усиления позиции. Следовательно, предприятию не требуется оборонительная стратегия, ориентированная на антикризисное удержание, однако и агрессивное расширение

в текущих условиях было бы преждевременным. Наиболее обоснованным является консервативный режим, предполагающий поэтапное укрепление конкурентных преимуществ, повышение эффективности внутренних процессов и осторожное расширение рыночного присутствия.

С учетом полученного режима направления управленческого воздействия по факторам модели «10P» представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Направления управленческого воздействия по факторам модели «10P» для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено автором)

Фактор	Режим воздействия	Приоритетные управленческие решения
Product	Агрессивный	развитие товарной линейки усиление уникальных характеристик продукции продвижение флагманских позиций
Producing	Консервативный	аудит загрузки оборудования модернизация узких производственных участков концентрация выпуска на наиболее востребованных продуктах
Price	Консервативный	оптимизация себестоимости сохранение приемлемого ценового уровня пересмотр условий закупок и логистики
Presence	Консервативный	укрепление позиций на действующих рынках развитие дилерской сети осторожный выход в перспективные регионы
Promotion	Консервативный	повышение узнаваемости бренда тестирование эффективных каналов продвижения работа с профессиональными потребителями и дилерами
Progress	Консервативный	поддержание положительной динамики развития выборочные инвестиции в модернизацию развитие организационных и технологических изменений
People	Консервативный	повышение квалификации персонала снижение кадровых рисков развитие системы мотивации и закрепления ключевых специалистов
Position	Консервативный	укрепление рыночной доли повышение фондоотдачи поддержание финансовой устойчивости
Politics	Умеренный	снижение зависимости от импортного оборудования и компонентов мониторинг регуляторных изменений использование мер промышленной поддержки
Precaution	Умеренный	диверсификация поставщиков мониторинг отраслевых угроз развитие экологической и социальной ответственности; снижение чувствительности к внешним шокам

Таким образом, результаты модели «10P» позволяют не только определить общий стратегический режим, но и дифференцировать управленческие действия по отдельным факторам конкурентоспособности. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» базовым является консервативный режим, ориентированный на сохранение

устойчивой позиции и последовательное использование внутренних резервов. При этом по факторам Politics и Precaution требуется более осторожная, умеренная линия поведения, связанная со снижением зависимости от внешних ограничений и повышением устойчивости к отраслевым рискам. Предложенный метод «10P» является эффективным управленческим инструментом компании промышленной отрасли, позволяющим делать обоснованный стратегический выбор, адаптированный к ключевым факторам конкурентоспособности[246].

Вместе с тем стратегический выбор сам по себе еще не определяет целевую траекторию развития предприятия. Для согласования текущей конкурентной позиции, имеющегося потенциала и рекомендуемого стратегического поведения далее используется матрица адаптивной конкурентоспособности МАК-НСП, позволяющая перевести результаты диагностики «10P» в конкретное стратегическое позиционирование предприятия. Методические аспекты ее разработки раскрыты в рамках авторского исследования[247].

Для выявления текущей стратегической позиции промышленного предприятия, определения характера структурного дисбаланса между ресурсным потенциалом и результативностью его использования, а также обоснования направления последующего управленческого маневра нами предлагается матрица адаптивной конкурентоспособности – навигатор стратегических позиций (далее МАК-НСП). Данный инструмент разработан для использования в системе адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий промышленности, функционирующих в условиях нестабильной отраслевой среды, и ориентирован на переход от количественной диагностики к формированию воспроизводимого стратегического предписания.

Концептуальная основа матрицы МАК-НСП сформирована на пересечении четырех исследовательских линий, каждая из которых вносит самостоятельный

---

[246] Чекалов А.Г. Совершенствование методов конкурентного анализа промышленных предприятий // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 4 (109). С. 116-122.

[247] Чекалов А.Г. Матрица адаптивной конкурентоспособности как механизм стратегической навигации промышленного предприятия в условиях нестабильной отраслевой среды // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2026. № 2(113). С. 189-197.

вклад в объяснительную конструкцию матрицы. Первая исследовательская линия связана с восстановительной адаптацией предприятия и опирается на концепцию динамических способностей, предложенную в работах Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена (1997)[248], и теорию экономической резилентности, раскрытую в работе А. Роуза (2007)[249]. Вторая группа теоретических подходов основана на сопоставлении ресурсного потенциала и операционных потерь и концептуально соотносится с экономической интерпретацией энтропийного подхода Н. Георгеску-Регена (1971)[250]: предприятие сохраняет конкурентную устойчивость до тех пор, пока его внутренний потенциал превышает накапливаемые потери и ограничения. Третья группа научных изысканий раскрывает конкурентоспособность как результат стратегического взаимодействия предприятий на рынке и опирается на идею равновесия Дж. Ф. Нэша (1951)[251] и концепцию эволюционно-стабильной стратегии Дж. Мейнарда Смита (1982)[252]. Положение предприятия понимается как следствие выбора такого типа поведения, который оказывается устойчивым по отношению к действиям конкурентов. Четвертая группа исследований ориентирована на диагностику внутренней устойчивости предприятия и развивается в русле эволюционной теории фирмы Р. Нельсона и С. Уинтера[253], в рамках которой конкурентоспособность рассматривается как производная от накопленных рутин, способности к обновлению и адаптации хозяйственной модели.

Сопоставление указанных теоретических подходов показывает, что анализ конкурентоспособности промышленного предприятия требует одновременного учета восстановительной способности хозяйственной системы, соотношения ресурсной базы и операционных потерь, характера стратегического

---

[248] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

[249] Rose A. Economic Resilience to Natural and Man-Made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions // Environmental Hazards. 2007. Vol. 7. No. 4. P. 383–398.

[250] Georgescu-Roegen N. The Entropy Law and the Economic Process. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971. 457 p.

[251] Nash J.F. Non-Cooperative Games // The Annals of Mathematics. 1951. Vol. 54. No. 2. P. 286–295.

[252] Maynard Smith J. Evolution and the Theory of Games. Cambridge: Cambridge University Press, 1982. 224 p.

[253] Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 p.

взаимодействия с конкурентами и внутренней устойчивости организационно-экономической модели. Вместе с тем существующие инструменты стратегического позиционирования, включая классические матричные подходы[254], как правило, не обеспечивают интеграции этих аспектов в единую диагностико-предписывающую конструкцию. В большинстве случаев они позволяют определить общее положение предприятия, однако не раскрывают в явном виде характер внутреннего дисбаланса и направление последующего стратегического смещения. Именно это обстоятельство и предопределило необходимость разработки МАК-НСП как инструмента, соединяющего оценку ресурсного потенциала, операционной эффективности и стратегического положения предприятия в условиях нестабильной отраслевой среды.

В предлагаемой логике конкурентоспособность промышленного предприятия рассматривается как результат соотношения двух взаимосвязанных начал: имеющегося ресурсного потенциала и фактической операционной эффективности. Такое понимание позволяет перейти от статичной оценки положения к анализу структурного баланса между тем, чем предприятие располагает, и тем, насколько результативно оно использует свои производственные, финансовые и организационные возможности. Соответственно, матрица строится не как очередной инструмент типологизации занимаемого рыночного положения, а как механизм стратегической навигации, позволяющий определить текущую позицию предприятия, характер ее внутренней сбалансированности и направление последующего управленческого перехода.

Базовая типологическая основа МАК-НСП опирается на традицию матричных моделей стратегического анализа, прежде всего, на подход Ч. Хофера и Д. Шенделя (1978)[255], в рамках которого позиция предприятия определяется через сочетание силы его конкурентного положения и параметров развития. Вместе с тем

---

[254] Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Mann R.B., Mockler R.J. Strategic Management: A Methodological Approach. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994. 1040 p.; David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 704 p.; Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1978. 219 p.; Patel P., Younger M. A Frame of Reference for Strategy Development // Long Range Planning. 1978. Vol. 11. No. 2. P. 6–12.

[255] Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1978. 219 p.

в предлагаемом подходе эта логика переосмыслена применительно к задачам оценки конкурентоспособности предприятий промышленности в нестабильной отраслевой среде. Конструктивно МАК-НСП представляет собой матрицу, в которой стратегическая позиция промышленного предприятия определяется через соотношение двух интегральных координат – ресурсного потенциала и операционной эффективности. Такой подход позволяет фиксировать не только текущее положение хозяйствующего субъекта, но и характер внутренней согласованности между имеющейся базой развития и фактической отдачей от ее использования. В отличие от моделей, ограничивающихся общей типологией рыночного поведения, предложенный инструмент ориентирован на более точную дифференциацию стратегических состояний предприятия в отраслевой среде.

Горизонтальная ось матрицы отражает ресурсный потенциал (R). В ее содержании концентрируются параметры, характеризующие масштаб деятельности предприятия, объем и структуру активов, а также производственные возможности, которыми оно располагает в рассматриваемый период. Иными словами, речь идет о той материальной, финансовой и организационной базе, которая создает предпосылки для укрепления конкурентной позиции, но сама по себе еще не гарантирует высокую результативность.

Вертикальная ось описывает операционную эффективность (E). Данная координата обобщает параметры, показывающие, насколько результативно предприятие использует имеющиеся ресурсы в текущей хозяйственной деятельности. В качестве содержательной основы здесь выступают показатели маржинальности, оборачиваемости и ликвидности, позволяющие оценить не запас возможностей, а фактическую способность предприятия преобразовывать их в устойчивый экономический результат.

Обе координаты приводятся к единой нормированной шкале в диапазоне от 0 до 1, что обеспечивает сопоставимость предприятий внутри отраслевой выборки. После нормирования каждая ось делится на четыре интервала с шагом 0,25, вследствие чего формируется матрица 4×4, включающая 16 стратегических позиций (рисунок 25). Подобная конфигурация позволяет избежать как

чрезмерного укрупнения, характерного для классических четырехзонных схем, так и избыточной дробности, затрудняющей практическую интерпретацию результата.



Рисунок 25 – Матрица адаптивной конкурентоспособности предприятия (составлено автором)

Ключевым аналитическим элементом модели выступает индекс структурного дисбаланса, рассчитываемый по формуле:

$$\Delta = |R - E|, \tag{10}$$

где R – нормированный показатель ресурсного потенциала;

E – нормированный показатель операционной эффективности.

Введение данного индекса позволяет перейти от простой фиксации координат к интерпретации характера их рассогласования. Если значение Δ стремится к нулю, это означает сближение нормированных оценок ресурсного потенциала и операционной эффективности. Однако такое соотношение само по себе не свидетельствует об устойчивости предприятия, поскольку возможно как при высоких, так и при низких значениях обеих координат. Если ресурсный

потенциал превышает операционную эффективность (R>E), это указывает на возможную неполную реализацию имеющегося потенциала и необходимость повышения результативности его использования. Напротив, если операционная эффективность оказывается выше ресурсного потенциала (E>R), возникает необходимость оценки достаточности ресурсной базы для поддержания достигнутых результатов и дальнейшего развития. Следовательно, индекс Δ характеризует величину рассогласования, а сопоставление R и E позволяет определить его направление. Их совместная интерпретация служит основой для выбора последующего стратегического маневра.

Тем самым архитектура МАК-НСП строится вокруг рабочей исследовательской гипотезы, согласно которой конкурентная позиция промышленного предприятия определяется не изолированно по масштабу или по текущим финансовым результатам, а через баланс между ресурсным потенциалом и эффективностью его использования. Это позволяет применять матрицу в системе адаптивного управления конкурентоспособностью, где важна не только оценка состояния предприятия, но и определение направления его последующего стратегического смещения в условиях нестабильной отраслевой среды. В этой связи в механизме адаптивного управления конкурентоспособностью МАК-НСП занимает интегрирующее положение. Если на предшествующих этапах анализа выявляются отраслевые ограничения, диагностируется текущая конкурентная позиция и определяется режим стратегического поведения предприятия, то матрица позволяет согласовать эти результаты при формировании стратегических рекомендаций. Благодаря этому она выполняет не только классификационную, но и навигационную функцию, связывая результаты диагностики с выбором практических управленческих действий.

Шестнадцать ячеек МАК-НСП образуют систему стратегических состояний, различающихся сочетанием ресурсного потенциала и операционной эффективности, направленностью развития и характером рекомендуемого управленческого воздействия. При этом значение имеет не только уровень каждой координаты, но и их сочетание, позволяющее выявлять ограничения удержания

текущей конкурентной позиции и возможные направления ее укрепления в долгосрочной перспективе.

Для целей интерпретации все позиции матрицы нами группированы в четырех укрупненных кластера.

К первому кластеру относятся позиции с высокой операционной эффективностью (IV: E высокая при любом R) – зона операционного превосходства. В данном случае предприятие демонстрирует относительно высокую результативность использования ресурсов. Если высокий уровень эффективности сочетается со значительным ресурсным потенциалом, формируются предпосылки для удержания и укрепления конкурентной позиции. При умеренной или ограниченной ресурсной базе высокая эффективность характеризует результативную операционную модель, однако дальнейшее развитие может потребовать расширения производственной, финансовой или сбытовой основы. Следовательно, в верхней области матрицы стратегический выбор преимущественно связан с закреплением преимуществ, точечным расширением и управляемым ростом с учетом имеющихся ресурсных ограничений.

Второй кластер формируют позиции с умеренным уровнем операционной эффективности (III: E умеренная при любом R) – зона конкурентного равновесия. Данное название используется как условное обозначение пояса матрицы и не означает установленного равновесия стратегического взаимодействия участников рынка. Положение предприятий в этой зоне требует дополнительной оценки ресурсного потенциала и его соотношения с операционной эффективностью. При значительном ресурсном потенциале основная управленческая задача заключается в повышении отдачи от уже имеющейся базы. При более ограниченных ресурсах приоритет приобретает селективное укрепление тех направлений деятельности, которые способны обеспечить прирост операционной результативности без чрезмерного роста издержек. По сути, это зона управляемого выравнивания, где стратегическая задача состоит не в резком маневре, а в последовательном снижении структурного дисбаланса. Подчеркнем, что содержание управленческих решений здесь определяется конкретным сочетанием координат, а не только

принадлежностью предприятия к данному поясу.

Третий кластер включает позиции с пониженной операционной эффективностью (II: E дефицитная при любом R) – зона ресурсно-эффективного разрыва. Такое положение указывает на необходимость выявления ограничений результативности текущей деятельности. Если предприятие при этом располагает значимой ресурсной базой, возникает основание для проверки полноты ее использования, поскольку масштабы деятельности, активы или производственные мощности могут не обеспечивать сопоставимого уровня экономического результата. В случае одновременного дефицита ресурсов и эффективности положение становится более уязвимым, поскольку предприятие ограничено и в средствах развития, и в результативности их использования. Для данной зоны приоритетными являются выявление и устранение внутренних узких мест – в финансовой, производственной, логистической или сбытовой подсистемах – с последующей концентрацией на наиболее жизнеспособных сегментах деятельности.

Наконец, четвертый кластер составляют позиции с критически низкой по принятой шкале операционной эффективностью (I: E критическая при любом R) – зона реструктуризации или выхода. Такие позиции указывают на необходимость углубленной проверки способности действующей модели функционирования обеспечивать приемлемые результаты хозяйственной деятельности. При низких значениях обеих координат предприятие располагает ограниченными ресурсными возможностями и демонстрирует низкую операционную результативность, что требует пересмотра приоритетов развития. Даже при сохранении значительного ресурсного потенциала его наличие не компенсирует автоматически недостаточную эффективность использования. Поэтому для нижнего пояса матрицы рассматриваются решения, связанные с реструктуризацией, перенастройкой операционной модели, а при подтверждении экономической нецелесообразности отдельных направлений – с отказом от них и концентрацией ресурсов на жизнеспособных видах деятельности.

Таким образом, типология МАК-НСП строится по логике стратегической

интерпретации состояния предприятий. Верхние уровни матрицы отражают относительно высокую операционную эффективность, средние – возможности адаптационного выравнивания, нижние – необходимость углубленной диагностики ограничений и пересмотра действующей модели функционирования. При этом конкретное управленческое воздействие определяется сочетанием координат R и E, величиной индекса структурного дисбаланса Δ и направлением рассогласования. Их совместный анализ позволяет установить, следует ли преимущественно повышать отдачу от имеющихся ресурсов или укреплять ресурсную базу при достигнутой операционной эффективности. В этом заключается прикладная ценность матрицы как инструмента стратегической навигации в условиях нестабильной отраслевой среды.

Вместе с тем отметим, что индекс Δ характеризует величину рассогласования между ресурсным потенциалом и операционной эффективностью, однако сам по себе не определяет положение предприятия относительно принятого порога конкурентоспособности, поскольку одинаковое значение Δ может соответствовать как низким, так и высоким значениям обеих координат. В этой связи в МАК-НСП дополнительно используется интегральный уровень конкурентоспособности (К), рассчитываемый как среднее арифметическое нормированных координат:

$$К = \frac{R + E}{2}. \quad (11)$$

Равные веса координат отражают принятое в модели допущение об их равнозначном влиянии на интегральную оценку. Для разграничения конкурентных позиций устанавливается нормативное пороговое значение K*=0,5, соответствующее середине нормированной шкалы. Условие достижения данного уровня определяется соотношением:

$$R+E=2K^*=1. \quad (12)$$

В матрице адаптивной конкурентоспособности данная граница проводится

по точкам (0;1) и (1;0). При (R+E<1) предприятие располагается ниже принятого порога конкурентоспособности, при (R+E>1) – выше него, а точки, принадлежащие линии (R+E=1), соответствуют его достижению. Нисходящий характер пороговой линии обусловлен аддитивной конструкцией показателя K. При неизменном интегральном уровне снижение одной координаты может компенсироваться увеличением другой.

Для ограничения такой компенсации и учета степени ресурсно-операционного рассогласования дополнительно вводится нормативное условие $\Delta \leq 0{,}25$. Значение 0,25 соответствует ширине одного интервала координатной шкалы и принимается в модели в качестве границы допустимого дисбаланса. При $K \geq 0{,}5$ и $\Delta \leq 0{,}25$ предприятие достигает установленного порогового уровня при допустимой степени рассогласования координат. При $K \geq 0{,}5$ и $\Delta > 0{,}25$ формальное достижение порога сопровождается выраженным ресурсно-операционным дисбалансом, требующим дополнительной диагностики и соответствующего управленческого воздействия. Границы допустимого рассогласования задаются прямыми (R-E=0,25) и (R-E=-0,25), параллельными линии равенства координат (R=E).

Таким образом, показатель K отражает интегральный уровень конкурентоспособности предприятия относительно установленного нормативного порога, тогда как индекс Δ характеризует степень сбалансированности ресурсного потенциала и операционной эффективности. Их совместная интерпретация позволяет разграничивать уровень конкурентоспособности и внутреннюю сбалансированность ресурсно-операционного профиля предприятия. Значения $K^*=0{,}5$ и $\Delta=0{,}25$ используются в модели как нормативные ориентиры.

В ходе исследования проведена проверка согласованности расчетных правил МАК-НСП и возможностей ее применения для стратегического позиционирования промышленных предприятий. Проверяемость рекомендаций модели определяется возможностью сопоставления заданного направления стратегического перехода с фактическим изменением позиции предприятия после реализации соответствующих мероприятий. Воспроизводимость расчетов обеспечивается

использованием данных публичной отчетности и единых правил формирования показателей, их нормирования и отнесения предприятий к стратегическим позициям. Сопоставление результатов позиционирования 25 предприятий гипсовой промышленности показало совпадение стратегических рекомендаций в 22 случаях, что свидетельствует о достаточно высокой согласованности полученных результатов в пределах исследуемой выборки. Практическая ценность МАК-НСП состоит в совместной интерпретации текущего положения предприятия, величины ресурсно-операционного дисбаланса и направления последующего стратегического маневра.

Апробация МАК-НСП выполнена на материалах 25 предприятий гипсовой промышленности Российской Федерации за 2022–2024 гг. Построение матрицы для отраслевой выборки обеспечило определение координат предприятий в пространстве ресурсного потенциала и операционной эффективности, а также оценку величины и направления рассогласования между ними (рисунок 26).

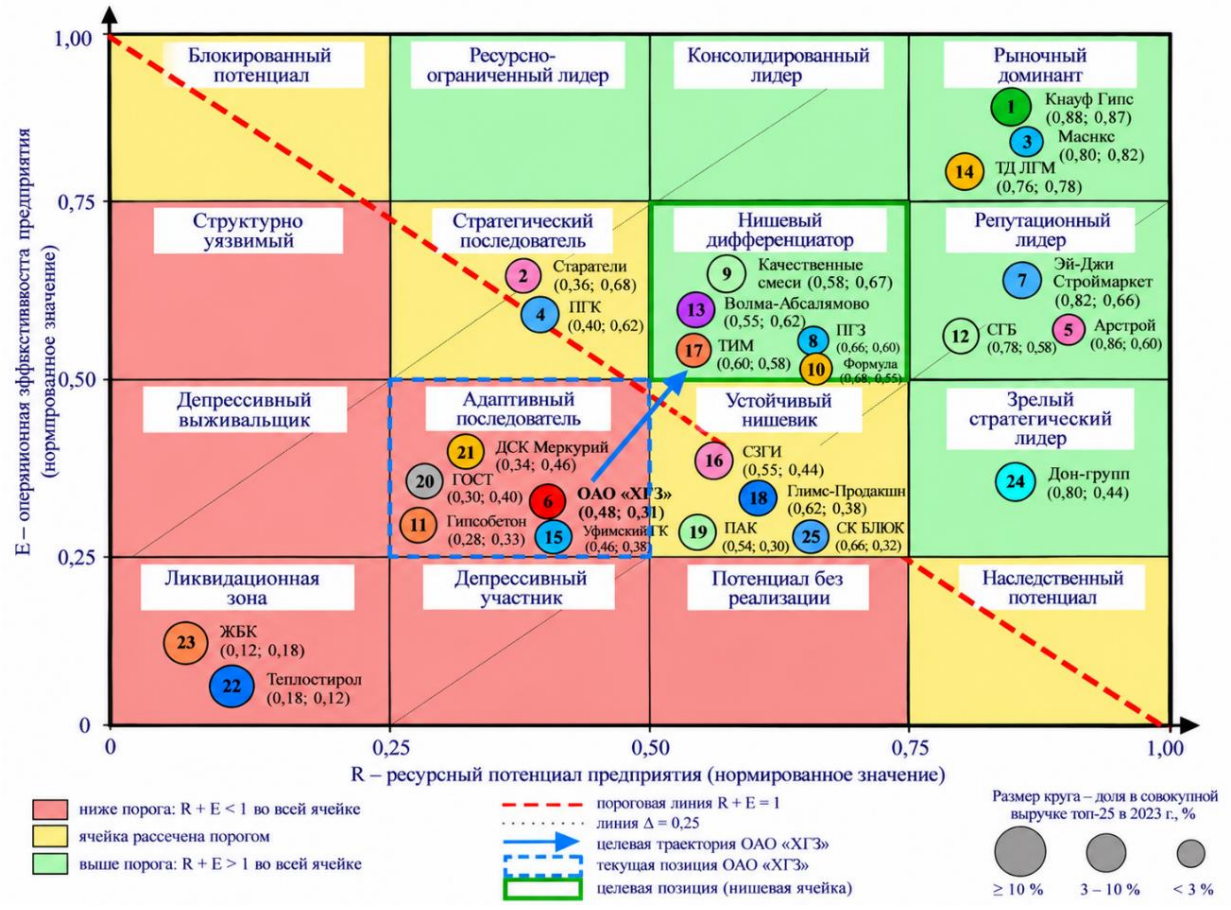


Рисунок 26 – Позиционирование предприятий гипсовой промышленности России в матрице адаптивной конкурентоспособности (составлено автором)

Полученные результаты выявили существенную дифференциацию производителей по относительному уровню ресурсного потенциала и операционной эффективности. В зоне IV, соответствующем наиболее высоким значениям операционной эффективности, расположены три предприятия – ООО «Кнауф Гипс», ООО «Масикс» и ООО «ТД ЛТМ». Кластер III объединяет 10 предприятий, характеризующихся устойчивым уровнем операционной эффективности при различной обеспеченности ресурсным потенциалом. В кластере II также сосредоточены 10 предприятий, включая ОАО «Хабезский Гипсовый Завод», что отражает наличие резервов повышения результативности использования имеющейся ресурсной базы. В зоне I находятся два предприятия – ООО «Теплостирол» и ООО «ЖБК», имеющие наиболее низкие нормированные значения операционной эффективности. Такое распределение подтверждает неоднородность исследуемых производителей и показывает, что интерпретация их конкурентных позиций должна основываться на совместном учете обеих координат, положения относительно пороговой линии и величины ресурсно-операционного дисбаланса. Дополнительная проверка показала совпадение стратегических рекомендаций в 22 из 25 случаев, что свидетельствует о высокой согласованности навигационной логики МАК-НСП в пределах исследуемой выборки.

Сопоставление результатов диагностических процедур позволило уточнить стратегическую позицию объекта исследования – ОАО «Хабезский Гипсовый Завод». Для предприятия получены значения R=0,48, E=0,31 и Δ=|0,48-0,31|=0,17. Обе координаты находятся в интервале [0,25;0,50), что соответствует позиции «адаптивный последователь» – поясу II и столбцу II матрицы. Значение Δ=0,17 характеризует умеренную степень ресурсно-операционного рассогласования, а соотношение R>E указывает на превышение относительного уровня ресурсного потенциала над операционной эффективностью. Это свидетельствует о наличии резервов повышения результативности использования имеющейся ресурсной базы. Установленные значения долговой нагрузки (DN=0,68) и оборачиваемости запасов (OZ=4,9) раза в год конкретизируют финансово-операционные ограничения,

требующие учета при выборе направления стратегического перехода.

В качестве целевой позиции определен «нишевый дифференциатор», соответствующий значениям R и E в интервале [0,50;0,75). Для достижения нижней границы данной позиции необходим прирост ресурсного потенциала не менее чем на 0,02, а операционной эффективности – на 0,19, что определяет приоритет повышения результативности использования имеющейся ресурсной базы. В качестве основных мероприятий предлагаются усиление сервисной составляющей во взаимодействии с дилерской сетью и снижение долговой нагрузки до уровня DN≤0,45 в горизонте 18–24 месяцев. Указанные параметры рассматриваются как проектные ориентиры, а достаточность реализуемых мероприятий для достижения целевой позиции подлежит последующей оценке на основе повторного расчета координат R и E.

Важно отметить, что по сравнению с классическими матричными моделями МАК-НСП обладает рядом отличительных преимуществ (таблица 37).

Таблица 37 – Сравнительная характеристика МАК-НСП и классических матричных инструментов стратегического менеджмента (составлено автором)

Инструмент	Количество стратегических позиций	Оси анализа	Источник данных	Основное ограничение	Преимущество МАК-НСП
1	2	3	4	5	6
BCG (Хендерсон, 1970)	4	Доля рынка / Темпы роста рынка	Рыночные показатели	Учитывает только два параметра, отсутствует анализ внутренней эффективности предприятия	16 стратегических позиций; ось эффективности включает финансово-операционные показатели предприятия
GE–McKinsey (1971)	9	Сила бизнеса / Привлекатель-ность отрасли	Экспертные оценки	Высокая субъективность результатов, необходимость привлечения экспертов	Расчеты основаны на публичной бухгалтерской отчетности и воспроизводимы для любой отрасли
ADL (1978)	20	Конкурентная позиция / Стадия жизненного цикла отрасли	Экспертные оценки	Субъективность определения стадии жизненного цикла отрасли	Отраслевая специфика учитывается через ИПКП и отраслевые нормативы, рассчитываемые на основе выборки предприятий
Hofer–Schendel (1978)	15	Конкурентная позиция / Жизненный цикл рынка	Экспертные оценки	Отсутствует инструмент определения направления стратегического маневра	Используется индекс структурного дисбаланса $\Delta = \lvert R-E \rvert$, задающий направление развития

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6
SPACE (Rowe et al., 1994)	4	Финансовая сила / Конкурентные преимущества / Стабильность среды / Привлекательность отрасли	Экспертные оценки	Слишком укрупненная классификация стратегических состояний	Дифференцированная система из 16 стратегических позиций
VRIN-модель (Barney, Peteraf, 2013)	4	Ценность, редкость, трудно-копируемость, организованность ресурсов	Качественная экспертная оценка	Отсутствует количественная шкала и возможность межфирменного сопоставления	Позволяет количественно ранжировать предприятия относительно отраслевой выборки
Концепция динамических способностей (Teece et al., 2018)	3	Sensing / Seizing / Transforming	Экспертные оценки	Отсутствует количественный механизм измерения изменений	Динамика конкурентного положения оценивается через изменение координат R и E во времени
Модели организационной резильентности (Hillmann, Guenther, 2021)	4	Организационная устойчивость	Организационные показатели	Не позволяют сопоставлять предприятие с конкурентами отрасли	Предприятие позиционируется относительно отраслевой совокупности конкурентов
ESG-матрицы (MSCI, 2021)	4	ESG-параметры	ESG-отчетность	Ограниченная применимость к непубличным предприятиям и отсутствие финансово-операционной оценки	Используются данные РСБУ, доступные для любого промышленного предприятия
МАК-НСП (авторская разработка)	16	Ресурсный потенциал (R) / Операционная эффективность (E)	Публичная бухгалтерская отчетность, отраслевые нормативы, результаты СКК	Требует отраслевой корректировки показателей	Интегрирует результаты ИПКП, СКК и модели «10Р», формирует целевую стратегическую траекторию и обеспечивает выбор адаптивного режима управления

Представленное сопоставление показывает, что авторская матрица МАК-НСП не является альтернативой классическим инструментам стратегического анализа, а представляет собой их дальнейшее развитие применительно к задачам оценки конкурентоспособности промышленных предприятий. В отличие от большинства известных матричных моделей, МАК-НСП основана на объективных данных публичной отчетности, учитывает отраслевую специфику через систему нормативов и позволяет не только определить текущее стратегическое положение предприятия, но и сформировать направление его дальнейшего стратегического

маневра посредством индекса структурного дисбаланса $\Delta = |R - E|$. Тем самым МАК-НСП выполняет не только классификационную, но и навигационную функцию, что делает ее более пригодной для задач адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях нестабильной отраслевой среды и обеспечивает ее органичную интеграцию в его механизм, разработанный в настоящем исследовании.

Практическая значимость МАК-НСП определяется возможностью ее использования в системе управления конкурентоспособностью промышленного предприятия как инструмента, связывающего результаты диагностики с выбором дальнейшего стратегического действия. Матрица позволяет на основе доступной отчетной информации определить текущее положение предприятия, оценить степень согласованности между ресурсным потенциалом и операционной эффективностью, а также задать направление последующего управленческого маневра в условиях нестабильной отраслевой среды.

Алгоритм применения МАК-НСП включает четыре последовательных этапа. На первом этапе формируется массив исходных данных по предприятиям отрасли и уточняется состав сопоставимой выборки. На втором этапе рассчитываются и нормируются показатели ресурсного потенциала и операционной эффективности, формирующие координаты предприятия в пространстве матрицы. При необходимости результаты дополняются вспомогательными расчетными процедурами, позволяющими уточнить отдельные характеристики конкурентного состояния предприятия. К числу таких процедур относятся:

– матрица производственной адаптивности (МПА), предназначенная для оценки способности предприятия трансформировать имеющийся производственный потенциал в устойчивые результаты хозяйственной деятельности в условиях изменяющейся внешней среды;

– матрица ресурсно-операционного дисбаланса (МРОД), используемая для выявления несоответствия между имеющимся ресурсным потенциалом предприятия и фактической эффективностью его использования. Данная матрица развивает результаты СКК в части интерпретации показателей фондоотдачи,

операционной маржи, производительности труда и рыночной позиции;

– матрица конкурентной устойчивости (МКУ), позволяющая оценить способность предприятия удерживать сформированную конкурентную позицию при усилении конкурентного давления, изменении ценовой конъюнктуры и ухудшении условий сбыта;

– матрица согласования стратегического режима (СРР), выполняющая функцию стратегического фильтра между результатами модели «10Р» и допустимым характером конкурентного поведения предприятия. Если режим, определенный по «10Р», превышает допустимый уровень, он должен быть скорректирован в сторону снижения, чтобы избежать стратегической «утопии». Если режим оказывается ниже допустимого, это указывает на наличие неиспользованного конкурентного резерва;

– матрица конкурентного иммунитета и стресс-устойчивости (КИС), применяемая для дополнительной оценки рисков реализации выбранного стратегического режима.

Указанные инструменты не формируют самостоятельную систему позиционирования, а выполняют вспомогательную аналитическую функцию и используются для содержательной интерпретации результатов МАК-НСП.

На третьем этапе осуществляется непосредственное построение матрицы и позиционирование предприятия. Нормированное координатное поле размерностью 1x1 разделяется по каждой оси на четыре равных интервала: [0;0,25), [0,25;0,50), [0,50;0,75), [0,75;1]. Пересечение интервалов формирует 16 стратегических позиций. Значение R определяет столбец матрицы, значение E – соответствующий пояс; конкретная стратегическая позиция устанавливается по ячейке их пересечения. При совпадении значения с границей интервала применяется правило включения нижней границы и исключения верхней, за исключением крайнего значения 1, включаемого в последний интервал.

После определения ячейки на поле матрицы учитывается положение предприятия относительно нормативной пороговой линии (R+E=1), а также границ допустимого ресурсно-операционного рассогласования. Пороговая линия не

изменяет принадлежность предприятия к стратегической ячейке, а используется для дополнительной характеристики достигнутого уровня конкурентоспособности. Если она пересекает соответствующую ячейку, положение предприятия относительно порога определяется по фактическим значениям его координат. Значение структурного дисбаланса ($\Delta=|R-E|$) используется для уточнения характера несбалансированности позиции и направления последующего стратегического маневра.

На четвертом этапе формируется стратегическое предписание и определяется целевая позиция предприятия (Приложение И, таблица И.2). При превышении ресурсного потенциала над операционной эффективностью приоритет отдается повышению результативности использования имеющейся базы, а при обратном соотношении – укреплению ресурсного потенциала. При близких значениях координат предусматривается их согласованное развитие. Целевая позиция выбирается исходя из необходимости перехода в более устойчивую стратегическую ячейку, достижения нормативного порога конкурентоспособности и ограничения выраженного ресурсно-операционного дисбаланса. Минимально необходимое изменение координат определяется относительно нижних границ целевого интервала.

Таким образом, МАК-НСП выступает итоговым инструментом стратегической навигации, объединяющим координатное позиционирование, оценку положения относительно нормативного порога конкурентоспособности и интерпретацию ресурсно-операционного дисбаланса. Вспомогательные матричные инструменты используются как дополнительный аналитический контур, конкретизирующий отдельные параметры стратегического положения предприятия. Их подробное описание и порядок применения представлены в Приложении И.

Результаты последовательного применения инструментов механизма адаптивного управления конкурентоспособностью формируют целостное представление об отраслевых условиях, конкурентной позиции, факторном профиле и допустимом направлении стратегического развития ОАО «Хабезский

Гипсовый Завод». Итоговое согласование результатов диагностики и стратегического позиционирования предприятия представлено в таблице 38.

Проведенная диагностика показала, что ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» функционирует в условиях промышленного сегмента, располагающего значительным потенциалом развития, однако испытывающего неблагоприятное воздействие текущей конъюнктуры. Значение СКК, равное –0,08, характеризует предприятие как участника со средней конкурентной позицией. Критического отставания не выявлено, однако сохраняются ограничения, сдерживающие более полную реализацию имеющегося ресурсно-производственного потенциала.

Согласование количественной диагностики с результатами адаптированной модели «10Р» показало, что средняя оценка факторов конкурентоспособности составляет 4,0 балла, что соответствует консервативному стратегическому режиму. Его содержание связано не с агрессивным расширением, а с последовательным повышением эффективности использования имеющейся ресурсной базы, устранением выявленных ограничений и контролируемым укреплением рыночных позиций предприятия.

Таблица 38 – 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
$Z_{кдвс}$	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

Позиционирование в МАК-НСП конкретизирует данный стратегический выбор. При R=0,48 и E=0,31 предприятие относится к позиции «адаптивный последователь». Значение Δ=0,17 свидетельствует об умеренном рассогласовании в пользу ресурсного потенциала, тогда как интегральный показатель K=0,395 находится ниже нормативного порога (K*=0,5). Это означает, что основным направлением стратегического маневра должно стать повышение операционной отдачи при сохранении имеющейся ресурсной базы.

В качестве целевой позиции определен «нишевый дифференциатор», достижение которой предполагает переход обеих координат в интервал [0,50;0,75). Минимально необходимое изменение составляет 0,02 по ресурсному потенциалу и 0,19 по операционной эффективности, что подтверждает приоритетность мероприятий, направленных на повышение результативности использования ресурсов. Тем самым консервативный режим, установленный по модели «10Р», и целевая траектория МАК-НСП не противоречат друг другу, а характеризуют разные стороны стратегического выбора, когда первый определяет допустимую интенсивность изменений, вторая – направление и целевое состояние предприятия.

Позиционирование ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в МАК-НСП позволяет конкретизировать направление его последующего стратегического перехода. Предприятие занимает позицию «адаптивный последователь», характеризующуюся наличием сформированной ресурсной базы при недостаточно высокой результативности ее использования. В качестве целевой определена позиция «нишевый дифференциатор», достижение которой связано с ростом операционной эффективности. Соответственно, приоритетными становятся мероприятия, направленные на повышение отдачи от действующих активов, укрепление рыночного присутствия, развитие продуктовой специализации и более результативное использование имеющихся производственных возможностей.

Согласование результатов отраслевой, конкурентной и факторной диагностики с позиционированием в МАК-НСП формирует основу для разработки адресного комплекса управленческих мероприятий. Поскольку по результатам модели «10Р» для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» определен консервативный

стратегический режим, предлагаемые меры ориентированы не на ускоренную экспансию, а на последовательное устранение выявленных ограничений, повышение эффективности использования ресурсов и контролируемое укрепление конкурентных позиций предприятия. Комплекс мероприятий представлен в таблице 39.

Таблица 39 – Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (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
Финансовое	Усиление контроля дебиторской задолженности и поэтапное снижение долговой нагрузки	Ограниченная ликвидность и повышенная долговая нагрузка	Финансовая служба	Сокращение периода инкассации, снижение DN до целевого уровня	Укрепление финансовой устойчивости и снижение стоимости привлеченного капитала
Организационное	Внедрение системы KPI по центрам ответственности и закрепление персональной ответственности	Недостаточная согласованность отдельных управленческих процессов	Руководство предприятия	Выполнение KPI подразделений	Повышение управляемости и качества реализации стратегических решений
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

Предлагаемый комплекс мероприятий конкретизирует содержание

консервативного стратегического режима применительно к ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» и согласуется с целевой траекторией МАК-НСП. Основное внимание сосредоточено на повышении операционной эффективности, укреплении рыночной позиции и устранении финансово-операционных ограничений при сохранении имеющейся ресурсной основы предприятия. Реализация мероприятий должна способствовать последовательному переходу к целевой позиции «нишевый дифференциатор» без избыточно рискованной модели расширения.

Вместе с тем адаптивный механизм должен сохранять работоспособность не только при базовом сценарии развития, но и при резком ухудшении внешней среды. Для проверки данной способности далее рассмотрим изменение рекомендуемого стратегического режима в условиях кризисного воздействия периода пандемии COVID-19. Для примера рассмотрим возможные вариации перехода компании от одного типа стратегии к другому с применением модели «10Р», представленные на рисунке 27.

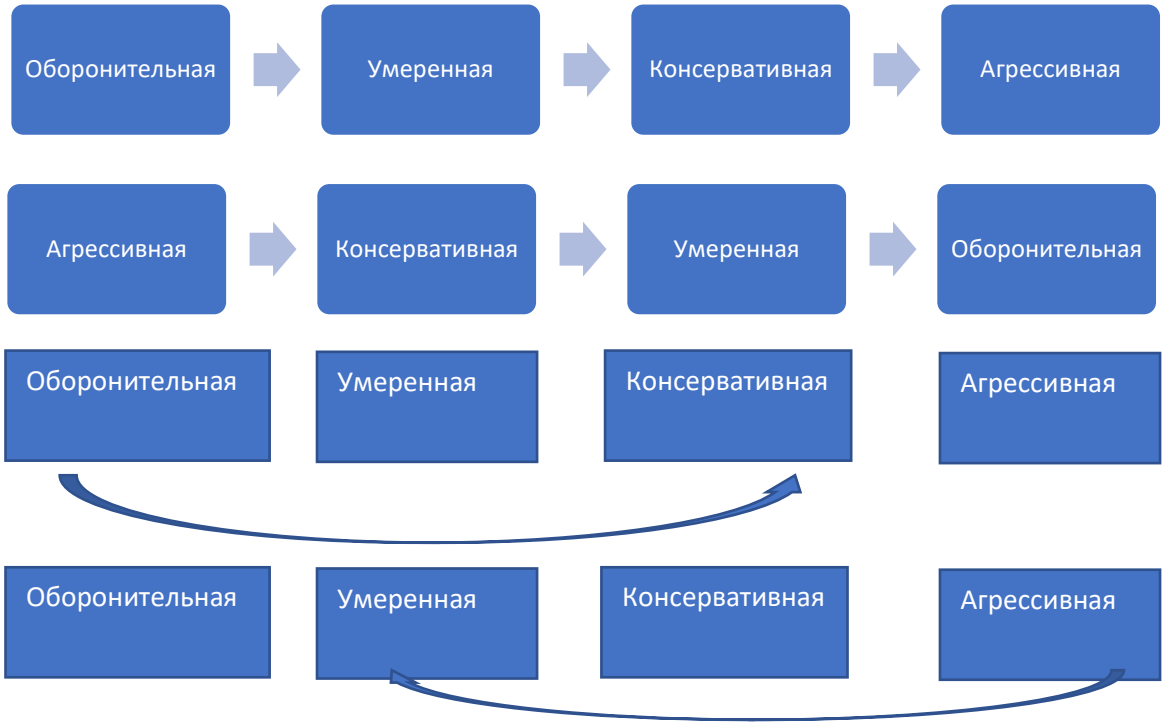


Рисунок 27 – Виды перехода базовых стратегий (составлено автором)

Применение модели «10Р» позволяет не только определить текущий стратегический режим предприятия, но и оценить возможность его изменения при

трансформации внутренней или внешней среды. В рамках исследования выделяются четыре режима конкурентного поведения: оборонительный, умеренный, консервативный и агрессивный. Переход между ними может иметь постепенный либо скачкообразный характер. Постепенный переход отражает последовательное изменение состояния предприятия: от менее активного режима к более активному (S1-S2-S3-S4, где S-стратегия) при накоплении конкурентных преимуществ либо, напротив, к более осторожному режиму при ухудшении ключевых параметров. Скачкообразный переход возникает под воздействием резких внутренних или внешних изменений: появления нового продукта, изменения структуры спроса, ухода крупного конкурента, нарушения поставок, санкционных ограничений, кризиса строительного рынка или иных шоков.

Принципиально важно, что переход к более активному режиму возможен только при наличии достаточной ресурсной, производственной, финансовой и организационной готовности. Если положительная динамика отдельных факторов не подкреплена устойчивостью по большинству параметров «10Р», преждевременное усиление стратегии может привести к росту издержек и потере управляемости. В случае негативного скачкообразного изменения механизм должен обеспечивать обратное движение – переход к более осторожному режиму с приоритетом сохранения ликвидности, загрузки мощностей и устойчивости сбыта. Схему перехода стратегий от одной к другой можно изобразить на рисунке 28 в виде схемы-алгоритма.

На схеме показано, что модель «10Р» можно использовать не только для первичного выбора стратегического режима, но и для его последующей корректировки при изменении состояния предприятия или внешней среды. Переход между режимами может быть постепенным либо скачкообразным, однако в обоих случаях он должен проходить проверку ресурсной, финансовой и рыночной готовности. Это позволяет избежать преждевременного перехода к более активной стратегии и обеспечивает адаптивность управленческих решений.

Для проверки данной логики далее рассмотрим изменение стратегического режима ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в условиях кризисного воздействия

периода пандемии COVID-19.

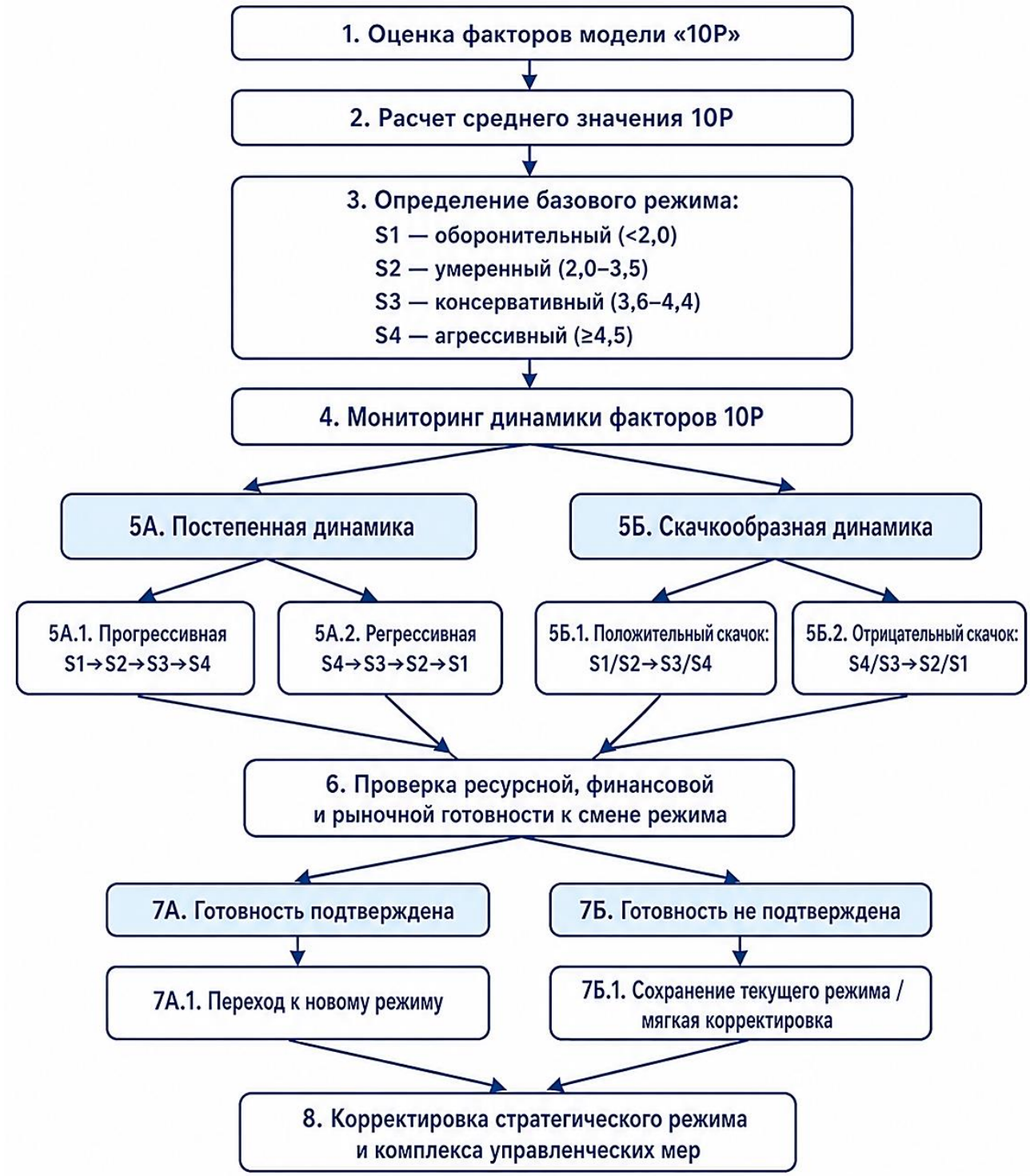


Рисунок 28 – Алгоритм переключения стратегического режима предприятия по результатам модели «10P» (составлено автором)

Такой анализ позволяет оценить, сохраняет ли предложенный механизм работоспособность при резком ухудшении внешней среды и способен ли он своевременно корректировать стратегическое поведение предприятия. Для этого

проведем то же исследование оценок факторов модели «10Р», которое мы проводили ранее для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (результаты представлены в Приложении Е), но в условиях функционирования фирм в период пандемии Covid-19 (Приложении Ж).

Название, положение переменных и базовых типов стратегий остаются неизменными для проверки универсальности методики «10Р». Базовыми стратегиями для анализа также являются оборонительная, умеренная, консервативная, агрессивная. Сразу отметим, что многие показатели покажут сниженную оценку, так как экономическая деятельность была сильно заторможена. Однако есть и такие показатели оценка, которых останется высокой/неизменной, так как на них практически не влияют внешние факторы воздействия. Напротив каждого фактора указана экспертная оценка переменной в соответствии с тем периодом, в который она оценивается. Далее проведем сравнительный анализ показателей двух периодов исследования в таблице 40.

Таблица 40 – Сравнительный анализ результатов исследования для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено втором)

Наименование факторов	Средняя балльная оценка состояния фактора		Средняя балльная оценка состояния фактора в кризисных условиях	
Product (Продукт)	4,5		4,5	
Producing (Производство)	4,25		3,25	
Price (Цена)	3,75		3,75	
Presence (Присутствие)	4	4,0	2,5	3,1
Promotion (Продвижение)	3,75		2,5	
Progress (Прогресс)	4,25		1,5	
People (Кадры)	4,25		3,5	
Position (Позиция)	4,25		3,5	
Politics (Политика)	3,5		3,5	
Precaution (Угрозы).	3,5		2,5	

Сопоставление результатов, полученных для стабильного периода функционирования предприятия и для условий кризиса, вызванного пандемией COVID-19, позволяет сделать вывод о высокой адаптивности предложенной модели «10Р» к изменениям внешней среды. Если в базовом сценарии абсолютное среднее значение факторов конкурентоспособности составило 4,0 балла и соответствовало консервативному стратегическому режиму, то в условиях

кризисного воздействия данный показатель снизился до 3,1 балла, что обусловило переход к умеренному режиму стратегического поведения. Полученный результат согласуется как с графической интерпретацией модели, так и с итоговыми значениями экспертной оценки факторов конкурентоспособности. Снижение интегральной оценки отражает ухудшение условий хозяйствования под воздействием внешних ограничений, однако не приводит к потере стратегической устойчивости предприятия.

Проведенное сравнение подтверждает, что модель «10P» способна фиксировать изменение конкурентного положения предприятия не только в условиях стабильного развития, но и в периоды повышенной экономической турбулентности. Это позволяет использовать ее как механизм адаптивной корректировки стратегических решений в зависимости от характера изменений внешней и внутренней среды.

На основании результатов кризисного сценария сформирован комплекс мероприятий по поддержанию и укреплению конкурентоспособности ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в условиях неблагоприятной конъюнктуры (таблица 41). Предложенные мероприятия ориентированы на сохранение рыночных позиций предприятия, поддержание операционной устойчивости, снижение зависимости от внешних факторов и формирование предпосылок для последующего перехода к более активному стратегическому режиму по мере восстановления отраслевой конъюнктуры.

Таким образом, апробация разработанного механизма адаптивного управления конкурентоспособностью на материалах ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» подтвердила его практическую применимость для решения задач стратегического управления промышленным предприятием. Данный механизм обеспечивает последовательную трансформацию результатов конкурентной диагностики в конкретные управленческие решения и позволяет формировать обоснованную траекторию повышения конкурентоспособности промышленного предприятия с учетом отраслевых особенностей, текущего положения организации и динамики внешней среды.

Таблица 41 – Адаптивная стратегия ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в условиях кризисного воздействия внешней среды (составлено автором)

Фактор конкурентоспособности	Режим воздействия	Приоритетные управленческие решения
Product (продукт)	Агрессивный	совершенствование свойств действующей продукции развитие флагманских товарных позиций точечный выпуск продуктов с высоким потенциалом спроса
Producing (производство)	Умеренный	оптимизация производственных процессов выборочная автоматизация трудоемких операций поддержание выпуска наиболее востребованных видов продукции
Price (цена)	Умеренный	сдерживание роста цен за счет снижения себестоимости расширение базы отечественных поставщиков пересмотр закупочных и логистических условий
Presence (присутствие)	Умеренный	сохранение позиций на действующих рынках приоритетное освоение близлежащих регионов развитие дилерских каналов с учетом транспортных издержек
Promotion (продвижение)	Умеренный	поддержание узнаваемости бренда; концентрация рекламных усилий на профессиональных потребителях и дилерах развитие цифровых каналов коммуникации
Progress (прогресс)	Оборонительный	сохранение текущего уровня развития концентрация инвестиций на критически важных направлениях отказ от нерентабельных и высокорисковых проектов
People (кадры)	Умеренный	сохранение стабильного кадрового состава поддержание условий труда снижение текучести развитие внутреннего обучения и производственной дисциплины
Position (позиция)	Умеренный	поддержание финансовой и производственной устойчивости сохранение рыночной доли контроль загрузки мощностей и ключевых показателей эффективности
Politics (политика)	Умеренный	снижение зависимости от импортного оборудования и компонентов поиск отечественных аналогов мониторинг регуляторных изменений и мер промышленной поддержки
Precaution (угрозы)	Умеренный	диверсификация поставщиков формирование резервов сырья и критических материалов мониторинг товаров-заменителей развитие экологической и социальной ответственности

Вместе с тем разработка адаптивной стратегии и определение приоритетных направлений повышения конкурентоспособности не гарантируют достижения запланированных результатов без создания соответствующих организационно-экономических условий ее реализации. В этой связи завершающим элементом исследования выступает формирование организационно-экономического механизма внедрения, мониторинга и оценки результативности адаптивного управления конкурентоспособностью.

3.3. Организационно-экономическое обеспечение внедрения, мониторинга и оценки результативности адаптивного управления конкурентоспособностью

Разработанный механизм адаптивного управления конкурентоспособностью приобретает прикладное значение только при условии его включения в действующую систему управления предприятием. В этой связи определим основные организационно-экономические условия его внедрения, мониторинга и оценки результативности, определяющие порядок применения разработанного инструментария, распределение функций между подразделениями предприятия, последовательность реализации управленческих процедур, систему мониторинга результатов и порядок корректировки принимаемых решений.

Практическая реализация механизма должна обеспечивать повторяемый управленческий цикл, включающий сбор данных, расчет ключевых показателей, выбор стратегического режима, утверждение комплекса мероприятий, распределение ответственности, контроль исполнения и корректировку решений[256]. Такая логика соответствует принципу обратной связи, согласно которому реализованные меры должны оцениваться по результатам мониторинга, а при выявлении отклонений производится повторная диагностика и уточнение управленческих воздействий.

Организационный порядок внедрения механизма целесообразно представить в виде последовательности этапов:

1) инициирование оценки конкурентоспособности руководством предприятия;

2) сбор и верификация исходных данных;

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

3) расчет ИПКП, $Z_{кдвс}$, СКК и факторов модели «10Р»;

4) позиционирование предприятия в МАК-НСП;

5) выбор или корректировка стратегического режима;

6) формирование комплекса управленческих мероприятий;

7) распределение ответственности между подразделениями;

8) мониторинг выполнения мероприятий и контроль KPI;

9) повторный расчет показателей при наступлении планового срока или триггерного события;

10) корректировка режима и управленческих решений.

Организационно-экономический механизм внедрения, реализации и мониторинга адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия представлен на рисунке 29. Такой порядок позволяет перевести механизм из аналитической плоскости в управленческую, поскольку каждый расчетный результат получает конкретного пользователя внутри предприятия и становится основанием для управленческого решения (таблица 42).

Важным условием работоспособности механизма является распределение ответственности между подразделениями предприятия. Конкурентоспособность не может быть закреплена только за одним функциональным блоком, поскольку она формируется на пересечении производства, финансов, маркетинга, снабжения, логистики, кадровой политики и стратегического управления. Поэтому организационное обеспечение механизма должно иметь межфункциональный характер (таблица 43).

Таблица 42 – Регламент внедрения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором)

Этап	Содержание процедуры	Ответственные исполнители	Результат
1. Инициирование оценки	Принятие решения о запуске цикла диагностики	Генеральный директор, совет директоров	Распоряжение о проведении оценки
2. Сбор данных	Формирование массива бухгалтерских, производственных, рыночных и отраслевых данных	Финансовая служба, ПЭО, коммерческий отдел	Верифицированная база исходных данных
3. Расчет диагностических показателей	Расчет ИПКП, $Z_{кдвс}$, СКК и частных Z-оценок	ПЭО, финансовая служба, аналитическая группа	Количественный профиль конкурентоспособности
4. Оценка факторов «10Р»	Экспертная оценка внутренних и внешних факторов конкурентоспособности	Руководители функциональных подразделений	Факторный профиль предприятия
5. Позиционирование в МАК-НСП	Определение текущей и целевой стратегической позиции	Аналитическая группа, служба развития	Стратегическая траектория развития
6. Выбор режима и разработка адаптивной стратегии	Утверждение оборонительного, умеренного, консервативного или агрессивного режима	Генеральный директор, топ-менеджмент	Принятый стратегический режим
7. Формирование мер	Разработка производственных, финансовых, маркетинговых, организационных и технологических мероприятий	Функциональные подразделения	План управленческих воздействий
8. Реализация и контроль	Исполнение мероприятий, контроль сроков и KPI	Ответственные подразделения	Промежуточные результаты реализации
9. Мониторинг и пересчет	Сравнение фактических результатов с целевыми значениями	ПЭО, финансовая служба, коммерческий блок	Оценка отклонений
10. Корректировка	Пересмотр режима, мероприятий и целевой траектории	Руководство предприятия	Обновленный управленческий цикл

Таблица 43 – Распределение ответственности при реализации механизма адаптивного управления конкурентоспособностью (составлено автором)

Участник механизма	Зона ответственности
Генеральный директор	Инициирование цикла диагностики, утверждение стратегического режима и ключевых управленческих решений
Финансовая служба	Расчет финансовых показателей, контроль ликвидности, рентабельности, долговой нагрузки и финансовых ограничений
Планово-экономический отдел	Расчет СКК, подготовка аналитических материалов, контроль выполнения KPI
Производственный отдел	Оценка загрузки мощностей, фондоотдачи, технического состояния оборудования, производственных резервов
Коммерческий отдел	Анализ доли рынка, каналов продаж, работы с дилерами, регионального присутствия
Служба снабжения и логистики	Контроль поставщиков, транспортных издержек, запасов и устойчивости логистических цепочек
Служба персонала	Мониторинг производительности труда, кадровой устойчивости, квалификации и текучести персонала
Служба развития / аналитическая группа	Позиционирование в МАК-НСП, подготовка предложений по корректировке стратегии
Руководители подразделений	Реализация мероприятий в пределах закрепленных направлений и предоставление отчетности

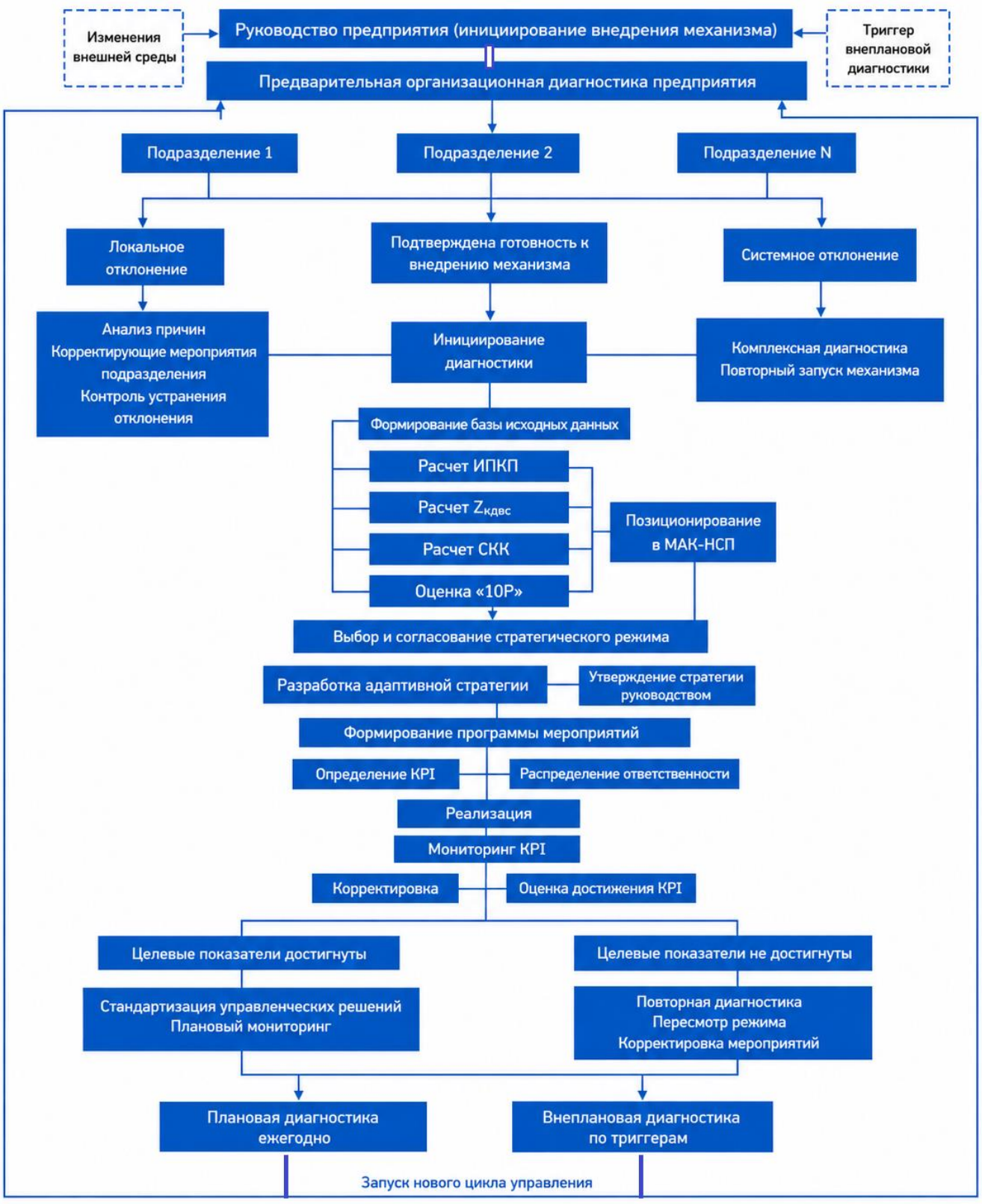


Рисунок 29 – Организационно-экономический механизм внедрения, реализации и мониторинга адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия (составлено автором)

Следующим элементом организационно-экономического обеспечения выступает система мониторинга (таблица 44). Ее назначение состоит в том, чтобы своевременно фиксировать изменения, способные повлиять на выбранный стратегический режим. В отличие от традиционного планового контроля, адаптивный механизм предполагает сочетание календарного пересчета показателей и внепланового реагирования на триггерные события.

Ключевым условием адаптивности механизма является система триггеров. Триггер нами понимается как количественно или содержательно фиксируемое событие, при наступлении которого требуется внеплановый пересмотр диагностических показателей, стратегического режима либо состава управленческих мероприятий. Важной составляющей организационно-экономического обеспечения адаптивного управления конкурентоспособностью является управления по отклонению, при котором плановый цикл диагностики дополняется немедленным реагированием на критические сигналы, что обеспечивает баланс между отсутствием избыточного мониторинга и своевременным переключением режима при изменении конъюнктуры (таблица 45).

Таблица 44 – Система мониторинга механизма адаптивного управления конкурентоспособностью (составлено автором)

Контролируемый показатель	Периодичность мониторинга	Ответственный	Значение
ИПКП	1 раз в год	Аналитическая группа	Оценка отраслевого потенциала и внешних ограничений
$Z_{кдвс}$	Ежеквартально или при резком изменении внешней среды	Финансовая служба, ПЭО	Оценка конъюнктурного давления
СКК	Ежегодно, при триггерах – внепланово	ПЭО, финансовая служба	Контроль конкурентной позиции предприятия
Частные Z-оценки СКК	Ежеквартально / ежегодно по доступности данных	Финансовая служба, ПЭО	Выявление конкретных зон отклонения
Среднее значение «10Р»	Полугодие / год	Аналитическая группа, руководители подразделений	Проверка соответствия стратегического режима
Позиция в МАК-НСП	Ежегодно или при изменении СКК	Служба развития	Уточнение целевой стратегической траектории
KPI мероприятий	Ежемесячно / ежеквартально	Ответственные подразделения	Контроль исполнения управленческих решений

Таблица 45 – Триггеры пересмотра стратегического режима в механизме адаптивного управления (составлено автором)

Триггерный показатель	Пороговое значение	Тип триггера	Действия	Источник данных
Среднее значение «10Р»	ниже 3,5	Понижающий	Пересчет СКК и МАК-НСП, рассмотрение перехода к более осторожному режиму	Экспертная оценка «10Р»
	выше 4,4	Повышающий	Проверка готовности к переходу к более активному режиму	Экспертная оценка «10Р»
Рентабельность продаж по чистой прибыли	отрицательное значение два квартала подряд	Критический	Внеплановый пересчет СКК, рассмотрение оборонительного режима	Бухгалтерская отчетность
Операционная маржа	снижение более чем на 2 п.п. за год	Предупредительный	Анализ себестоимости, ценовой политики и коммерческих расходов	Отчет о финансовых результатах
Доля рынка	снижение более чем на 0,5 п.п. за год	Рыночный	Пересмотр сбытовой и региональной политики	Отраслевая статистика, данные продаж
Фондоотдача	снижение более чем на 10% за год	Производственный	Аудит загрузки оборудования и производственных активов	Бухгалтерский баланс, производственная отчетность
Текущая ликвидность	ниже отраслевой медианы или ниже внутреннего норматива	Финансовый	Пересмотр оборотного капитала, дебиторской задолженности и графика платежей	Бухгалтерский баланс
Оборачиваемость запасов	снижение в течение двух кварталов подряд	Операционный	Аудит складских запасов, ABC/XYZ-анализ	Управленческий учет
Ключевая ставка Банка России	изменение более чем на 3 п.п. за квартал	Внешний	Пересчет $Z_{кдвс}$, корректировка инвестиционных и кредитных решений	Данные Банка России
СКК	выход за границу зоны или изменение более чем на 0,5 за год	Позиционный	Полный повторный цикл диагностики и обновление стратегической карты	РСБУ, расчеты СКК

Периодичность планового пересчета зависит от выбранного стратегического режима (таблица 46). В консервативном и умеренном режимах достаточно ежегодного полного пересчета по данным годовой отчетности, поскольку данные режимы предполагают осторожное развитие и относительно стабильную траекторию изменений. В агрессивном и оборонительном режимах периодичность должна быть повышена до ежеквартальной, поскольку первый связан с повышенным риском расширения, а второй – с необходимостью антикризисного контроля. Такая логика прямо следует из принципа управления по отклонению, при

котором плановая диагностика сочетается с немедленным реагированием на критические сигналы.

Таблица 46 – Периодичность пересчета показателей в зависимости от стратегического режима (составлено автором)

Стратегический режим	Плановая периодичность пересчета	Основание
Оборонительный	Ежеквартально	Высокая вероятность ухудшения показателей и необходимость антикризисного контроля
Умеренный	Ежегодно	Стабилизационная логика развития при отсутствии критических отклонений
Консервативный	Ежегодно	Поэтапное укрепление позиций при сохранении текущей устойчивости
Агрессивный	Ежеквартально	Повышенный риск расширения и необходимость частого контроля ресурсов
Любой режим	Внепланово при наступлении триггера	Реализация принципа управления по отклонению

Отдельное значение имеет оценка результативности внедрения механизма. Она должна проводиться не только по факту выполнения мероприятий, но и по изменению конкурентной позиции предприятия. Поэтому целесообразно использовать систему показателей, связывающую управленческие действия с диагностическими параметрами, применявшимися во второй и третий главах работы (таблица 47). Предлагаемая система индикаторов позволяет оценивать не только достигнутый экономический эффект, но и своевременно выявлять необходимость корректировки управленческих решений в рамках повторного цикла адаптивного управления.

Представленная система показателей обеспечивает объективную оценку результативности реализуемых мероприятий, позволяет своевременно выявлять отклонения от целевых ориентиров и инициировать повторный цикл диагностики при возникновении внутренних или внешних изменений. Тем самым механизм приобретает свойства непрерывной самонастраивающейся системы управления, ориентированной не только на достижение текущих результатов, но и на поддержание устойчивой конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Таблица 47 – Система показателей мониторинга результативности внедрения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (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	приближение к 0 и выше	ежегодно	Укрепление рыночной позиции
$Z_{фо}$	–0,43	приближение к 0 и выше	ежеквартально	Повышение отдачи основных средств
$Z_{ум}$	0,32	сохранение положительного значения	ежеквартально	Поддержание операционной устойчивости
$Z_{лик}$	–0,115	не ниже 0	ежеквартально	Повышение финансовой устойчивости
$Z_{пт}$	0,11	сохранение / рост	ежегодно	Поддержание кадрово-производственной результативности
Выполнение программы мероприятий	-	не менее 90 %	ежеквартально	Контроль реализации адаптивной стратегии
Выполнение KPI подразделений	-	не менее 90 %	ежеквартально	Оценка эффективности управленческих решений

Механизм считается результативным, если по итогам установленного периода наблюдается улучшение не менее чем по двум ключевым зонам критичности, выявленным при расчете СКК, при одновременном отсутствии ухудшения интегрального показателя конкурентоспособности. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» такими зонами являются рыночная доля и фондоотдача. Следовательно, первичный эффект от внедрения механизма должен проявляться в расширении рыночного присутствия, повышении загрузки и отдачи производственных мощностей, стабилизации ликвидности и сохранении положительной динамики операционной маржи.

В прикладном отношении механизм может быть внедрен в течение 12–24 месяцев (таблица 48).

Таблица 48 – План-график внедрения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено автором)

Период	Основные действия	Результат
1–3 мес.	Создание рабочей группы, сбор данных, утверждение регламента расчетов	Организационный запуск механизма
4–6 мес.	Расчет диагностических показателей, уточнение факторов «10P», позиционирование в МАК-НСП	Подтверждение стратегического режима
7–12 мес.	Реализация первоочередных мероприятий по фондоотдаче, сбыту, логистике и ликвидности	Первичные управленческие результаты
13–18 мес.	Мониторинг KPI, корректировка мероприятий, работа с триггерами	Уточнение управленческих воздействий
19–24 мес.	Повторный расчет СКК, «10P», МАК-НСП; оценка перехода к целевой позиции	Оценка результативности механизма

На первом этапе целесообразно провести организационный аудит и закрепить ответственность за расчет показателей. На втором этапе – сформировать план мероприятий по направлениям, определенным в п. 3.2. На третьем этапе – запустить регулярный мониторинг KPI и триггеров. На четвертом этапе – провести повторный расчет СКК, «10P» и МАК-НСП и оценить, изменилась ли стратегическая позиция предприятия.

Разработанный механизм имеет границы применимости. Он наиболее релевантен для промышленных предприятий, деятельность которых характеризуется капиталоемкостью, зависимостью от отраслевой конъюнктуры, наличием сопоставимой конкурентной выборки и доступностью бухгалтерской отчетности. При переносе механизма на другие отрасли сохраняется его общая архитектура, однако состав факторов ИПКП, критерии модели «10P», отраслевые медианы СКК и интерпретация МАК-НСП требуют адаптации к специфике соответствующего рынка.

Организационно-экономическое обеспечение завершает формирование механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Оно включает регламент внедрения, распределение ответственности, систему мониторинга, триггеры пересмотра режима, периодичность пересчета и показатели оценки результативности. В отличие от разовой диагностики, предложенный подход обеспечивает функционирование механизма в режиме непрерывной корректировки, при котором конкурентоспособность предприятия

рассматривается как динамически управляемое состояние. Это позволяет не только выявлять отклонения, но и своевременно изменять стратегический режим, набор мероприятий и целевую траекторию развития предприятия.

Таким образом, в рамках проектной части работы разработан и апробирован организационно-экономический механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, обеспечивающий переход от диагностики конкурентного положения к формированию и реализации обоснованных управленческих решений. В ходе исследования сформирована архитектура механизма, объединяющая диагностико-аналитический, стратегический, инструментально-управленческий и контрольно-корректирующий функциональные блоки в единый замкнутый контур управления. В отличие от существующих подходов предложенный механизм интегрирует разработанные инструменты – интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли (ИПКП), агрегированный индекс конъюнктурного давления внешней среды ($Z_{кдвс}$), показатель степени критичности конкурентоспособности (СКК), адаптированную модель «10P» и матрицу адаптивного конкурентного выбора стратегической позиции (МАК-НСП), обеспечивая их последовательное применение в рамках единой управленческой процедуры.

Апробация механизма на материалах ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» показала, что исходное конкурентное положение предприятия соответствует среднему уровню отраслевой конкурентоспособности и обусловливает целесообразность реализации консервативного стратегического режима. Согласование результатов ИПКП, СКК, модели «10P» и МАК-НСП позволило определить целевую стратегическую траекторию, ориентированную на переход предприятия из позиции «адаптивный последователь» в позицию «нишевый дифференциатор» за счет повышения эффективности использования ресурсного потенциала, укрепления рыночных позиций и совершенствования внутренних бизнес-процессов.

Разработанный комплекс адаптивных управленческих мероприятий дифференцирован по основным направлениям деятельности предприятия и

предусматривает реализацию организационных, производственных, финансово-экономических, маркетинговых и инновационно-технологических решений, согласованных с выявленными ограничениями конкурентоспособности. Дополнительная апробация модели «10Р» в условиях кризисного сценария, вызванного пандемией COVID-19, подтвердила способность предложенного механизма адаптироваться к изменению параметров внешней среды посредством корректировки стратегического режима без изменения общей логики управления.

Практическая реализуемость разработанного подхода обеспечена предложенным организационно-экономическим регламентом внедрения механизма, включающим последовательность его реализации, распределение ответственности между подразделениями предприятия, систему мониторинга ключевых показателей, механизм планового и внепланового пересчета диагностических индикаторов, а также порядок корректировки управленческих решений на основе количественных триггеров и оценки достигнутых результатов. Это позволяет рассматривать разработанный механизм как непрерывно функционирующую систему адаптивного управления, ориентированную на своевременную реакцию предприятия на изменения внутренней и внешней среды.

Таким образом, результаты третьей главы подтверждают возможность практического применения разработанного механизма адаптивного управления конкурентоспособностью на предприятиях гипсовой промышленности. Его использование обеспечивает повышение обоснованности стратегических решений, согласованность диагностических и управленческих процедур, а также формирует условия для устойчивого укрепления конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях высокой отраслевой волатильности конкурентоспособность промышленного предприятия перестает быть фиксированным состоянием и все в большей степени проявляется как результат непрерывной управленческой адаптации к колебаниям спроса, изменению стоимости ресурсов, усилению технологического неравенства между участниками рынка и смещению параметров конкурентного взаимодействия. Для предприятий промышленности это означает необходимость перехода от разовых оценок положения на рынке к таким механизмам управления, которые позволяют своевременно диагностировать изменение внешних и внутренних условий, соотносить ресурсные возможности с фактической операционной результативностью и на этой основе определять обоснованное направление стратегического маневра. Именно в этой логике формируется потребность в инструментах, способных не только описывать конкурентную позицию предприятия, но и переводить результаты анализа в систему практических управленческих решений.

Проведенное диссертационное исследование позволило решить поставленную научную задачу, связанную с разработкой и апробацией механизма адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях нестабильной отраслевой среды. Полученные результаты подтверждают, что конкурентоспособность современного промышленного предприятия в условиях волатильности спроса, изменения стоимости ресурсов, логистических ограничений, технологической неоднородности и усиления конкурентного давления приобретает динамический характер и требует постоянной диагностики, управленческой настройки и корректировки стратегического поведения.

В первой главе диссертации систематизированы теоретико-методические подходы к исследованию конкурентоспособности промышленных предприятий. Установлено, что значительная часть существующих определений и методик

ориентирована преимущественно на фиксацию достигнутого положения предприятия, тогда как в условиях нестабильной среды более значимой становится его способность воспроизводить конкурентные преимущества во времени. На этой основе уточнено содержание категории «конкурентоспособность промышленного предприятия» как устойчивой способности формировать, использовать и непрерывно воспроизводить комплекс внутренних преимуществ, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие в изменяющейся экономической среде. Данная трактовка позволила сместить акцент с разовой оценки конкурентной позиции на управление ее адаптацией.

Проведенный анализ методического инструментария оценки конкурентоспособности показал, что традиционные подходы (матричные, экспертные, финансовые, маркетинговые) обладают значительной прикладной ценностью, однако в большинстве случаев не обеспечивают одновременного учета отраслевой среды, внутриотраслевой позиции предприятия, управленческой интерпретации результатов и возможности последующей корректировки стратегии. В связи с этим в работе обоснованы принципы формирования механизма адаптивного управления конкурентоспособностью: отраслевая обусловленность, многоуровневость, количественная диагностируемость, воспроизводимость, сопряжение внешней и внутренней диагностики, управленческая предписательность и обратная связь.

Во второй главе выполнена экономическая оценка состояния и тенденций развития гипсовой промышленности России. Показано, что отрасль обладает значимым конкурентным потенциалом, основанным на наличии собственной сырьевой базы, емкости внутреннего строительного рынка и развитой системе производства гипсовых строительных материалов. Вместе с тем реализация данного потенциала ограничивается территориальной неоднородностью производства и потребления, логистическими издержками, зависимостью от строительного цикла, различиями в технологической глубине переработки и недостаточным развитием вторичного сырья. Следовательно, конкурентоспособность предприятий гипсовой промышленности определяется не

одним параметром, а сочетанием сырьевых, производственных, финансовых, сбытовых, технологических и внешнеэкономических факторов. Для оценки отраслевых условий разработан интегральный показатель конкурентного потенциала отрасли – ИПКП, включающий пять ключевых факторов: обеспеченность сырьевой базой, логистическую инфраструктуру, технологическую глубину переработки, строительный спрос и развитие вторичного сырья. Расчет ИПКП позволил установить, что российская гипсовая промышленность характеризуется средне-высоким уровнем конкурентного потенциала, однако уступает странам-лидерам по технологической глубине переработки и использованию вторичного сырья. Это означает, что отрасль располагает базовыми предпосылками развития, но для перехода к более сильной конкурентной позиции требуется повышение технологической и ресурсной эффективности.

С целью количественной оценки воздействия макроэкономических и институциональных факторов предложен агрегированный индекс конъюнктурного давления внешней среды ($Z_{кдвс}$), позволяющий интегрально учитывать влияние изменения ключевой ставки, инфляционных процессов, валютной волатильности, санкционных ограничений, динамики строительного рынка и иных факторов внешней среды на условия функционирования предприятий гипсовой промышленности. Проведенные расчеты показали, что в исследуемом периоде внешняя среда характеризовалась повышенным уровнем конъюнктурного давления, оказывающим сдерживающее воздействие на конкурентоспособность предприятий отрасли и требующим учета при выборе стратегического режима их развития.

Для диагностики положения предприятия внутри отрасли разработан показатель степени критичности конкурентоспособности – СКК, основанный на взвешенном суммировании нормированных Z-оценок. В отличие от традиционного бенчмаркинга, СКК позволяет оценивать предприятие не по абсолютным значениям, а относительно отраслевой медианы и стандартного отклонения по группе сопоставимых производителей. Апробация методики на материалах ОАО

«Хабезский Гипсовый Завод» показала, что предприятие занимает среднюю, в целом устойчивую, но не лидерскую конкурентную позицию. Итоговое значение СКК составило –0,08. Наибольшее сдерживающее влияние на итоговую оценку оказывают отставание доли предприятия в совокупной выручке сопоставимой группы от целевого ориентира и пониженная фондоотдача. Менее выраженное снижение операционной маржи по сравнению с медианным значением и производительность труда, превышающая медианный уровень, частично компенсируют указанные ограничения. При этом неблагоприятная внешняя конъюнктура формирует дополнительные ограничения для укрепления конкурентной позиции предприятия.

В третьей главе разработан механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, объединяющий диагностико-аналитический, стратегический, инструментально-управленческий и контрольно-корректирующий блоки. Его отличие состоит в том, что ИПКП, агрегированный индекс конъюнктурного давления внешней среды, СКК, адаптированная модель «10Р» и матрица МАК-НСП не используются как разрозненные методики, а включаются в единую последовательность управленческих процедур: от оценки отраслевой среды и конкурентной позиции предприятия к выбору стратегического режима, разработке мероприятий, мониторингу и корректировке решений.

Адаптированная модель «10Р» позволила детализировать внутренние и внешние факторы конкурентоспособности ОАО «Хабезский Гипсовый Завод». Среднее значение оценки факторов составило 4,0 балла, что соответствует консервативному стратегическому режиму. Данный режим является наиболее обоснованным для предприятия, поскольку он не предполагает антикризисного сжатия деятельности, но и не ориентирует предприятие на чрезмерно рискованную экспансию. Его содержание заключается в поэтапном укреплении рыночных позиций, повышении отдачи от имеющейся ресурсной базы, оптимизации затрат, развитии продуктовой линейки и снижении зависимости от внешних ограничений.

Для согласования текущего положения предприятия и целевой траектории

развития разработана матрица адаптивного конкурентного выбора стратегической позиции – МАК-НСП. Ее применение позволило определить стратегическую траекторию ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» как переход от позиции «адаптивный последователь» к позиции «нишевого дифференциатора». Экономическое содержание данного перехода состоит в том, что предприятие должно реализовывать имеющийся производственный и сырьевой потенциал не через масштабную ценовую конкуренцию с федеральными лидерами, а через усиление операционной эффективности, продуктовой специализации, регионального присутствия и качества работы с целевыми потребителями.

В работе разработан комплекс адаптивных управленческих мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ОАО «Хабезский Гипсовый Завод». Он включает производственные меры по повышению фондоотдачи и загрузки мощностей, финансово-экономические меры по укреплению ликвидности и контролю затрат, маркетинговые меры по развитию регионального присутствия и дилерских каналов, организационно-управленческие меры по закреплению ответственности и KPI, а также инновационно-технологические меры, связанные с выборочной модернизацией и снижением зависимости от импортных компонентов. Проведенное сценарное моделирование на примере кризисного воздействия периода COVID-19 подтвердила адаптивность модели. При ухудшении внешней среды стратегический режим корректируется с консервативного на умеренный, что позволяет сохранить устойчивость предприятия без разрушения базовой логики управления.

Завершающим результатом исследования стало формирование организационно-экономического обеспечения внедрения механизма адаптивного управления конкурентоспособностью. Предложенный регламент включает инициирование оценки, сбор и верификацию данных, расчет диагностических показателей, позиционирование предприятия в МАК-НСП, выбор или корректировку стратегического режима, формирование программы мероприятий, распределение ответственности, мониторинг KPI, плановый и внеплановый пересчет показателей, а также корректировку режима и управленческих решений.

Тем самым механизм приобретает не только аналитический, но и управленческий характер, предполагающий, что каждый расчетный результат получает своего пользователя в системе управления предприятием и становится основанием для конкретного решения.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного механизма на предприятиях гипсовой промышленности и в других капиталоемких промышленных отраслях при условии адаптации состава отраслевых факторов, критериев модели «10Р», медианных нормативов СКК и интерпретации МАК-НСП. Разработанный подход позволяет руководству предприятия не ограничиваться констатацией текущего положения, а выявлять причины конкурентных отклонений, выбирать допустимый стратегический режим, формировать адресный пакет управленческих мер и контролировать результативность их реализации.

Таким образом, цель диссертационного исследования достигнута – разработан и апробирован механизм адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, обеспечивающий переход от отраслевой и внутрифирменной диагностики к формированию, реализации и корректировке стратегических решений. Полученные результаты развивают теоретико-методические положения управления конкурентоспособностью промышленных предприятий и формируют прикладной инструментарий, позволяющий рассматривать конкурентоспособность не как разово измеряемый итог, а как динамически управляемое состояние, поддерживаемое системой диагностики, стратегического выбора, организационного исполнения и обратной связи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография “Новости”», 2000. – 256 с.

2. Акифьева, В. А. Определение конкурентоспособности предприятия на основе метода многоугольника / В. А. Акифьева, Т. Н. Батова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-2. – С. 351–356.

3. Александров, А. В. Стратегическое управление экономической устойчивостью предпринимательских структур в кризисных условиях : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Александров Андрей Владимирович. – Санкт-Петербург, 2022. – 327 с.

4. Аналитика. Российский союз промышленников и предпринимателей : офиц. сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://rspp.ru/activity/analytics/ (дата обращения: 12.02.2025).

5. Андреева, О. Ю. Анализ драйверов развития рынков гипса России и Пермского края / О. Ю. Андреева, Г. Р. Суздалева // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 49 (2). – С. 24–33.

6. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. [и др.] : Питер, 2012. – 556 с.

7. Банк России. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 15.04.2026).

8. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – URL: http://www.mavriz.ru/articles/2005/4/3833.html (дата обращения: 12.03.2025).

9. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – URL: http://www.mavriz.ru/articles/2001/5/37.html (дата обращения: 17.06.2025).

10. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – URL: http://www.vedu.ru/bigencdic/38501/ (дата обращения: 15.01.2026).

11. Бурда, А. Г. Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий / А. Г. Бурда, В. В. Кочетов [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2006. – № 17 (01). – URL: http://ej.kubagro.ru/2006/01/pdf/17.pdf (дата обращения: 17.06.2025).

12. Ваховская, М. Ю. Сущность дефиниции «конкурентоспособность» / М. Ю. Ваховская, Л. Р. Аблякимова // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2020) : сборник трудов III Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых. – Симферополь : АРИАЛ, 2020. – С. 39–44.

13. Вместе восстанавливаем гектар дубового леса в Апшеронском районе Кубани [Электронный ресурс]. – URL: https://www.knauf.ru/company/news/vmeste-vosstanavlivaem-gektar-dubovogo-lesa-v-apsheronskom-rayone-kubani/ (дата обращения: 20.04.2026).

14. Волков, В. В. Совершенствование управления устойчивым развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его деятельности : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Волков Вадим Витальевич. – Челябинск, 2023. – 188 с.

15. ВОЛМА : официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.volma.ru/ (дата обращения: 15.04.2026).

16. Воронов, Д.С. Динамическая концепция управления конкурентоспособностью предприятия : монография / Д.С. Воронов. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 316 с.

17. Воронов, Д.С. Методология динамической оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленного предприятия : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Воронов Дмитрий Сергеевич. – Екатеринбург, 2021. – 411 с.

18. Воронов, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / Д. Воронов [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml (дата обращения: 12.03.2025).

19. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг по данным бухгалтерской отчетности с 2017 г. : ЕМИСС. Государственная статистика : офиц. сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58235 (дата обращения: 20.02.2023).

20. Гельвановский, М.И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении / М.И. Гельвановский, В.М. Жуковская, И.А. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–77.

21. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 499 с.

22. Гибадуллин, А. А. Механизмы устойчивого развития производственных комплексов электроэнергетики / А. А. Гибадуллин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – Вып. 3. – Ч. 1. – С. 56–62.

23. Година, О. В. Сущность механизма стратегического управления инновационным развитием социально-экономической системы / О. В. Година // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 6 (50). – С. 75–81.

24. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 461 с.

25. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 1316 с.

26. Демченко, А. А. Измерение конкурентоспособности предприятий отрасли: теория и методы измерения : монография / А. А. Демченко, Э. Н. Кузьбожев ; под ред. Э. Н. Кузьбожева. – Курск : Курск, 2000. – 87 с.

27. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : Новое знание, 2004. – 496 с.

28. Ежова, В. А. Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / В. А. Ежова. – Санкт-Петербург : ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. – 38 с.

29. ЕМИСС. Государственная статистика : офиц. сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fedstat.ru/ (дата обращения: 20.02.2023).

30. Ермакова, Е. А. Механизмы формирования и функционирования корпоративной инновационной системы : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Ермакова Елена Александровна. – Нижний Новгород, 2012. – 186 с.

31. Ерыпалов, С. Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны : дис. … д-ра экон. наук : 5.2.3 / Ерыпалов Сергей Евгеньевич. – Екатеринбург, 2023. – 439 с.

32. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.

33. Закон РСФСР от 22.03.1991 № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51/ (дата обращения: 18.02.2023).

34. Зулькарнаев, И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/04.shtml (дата обращения: 12.03.2025).

35. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 255 с.

36. Исаев, А. А. Начала политической экономии / А. А. Исаев [Электронный ресурс]. – URL: https://dspace.spbu.ru/items/e9a5842b-e811-4dbc-8641-bb769fe87614 (дата обращения: 18.02.2023).

37. Итоги деятельности КНАУФ в России в 2024 году лучше относительно динамики рынка [Электронный ресурс]. – URL: https://www.knauf.ru/company/news/itogi-deyatelnosti-knauf-v-rossii-v-2024-godu-

luchshe-otnositelno-dinamiki-rynka/ (дата обращения: 20.04.2026).

38. Какие страны экспортировали «Гипс; ангидрит; гипсовые вяжущие (представляющие собой кальцинированный гипс или сульфат кальция), окрашенные или неокрашенные, содержащие или не содержащие небольшие количества ускорителей или замедлителей» в 2023 году? [Электронный ресурс]. – URL: https://trendeconomy.ru/data/commodity_h2/2520 (дата обращения: 20.02.2023).

39. Канторович, Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов / Л. В. Канторович. – Москва : Издательство Академии наук СССР, 1960. – 352 с.

40. Кендалл, М. Статистические выводы и связи / М. Кендалл, А. Стьюарт. – М. : Наука, 1973. – 900 с.

41. Кириченко, Л. П. Теория отраслевых рынков : учеб. пособие / Л. П. Кириченко, Т. В. Возбранная. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2012. – 163 с.

42. КНАУФ : официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.knauf.ru/company/ (дата обращения: 15.04.2026).

43. Кобозева, Е. М. Конкурентоспособность промышленного предприятия: факторы, уровни и методы ее оценки / Е. М. Кобозева, А. А. Клевцова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 4 (70). – С. 40–46.

44. Количество убыточных крупных и средних предприятий и организаций с 2017 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://fedstat.ru/indicator/58028 (дата обращения: 20.02.2023).

45. Кондратьев, Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: избранные труды / Н. Д. Кондратьев. – Москва : Экономика, 1989. – 550 с.

46. Константиниди, Х. А. Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России (по итогам научной конференции) / Х. А. Константиниди, В. В. Сорокожердьев, А. Г. Рубин // Экономическая наука современной России. – 2023. – № 1 (100). – С. 96–101.

47. Косорукова, И. В. Управление стоимостью бизнеса и его

конкурентоспособность / И. В. Косорукова [Электронный ресурс] // Современная конкуренция. – 2007. – № 1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-stoimostyu-biznesa-i-ego-konkurentosposobnost (дата обращения: 18.03.2023).

48. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер, А. Чернев. – СПб. : Питер, 2024. – 608 с.

49. Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) (нормальное ограничение 200 %) с 2017 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58047 (дата обращения: 20.02.2023).

50. Криворотов, В. В. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов / В.В. Криворотов, А. В. Калина, Т.В. Матвеева, А.Ю. Байраншин. – Екатеринбург : УрФУ, 2013. – 262 с.

51. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/06.shtml (дата обращения: 17.06.2025).

52. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учебник / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 767 с.

53. Кукин, Л. А. Адаптивное управление инновациями промышленных предприятий в условиях нестабильности экономического развития : дис. … канд. экон. наук : 5.2.3 / Кукин Леонид Александрович. – Москва, 2024. – 173 с.

54. Лубский, А. А. Конкурентоспособность предприятия: проблемные вопросы и решения / А. А. Лубский, В. В. Медведева // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 1. – С. 48–52.

55. Лясковская, Е. А. Интегральный механизм инновационного развития экономики / Е. А. Лясковская // Вестник УГТУ-УПИ. – 2008. – № 2. – С. 104–108.

56. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М. : Омега-Л, 2007. – 325 с.

57. Максимова, И. В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. В. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.

58. Малыгин, А. Н. Анализ причин низкой конкурентоспособности

российских предприятий на мировом рынке / А. Н. Малыгин, М. С. Шейко [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prichin-nizkoy-konkurentosposobnosti-rossiyskih-predpriyatiy-na-mirovom-rynke?ysclid=ly9ylbvl1l588942222 (дата обращения: 22.02.2023).

59. Маршалл, А. Принципы экономической науки : в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Генеральный директор, 2010. – 264 с.

60. Матвеева, Т. В. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе развития инновационной деятельности : учеб. пособие / Т. В. Матвеева, В. В. Криворотов, Н. В. Машкова, П. П. Корсунов. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 152 с.

61. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг : учеб. пособие / Н. К. Моисеева. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 313 с.

62. Монастырский, Д. И. Возможность переработки фосфогипса с получением подщелачивающего реагента / Д. И. Монастырский, М. А. Куликова, Н. П. Шабельская, В. А. Ульянова, М. А. Егорова // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. – 2024. – Т. 335. – № 9. – С. 183–190.

63. Мордвинов, Н. С. Некоторые соображения по предмету мануфактур в России и о тарифе / Н. С. Мордвинов [Электронный ресурс]. – URL: https://elib.rgo.ru/handle/123456789/235311 (дата обращения: 08.02.2023).

64. Морозова, А. «Коммерсантъ» узнал о росте спроса на услуги ремонта квартир / А. Морозова [Электронный ресурс] // Forbes.ru. – 2024. – 04 мая. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/511749-kommersant-uznal-o-roste-sprosa-na-uslugi-remonta-kvartir (дата обращения: 20.04.2026).

65. Мошнов, В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В. А. Мошнов [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (дата обращения: 12.03.2025).

66. Мошнов, В. А. Методические основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия : дис. … канд. экон. наук :

08.00.05 / Мошнов Василий Александрович. – Владимир, 2003. – 183 с.

67. Нагорный, М. А. Инновации в компании и их влияние на конкурентоспособность / М. А. Нагорный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99). – С. 170–173.

68. Наливайченко, Е. В. О методологических подходах к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. В. Наливайченко, А. А. Хоришко // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2018. – № 2 (43). – С. 104–112.

69. Николаева, Е. Топ-менеджер КНАУФ рассказал, как в условиях санкций компания переформатировала работу и вышла на новый уровень / Е. Николаева [Электронный ресурс]. – URL: https://mperspektiva.ru/topics/top-menedzher-knauf-rasskazal-kak-v-usloviyakh-sanktsiy-kompaniya-pereformatirovala-rabotu/ (дата обращения: 21.02.2026).

70. Объем рынка синтетического гипса в 2023 году: прогноз до 2032 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://port-mone.tv/obem-rynka-sinteticheskogo-gipsa-v-2023-g-prognoz-do-2032-g/ (дата обращения: 20.02.2023).

71. Ожидаемый рост производства гипса в РФ до 2030 года – не менее 5 % в год [Электронный ресурс]. – URL: https://xn----7sbbgbdjecb2aeeqwgvkjh2a6aao4uje.xn--p1ai/news/obzor-rynka-proizvodstva-gipsa-2017-2023/ (дата обращения: 04.02.2023).

72. Окрепилов, В. В. Управление качеством и конкурентоспособностью : учеб. пособие / В. В. Окрепилов. – СПб. : СПбУЭФ, 1997. – 259 с.

73. Олливье, А. Международный маркетинг / А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе // Академия рынка. Маркетинг : пер. с фр. / А. Дайан [и др.]. – М. : Экономика, 1993. – С. 477–568.

74. Островская, В. Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли: теория, методология, практика : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Островская Виктория Николаевна. – Ставрополь, 2010. – 383 с.

75. Оценка и обеспечение конкурентоспособности производственных комплексов и компаний : монография / В. В. Криворотов, С. Е. Ерыпалов, А. В.

Калина, Н. В. Стародубец [и др.] ; под ред. В. В. Криворотова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 466 с.

76. Оценка конкурентоспособности продукции и предприятий : учеб. пособие / Л. В. Макарова, Р. В. Тарасов. – Пенза : ПГУАС, 2015. – 168 с.

77. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, М. А. Эскиндаров, Т. В. Тазихина, Е. Н. Иванова, О. Н. Щербакова. – М. : ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. – 544 с.

78. Парахина, В. Н. Механизм управления стратегическими изменениями в организации / В. Н. Парахина // Современные подходы к управлению стратегическим развитием организации : коллективная монография / под ред. В. Н. Парахиной. – Ставрополь : Фабула, 2010. – С. 23–36.

79. Парфенов, Е. Сделка по Knauf слетела с резьбы / Е. Парфенов, А. Майданская [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8100266 (дата обращения: 21.02.2026).

80. Перечень месторождений твердых полезных ископаемых, открытых в 2020 году [Электронный ресурс]. – URL: https://rosnedra.gov.ru/press/informatsionnye-materialy/perechen_mestorozhdeniy_tverdykh_poleznykh_iskopaemykh_otkrytykh_v_2020_godu (дата обращения: 15.04.2026).

81. Пигу, А. Экономическая теория благосостояния / А. Пигу. – М. : Прогресс, 1985. – 511 с.

82. Погодина, Т. В. Стратегическое управление конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях / Т. В. Погодина, Н. Л. Удальцова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2020. – № 1. – С. 41–50.

83. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2026. – 456 с.

84. Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2005. – 608 с.

85. Прибыль (убыток) до налогообложения с 2017 года : ЕМИСС.

Государственная статистика : офиц. сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fedstat.ru/indicator/57732 (дата обращения: 20.02.2023).

86. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2025 г. № 4165-р «Об утверждении комплексного плана повышения объемов утилизации фосфогипса, образованного при производстве минеральных удобрений» [Электронный ресурс]. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512300104 (дата обращения: 10.02.2026).

87. Рейтинг крупнейших по выручке компаний России [Электронный ресурс] // РБК Pro. – URL: https://pro.rbc.ru/rbc500 (дата обращения: 17.06.2025).

88. Рентабельность активов с 2017 года : ЕМИСС. Государственная статистика : офиц. сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58035 (дата обращения: 20.02.2023).

89. Робинсон, Д. В. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Д. В. Робинсон. – М. : Прогресс, 1986. – 471 с.

90. Родионова, Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. Н. Родионова, О. Г. Кантор, Ю. Р. Хакимова [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – URL: http://www.mavriz.ru/articles/2000/1/53.html (дата обращения: 12.03.2025).

91. Романова, А. Т. Кризисная динамика циклического развития мирового хозяйства: кризисная динамика и определяющие ее факторы / А. Т. Романова, И. В. Карапетянц // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2020. – № 3. – С. 209–230.

92. Романовская, Е. В. Содержание механизма устойчивого развития промышленного предприятия / Е. В. Романовская, Е. П. Козлова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2018. – № 2 (50). – С. 25–30.

93. Российский федеральный геологический фонд. Государственный кадастр месторождений твердых полезных ископаемых [Электронный ресурс]. – URL: http://www.rfgf.ru/gkm (дата обращения: 15.04.2026).

94. Российский экономический барометр : ежеквартальный статистический бюллетень. № 4–2025 (Выпуск 96) / под ред. А. Батяевой, А. Егорова [Электронный ресурс]. – М. : Институт экономики РАН, 2025. – URL: https://inecon.org/docs/2025/REB_2025_4.pdf (дата обращения: 18.02.2026).

95. Российский экономический барометр : ежеквартальный статистический бюллетень. № 1–2026 (Выпуск 97) / под ред. А. Батяевой, А. Егорова [Электронный ресурс]. – М. : Институт экономики РАН, 2026. – URL: https://inecon.org/docs/2026/REB_2026_1.pdf (дата обращения: 18.04.2026).

96. Россия использовала санкции для развития: как экономика выстояла в 2022 году [Электронный ресурс] // ТАСС : офиц. сайт. – URL: https://tass.ru/ekonomika/17152135/amp (дата обращения: 10.02.2023).

97. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : учебник для вузов / Ю. Б. Рубин. – М. : Маркет ДС, 2007. – 608 с.

98. Свечникова, В. В. Организационно-экономический механизм инновационного развития корпоративных структур : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Свечникова Виктория Владимировна. – Екатеринбург, 2010. – 200 с.

99. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Эксмо, 2022. – 1056 с.

100. СМПРО. Анализ рынка гипса России [Электронный ресурс]. – URL: https://cmpro.ru/rus/catalog/analitika/gips/ (дата обращения: 15.04.2026).

101. СМПРО. Рынок гипса. Май 2025 [Электронный ресурс]. – URL: https://cmpro.ru/rus/news/novosti-rinka/stroitelstvo/rinok-gipsa-mai-2025.html (дата обращения: 20.04.2026).

102. Сталин, И. В. Соревнование и трудовой подъем масс: предисловие к книжке Микулиной «Соревнование масс» / И. В. Сталин // Сталин И. В. Сочинения : в 13 т. – Т. 12. – М. : Государственное издательство политической литературы, 1949. – С. 108–111.

103. Ступина, Т. А. Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Ступина Татьяна Алексеевна. – Орел, 2010. – 227 с.

104. Табарчук, П. П. Механизм устойчивого развития предприятия с использованием его организационного потенциала / П. П. Табарчук, М. А. Микитась // Отраслевая экономика. – 2012. – № 40-4. – С. 237–243.

105. Таран, В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В. А. Таран // Машиностроитель. – 1998. – № 2. – С. 6–12.

106. Тер-Григорьянц, А. А. Механизм управления формированием и развитием инновационной экосистемы при переходе к новому технологическому укладу / А. А. Тер-Григорьянц, М. Н. Деньщик // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2019. – № 3 (72). – С. 101–109.

107. Тинякова, В. И. Влияние антироссийских санкций на экономику России / В. И. Тинякова, М. Н. Гусева, И. С. Брикошина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3 (152). – С. 96–100.

108. Тиханов, Е. А. Формирование универсального методического подхода к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, С. Е. Ерыпалов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10. – № 1. – С. 113–124.

109. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2012. – 576 с.

110. Уровень рентабельности (убыточности) проданных товаров, продукции, работ, услуг с 2017 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fedstat.ru/indicator/58036 (дата обращения: 20.02.2023).

111. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – URL: http://www.mavriz.ru/articles/2003/4/97.html (дата обращения: 12.03.2025).

112. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг,

2002. – 885 с.

113. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркет ДС, 2008. – 426 с.

114. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 503 с.

115. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.04.2026).

116. Федеральная служба по надзору в сфере транспорта. Тарифы на грузовые и пассажирские перевозки вырастут с 1 декабря [Электронный ресурс]. – URL: https://rostransnadzor.gov.ru/news/13982 (дата обращения: 15.04.2026).

117. Федеральный закон от 15 апреля 2014 г. № 328 «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [Электронный ресурс]. – URL: http://government.ru/docs/all/91634/ (дата обращения: 22.01.2023).

118. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 18.02.2023).

119. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учеб. пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков ; под ред. Т. Г. Философовой. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 295 с.

120. Формирование конкурентных преимуществ российских предприятий в условиях экономической нестабильности : коллективная монография / под ред. М. Я. Веселовского, И. В. Кировой. – М. : Научный консультант, 2017. – 276 с.

121. Хайек, Ф. А. Конкуренция как процедура открытия / Ф. А. Хайек // Мировая экономика и международные отношения. – 1989. – № 12. – С. 6–14.

122. Хайек, Ф. А. Смысл конкуренции / Ф. А. Хайек // Современная конкуренция. – 2009. – № 3. – С. 19–28.

123. Хасанов, Р. Х. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / Р. Х. Хасанов // Современная конкуренция. – 2009. – № 4 (16). – С. 99–109.

124. Целикова, Л. В. Оценка конкурентоспособности потребительской кооперации: современный аспект / Л. В. Целикова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5 (66). – С. 284–293.

125. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.

126. 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.

127. Чекалов, А. Г. Инструменты многофакторной оценки конкурентоспособности промышленных компаний / А. Г. Чекалов, О. В. Бережная. – Ставрополь : СКФУ, 2026. – 242 с.

128. 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.

129. 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.

130. 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.

131. 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.

132. 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.

133. 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.

134. 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, посвященной 30-летию создания кафедры менеджмента и маркетинга КБГУ. – Нальчик : КБГУ, 2024. – С. 279–281.

135. Чекалов, А. Г. Проведение отраслевого и конкурентного анализа гипсовой отрасли в России на примере ОАО «Хабезский гипсовый завод» / А. Г. Чекалов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2025. – № 2 (107). – С. 175–183.

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

137. Чекалов, А. Г. Современные методы оценки конкурентоспособности промышленных предприятий / А. Г. Чекалов // Евразийский юридический журнал. – 2025. – № 10 (209). – С. 537–539.

138. 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.

139. Чемберлин, Э.Х. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / Э.Х. Чемберлин. – М. : Экономика, 1996. – 349 с.

140. Чернов, Р. В. Конкурентоспособность предприятия на рынке при освоении новой продукции / Р. В. Чернов // Вестник университета. – 2024. – № 5. – С. 137–148.

141. Чернышева, Н. В. Водостойкий и морозостойкий мелкозернистый бетон на основе композиционного гипсового вяжущего / Н. В. Чернышева, М. Ю. Дребезгова, Е. В. Коваленко, Р. С. Федюк, Л. П. Нагрузова // Вестник Инженерной школы Дальневосточного федерального университета. – 2024. – № 4 (61). – С. 115–129.

142. Шальминова, А. С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Шальминова Анна Сергеевна. – Казань, 2000. – 23 с.

143. Шарафутдинова, Н. С. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Палякин. – Казань : ООО «Издательский дом», 2016. – 153 с.

144. Шоколенко, В. В. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Шоколенко Вера Владимировна. – М., 2005. – 172 с.

145. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия / Й. А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2007. – 864 с.

146. Щиборщ, К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К. В. Щиборщ [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2000-5/12.shtml (дата обращения: 17.06.2025).

147. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – Москва : Гном и Д, 2001. – 304 с.

148. Юрова, П. Н. Многоугольник конкурентоспособности как метод оценки конкурентоспособности кластера и кластерной продукции / П. Н. Юрова // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 2. – С. 30–41.

149. RAEX-600 – рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции [Электронный ресурс] // RAEX. – URL: https://raex-rr.com/largest/RAEX-600/biggest_companies/2022/ (дата обращения: 17.06.2025).

150. Ansoff, H. I. Strategies for Diversification / H. I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35. – № 5. – P. 113–124.

151. Bari, N. Interrelation between Sustainable Dynamic Capabilities, Corporate Sustainability, and Sustained Competitive Advantage / N. Bari, R. Chimhundu, K. C. Chan // Sustainability. – 2024. – Vol. 16. – № 7. – Art. 2864. – DOI: 10.3390/su16072864.

152. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – № 1. – P. 99–120.

153. Barney, J. B. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases / J. B. Barney, W. S. Hesterly. – 6th ed., Global Edition. – Harlow : Pearson, 2019. – 544 p.

154. Barney, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. B. Barney. – Harlow : Pearson Education, 2010. – 520 p.

155. Brandenburger, A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff. – New York : Doubleday, 1996. – XIV, 290 p.

156. Cambridge Dictionary : official website [Электронный ресурс]. – URL: https://dictionary.cambridge.org/ (дата обращения: 12.03.2025).

157. Camp, R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance / R.C. Camp. – Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. – 299p.

158. Copeland, T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies / T. Copeland, T. Koller, J. Murrin. – New York : John Wiley & Sons, 2000. – 490 p.

159. Craig-Scheckman, M. Supply Chain Competitiveness Index: Evaluating U.S. and China's Lithium-Ion Battery Industries / M. Craig-Scheckman, S. Moore // Resources Policy. – 2025. – Vol. 107. – P. 1–11.

160. Critical and Emerging Technologies Index [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.belfercenter.org/sites/default/files/2025-06/Belfer_CET_2.4.pdf (дата обращения: 18.02.2026).

161. David, F. R. Strategic Management: Concepts and Cases / F. R. David. – Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2008. – 704 p.

162. de Almeida Barbosa Franco, J. Dynamic Capabilities: Unveiling Key Resources for Environmental Sustainability and Economic Sustainability, and Corporate Social Responsibility towards Sustainable Development Goals / J. de Almeida Barbosa Franco, A. Franco Junior, R. A. G. Battistelle, B. S. Bezerra // Resources. – 2024. – Vol. 13. – № 2. – Art. 22. – DOI: 10.3390/resources13020022.

163. de la Torre, A. Dynamic Capabilities and Digital Innovation: Pathways to Competitive Advantage through Responsible Innovation / A. de la Torre, I. De la Vega // Journal of Responsible Innovation. – 2025. – Vol. 12. – № 1. – Art. 2500154. – DOI: 10.1080/23299460.2025.2500154.

164. Denshchik, M. N. The Structure of the Mechanism of Strategic Management of Innovational Development of Socio-Economic System / M. N. Denshchik, O. V. Godina, L. S. Maksimenko, L. I. Ushvitsky, L. V. Slavnetskova // The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. – 2019. – Vol. 57. – P. 1094–1103.

165. Dixit, A. K. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life / A. K. Dixit, B. J. Nalebuff. – New York : W. W. Norton & Company, 1991. – 408 p.

166. Duchek, S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization / S. Duchek // Business Research. – 2020. – Vol. 13. – P. 215–246.

167. Forbes Global 2000 [Электронный ресурс] // Forbes. – URL: https://www.forbes.com/lists/global2000/ (дата обращения: 17.06.2025).

168. Fortune Global 500 [Электронный ресурс] // Fortune. – URL: https://fortune.com/ranking/global500/ (дата обращения: 17.06.2025).

169. Gartner Announces Rankings of the Global Supply Chain Top 25 [Электронный ресурс] // Gartner. – URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/2025-06-18-gartner-announces-2025-rankings-of-the-global-supply-chain-top-25 (дата обращения: 17.06.2025).

170. Georgescu-Roegen, N. The Entropy Law and the Economic Process / N. Georgescu-Roegen. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1971. – 457 p.

171. Henderson, B. D. The Product Portfolio / B. D. Henderson [Электронный ресурс] // BCG Perspectives. – 1970. – URL: https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio (дата обращения: 12.03.2025).

172. Hillmann, J. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? / J. Hillmann, E. Guenther // International Journal of Management Reviews. – 2021. – Vol. 23. – № 1. – P. 7–44.

173. Hofer, C. W. Strategy Formulation: Analytical Concepts / C. W. Hofer, D. Schendel. – St. Paul : West Publishing Co., 1978. – 219 p.

174. Knauf Confirms Plans for Bavaria's "Most Modern" Gypsum Recycling Plant [Электронный ресурс]. – URL: https://knauf.com/en/newsroom/gypsum-recycling-plant (дата обращения: 18.02.2026).

175. Learned, E. P. Business Policy: Text and Cases / E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth. – 1st ed. – Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1965. – [s. p.].

176. Leonidou, L. C. Dynamic Capability Drivers and Performance Outcomes of Strategic Import Planning: The Moderating Role of Organizational Resources and Market Factors / L. C. Leonidou, D. Palihawadana, B. Aykol, F. Nilssen, P. Christodoulides // Management International Review. – 2025. – Vol. 65. – № 4. – P. 637–672.

177. Lichtblau, K. Industrie 4.0 Readiness / K. Lichtblau [et al.] ; IMPULS-Stiftung, VDMA [Электронный ресурс]. – Aachen ; Köln, 2015. – URL: https://impuls-stiftung.de/wp-content/uploads/2022/05/Industrie-4.0-Readiness-english.pdf (дата обращения: 18.06.2025).

178. Malthus, T. R. An Essay on the Principle of Population / T. R. Malthus [Электронный ресурс]. – URL: http://www.esp.org/books/malthus/population/malthus.pdf (дата обращения: 16.01.2023).

179. Management Top 250 [Электронный ресурс] // Drucker Institute. – URL:

https://drucker.institute/annual-data/annual-ranking-data-2025/ (дата обращения: 17.06.2025).

180. Maynard Smith, J. Evolution and the Theory of Games / J. Maynard Smith. – Cambridge : Cambridge University Press, 1982. – 224 p.

181. McKinsey & Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey Nine-Box Matrix [Электронный ресурс]. – 2008. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix (дата обращения: 12.03.2025).

182. McKinsey & Company. The COVID-19 Recovery Will Be Digital: A Plan for the First 90 Days [Электронный ресурс] / McKinsey Digital. – 2020. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital (дата обращения: 15.03.2025).

183. MSCI ESG Ratings [Электронный ресурс] // MSCI. – URL: https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings (дата обращения: 18.06.2025).

184. MSCI ESG Ratings Methodology [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI%2BESG%2BRatings%2BMethodology.pdf (дата обращения: 18.06.2025).

185. Nash, J. F. Non-Cooperative Games / J. F. Nash // The Annals of Mathematics. – 1951. – Vol. 54. – № 2. – P. 286–295.

186. Nash, J. F. Equilibrium Points in N-Person Games / J. F. Nash // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. – 1950. – Vol. 36. – № 1. – P. 48–49.

187. Nelson, R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 437 p.

188. Neumann, J. von. Theory of Games and Economic Behavior / J. von Neumann, O. Morgenstern. – Princeton : Princeton University Press, 2004. – 739 p.

189. OECD. Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks [Электронный

ресурс]. – Paris : OECD Publishing, 2025. – URL: https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en (дата обращения: 01.02.2026).

190. Oec.world. Gypsum in Russia Trade. The Observatory of Economic Complexity [Электронный ресурс]. – URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/gypsum/reporter/rus (дата обращения: 15.04.2026).

191. Pareto, V. Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza sociale / V. Pareto. – Milano : Societa Editrice Libraria, 1919. – 596 p.

192. Patel, P. A Frame of Reference for Strategy Development / P. Patel, M. Younger // Long Range Planning. – 1978. – Vol. 11. – № 2. – P. 6–12.

193. Penrose, E. T. The Theory of the Growth of the Firm / E. T. Penrose. – Oxford : Oxford University Press, 1995. – 272 p.

194. Peteraf, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View / M. A. Peteraf // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – № 3. – P. 179–191.

195. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

196. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.

197. Pro рынок. Анализ рынка гипса России. Октябрь 2024 [Электронный ресурс]. – URL: https://cmpro.ru/rus/catalog/analitika/gips/pro-rinok.-analiz-rinka-gipsa-rossii.-oktyabr_-2024.html (дата обращения: 20.04.2026).

198. Puyt, R. W. The Origins of SWOT Analysis [Электронный ресурс] / R. W. Puyt, F. B. Lie, C. P. M. Wilderom // Long Range Planning. – 2023. – Vol. 56. – № 3. – Article 102304. – URL: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/307255422/1_s2.0_S0024630123000110_main.pdf (дата обращения: 12.03.2025).

199. Rappaport, A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance / A. Rappaport. – New York : Free Press, 1986. – 270 p.

200. Robinson, S. J. Q. The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning / S. J. Q. Robinson, R. E. Hichens, D. P. Wade // Long Range Planning. – 1978. – Vol.

11. – № 3. – P. 8–15.

201. Rose, A. Economic Resilience to Natural and Man-Made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions / A. Rose // Environmental Hazards. – 2007. – Vol. 7. – № 4. – P. 383–398.

202. Rowe, A. J. Strategic Management: A Methodological Approach / A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, R. J. Mockler. – Reading : Addison-Wesley, 1994. – 1040 p.

203. Rowe, A. J. Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach / A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel. – Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1982. – 544 p.

204. SASB Materiality Finder [Электронный ресурс] // IFRS Foundation. – URL: https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/ (дата обращения: 18.06.2025).

205. Say, J.-B. A Treatise on Political Economy; or, the Production, Distribution, and Consumption of Wealth [Электронный ресурс] / J.-B. Say. – URL: https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/say/treatise.pdf (дата обращения: 18.01.2023).

206. Schuh, G. Industrie 4.0 Maturity Index: Managing the Digital Transformation of Companies [Электронный ресурс] / G. Schuh [et al.] ; acatech STUDY. – Munich : Herbert Utz Verlag, 2017. – URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf (дата обращения: 18.06.2025).

207. Stewart, G. B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers / G. B. Stewart. – New York : HarperBusiness, 1991. – 781 p.

208. Sustainability [Электронный ресурс]. – URL: https://knauf.com/en-MY/knauf-gypsum/sustainability (дата обращения: 18.02.2026).

209. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509–533.

210. Teece, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance / D. J. Teece // Strategic Management

Journal. – 2007. – Vol. 28. – № 13. – P. 1319–1350.

211. The Five Forces [Электронный ресурс] // Institute for Strategy & Competitiveness, Harvard Business School. – URL: https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx (дата обращения: 15.06.2025).

212. Top 10 Gypsum Producing Countries 2025: China, United States, Iran, Thailand, Turkey [Электронный ресурс]. – URL: https://essfeed.com/top-10-gypsum-producing-countries-2025-china-united-states-iran-thailand-turkey-rankings/ (дата обращения: 18.02.2026).

213. Tudor, I. F. Product Portfolio Analysis – Arthur D. Little Matrix / I. F. Tudor // Annals of the University of Oradea. Economic Science Series. – 2011. – Vol. 1. – № 1. – P. 754–760.

214. Walras, L. Elements of Pure Economics; or, the Theory of Social Wealth / L. Walras. – Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1954. – 620 p.

215. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – № 2. – P. 171–180.

216. What Is the Growth Share Matrix? [Электронный ресурс] // BCG History. – URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix (дата обращения: 12.03.2025).

217. World Bank. Commodity Markets Outlook. October 2024 [Электронный ресурс]. – Washington, DC : World Bank, 2024. – URL: http://hdl.handle.net/10986/42219 (дата обращения: 01.02.2026).

218. World Integrated Trade Solution (WITS). Gypsum; Anhydrite Exports to Russian Federation. 2024 [Электронный ресурс]. – URL: https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/All/year/2024/tradeflow/Exports/partner/RUS/product/252010 (дата обращения: 15.04.2026).

219. Zhou, J. Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and Aggressive Corporate Strategy / J. Zhou, M. Kuang // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 104. – Art. 104603. – DOI: 10.1016/j.iref.2025.104603.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Расчеты агрегированного индекса конъюнктурного давления внешней среды

Методика расчета $Z_{кдвс}$ основана на взвешенном суммировании нормированных отклонений по каждому фактору:

$$Z_{кдвс} = \sum_{k=1}^{m} \nu_k \times D_k \times \frac{Факт_k - Норма_k}{\sigma_k}, \quad (А.1)$$

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.

Для начала произведем расчет среднегодовой ставки ЦБ в 2024 году. Рассчитаем ключевую ставку ЦБ помесячно с 2022-2024$_{г.г.}$[257],%

- 2022 = 8,5+9+20+18,5+14+10,25+9+8+7,75+7,5+7,5+7,5=127,5%
- 2023 = 7,5+7,5+7,5+7,5+7,5+7,5+7,5+10,25+12,5+13+15+15,5=118,75;
- 2024 = 16+16+16+16+16+16+16+18+18,5+19+21+21=209,5.

Следовательно, средняя фактическая ключевая ставка 2024 г.:

209,5/12 = ~17,46%.

Далее рассчитаем среднюю ставку ЦБ за 3 года:

(127,5+118,75+209,5) / 36 = 12,65%.

Рассчитаем квадраты отклонений, указанные в таблице А.1.

[257] Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=17.09.2013&U (дата обращения 20.02.2023).

Таблица А.1 – Расчет квадратов отклонений*

2022	2023	2024
$(8.5 – 12,65)^2$= 17,2	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(9 – 12,65)^2$= 13,3	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(20 – 12,65)^2$= 54	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(18.5 – 12,65)^2$= 34,2	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(14 – 12,65)^2$= 1,8	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(10,25 – 12,65)^2$= 5,76	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(9 – 12,65)^2$= 13,3	$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(16 – 12,65)^2$= 11,2
$(8 – 12,65)^2$= 21,6	$(10.25 – 12,65)^2$= 5,76	$(18 – 12,65)^2$= 28,6
$(7,75 – 12,65)^2$= 24	$(12,5 – 12,65)^2$ = 0,02	$(18.5 – 12,65)^2$= 34,2
$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(13 – 12,65)^2$= 0,12	$(19 – 12,65)^2$= 40,3
$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(15 – 12,65)^2$= 5,5	$(21 – 12,65)^2$= 69,7
$(7,5 – 12,65)^2$= 26,5	$(15.5 – 12,65)^2$= 8,1	$(21 – 12,65)^2$= 69,7
Итого: 264,66	Итого: 205	Итого:321

*Источник: составлено автором на основе данных Центробанка

Рассчитаем сумму квадратов отклонений:

264,66+ 205+ 321= 790,66.

Рассчитаем дисперсию:

σ^2=790,66/36 = 22.

Рассчитаем стандартное отклонение (T_1):

$\sigma=\sqrt{22}$ = 4,69.

Итоговое значение «Ключевая ставка» (D_1= -1)

(17,46 – 12,65) / 4,69 = ~1,025,

v_1 *D_1 * 1,025 = 0,35 * (-1) * 1,025 = -0,359

Далее рассчитаем показатель «инфляция», для этого определим размер среднего значения инфляции в РФ с 2019-2024 годы[258], %:

- 2020: 2,4+2,3+2,5+3,1+3+3,2+3,4+3,6+3,7+4+4,4+4,9= 40,5;
- 2021: 5,2+5,7+5,8+5,5+6+6,5+6,5+6,68+7,4+8,13+8,4+8,39= 80,2;
- 2022: 8,73+9,15+16,69+17,83+17,1+15,9+15,1+14,3+13,68+12,63+11,98+11,94 = 165,03;
- 2023: 11,77+10,99+3,51+2,31+2,51+3,25+4,3+5,15+6+6,69+7,48+7,42= 71,38;
- 2024:7,44+7,69+7,72+7,84+8,3+8,59+9,13+9,05+8,63+8,54+8,88+9,52=101,33.

Средняя фактическая инфляция рассчитывалась на примере средней

[258]Инфляция и ключевая ставка Банка России: Банк России: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения 22.10.2025).

ключевой ставки и составила 8,44%, а сумма за период 2020-2024 – 458,44.

Произведем расчет среднего значения инфляции (μ):

$\mu=\sum x_i/n$= 458,44/60 = 7,64%.

Расчет квадратов отклонений по месяцам проведем в таблице А.2.

Таблица А.2 – Расчет квадратов отклонений по месяцам (составлено автором)

2020	2021	2022	2023	2024
$(2,4-7,64)^2 = 27,45$	$(5,2 -7,64)^2 =6$	$(8,73 -7,64)^2 = 1,2$	$(11,77 -7,64)^2 = 17$	$(7,44 -7,64)^2 = 0,04$
$(2,3-7,64)^2= 28,5$	$(5,7 -7,64)^2 = 3,7$	$(9,15 -7,64)^2 = 2,2$	$(10,99 -7,64)^2 = 11,2$	$(7,69-7,64)^2 = 0,0025$
$(2.5 - 7,64)^2 = 26,4$	$(5,8 - 7,64)^2 = 3,3$	$(16,69 -7,64)^2 =82$	$(3,51 - 7,64)^2 = 17$	$(7,72 - 7,64)^2 = 0,0064$
$(3,1 - 7,64)^2 = 20,6$	$(5,5 - 7,64)^2 = 4,5$	$(17,83 -7,64)^2 =104$	$(2,31- 7,64)^2= 28,4$	$(7,84 - 7,64)^2 = 0,04$
$(3 - 7,64)^2 = 21,5$	$(6 - 7,64)^2 = 2,6$	$(17.1 -7,64)^2 = 89.5$	$(2,51 - 7,64)^2 = 26,3$	$(8,3 - 7,64)^2 = 0,4$
$(3,2 - 7,64)^2 = 19,7$	$(6,5 - 7,64)^2 =1,3$	$(15,9-7,64)^2 = 68,2$	$(3,25 - 7,64)^2 = 19,2$	$(8,59 - 7,64)^2 = 0,9$
$(3,4 - 7,64)^2 =18$	$(6,5 - 7,64)^2=1,3$	$(15,1 -7,64)^2 = 55,6$	$(4,3 - 7,64)^2 = 11,1$	$(9,13 - 7,64)^2 = 2,2$
$(3,6 - 7,64)^2 = 16,3$	$(6,68 - 7,64)^2 =1$	$(14,3 -7,64)^2 = 44,3$	$(5,15 - 7,64)^2 = 6,2$	$(9,05 - 7,64)^2 =2$
$(3,7 - 7,64)^2 = 15,5$	$(7,4 - 7,64)^2 = 0,05$	$(13,68 -7,64)^2 =36.5$	$(6 - 7,64)^2 =2.7$	$(8,63 - 7,64)^2 =1$
$(4 - 7,64)^2 = 13,2$	$(8,13 - 7,64)^2 = 0,24$	$(12,63 -7,64)^2 =25$	$(6,69 - 7,64)^2 =1$	$(8,54 - 7,64)^2 = 0,8$
$(4,4 - 7,64)^2 =10.5$	$(8,4 - 7,64)^2 = 0,5$	$(11,98 -7,64)^2 =19$	$(7,48 - 7,64)^2 = 0,02$	$(8,88 - 7,64)^2 = 1,5$
$(4,9 - 7,64)^2 = 7,5$	$(8,39 - 7,64)^2 = 0,5$	$(11,94 -7,64)^2=18.5$	$(7,42 - 7,64)^2 = 0,04$	$(9,52 - 7,64)^2 = 3,5$
Итого: 225,15	Итого:25	Итого: 546	Итого: 140,16	Итого: 12,38

Рассчитаем сумму квадратов отклонений: 225,1+ 25+ 546+ 140,16+ 12,38= 948,69.

Рассчитаем дисперсию:

$$\sigma^2 = (\sum(xi -\mu)^2)/N. \qquad (A.2)$$

σ^2 = 948,69/60 = 15,8.

Рассчитаем стандартное отклонение (T_1):

$\sigma=\sqrt{15,8}$=4%.

Рассчитаем итоговое значение «Инфляция» (D_2=-1):

(8,44-7,64) / 4 = 0,2,

$v_2 * D_2 * 0.2 = 0,3 * (-1) * 0,2 = - 0.06$.

Далее рассчитаем спрос на гипс 2021-2023, используя данные

исследования[259]:

- 2021: 4740/12 = 395 тыс. тонн/мес;

- 2022: 4274,8 / 12 = 356 тыс. тонн/мес;

- 2023: 4464,28 / 12= 372 тыс. тонн/мес.

Рассчитаем средний нормированный показатель:

$Ср_{норма}$= 4740+ 4274,8+ 4464,28 / 36 = 374,42 тыс. тонн.

Рассчитаем фактический показатель спроса на гипс в 2024[260]:

3 832 / 12 = 319,33 тыс. тонн.

Далее рассчитаем среднее арифметическое значение (μ) за 2021-2023:

μ=395+356+372=1123/3=374,33 тыс. тонн/мес.

Отклонения от среднего ($x_i - \mu$):

- 2021: 395-374,33=20,67;

- 2022: 356-374,33 = -18,33;

- 2023: 372-374,33 = -2,33.

Рассчитаем квадраты отклонений ($x_i - \mu^2$):

- 2021: $20,67^2$ = 427,25;

- 2022: $(-18,33)^2$ = 335,99;

- 2023: $(-2,33)^2$ = 5,43.

Далее рассчитаем сумму квадратов отклонений:

$\sum$=427,25+335,99+5,43=768,67.

Следовательно, дисперсия (σ^2) равна:

$\sigma^2=\sum(x_i-\mu^2)/N$ = 768,67/3 = 256,22.

Далее рассчитаем стандартное отклонение (t):

$t_3=\sigma$ = $\sqrt{256,22}$ = ~ 16 тыс. тонн /мес.

Произведем расчет Z-оценки для 2024 года, воспользовавшись данными:

1) фактический спрос 2024: 319 тыс. тонн/мес;

[259]Ожидаемый рост производства гипса в РФ до 2030 года – не менее 5% в год [Электронный ресурс]. URL: https://xn----7sbbgbdjecb2aeeqwgvkjh2a6aao4uje.xn--p1ai/news/obzor-rynka-proizvodstva-gipsa-2017-2023/(дата обращения: 04.02.2023)

[260]Pro рынок: Анализ рынка гипса России. Октябрь 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://cmpro.ru/rus/catalog/analitika/gips/pro-rinok.-analiz-rinka-gipsa-rossii.-oktyabr_-2024.html

2) нормативный спрос: μ=374,33 тыс. тонн/мес;

3) стандартное отклонение: σ=16 тыс. тонн.

Для общего исследования рассчитаем волатильность спроса (коэффициент вариации):

$CV=t_3/ \mu * 100\% = (16/374,33) * 100\% = \sim 4,27\%$.

Рассчитаем итоговое значение «Спрос на гипс», (D_3=+1):

(319 – 374,33) / 16 = ~ -3,458,

$v_3 * D_3 * (-3,458) = 0.35 * 1* (-3,458) = -1.21$.

Таким образом, итоговое значение «Спрос на гипс» составляет -1,21%, что указывает на низкую волатильность, т.е. умеренную стабильность спроса на гипс.

Следовательно, итоговое значение $Z_{кдвс}$= -0,359 – 0,06 – 1,21 = -1629.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ основных товарных позиций гипсовой промышленности

Таблица Б.1 – Выраженность свойств товара «гипс алебастр», МПа (мегапаскаль) (составлено автором)

Компания	Время схватываемости	Прочность при изгибе не менее	Прочность при сжатии не менее
ООО «Кнауф Гипс»	быстросхватывающий	1 МПа	2,5 МПа
ООО «ПГК»	нормально схватывающий	2,5 МПа	5 МПа
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	быстросхватывающий	2,5 МПа	5 МПа
ООО «ПГЗ»	быстросхватывающий	2,5 МПа	5 МПа
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	нормально схватывающий	2 МПа	4 МПа
АО «Гипсобетон»	нормально схватывающий	2,5 МПа	5 МПа
ООО «Волма-Абсалямово»	нормально схватывающий	2,5 МПа	5 МПа
ООО «Уфимская гипсовая компания»	нормально схватывающий	2,5 МПа	5 МПа
АО «СЗГИ»	быстросхватывающий	2 МПа	4 МПа
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	нормально схватывающий	1 МПа	2,5 МПа

Таблица Б.2 – Выраженность свойств товара «штукатурка гипсовая», МПа (мегапаскаль) (составлено автором)

Компания	Расход при нанесении слоя 10 мм, кг	Прочность на сжатие не менее, МПа	Адгезия, не менее, МПа
ООО «Кнауф Гипс»	~8,5	2	0,3
ООО «Старатели»	10	3	0,4
ООО «ПГК»	8	2,5	0,3
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	8	2,5	0,5
ООО «ПГЗ»	8	2	0,3
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	10	3,5	0,3
АО «Гипсобетон»	11	2	0,3
ООО «Качественные смеси»	9	2	0,3
ООО «Волма-Абсалямово»	9	2	0,3
АО «Глимс-Продакшн»	8	2	0,3
ООО «Уфимская гипсовая компания»	9,5	2,5	0,3
АО «СЗГИ»	9	2	0,3
ООО «ТИМ»	9	5	1
ООО «Дон-групп»	8	4	0,4
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	8	2,5	0,4

Таблица Б.3 – Выраженность свойств товара «шпаклевка гипсовая», МПа (мегапаскаль) (составлено автором)

Компания	Жизнеспособность раствора, мин	Прочность на сжатие не менее, МПа	Адгезия, не менее, МПа
ООО «Кнауф Гипс»	30	2	0,5
ООО «Старатели»	60	2	0,5
ООО «ПГК»	30	2	0,4
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	60	3	0,5
ООО «ПГЗ»	60	2	0,3
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	60	2	0,5
АО «Гипсобетон»	90	2	0,5
ООО «Качественные смеси»	100	2	0,5
ООО «Волма-Абсалямово»	40	6	0,5
ООО «Уфимская гипсовая компания»	60	3	0,3
АО «СЗГИ»	60	3,2	0,3
ООО «Дон-групп»	60	2	0,3
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	60	2,5	0,3

Таблица Б.4 – Анализ цен конкурентов по продукции «гипс строительный» всех фасовок, руб. (составлено автором)

Компания	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
ООО «Кнауф Гипс»	160	535	348
ООО «ПГК»	363	363	363
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	270	831	551
ООО «ПГЗ»	258	7000	3629
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	173	280	227
ООО «Волма-Абсалямово»	108	383	194
ООО «Уфимская гипсовая компания»	264	264	264
АО «СЗГИ»	208	997	603
ООО «ПАК Риэлтнвест оценка»	124	215	170

Таблица Б.5 - Анализ цен конкурентов по продукции «штукатурка гипсовая» всех фасовок, руб. (составлено автором)

Компания	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
ООО «Кнауф Гипс»	199	528	364
ООО «Старатели»	420	550	485
ООО «ПГК»	268	363	316
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	338	602	470
ООО «ПГЗ»	375	390	383
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	272	332	302
АО «Гипсобетон»	213	376	295
ООО «Волма-Абсалямово»	216	591	404
АО «Глимс-Продакшн»	449	585	517
ООО «Уфимская гипсовая компания»	314	420	367
АО «СЗГИ»	352	462	407
ООО «ТИМ»	380	404	392
ООО «Дон-групп»	227	597	412
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	80	360	220

Таблица Б.6 – Анализ цен конкурентов по продукции «шпаклевка гипсовая» всех фасовок, руб. (составлено автором)

Компания	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
ООО «Кнауф Гипс»	233	678	456
ООО «Старатели»	400	650	525
ООО «ПГК»	265	2386	1326
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	215	699	457
ООО «ПГЗ»	305	305	305
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	340	375	358
АО «Гипсобетон»	340	478	409
ООО «Волма-Абсалямово»	239	1300	527
АО «Глимс-Продакшн»	299	754	527
ООО «Уфимская гипсовая компания»	483	704	594
АО «СЗГИ»	456	494	475
ООО «Дон-групп»	245	668	457
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	96	426	261

Таблица Б.7 – Частные технические показатели по товарной позиции «гипсовая шпаклевка» и ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в сравнении с товарами конкурентов (составлено автором)

Конкурент	Жизнеспособность раствора, b_1	Взвешенная оценка ($0{,}20*b_1$)	Прочность на сжатие, b_2	Взвешенная оценка ($0{,}35*b_2$)	Адгезия, b_3	Взвешенная оценка ($0{,}45*b_3$)	$I_{тп}$
ООО «Кнауф Гипс»	2,00	0,400	1,00	0,350	1,00	0,450	1,200
ООО «Старатели»	1,00	0,200	1,00	0,350	1,00	0,450	1,000
ООО «ПГК»	2,00	0,400	1,00	0,350	1,25	0,563	1,313
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	1,00	0,200	0,67	0,233	1,00	0,450	0,883
ООО «ПГЗ»	1,00	0,200	1,00	0,350	1,67	0,750	1,300
АО «Гипсобетон»	0,67	0,133	1,00	0,350	1,00	0,450	0,933
ООО «Волма-Абсалямово»	1,50	0,300	0,33	0,117	1,00	0,450	0,867
ООО «Уфимская гипсовая компания»	1,00	0,200	0,67	0,233	1,67	0,750	1,183
АО «СЗГИ»	1,00	0,200	0,63	0,219	1,67	0,750	1,169
ООО «Дон-групп»	1,00	0,200	1,00	0,350	1,67	0,750	1,300
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	1,00	0,200	0,80	0,280	1,67	0,750	1,230

Таблица Б.8 – Экономические показатели конкурентоспособности гипсовой шпаклевки ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в сравнении с товарами конкурентов (составлено автором)

Конкурент	Средняя цена конкурента, руб.	Средняя цена ОАО «ХГЗ», руб.	$Е_{эп}$
ООО «Кнауф Гипс»	456	358	0,785
ООО «Старатели»	525	358	0,682
ООО «ПГК»	1 326	358	0,270
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	457	358	0,783
ООО «ПГЗ»	305	358	1,174
АО «Гипсобетон»	409	358	0,875
ООО «Волма-Абсалямово»	527	358	0,679
ООО «Уфимская гипсовая компания»	594	358	0,603
АО «СЗГИ»	475	358	0,754
ООО «Дон-групп»	457	358	0,783
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	261	358	1,372

Таблица Б.9 – Итоговая интегральная оценка конкурентоспособности гипсовой шпаклевки ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (составлено автором)

Конкурент	$I_{нп}$	$I_{тп}$	$Е_{эп}$	Интегральный показатель, ИК	Оценка позации
ООО «Кнауф Гипс»	1	1,200	0,785	1,53	конкурентоспособна
ООО «Старатели»	1	1,000	0,682	1,47	конкурентоспособна
ООО «ПГК»	1	1,313	0,270	4,86	существенно конкурентоспособна
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	1	0,883	0,783	1,13	конкурентоспособна
ООО «ПГЗ»	1	1,300	1,174	1,11	умеренно конкурентоспособна
АО «Гипсобетон»	1	0,933	0,875	1,07	умеренно конкурентоспособна
ООО «Волма-Абсалямово»	1	0,867	0,679	1,28	конкурентоспособна
ООО «Уфимская гипсовая компания»	1	1,183	0,603	1,96	конкурентоспособна
АО «СЗГИ»	1	1,169	0,754	1,55	конкурентоспособна
ООО «Дон-групп»	1	1,300	0,783	1,66	конкурентоспособна
ООО «ПАК Риэлтнвестоценка»	1	1,230	1,372	0,90	уступает конкуренту

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты SWOT-анализа ведущих участников рынка гипсовых строительных материалов

Таблица В.1 – SWOT-анализ ООО «Старатели» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1)Опытный персонал; 2)Большой ассортимент продукции; 3)Хорошо налаженные рынки сбыта; 4) Наличие собственного производства	1) В некоторых регионах бренд слабо представлен; 2) Слабо разработан ассортимент нестандартной продукции; 3)Несовершенная рекламная кампания	1) Проведение эффективного маркетинга в ряде перспективных рынках сбыта по РФ; 2) Расширение ассортимента	1) Укрепление конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Подорожание сырья; 3)Падение покупательской способности у населения

Таблица В.2 – SWOT-анализ ООО «ПГК» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1)Опытный персонал; 2)Хорошо налаженные рынки сбыта; 3) Наличие собственного производства; 4) Компания представлена в 2 странах	1) В некоторых регионах бренд слабо представлен; 2) Слабо разработан ассортимент нестандартной продукции	1) Проведение эффективного маркетинга в ряде перспективных рынках сбыта по РФ и других странах; 2) Расширение ассортимента	1) Укрепление конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Подорожание сырья; 3)Падение покупательской способности у населения; 4) Мировые кризисы

Таблица В.3 – SWOT-анализ ООО «Эй-Джи Строймаркет» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Большой ассортимент; 2) Хорошо налаженные рынки сбыта; 3) Наличие собственной производственной базы; 4) Компания представлена во всех регионах и 2 странах	1) Слабо проработан ассортимент нестандартной продукции	1) Проведение эффективного маркетинга в ряде регионов РФ; 2) Расширение ассортимента нестандартной продукции	1)Наращивание производственной мощности у отечественных и зарубежных конкурентов; 2) Падение покупательской способности у населения

Таблица В.4 – SWOT-анализ ООО «ПГЗ» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1)Наличие собственной сырьевой базы; 2) Дилеры продукции в 60 регионах РФ; 3) Полный цикл производства	1) В некоторых регионах бренд слабо представлен; 2) Слабо проработан ассортимент нестандартной продукции	1) Проведение эффективного маркетинга в ряде регионов РФ; 2) Расширение ассортимента нестандартной продукции	1) Укрепление конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Падение покупательской способности у населения

Таблица В.5 – SWOT-анализ АО «Гипсобетон» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Опытный персонал; 2) Продукция соответствует всем нормативам	1) Бренд представлен в основном в ЦФО; 2) Ассортимент продукции не так разнообразен относительно конкурентов; 3) Последняя модернизация оборудования была в 2011 году	1) Налаживание дилерской сети в других регионах РФ; 2) Расширение ассортимента продукции	1) Наращивание производственной мощности конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Снижение интереса потребителей к конкретному бренду из-за небольшого ассортимента и слабо развитой дилерской сети по РФ; 3) Подорожание сырья; 4) Падение покупательской способности

Таблица В.6 – SWOT-анализ ООО «Качественные смеси» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1)Постоянная модернизация процессов производства; 2) Продукция соответствует всем нормативам	1) Бренд представлен в основном в регионах ЦФО; 2) Ассортимент продукции не так разнообразен относительно конкурентов	1) Проведение эффективного маркетинга и развитие дилерской в других регионах РФ; 2) Увеличение товарной номенклатуры	1) Укрепление конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Недостаточная известность бренда; 3) Падение покупательской способности у населения

Таблица В.7 – SWOT-анализ ООО «Волма-Абсалямово» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1)Постоянная модернизация процессов производства; 2) Опытный персонал; 3) Наличие собственного производства полного цикла; 4) Большой ассортимент; 5) Хорошо налаженные рынки сбыта; 6) Бренд представлен в 13 странах	1) Недостаточная известность бренда в других странах	1) Проведение эффективного маркетинга и развитие дилерской в других странах; 2) Увеличение товарной номенклатуры и расширение производства	1) Укрепление конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Мировые кризисы; 3) Наращивание производственной мощности не только ключевых, но и мелких и средних конкурентов.

Таблица В.8 – SWOT-анализ АО «Глимс-Продакшн» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Опытный персонал; 2) Собственное производство; 3) Широкий ассортимент; 4) Хорошо налаженные рынки сбыта	1) В некоторых регионах бренд слабо представлен; 2) Небольшой ассортимент нестандартной продукции	1) Развитее дилерской сети; 2) Увеличение товарной номенклатуры	1) Наращивание производственной мощности конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Недостаточная известность бренда в некоторых регионах

Таблица В.9 – SWOT-анализ ООО «Уфимская гипсовая компания» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1)Опытный персонал; 2) Собственное производство; 3)Постоянная модернизация процесса производства	1) Отсутствие рынков сбыта и представительства во многих регионах РФ	1) Развитее дилерской сети; 2) Увеличение товарной номенклатуры	1) Наращивание производственной мощности конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Недостаточная известность бренда в некоторых регионах

Таблица В.10 – SWOT-анализ АО «СЗГИ» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Опытный персонал; 2) Собственное производство; 3) Широкий ассортимент продукции	1) Отсутствие рынков во многих регионах РФ	1) Развитее дилерской сети; 2) Увеличение товарной номенклатуры	1) Наращивание производственной мощности конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Недостаточная известность бренда в некоторых регионах

Таблица В.11 – SWOT-анализ ООО «ТИМ» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Опытный персонал; 2) Собственное производство; 3) Широкий ассортимент продукции	1) Основной рынок сбыта – Ростовская область; 2) Недостаточная известность бренда во многих регионах РФ	1) Развитее дилерской сети по РФ; 2) Проведение эффективного маркетинга в других регионах; 3) Увеличение товарной номенклатуры	1) Наращивание производственной мощности конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Понижение покупательной способности

Таблица В.12 – SWOT-анализ ООО «Дон-групп» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Опытный персонал; 2) Собственное производство; 3) Широкий ассортимент продукции	1)Основной рынок сбыта – Ростовская область; 2) Слабо проработанная дилерская сеть в регионах РФ	1)Развитее дилерской сети по РФ; 2) Проведение эффективного маркетинга в других; регионах 3) Увеличение товарной номенклатуры	1) Наращивание производственной мощности конкурентов на рынках, где компания слабо представлена; 2) Понижение покупательной способности

Таблица В.13 – SWOT-анализ ООО «ПАК Риэлтнвестоценка» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1) Опытный персонал; 2) Собственное производство; 3) Широкий ассортимент продукции; 4) Компания представлена во многих городах РФ, а также в 4 странах	Небольшой ассортимент нестандартной продукции	1) Расширение ассортимента всех видов продукции; 2) Налаживание производства и рынков сбыта в других странах	1) Наращивание производственной мощности конкурентов по производству нестандартной Продукции на рынках; 2) Понижение покупательной способности; 3) Мировые кризисы

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Апробация методики анализа степени критичности конкурентоспособности для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»

Проведем анализ степени критичности конкурентоспособности промышленных предприятий по авторской методики, представленной в п. 2.2 на материалах ОАО «Хабезский Гипсовый Завод».

Таблица Г.1 – Итоговые показатели $Z_{рп}$ (Z-оценка рентабельности продаж) (составлено автором)

$Z_{рп}$ (Z-оценка рентабельности продаж)	Значение
Расчет	$(Факт_{рп} - Норма_{рп}) / \sigma_{рп}$
$Факт_{рп}$	1,8%
$Норма_{рп}$	1,8%
$\sigma_{рп}$	13,69%
Итоговое значение $Z_{рп}$	0

Рассчитаем $Z_{рп}$ по показателю рентабельности продаж, определяемому на основе чистой прибыли. Такой подход позволяет разграничить данный компонент СКК и показатель устойчивости операционной маржи. $Z_{рп}$ отражает итоговую коммерческую результативность предприятия после учета всех финансовых результатов, тогда как $Z_{ум}$ характеризует устойчивость основной деятельности.

Для того, чтобы рассчитать внутренние параметры, необходимо проанализировать бухгалтерский баланс кампаний, чьим основным видом деятельности является производство гипса или гипсовый изделий. Из топ-30 производителей гипса в РФ лишь 15 производят схожие товарные номенклатуры. Для облегчения анализа компании показатели были отображены по возрастанию в таблице Г.2.

Для 15 компаний медианным является восьмое значение ряда, следовательно, $Норма_{рп}$=1,8%.

Таблица Г.2 – Показатели рентабельности продаж по чистой прибыли компаний, производящих схожую товарную номенклатуру, по возрастанию *

Наименование организации	Рентабельность продаж по чистой прибыли (x_i), %
АО «Гипсобетон»	-11,6
ООО «Волма-Абсалямово»	0,0
ООО «Качественные смеси»	0,3
АО «Глимс-Продакшн»	0,3
ООО «ПГЗ»	0,5
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	0,7
АО «СЗГИ»	1,4
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	1,8
ООО «Старатели»	2,9
ООО «Дон-групп»	5,5
ООО «ПГК»	7,8
ООО «Уфимская гипсовая компания»	9,6
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	13,2
ООО «ТИМ»	30,0
ООО «Кнауф Гипс»	46,9

*Источник: составлено автором на основе открытых данных бухгалтерской отчетности

Рассчитаем σx_i по формуле для определения насколько показатели компаний отклоняются от среднего значения:

$$\sigma xi = \sqrt{\frac{\Sigma\,(xi - \mu)^2}{N}}, \qquad (Г.1)$$

где x_i – рентабельность продаж каждой компании;

μ – среднее арифметическое рентабельности по отрасли;

N – количество компаний.

Среднее значение рентабельности продаж по чистой прибыли составляет:

μ=109,3/15=7,29%.

Результаты расчетов $(x_i - \mu)^2$ представлены в таблице Г.3.

Рассчитаем дисперсию:

σ^2=2810,75/15=187,38.

Стандартное отклонение составляет:

$\sigma_{рп}=\sqrt{187,38}$=13,69.

Итоговый расчет:

$Z_{рп}$=(1,8−1,8)/13,69 =0.

Таблица Г.3 – Расчет квадратов отклонений рентабельности продаж по чистой прибыли (составлено автором)

Наименование организации	x_i	$x_i - \mu$	$(x_i - \mu)^2$
АО «Гипсобетон»	-11,6	-18,89	356,71
ООО «Волма-Абсалямово»	0,0	-7,29	53,10
ООО «Качественные смеси»	0,3	-6,99	48,81
АО «Глимс-Продакшн»	0,3	-6,99	48,81
ООО «ПГЗ»	0,5	-6,79	46,06
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	0,7	-6,59	43,38
АО «СЗГИ»	1,4	-5,89	34,65
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	1,8	-5,49	30,10
ООО «Старатели»	2,9	-4,39	19,24
ООО «Дон-групп»	5,5	-1,79	3,19
ООО «ПГК»	7,8	0,51	0,26
ООО «Уфимская гипсовая компания»	9,6	2,31	5,35
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	13,2	5,91	34,97
ООО «ТИМ»	30,0	22,71	516,90
ООО «Кнауф Гипс»	46,9	39,61	1 569,22
Сумма	109,3		2 810,75

Таким образом, $Z_{рп}=0$, что означает полное соответствие рентабельности продаж ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» медианному уровню сопоставимой группы. При этом высокое стандартное отклонение (13,69%) показывает значительный разброс чистой прибыльности между предприятиями, прежде всего за счет сильного отрыва отдельных лидеров. Следовательно, по показателю итоговой рентабельности продаж предприятие не находится в зоне критического отставания, но и не обладает выраженным преимуществом относительно прямых конкурентов.

Далее произведем расчет Z-оценки показателя доли рынка ($Z_{др}$). В таблице Г.4 показаны итоговые значениями показателя на основе расчета.

Таблица Г.4 – Расчет и итоговые значения $Z_{др}$ (Z-оценка доли рынка) (составлено автором)

$Z_{др}$ (Z-оценка доли рынка)	Значение
Расчет	$(Факт_{др} - Цель_{др}) / \sigma_{др}$
$Факт_{др}$	4,6%
$Цель_{др}$	5%
$\sigma_{др}$	0,66%
Итоговое значение $Z_{др}$	-0,6

В таблице Г.5 показана выручка вышеуказанных производителей гипса в РФ за период 2021-2024.

Таблица Г.5 – Выручка компаний, тыс.руб. (2021-2024 гг.)*

Наименование организации	2021	2022	2023	2024
АО «Гипсобетон»	916459	1169060	1171600	866828
ООО «ПГЗ»	1173340	1465900	1580550	1546080
АО «СЗГИ»	741118	784376	943015	1144150
ООО «Старатели»	4622650	5601610	6019710	6357160
ООО «Волма-Абсалямово»	1001920	1001240	1122290	1035470
ООО «Качественные смеси»	945299	1125720	1365180	1327160
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	1072470	1273440	1653580	2197880
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	1335180	1516650	1630370	1760060
ООО «Дон-групп»	407778	566378	570504	570035
ООО «Уфимская гипсовая компания»	568126	799121	958976	1021990
ООО «ПГК»	1856570	2151240	2543870	2834340
АО «Глимс-Продакшн»	780686	869641	754356	810049
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	323607	550757	720420	913159
ООО «Кнауф гипс»	20886900	20301500	21696100	24207900
ООО «ТИМ»	719573	776506	900454	1079330

*Источник: составлено автором на основе открытых данных бухгалтерской отчетности

Рассчитаем итоговый объем рынка с 2021 года, основываясь на данных таблицы:

- 2021: 37351676 тыс. руб.;
- 2022: 39953139 тыс. руб.;
- 2023: 43536645 тыс. руб.;
- 2024: 47709611 тыс. руб.;

Рассчитаем фактическую долю рынка ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» по формуле:

$$Др=(\text{Выручка компании}/\text{общий объем рынка})*100\%. \quad (Г.2)$$

Расчеты показателя Др:

- 2021: 2,87%;
- 2022: 3,18%;
- 2023: 3,79%;

- 2024: 4,6%.

На основе экспертного мнения определим цель компании в 5% и рассчитаем средний показатель доли рынка исследуемой организации за 4 года:

(2,87+3,18+3,79+4,6)/4=3,61%

Рассчитаем квадраты отклонений от среднего значения:$(xi - \mu)^2$:

- 2021: $(2,87-3,61)^2 = 0,5476$;

- 2022: $(3,18-3,61)^2 = 0,1849$;

- 2023: $(3,79-3,61)^2 = 0,0324$;

- 2024: $(4,6-3,61)^2 = 0,9801$;

Далее рассчитаем сумму квадратов отклонений и дисперсии:

0,5476+0,1849+0,0324+0,9801= 1,745,

$\sigma^2 = 1,745/4= 0,436$.

Рассчитаем стандартное отклонение $\sigma_{др}$:

$\sigma = \sqrt{0,436}= 0,66\%$.

Следовательно, значение показателя $Z_{др}$ составляет:

$Z_{др} = (4,6 – 5)/ 0,66= -0,6$.

Отрицательное значение $Z_{др}$ показывает, что фактическая доля рынка ниже желаемой. Величина -0,6 (в единицах стандартных отклонений) указывает на отставание от цели, необходимо разработать эффективную стратегию роста для получения большей доли рынка.

Далее произведем расчет для определения Z-оценки операционной маржи $Z_{ум}$. В таблице Г.6 показаны итоговые значения показателя на основе расчета ниже.

Рассчитаем изменение операционной маржи по предприятиям выборки и представим результаты в таблице Г.7.

Медианным значением среди 15 предприятий является показатель -2,20 п.п. Следовательно, $Норма_{ум}$=−2,20.

Таблица Г.6 – Итоговые значения $Zy_м$ (Z-оценки операционной маржи) (составлено автором)

$Z_{ум}$ (Z-оценка операционной маржи)	Значение
Расчет	$(Факт_{ум} – Норма_{ум}) / \sigma_{ум}$
$Факт_{ум}$	-0,61 п.п.
$Норма_{ум}$	-2,2 п.п.
$\Sigma_{ум}$	5,03 п.п.
Итоговое значение $Z_{ум}$	0,32

Таблица Г.7 – Расчет изменения операционной маржи предприятий гипсовой промышленности (составлено автором)

Наименование организации	$ОМ_{2023}$, %	$ОМ_{2024}$, %	УМ, п.п.
АО «Гипсобетон»	7,0	-6,1	-13,1
ООО «ПГЗ»	6,6	-1,0	-7,6
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	14,5	7,3	-7,2
ООО «Уфимская гипсовая компания»	19,1	12,9	-6,2
ООО «Старатели»	10,3	4,3	-6,0
ООО «Волма-Абсалямово»	10,2	4,8	-5,4
АО «СЗГИ»	5,8	3,1	-2,7
ООО «ПГК»	15,4	13,2	-2,2
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	23,1	21,7	-1,4
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	7,38	6,77	-0,61
ООО «Кнауф Гипс»	26,1	26,2	0,1
ООО «Дон-групп»	7,8	8,5	0,7
ООО «Качественные смеси»	4,0	5,4	1,4
ООО «ТИМ»	33,4	37,0	3,6
АО «Глимс-Продакшн»	7,0	15,0	8,0

Среднее значение изменения операционной маржи по выборке составляет:

$\mu = -38{,}61/15 = -2{,}57$ п.п.

Рассчитаем стандартное отклонение.

Далее произведем расчет для определения Z-оценка фондоотдачи $Z_{фо}$, вставив итоговые значения в таблицу 2.27 на основе проведенного расчета ниже.

Рассчитаем дисперсию:

$\sigma^2 = 379{,}31/15 = 25{,}29$.

Рассчитаем стандартное отклонение:

$\sigma_{ум}\sqrt{25{,}29} = 5{,}03$.

Таблица Г.8 – Расчет квадратов отклонений изменения операционной маржи (составлено автором)

Наименование организации	x_i, п.п.	$x_i - \mu$	$(x_i - \mu)^2$
ООО «Кнауф Гипс»	0,1	2,67	7,15
ООО «Старатели»	-6,0	-3,43	11,74
ООО «ПГК»	-2,2	0,37	0,14
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	-0,61	1,96	3,86
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	-7,2	-4,63	21,40
ООО «ПГЗ»	-7,6	-5,03	25,26
ООО «Качественные смеси»	1,4	3,97	15,79
АО «Гипсобетон»	-13,1	-10,53	110,80
ООО «Волма-Абсалямово»	-5,4	-2,83	7,99
ООО «Уфимская гипсовая компания»	-6,2	-3,63	13,15
АО «СЗГИ»	-2,7	-0,13	0,02
ООО «ТИМ»	3,6	6,17	38,12
АО «Глимс-Продакшн»	8,0	10,57	111,81
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	-1,4	1,17	1,38
ООО «Дон-групп»	0,7	3,27	10,72
Сумма			379,31

Итоговый расчет:

$$Z_{ум} = \frac{-0,61-(-2,20)}{5,03} = 0,32.$$

Таким образом, $Z_{ум}$=0,32. Это означает, что ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в 2024 г. показал более устойчивую операционную маржу, чем медианный участник выборки. Снижение маржи составило -0,61 п.п., тогда как медианное снижение по группе – -2,20 п.п. Следовательно, по данному компоненту предприятие не находится в зоне критичности, а напротив, оно демонстрирует умеренную устойчивость основной деятельности на фоне ухудшения маржинальности у значительной части конкурентов.

Далее рассчитаем значение $Z_{фо}$ (Z-оценка фондоотдачи).

Таблица Г.9 – Итоговые значения $Z_{фо}$ (Z-оценка фондоотдачи) (составлено автором)

$Z_{фо}$ (Z-оценка фондоотдачи)	Значение
Расчет	$(Факт_{фо} – Норма_{фо}) / \sigma_{фо}$
$Факт_{фо}$	2
$Норма_{фо}$	5,51
$\sigma_{фо}$	7,2
Итоговое значение $Z_{фо}$	-0,43

Рассчитаем фактическую фондоотдачу ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»:

$$\text{Фактфо} = \frac{\text{(Годовая выручка)}}{\text{Среднегодовая стоимость ОС}}, \quad (Г.3)$$

Среднегодовая стоимость ОС рассчитывается по формуле:

$$\text{ОС} = \frac{(\text{ОС н.г.} + \text{Оск.г.})}{2}, \quad (Г.4)$$

Среднегодовая стоимость ОС равна:

$$\text{Среднегодовая стоимость ОС} = \frac{(1132920+1069300)}{2} = 1101110,$$

$Факт_{фо}$ = 2197880/1101110 = 2.

Рассчитаем отраслевую медиану $Z_{фо}$. Для этого рассчитаем медианное значение фондоотдачи вышеуказанным способом. Итоговые значения представлены в таблице Г.10.

Таблица Г.10 – Медианное значение показателя $Z_{фо}$*

Наименование организации	Фондоотдача
ООО «ПГК»	1,8
ОАО «Хабезский гипсовый Завод»	2
АО «Глимс-Продакшн»	2,12
ООО «ПГЗ»	3,79
ООО «ТИМ»	4,07
ООО «Кнауф гипс»	4,3
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	4,37
ООО «Уфимская гипсовая компания»	5,51
АО «Гипсобетон»	7,46
АО «СЗГИ»	9,33
ООО «Качественные смеси»	11,61
ООО «Волма-Абсалямово»	12,64
ООО «Старатели»	13,28
ООО «Дон-групп»	17,74
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	29,08
Сумма	126,76

*Источник: составлено автором на основе открытых данных бухгалтерской отчетности

Медианным значением среди 15 компаний является показатель 5,51%

Рассчитаем стандартное отклонение (σ):

Сумма значений фондоотдачи по 15 организациям составляет 129,1. Далее рассчитаем среднее значение μ:

μ -129,1/15 = 8,6.

Далее рассчитаем квадраты отклонений в таблице Г.11 с указанием итоговых значений.

Таблица Г.11 – Расчет квадратов отклонений и итоговые значения (составлено автором)

Наименование организации	x_i	$x_i - \mu$	$(x_i - \mu)^2$
ООО «ПГК»	1,8	1,8-8,6 = -6,8	46,24
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	2	2-8,6 = -6,6	43,56
АО «Глимс-Продакшн»	2,12	2,12 – 8,6 = -6,48	42
ООО «Кнауф гипс»	4,3	4,3 – 8,6 = -4,3	18,5
ООО «ПГЗ»	3,79	3,79 – 8,6 = -4,81	23,13
ООО «ТИМ»	4,07	4,07 – 8,6 = -4,53	20,52
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	4,37	4,37-8,6 = -4,23	17,9
ООО «Уфимская гипсовая компания»	5,51	5,51 – 8,6 = -3,09	9,54
АО «Гипсобетон»	7,46	7,46 – 8,6 = -1,14	1,3
АО «СЗГИ»	9,33	9,33 – 8,6 = 0,73	0,53
ООО «Качественные смеси»	11,61	11,61 – 8,6 = 3,01	9,06
ООО «Волма-Абсалямово»	12,64	12,64 – 8,6 = 4,04	16,32
ООО «Старатели»	13,28	13,28 – 8,6 = 4,68	21,9
ООО «Дон-групп»	17,74	17,74 – 8,6 = 9,14	83,54
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	29,08	29,8 – 8,5 = 20,58	423,53
Сумма		777,57	

На основе таблицы мы видим, что сумма квадратов отклонений равна 792,85.

Рассчитаем дисперсию:

σ^2= 777,57/15 = 51,83.

Рассчитаем стандартное отклонение:

$\sigma=\sqrt{53,15}$= 7,2.

Далее произведем итоговый расчет $Z_{фо}$:

$Z_{фо}$= (2 – 5,51)/7,2 = -0,43.

Таким образом, $Z_{фо}$ составил -0,43, что свидетельствует о незначительном отставании от нормы. Критичные значения фондоотдачи представлены в таблице Г.12.

Таблица Г.12 – Критичные значения $Z_{фо}$ (составлено автором)

$Z_{фо}$	Значение	Рекомендации
<-1,5	Повышенная неэффективность	Проведение ревизии имеющихся активов, произвести модернизацию оборудования
-1,5 – 0	Отставание от нормы	Проведение аудита неиспользуемого оборудования
0 – 1,5	Стабильная эффективность	Мониторинг текущих показателей
>1,5	Лидирующие позиции на рынке	Перенос на другие активы

Таким образом, результаты расчетов $Z_{фо}$ сигнализируют о незначительном отставании от нормы, что вызывает необходимость в проведении аудита эффективности использования имеющегося оборудования.

Далее произведем расчет для определения Z-оценки ликвидности $Z_{лик}$. В таблице Г.13 показаны итоговые значения показателя $Z_{лик}$ на основе расчета.

Таблица Г.13 – Итоговые значения показателя $Z_{лик}$(составлено автором)

$Z_{лик}$ (Z-оценка ликвидности)	Значение
Расчет формулы	$(Факт_{лик} – Норма_{лик}) / \sigma_{лик}$
$Факт_{лик}$	1,52
$Норма_{лик}$	1,96
$\sigma_{лик}$	3,8
Итоговое значение $Z_{лик}$	-0,115

Рассчитаем фактический коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) топ – 15 компаний в отрасли. КТЛ рассчитывается по следующей формуле:

КТЛ = Оборотные активы / Краткосрочные обязательства. (Г.5)

Для облегчения анализа компании, показатели КТЛ были отображены по возрастанию в таблице Г.14.

Анализируя полученные данные, мы видим, что медианная норма ликвидности – 1,96, следовательно, $норма_{лик}$ = 1,96.

Рассчитаем значение μ:

μ = (0+0,49+1,09+1,2+1,52+1,71+1,76+1,96+2,73+2,77+2,78+3,25+3,31 + 4,98+16,42)/15=3,06%.

Рассчитаем итоговые показатели в таблице Г.15.

Таблица Г.14 – Показатели коэффициента текущей ликвидности топ-15 гипсовый компаний по возрастанию*

Наименование организации	Показатель КТЛ по возрастанию (xi)
ООО «Дон-групп»	0
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	0,49
АО «Глимс-Продакшн»	1,09
ООО «ПГК»	1,2
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	1,52
АО «СЗГИ»	1,71
ООО «Качественные смеси»	1,76
ООО «Волма-Абсалямово»	1,96
ООО «Старатели»	2,73
ООО «Кнауф гипс»	2,77
ООО «Уфимская гипсовая компания»	2,78
ООО «ПГЗ»	3,25
АО «Гипсобетон»	3,31
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	4,98
ООО «ТИМ»	16,42

*Источник: составлено автором на основе открытых данных бухгалтерской отчетности

Таблица Г.15 – Расчет квадратов отклонений и итоговые значения (составлено автором)

Наименование организации	x_i	$x_i - \mu$	$(x_i - \mu)^2$
ООО «Дон-групп»	0	0 – 3,06 = -3,06	9,36
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	0,49	0,49 – 3,06 = -2,57	6,6
АО «Глимс-Продакшн»	1,09	1,09 – 3,06 = -1,97	3,88
ООО «ПГК»	1,2	1,2 – 3,06 = -1,86	3,46
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	1,52	1,52 – 3,06 = -1,54	2,37
АО «СЗГИ»	1,71	1,71 – 3,06 = -1,35	1,82
ООО «Качественные смеси»	1,76	1,76 – 3,06 = -1,3	1,7
ООО «Волма-Абсалямово»	1,96	1,96 – 3,06 = -1,1	1,21
ООО «Старатели»	2,73	2,73 – 3,06 = -0,33	0,1
ООО «Кнауф гипс»	2,77	2,77 – 3,06 = -0,29	0,08
ООО «Уфимская гипсовая компания»	2,78	2,78 – 3,06 = -0,28	0,08
ООО «ПГЗ»	3,25	3,25 – 3,06 = 0,19	0,036
АО «Гипсобетон»	3,31	3,31 – 3,06 = 0,25	0,0625
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	4,98	4,98 – 3,06 = 1,92	3,68
ООО «ТИМ»	16,42	16,42 – 3,06 = 13,36	178,48
Сумма		213	

Рассчитаем сумму $(x_i - \mu)^2$:

$\Sigma (x_i - \mu)^2 = 213$.

Расчитаем дисперсию и стандартное отклонение:

$\Sigma(x_i - \mu)^2 / N = 213/15 = 14{,}2$,

$\sigma_{xi} = \sqrt{14{,}2} = 3{,}8$.

Рассчитаем итоговое значение $Z_{лик}$:

$Z_{лик} = (1{,}52 - 1{,}96) / 3{,}8 = -0{,}115$.

Таким образом, $Z_{лик}$ составил -0,115, что свидетельствует о незначительном отставании от нормы. Критические значения КТЛ представлены в таблице Г.16.

Таблица Г.16 – Критические значения $Z_{лик}$ (составлено автором)

$Z_{лик}$	Степень риска	Рекомендации
<-2,0	Банкротство	Срочная реструктуризация имеющихся долгов
-2,0 – 1,0	Высокая	Продажа активов, начало переговорного процесса с кредиторами
1,0 – 0	Умеренная	Оптимизация оборотного капитала
>0	Низкая	Следование текущей политики предприятия

Далее произведем расчет для определения Zпт – Z-оценки производительности труда. Данный показатель введен в модель СКК для отражения кадрово-производственной результативности предприятия, то есть способности организации формировать выручку в расчете на одного работника.

Таблица Г.17 – Итоговые значения Zпт (Z-оценка производительности труда)

Zпт – Z-оценка производительности труда	Значение
Расчет	$(Факт_{пт} - Норма_{пт}) / \sigma_{пт}$
$Факт_{пт}$	9 313,05 тыс. руб./чел.
$Норма_{пт}$	8 148,43 тыс. руб./чел.
$\sigma_{пт}$	10 437,58 тыс. руб./чел.
Итоговое значение $Z_{пт}$	0,11

Рассчитаем фактическую производительность труда ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»:

$$Факт_{пт} = \frac{В}{ЧП} \quad , \qquad (Г.6)$$

где В – годовая выручка, руб.;

ЧП – среднесписочная численность работников, чел.

Выручка ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в 2024 г. составила 2 197 880 тыс. руб. Среднесписочная численность работников предприятия, по официальным данным, составила 236 чел.

$Факт_{пт}$= 2 197 880/236=9 313,05 тыс. руб./чел.

Следовательно, один работник ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в 2024 г. обеспечивал в среднем 9,31 млн руб. выручки.

Далее рассчитаем производительность труда по сопоставимой группе предприятий.

Таблица Г.18 – Медианное значение показателя производительности труда (составлено автором)

Организация	Выручка 2024 г., тыс. руб.	Численность работников, чел.	Производительность труда, тыс. руб./чел.
ООО «ПГЗ»	1 546 080	462	3 346,49
АО «СЗГИ»	1 144 150	258	4 434,69
ООО «Уфимская гипсовая компания»	1 021 990	226	4 522,08
АО «Гипсобетон»	866 828	172	5 039,70
ООО «ПГК»	2 834 340	513	5 525,03
ООО «Дон-групп»	570 035	87	6 552,13
АО «Глимс-Продакшн»	810 049	106	7 641,97
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	1 760 060	216	8 148,43
ООО «Волма-Абсалямово»	1 035 470	122	8 487,46
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	2 197 880	236	9 313,05
ООО «Качественные смеси»	1 365 180	139	9 821,44
ООО «Старатели»	6 357 160	588	10 811,50
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	913 159	77	11 859,21
ООО «ТИМ»	1 079 330	88	12 265,11
ООО «Кнауф Гипс»	24 207 900	503	48 127,04

Медианным значением среди 15 предприятий является показатель 8 148,43 тыс. руб./чел.

Среднее значение производительности труда по выборке составляет:

μ=155 895,32/15=10 393,02 тыс. руб./чел.

Рассчитаем дисперсию:

σ^2=1 634 147 356/15=108 943 157.

Рассчитаем стандартное отклонение:

$\sigma_{пт}\sqrt{108\ 943157}$=10 437,58.

Далее произведем итоговый расчет:

$Z_{пт}$= (9 313,05−8 148,43)/10 437,58=0,11.

Таблица Г.19 – Расчет квадратов отклонений по производительности труда (составлено автором)

Наименование организации	x_i	x_i- μ	$(x_i – μ)^2$
АО «Гипсобетон»	5 039,70	-5 353,32	28 658 070
ООО «ПГЗ»	3 346,49	-7 046,53	49 653 549
АО «СЗГИ»	4 434,69	-5 958,33	35 501 709
ООО «Старатели»	10 811,50	418,48	175 121
ООО «Волма-Абсалямово»	8 487,46	-1 905,56	3 631 167
ООО «Качественные смеси»	9 821,44	-571,58	326 706
ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	9 313,05	-1 079,97	1 166 336
ООО «Эй-Джи Строймаркет»	8 148,43	-2 244,60	5 038 213
ООО «Дон-групп»	6 552,13	-3 840,89	14 752 471
ООО «Уфимская гипсовая компания»	4 522,08	-5 870,94	34 467 956
ООО «ПГК»	5 525,03	-4 867,99	23 697 344
АО «Глимс-Продакшн»	7 641,97	-2 751,05	7 568 273
ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	11 859,21	1 466,19	2 149 703
ООО «Кнауф Гипс»	48 127,04	37 734,02	1 423 856 009
ООО «ТИМ»	12 265,11	1 872,09	3 504 729
Сумма	155 895,32		1 634 147 356

Таким образом, $Z_{пт}$ составил 0,11, что свидетельствует о незначительном превышении медианного уровня производительности труда по сопоставимой группе предприятий. Следовательно, кадрово-производственная результативность ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» в целом соответствует отраслевой норме и не является зоной критического отставания. При этом значение показателя нельзя рассматривать как выраженное конкурентное преимущество, поскольку отклонение от медианы минимально.

Итоговый расчет СКК для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»:

СКК=0,20×0+0,15×(−0,60)+0,25×0,32+0,15×(−0,43)+0,15×(−0,115)+0,10×0,11 =0−0,090+0,080−0,0645−0,01725+0,011=−0,08075

СКК≈−0,08 – среднее значение.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Итоговые значения СКК предприятий гипсовой промышленности

Таблица Д.1 – Итоговые значения СКК предприятий гипсовой промышленности

№	Организация	СКК	Уровень конкурентоспособности
1	ООО «ТИМ»	1,51	высокий
2	ООО «Кнауф Гипс»	0,56	выше среднего
3	ООО «ПАК Риэлтинвестоценка»	0,33	средний
4	ООО «Уфимская гипсовая компания»	-0,04	средний
5	ОАО «Хабезский Гипсовый Завод»	-0,08	средний
6	ООО «Старатели»	-0,10	средний
7	ООО «ПГК»	-0,10	средний
8	ООО «Эй-Джи Строймаркет»	-0,11	средний
9	АО «Глимс-Продакшн»	-0,16	средний
10	ООО «Качественные смеси»	-0,23	средний
11	АО «СЗГИ»	-0,35	средний
12	ООО «Волма-Абсалямово»	-0,37	средний
13	ООО «Дон-групп»	-0,44	средний
14	ООО «ПГЗ»	-0,65	ниже среднего
15	АО «Гипсобетон»	-0,79	ниже среднего

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчеты экспертных оценок факторов методики «10Р»

Таблица Е.1 – Расчеты экспертной оценки фактора «producing» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Наличие собственного производства	неполное	0	1	2	3	4	5	полное	5
Объем выпускаемой продукции в час	мало	0	1	2	3	4	5	много	5
Потенциал роста производственных мощностей имеющимся оборудованием	малый	0	1	2	3	4	5	большой	3
Перспектива расширения производства с помощью доп. оборудования	малая	0	1	2	3	4	5	большая	4

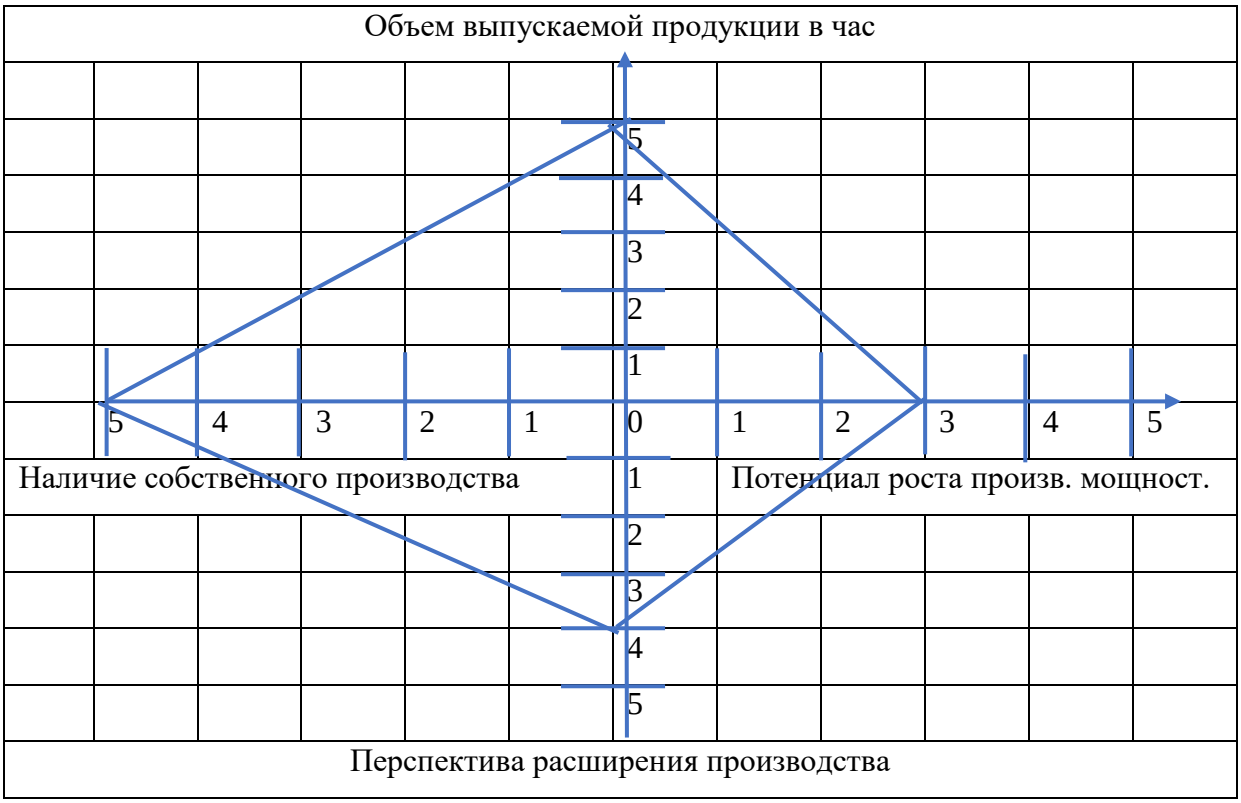


Рисунок Е.1 – Профиль экспертной оценки фактора «producing» (составлено автором)

Таблица Е.2 – Расчеты экспертной оценки фактора «price» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Розничная	высокая	0	1	2	3	4	5	низкая	5
Оптовая	высокая	0	1	2	3	4	5	низкая	4
Уровень удовлетворенности дистрибьюторов	низкий	0	1	2	3	4	5	высокий	4
Перспектива оптимизации стоимости	малая	0	1	2	3	4	5	большая	2

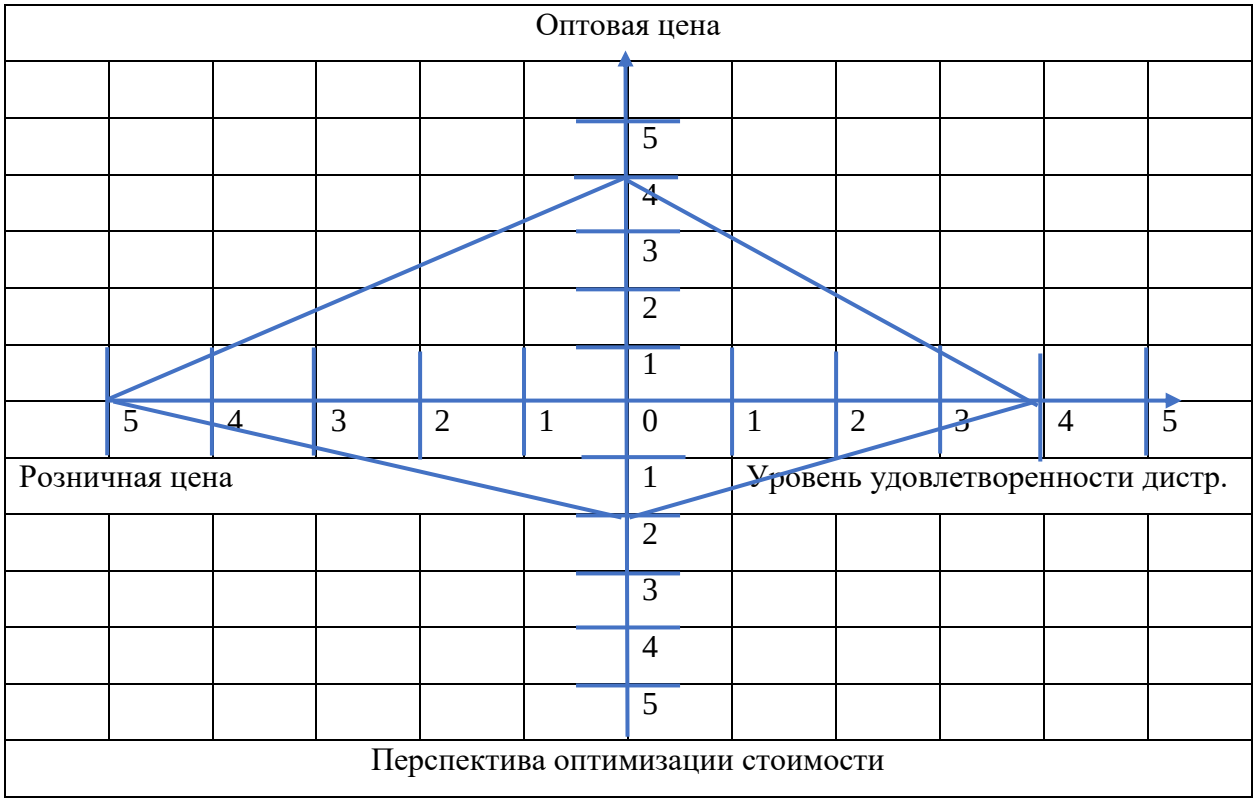


Рисунок Е.2 – Профиль экспертной оценки фактора «price»

(составлено автором)

Таблица Е.3 – Расчеты экспертной оценки фактора «presence» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Доля фирмы на локальном рынке	низкая	0	1	2	3	4	5	высокая	5
Перспектива выхода в новые регионы	малая	0	1	2	3	4	5	большая	4
Текущее количество регионов поставок	мало	0	1	2	3	4	5	много	3
Масштаб поставки продукции в целом	точечно	0	1	2	3	4	5	Масштабно (по РФ)	4

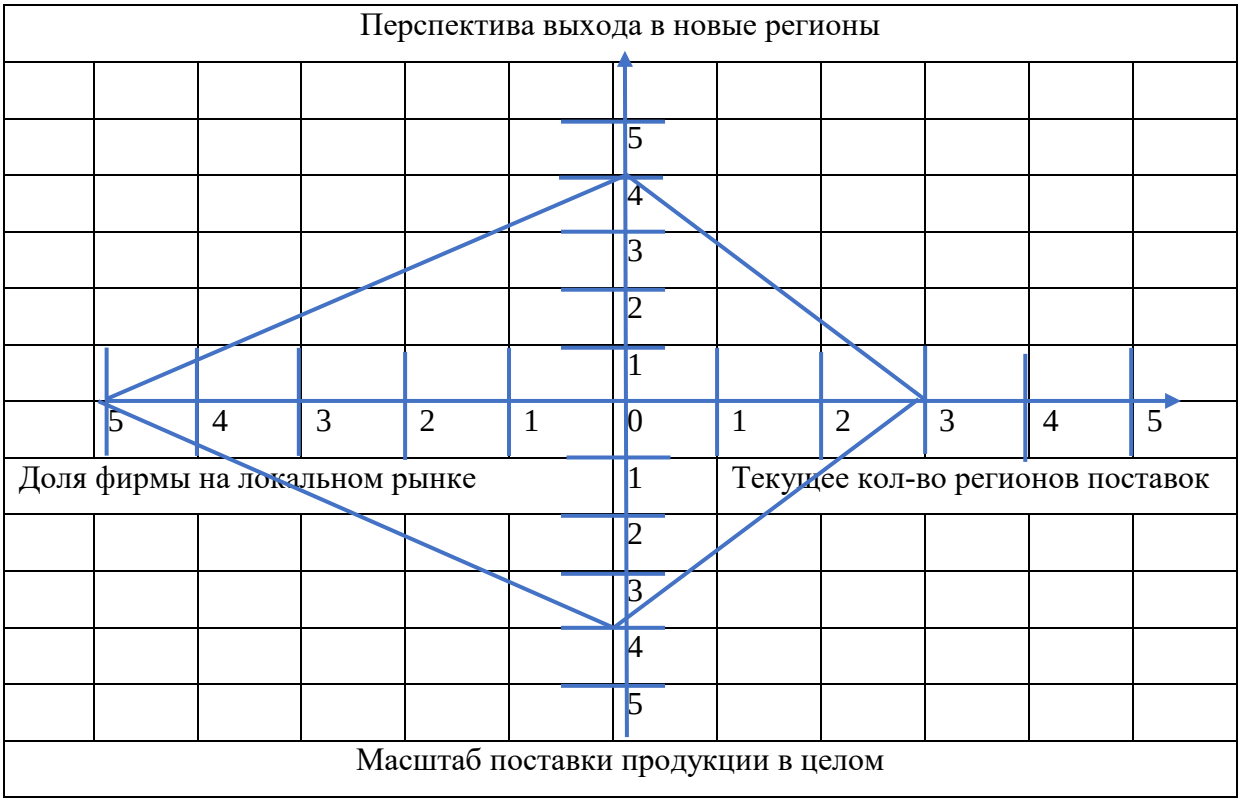


Рисунок Е.3 – Профиль экспертной оценки фактора «presence»

(составлено автором)

Таблица Е.4 – Расчеты экспертной оценки фактора «promotion» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Узнаваемость бренда	низкая	0	1	2	3	4	5	высокая	5
Разнообразие форм маркетингового продвижения	малая	0	1	2	3	4	5	большая	4
Частота показа рекламы	малая	0	1	2	3	4	5	большая	3
Размер рекламного бюджета	малый	0	1	2	3	4	5	большой	3

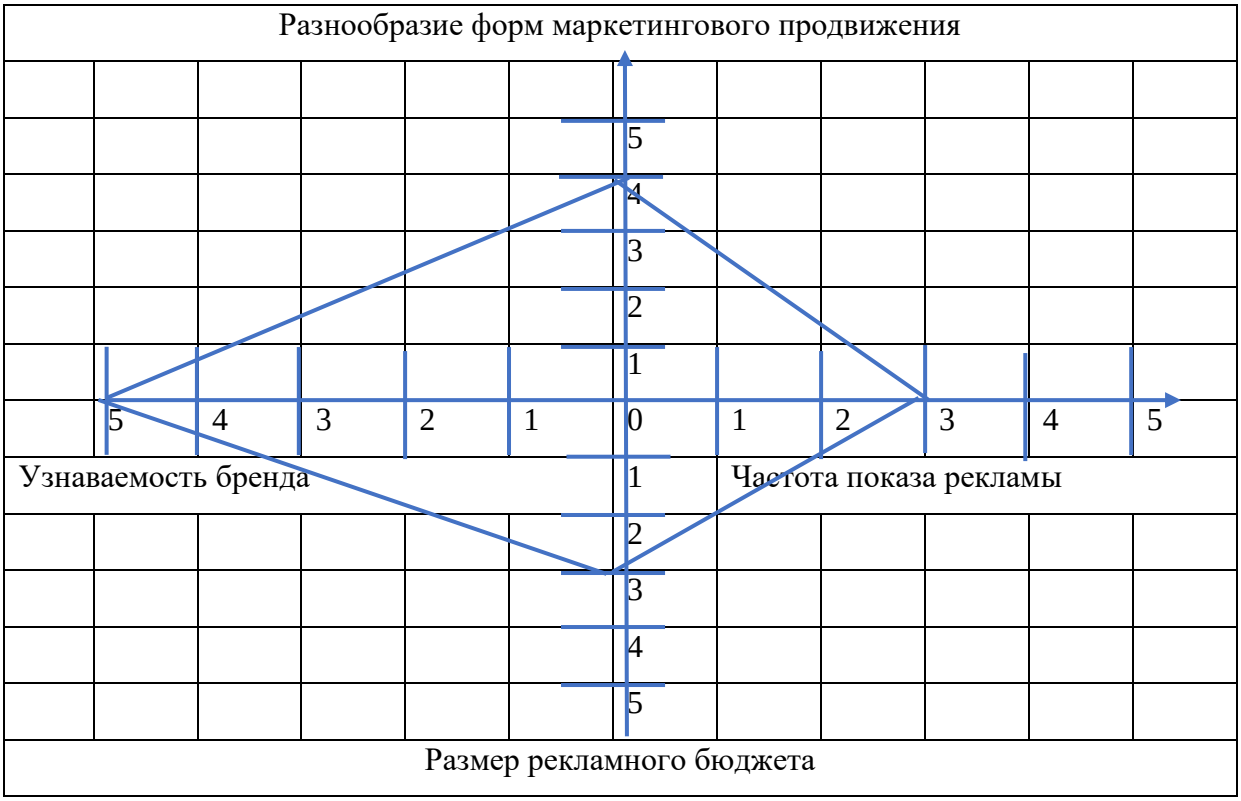


Рисунок Е.4 – Профиль экспертной оценки фактора «promotion» (составлено автором)

Таблица Е.5 – Расчеты экспертной оценки фактора «progress» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Темпы роста прибыли	низкие	0	1	2	3	4	5	высокие	5
Темпы модернизации оборудования	низкие	0	1	2	3	4	5	высокие	5
Увеличение товарных номенклатур/год	мало	0	1	2	3	4	5	много	4
Темпы роста квалификации персонала	низкие	0	1	2	3	4	5	высокие	3

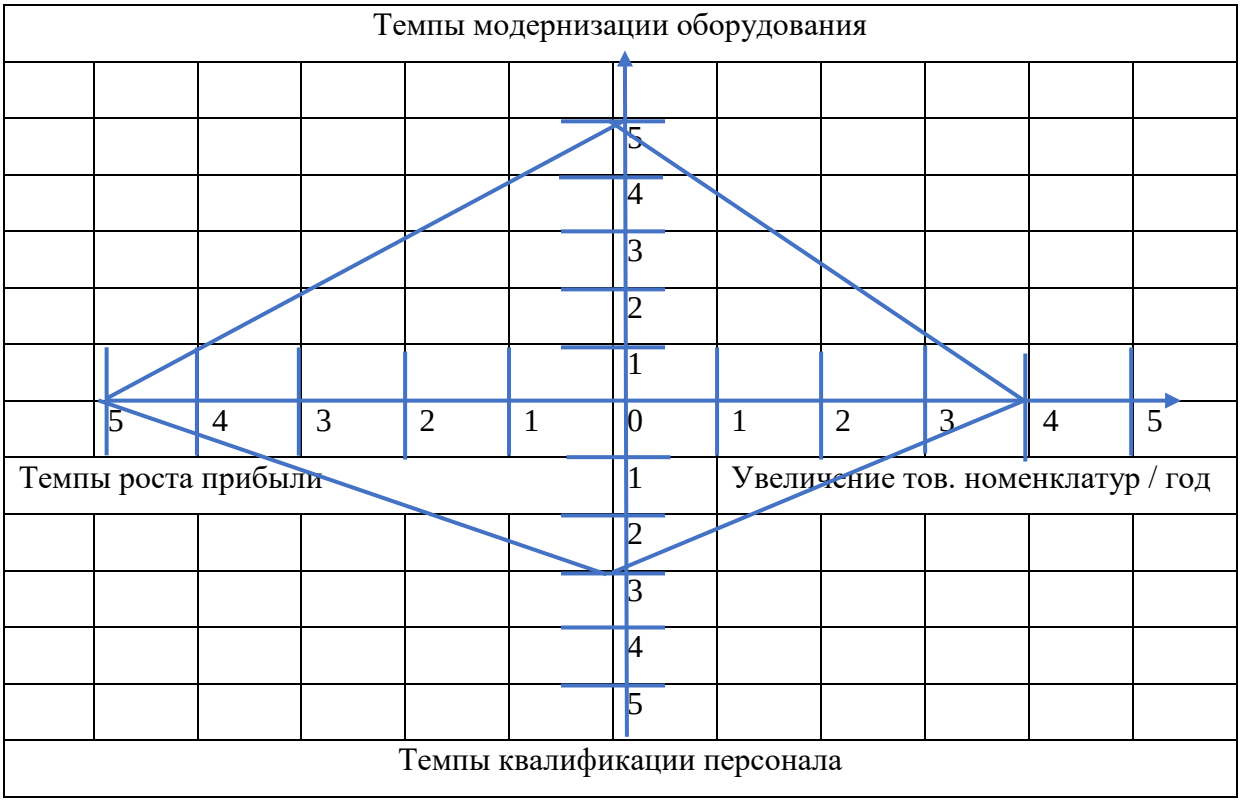


Рисунок Е.5 – Профиль экспертной оценки фактора «progress» (составлено автором)

Таблица Е.6 – Расчеты экспертной оценки фактора «people» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Текущая степень квалификации	низкая	0	1	2	3	4	5	высокая	5
Уровень удовлетворенности условиями труда	низкий	0	1	2	3	4	5	высокий	5
Дефицит кадров	высокий	0	1	2	3	4	5	низкий	3
Текучесть кадров	большая	0	1	2	3	4	5	малая	4

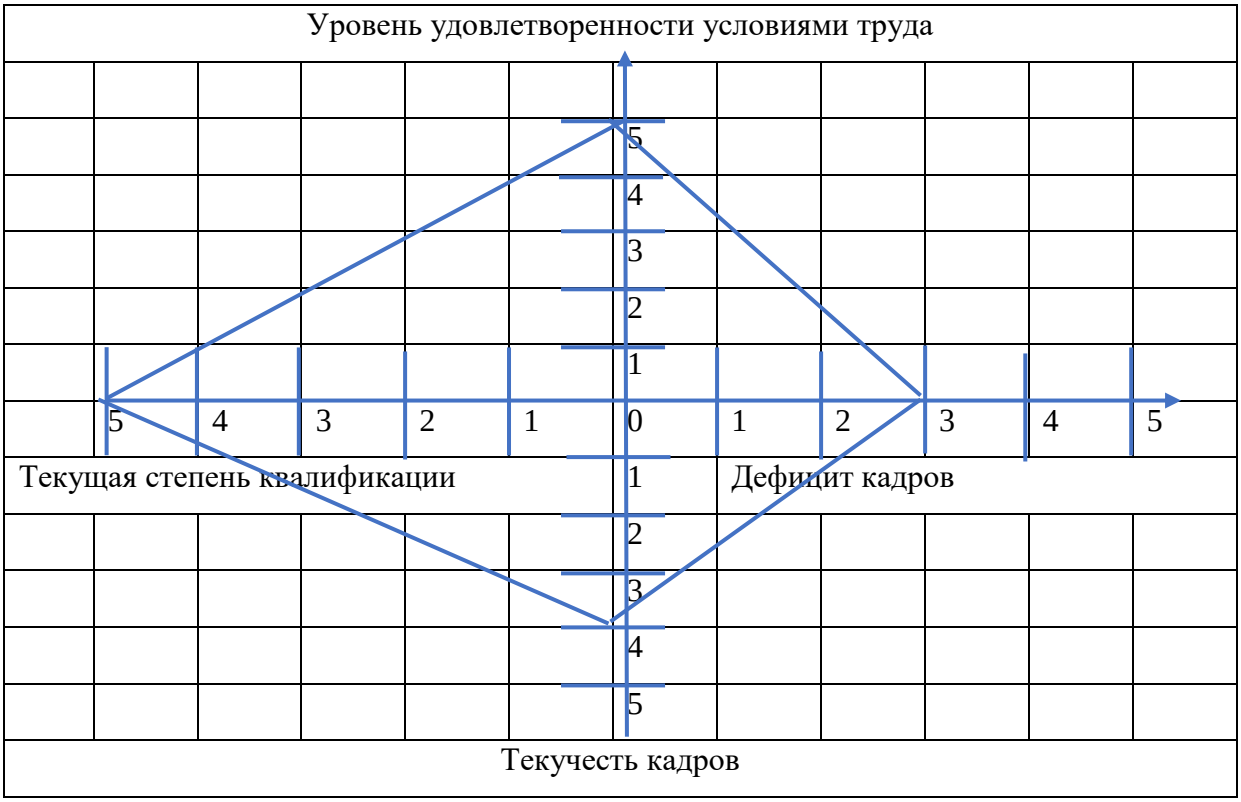


Рисунок Е.6 – Профиль экспертной оценки фактора «people»

(составлено автором)

Таблица Е.7 – Расчеты экспертной оценки фактора «position» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Доля рынка на локальном уровне	слабая	0	1	2	3	4	5	сильная	5
Использование мощностей конкурентами	низкая	0	1	2	3	4	5	высокая	5
Доля рынка в масштабах отрасли	малая	0	1	2	3	4	5	большая	3
Уровень связи с поставщиками	слабая	0	1	2	3	4	5	сильная	4

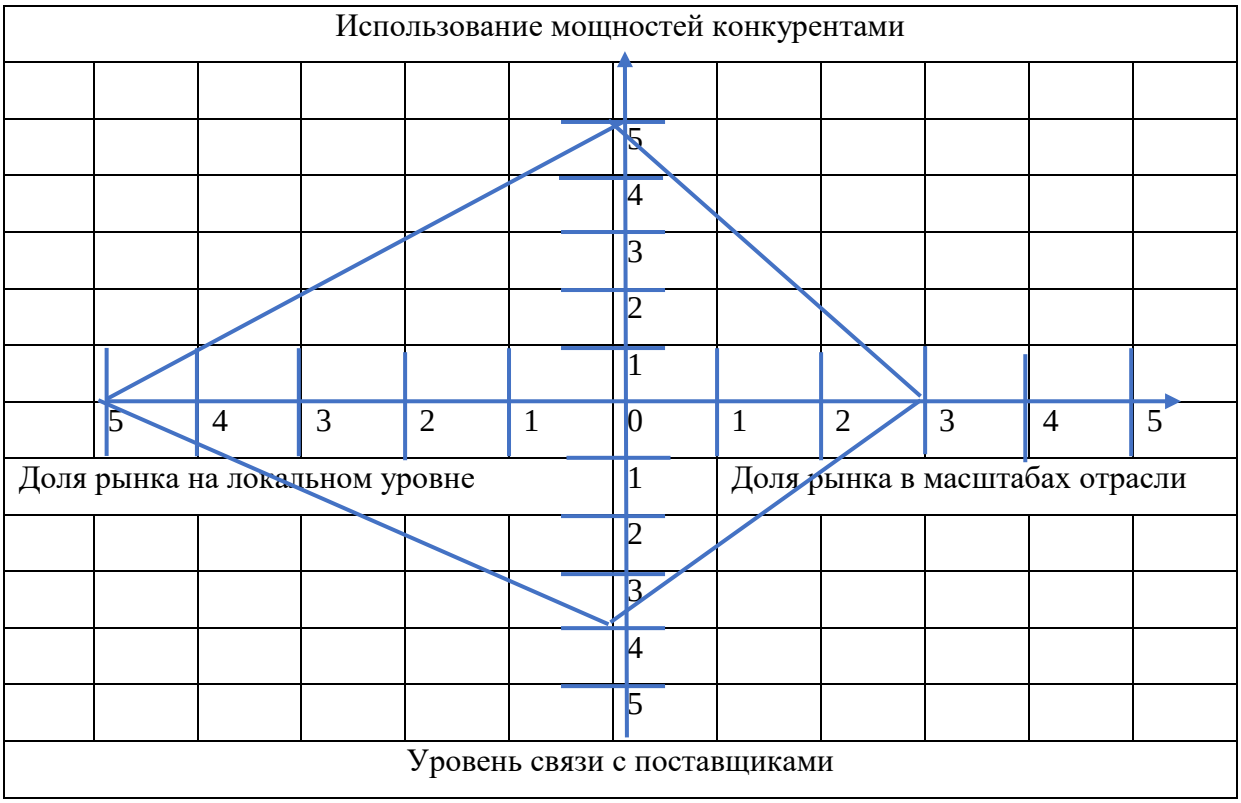


Рисунок Е.7 – Профиль экспертной оценки фактора «position» (составлено автором)

Таблица Е.8 – Расчеты экспертной оценки фактора «politics» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Степень использования отечественных технологий и ресурсов	низкая	0	1	2	3	4	5	высокая	3
Зависимость от экспорта	высокая	0	1	2	3	4	5	низкая	4
Уровень стабильности отрасли от внешних изменений	низкий	0	1	2	3	4	5	высокий	2
Уровень зависимости от импорта ресурсов и технологий	низкий	0	1	2	3	4	5	высокий	5

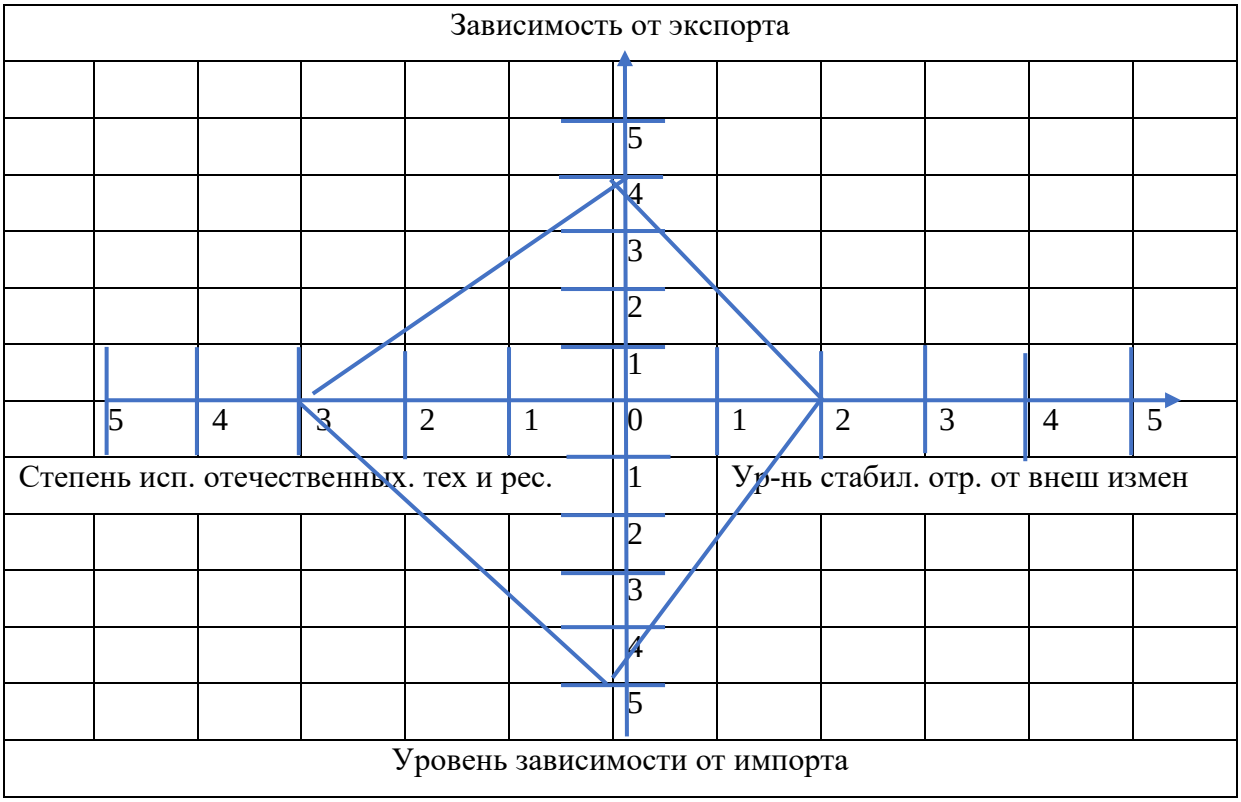


Рисунок Е.8 – Профиль экспертной оценки фактора «politics»

(составлено автором)

Таблица Е.9 – Расчеты экспертной оценки фактора «precaution» (составлено автором)

Составляющие фактора	Шкала								Оценка
Исчерпание запасов сырья и сложность в разведке и добыче нового карьера	высокая	0	1	2	3	4	5	низкая	4
Появление товара-заменителя у ключевого конкурента	малая	0	1	2	3	4	5	большая	3
Падение рентабельности производства	слабое	0	1	2	3	4	5	сильное	3
Возможность входа иностранных компаний на рынок	низкая	0	1	2	3	4	5	высокая	4

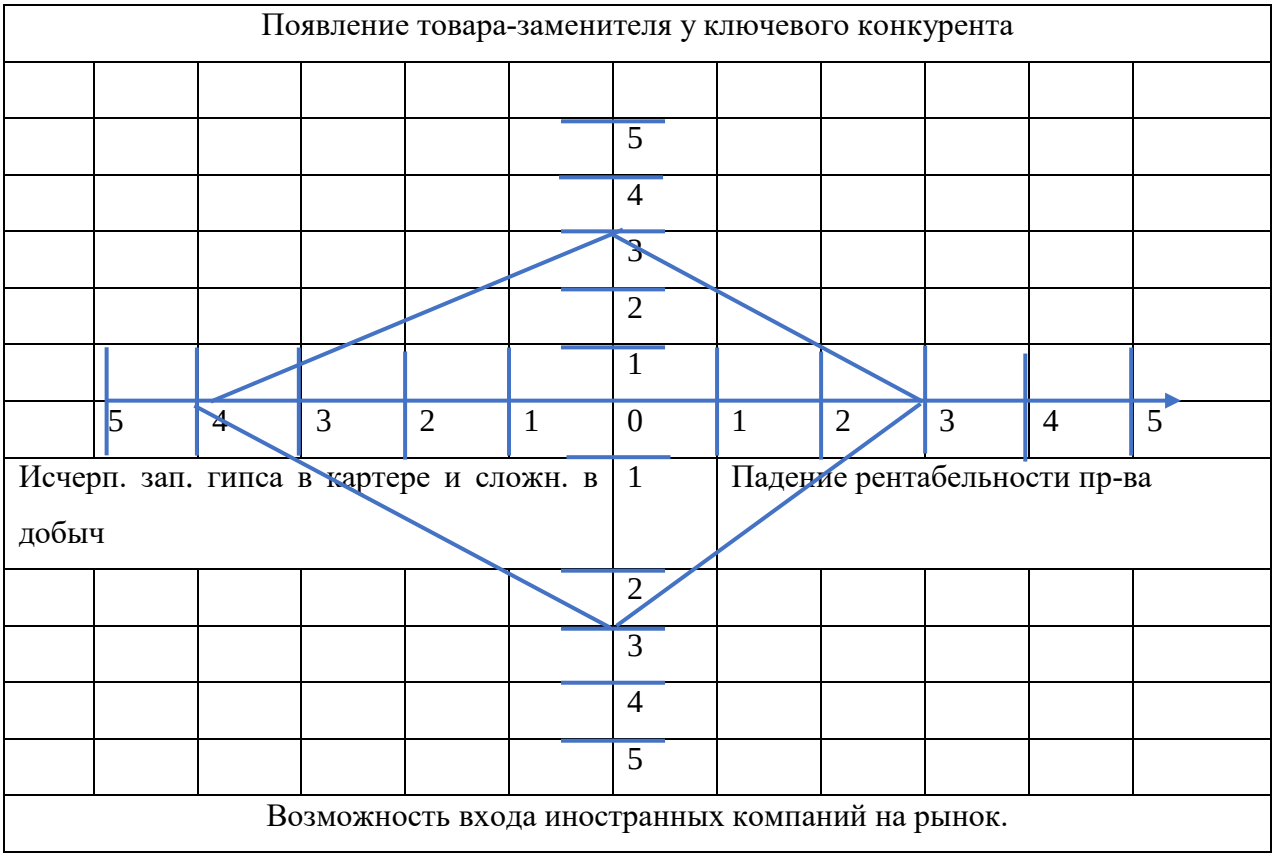


Рисунок Е.9 – Профиль экспертной оценки фактора «precaution» (составлено автором)

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты апробации методики «10Р» в кризисный период

Таблица Ж.1 – Расчеты экспертной оценки фактора «producing» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Наличие собственного производства	5
Объем выпускаемой продукции в час	2
Потенциал роста производственных мощностей имеющимся оборудованием	2
Перспектива расширения производства с помощью доп. оборудования	4

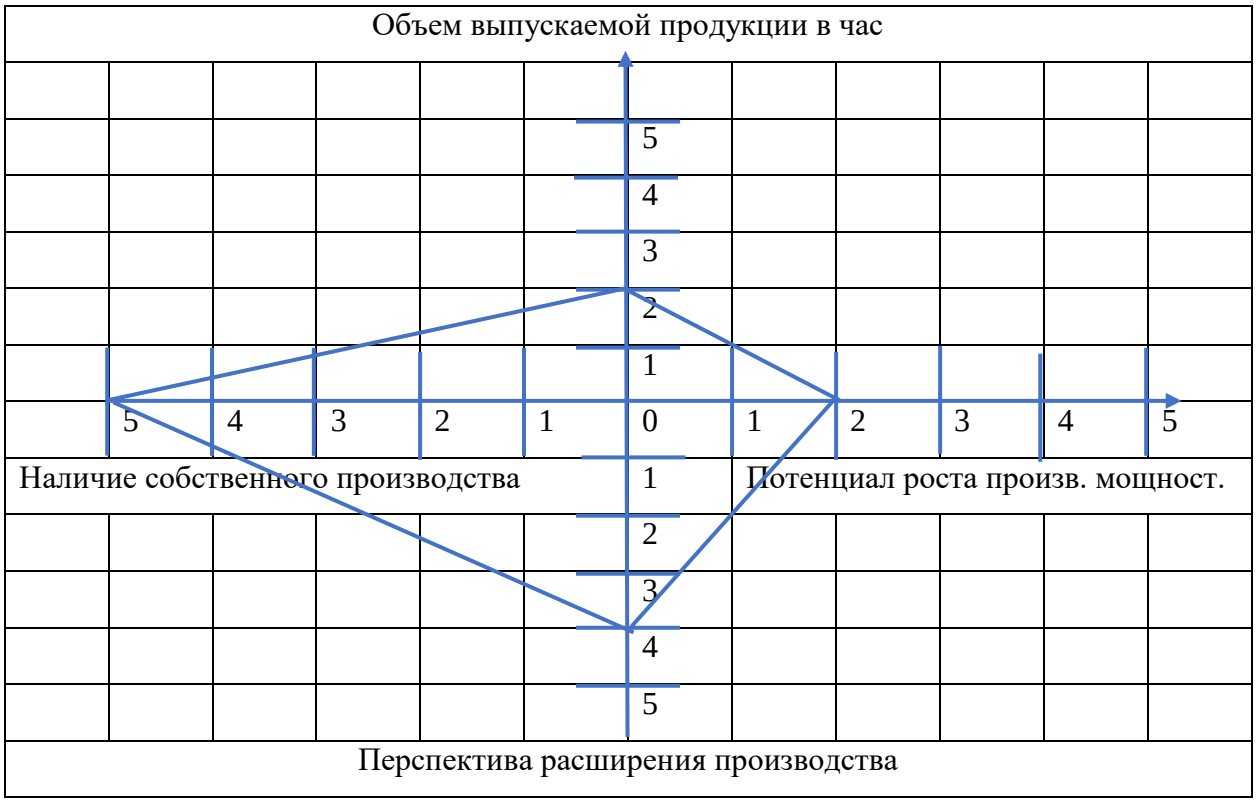


Рисунок Ж.1 – Профиль экспертной оценки фактора «producing» (составлено автором)

Таблица Ж.2 – Расчеты экспертной оценки фактора «price» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Розничная цена	5
Оптовая цена	4
Уровень удовлетворенности дистрибьюторов	4
Перспектива оптимизации стоимости	2

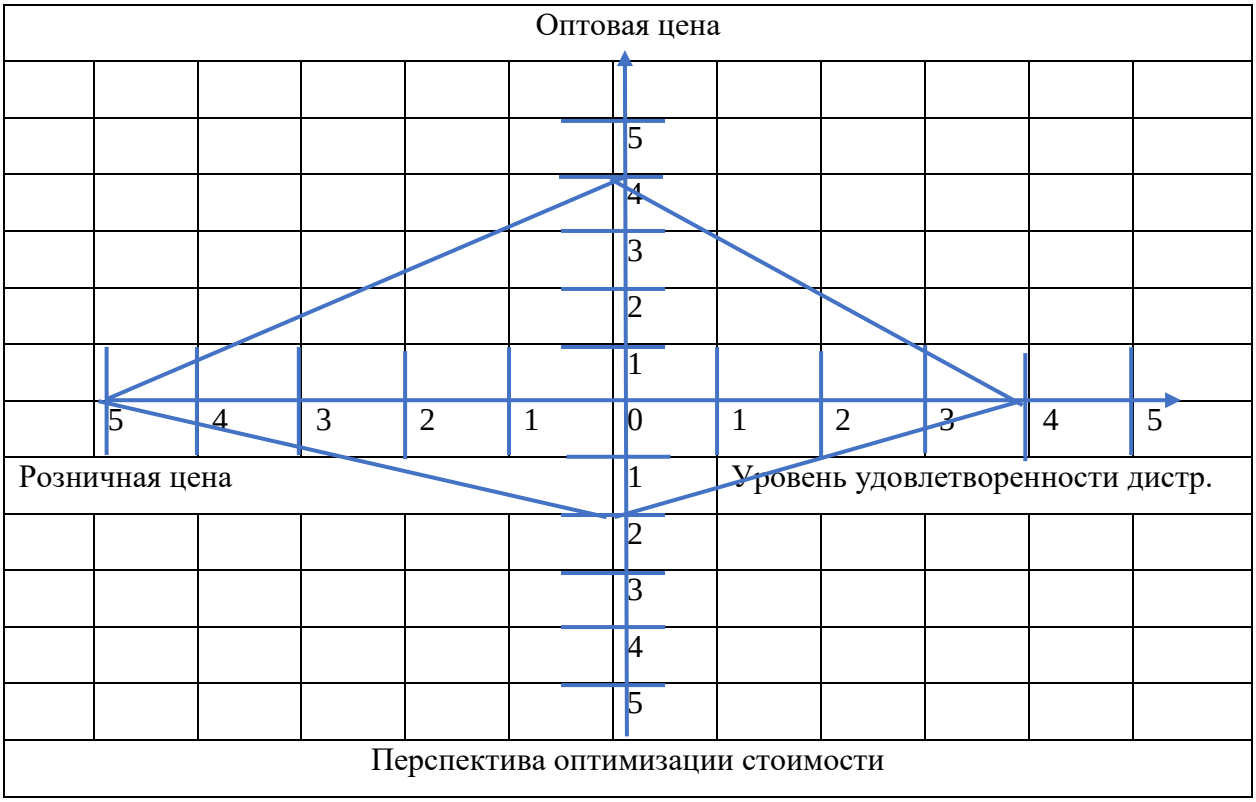


Рисунок Ж.2 – Профиль экспертной оценки фактора «price» (составлено автором)

Таблица Ж.3 – Расчеты экспертной оценки фактора «presence» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Доля фирмы на локальном рынке	5
Перспектива выхода в новые регионы	1
Текущее количество регионов поставок	2
Масштаб поставки продукции в целом	2

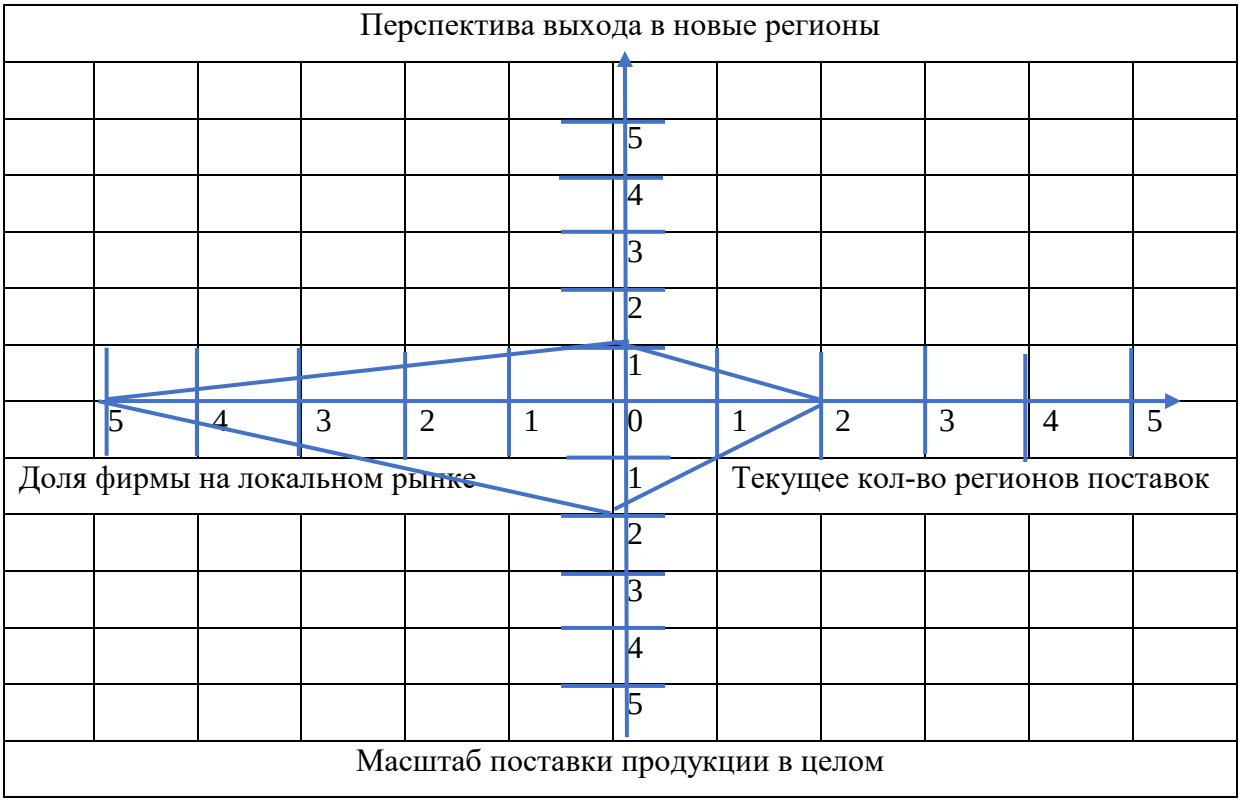


Рисунок Ж.3 – Профиль экспертной оценки фактора «presence» (составлено автором)

Таблица Ж.4 – Расчеты экспертной оценки фактора «promotion» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Узнаваемость бренда	4
Разнообразие форм маркетингового продвижения	2
Частота показа рекламы	2
Размер рекламного бюджета	2

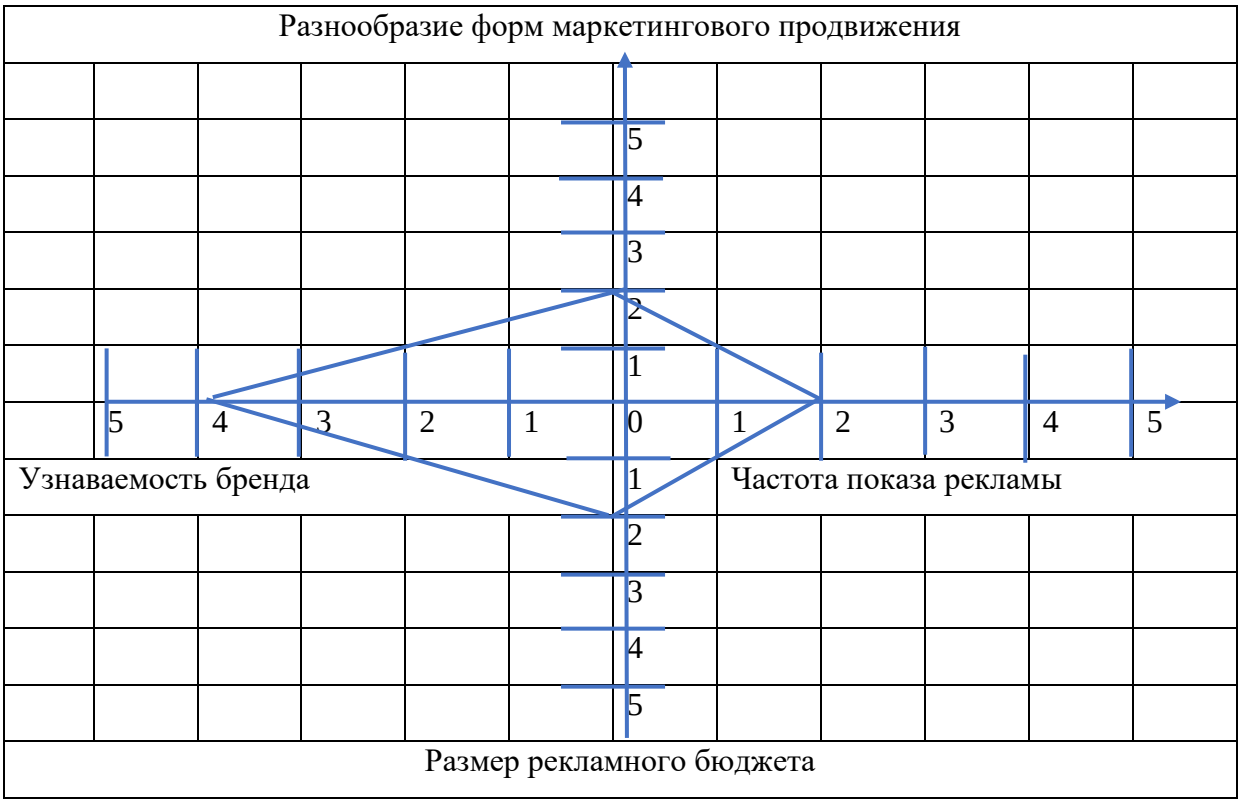


Рисунок Ж.4 – Профиль экспертной оценки фактора «promotion» (составлено автором)

Таблица Ж.5 – Расчеты экспертной оценки фактора «progress» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Темпы роста прибыли	1
Темпы модернизации оборудования	1
Увеличение товарных номенклатур/год	2
Темпы роста квалификации персонала	2

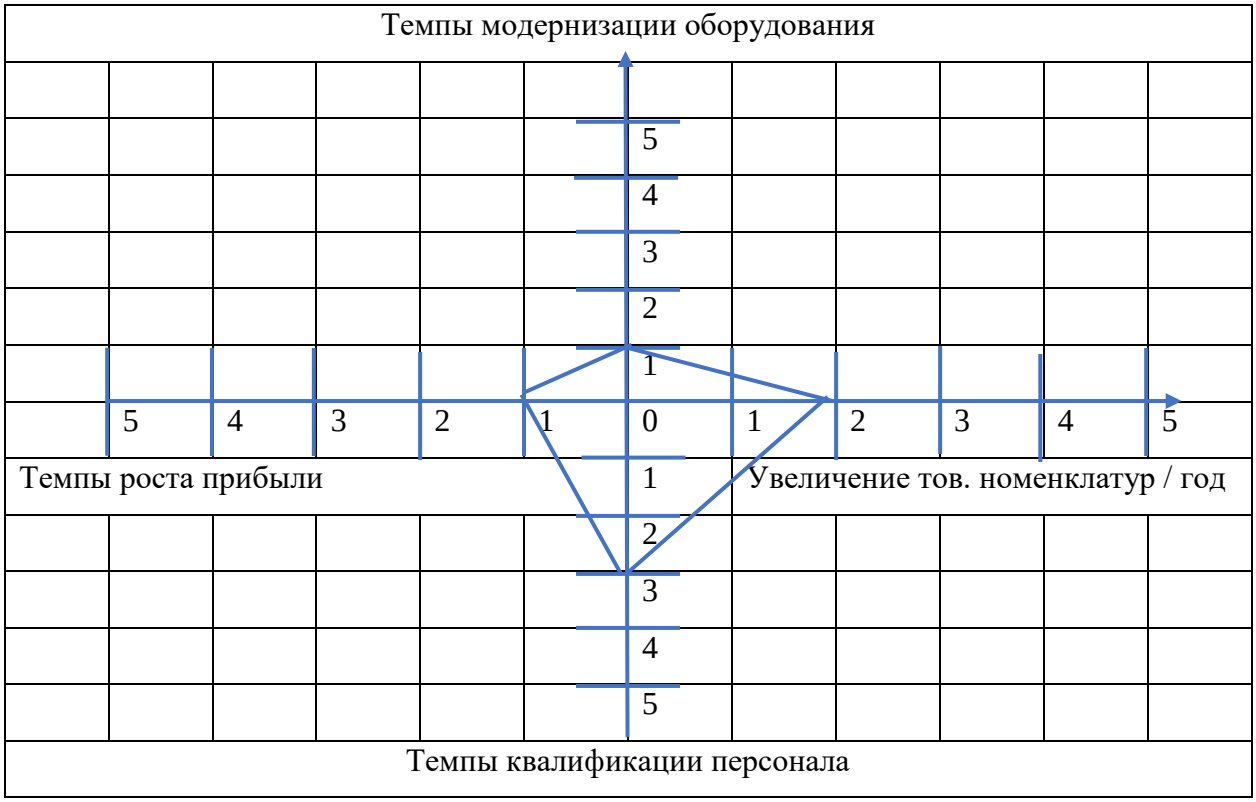


Рисунок Ж.5 – Профиль экспертной оценки фактора «progress» (составлено автором)

Таблица Ж.6 – Расчеты экспертной оценки фактора «people» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Текущая степень квалификации	5
Уровень удовлетворенности условиями труда	3
Дефицит кадров	3
Текучесть кадров	3

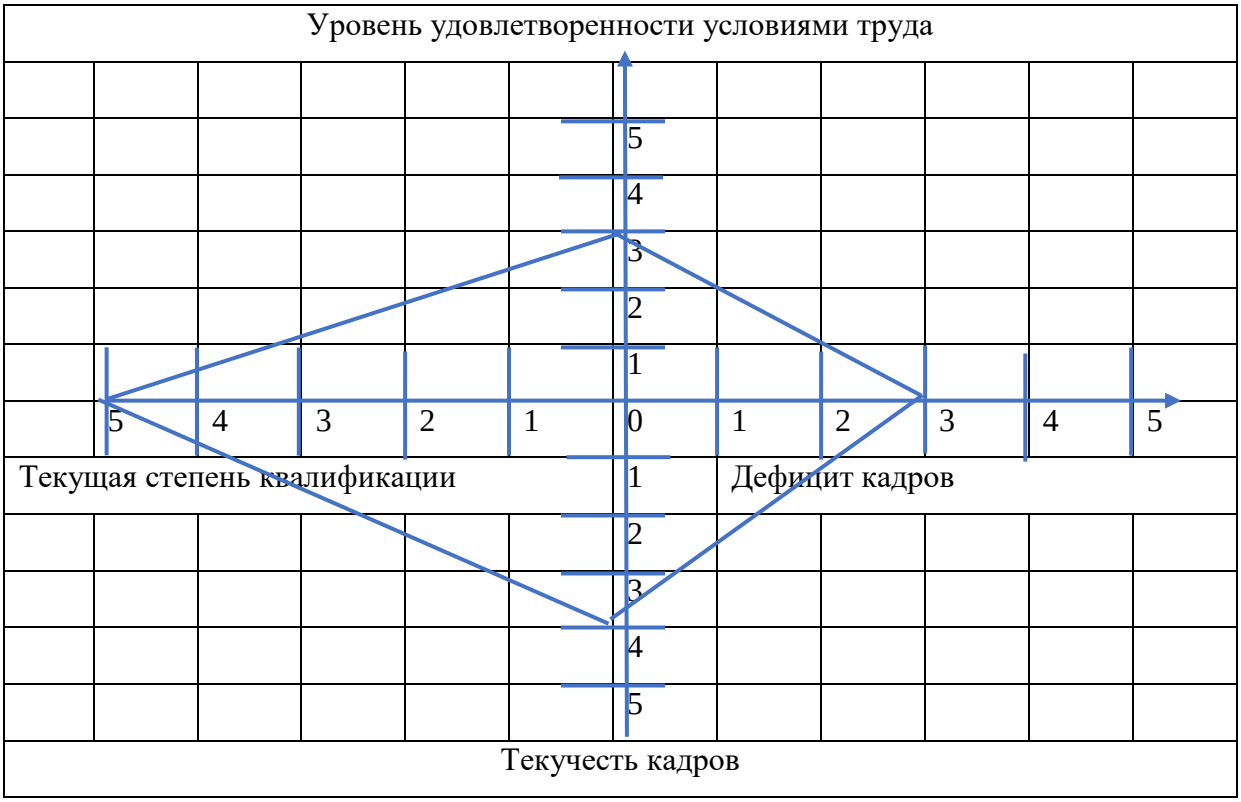


Рисунок Ж.6 – Профиль экспертной оценки фактора «people» (составлено автором)

Таблица Ж.7 – Расчеты экспертной оценки фактора «position» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Доля рынка на локальном уровне	5
Использование мощностей конкурентами	2
Доля рынка в масштабах отрасли	3
Уровень связи с поставщиками	4

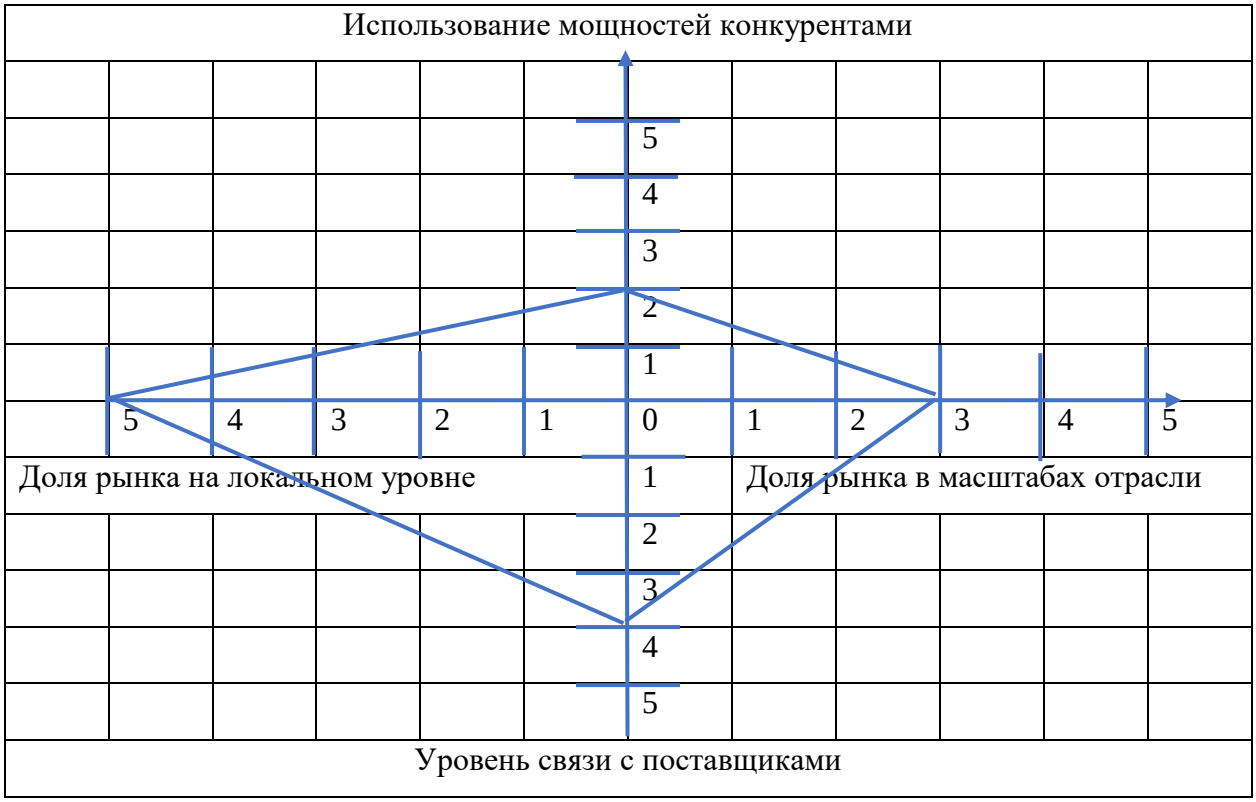


Рисунок Ж.7 – Профиль экспертной оценки фактора «position» (составлено автором)

Таблица Ж.8 – Расчеты экспертной оценки фактора «politics» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Степень использования отечественных технологий и ресурсов	4
Зависимость от экспорта	4
Уровень стабильности отрасли от внешних изменений	2
Уровень зависимости от импорта ресурсов и технологий	4

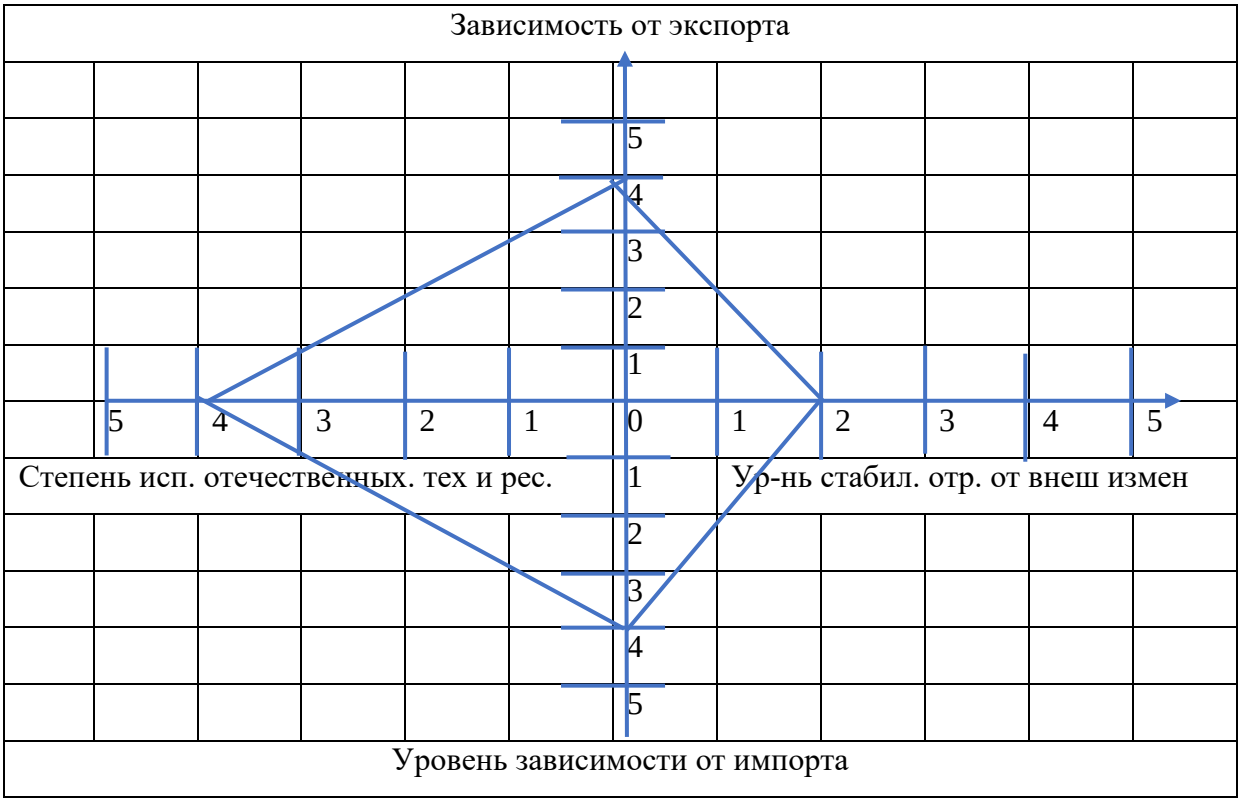


Рисунок Ж.8 – Профиль экспертной оценки фактора «politics» (составлено автором)

Таблица Ж.9 – Расчеты экспертной оценки фактора «precaution» (составлено автором)

Составляющие фактора	Оценка
Исчерпание запасов сырья и сложность в разведке и добыче нового карьера	4
Появление товара-заменителя у ключевого конкурента	2
Падение рентабельности производства	3
Возможность выхода на рынок иностранных компаний	1

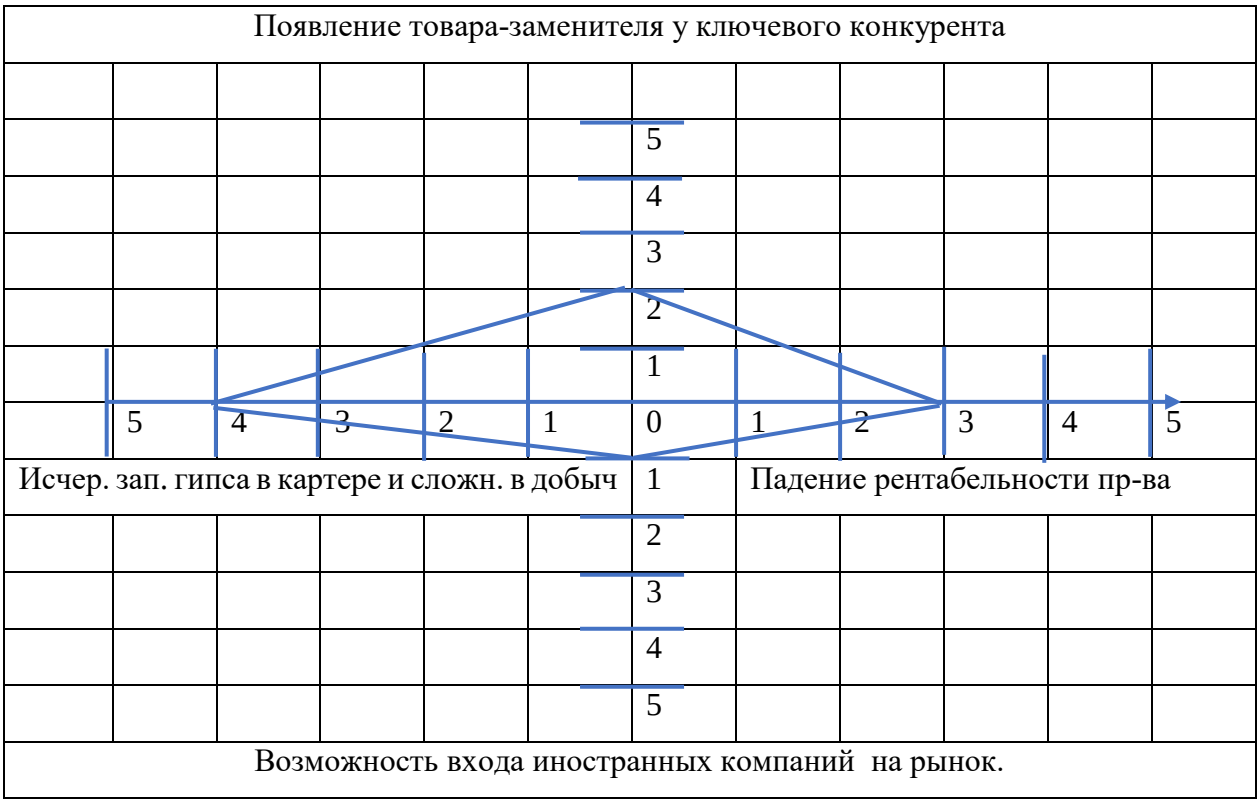


Рисунок Ж.9 – Профиль экспертной оценки фактора «precaution» (составлено автором)

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Инструменты адаптивного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия

Фаза 1. Диагностика отраслевой среды – методика ИПКП

Концептуальной основой диагностики отраслевого уровня выступает матрица производственной адаптивности (МПА), предназначенная для оценки способности предприятия трансформировать имеющийся производственный потенциал в устойчивые результаты хозяйственной деятельности в условиях изменяющейся внешней среды. Методический подход основан на положениях теории экономической резильентности и позволяет анализировать не только величину располагаемых ресурсов, но и эффективность их адаптивного использования.

В координатах «производственный потенциал × индекс реституции» матрица МПА (3×3) позволяет выявлять предприятия, обладающие значительным ресурсным потенциалом, однако недостаточно эффективно реализующие его вследствие низкой организационной гибкости, ограниченной скорости принятия управленческих решений либо недостаточной способности адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры. Подобные предприятия формируют категорию так называемых «спящих резервов роста», которые не всегда могут быть идентифицированы традиционными методиками, основанными исключительно на абсолютных финансовых показателях.

Применительно к механизму адаптивного управления данный инструмент выполняет функцию стратегической калибровки. Его использование позволяет определить объективные границы конкурентного развития предприятия в рамках существующей отраслевой конфигурации и выявить системные ограничения, которые не могут быть устранены усилиями отдельного хозяйствующего субъекта в краткосрочном периоде.

Полученное значение ИПКП по Российской Федерации (6,8 балла из 10) при сопоставлении с показателями стран-лидеров (Китай – 9,15; США – 8,50; Турция – 7,25) свидетельствует о наличии структурных ограничений, связанных прежде всего с технологической глубиной переработки сырья и уровнем развития вторичного использования гипсовых материалов. Следовательно, реализация стратегий ускоренного технологического лидерства требует обязательного учета объективных возможностей и ограничений отраслевой среды.

Для практического применения рекомендуется осуществлять периодический пересчет показателей матрицы производственной адаптивности одновременно с обновлением ИПКП. Результаты анализа передаются в последующие элементы механизма адаптивного управления в виде интегральной оценки отраслевых условий и профиля ключевых ограничений, определяющих допустимые направления конкурентного развития предприятия.

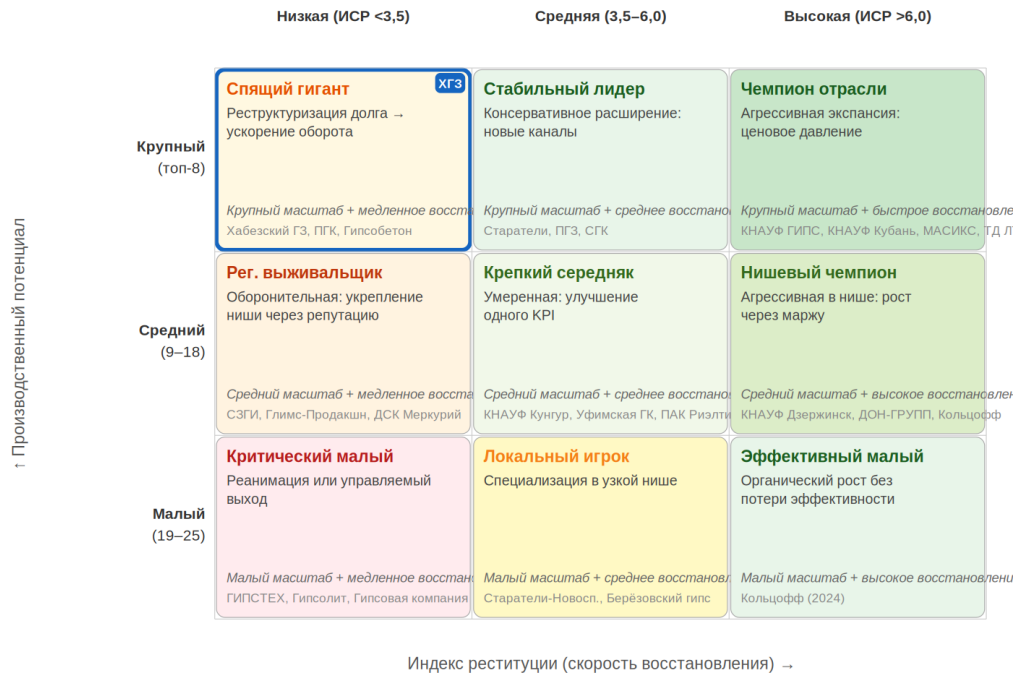


Рисунок И.1 – Матрица производственной адаптивности «Производственный потенциал × Индекс реституции» (составлено автором)

Фаза 2. Оценка конкурентной позиции предприятия – методика СКК

Зная конфигурацию отраслевой среды, менеджмент переходит к количественной диагностике конкурентной позиции предприятия. Данную функцию выполняет показатель степени критичности конкурентоспособности – СКК. В контуре адаптивного управления СКК выполняет функцию дифференциальной диагностики. Он не только показывает итоговый уровень конкурентоспособности, но и раскрывает, какие именно компоненты формируют отклонение предприятия от отраслевой нормы. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» итоговое значение СКК = –0,08 указывает на среднюю, в целом устойчивую, но не лидерскую конкурентную позицию.

Декомпозиция СКК показывает, что основными ограничителями выступают отрицательные значения $Z_{др}$ и $Z_{фо}$. Первое отражает недостаточное достижение целевой рыночной доли, второе – резерв повышения эффективности использования основных средств. В то же время положительные значения $Z_{ум}$ и $Z_{пт}$ свидетельствуют о способности предприятия сохранять операционную устойчивость и поддерживать производительность труда на уровне не ниже отраслевой медианы.

Вспомогательной процедурой данной фазы является построение матрицы ресурсно-операционного дисбаланса (МРОД), предназначенной для выявления несоответствия между имеющимся ресурсным потенциалом предприятия и фактической эффективностью его использования. Данная матрица развивает результаты СКК в части интерпретации показателей фондоотдачи, операционной маржи, производительности труда и рыночной позиции.

В координатах «производственный потенциал × операционная энтропия» МРОД позволяет выявить несколько типов стратегического состояния предприятия. Если ресурсный потенциал высок, но операционная эффективность недостаточна, предприятие располагает резервами роста, однако не превращает их в сопоставимые финансово-операционные результаты. Если операционная эффективность высока при ограниченном ресурсном потенциале, дальнейший рост требует укрепления производственной, кадровой или сырьевой базы. Сбалансированное сочетание двух параметров указывает на устойчивое развитие,

тогда как низкие значения по обеим осям свидетельствуют о необходимости пересмотра базовой модели функционирования.

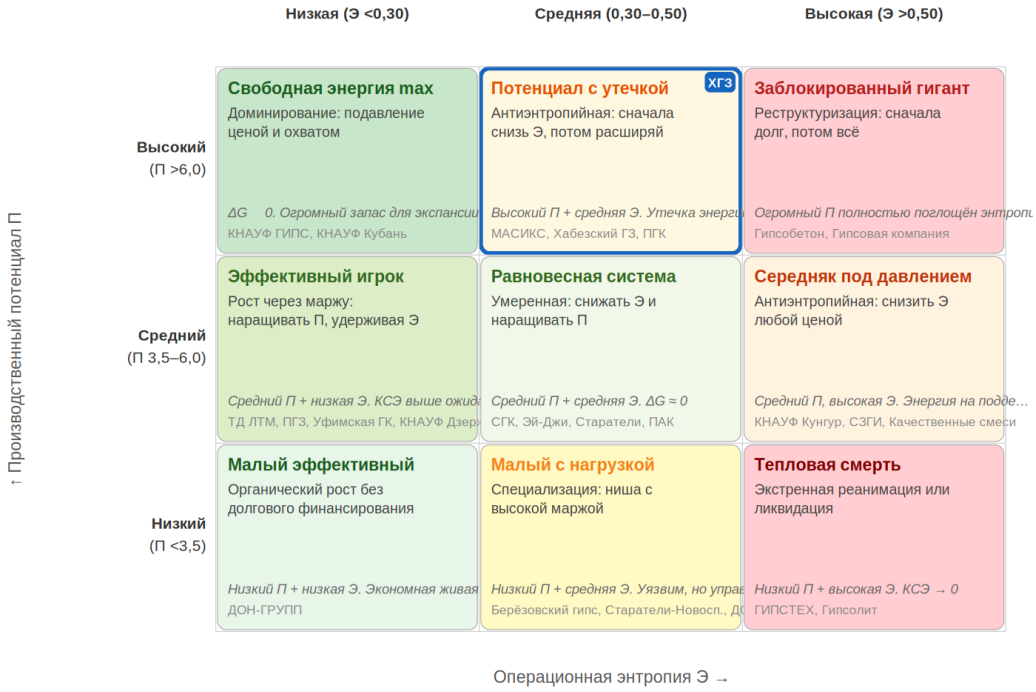


Рисунок И.2 − Матрица ресурсно-операционного дисбаланса «Производственный потенциал × Операционная энтропия» (составлено автором)

Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» МРОД особенно значима, поскольку результаты СКК выявили отрицательное значение $Z_{фо}$, отражающее резерв повышения эффективности использования основных средств. Следовательно, вспомогательная матрица позволяет уточнить характер проблемы: речь идет не об отсутствии производственной базы как таковой, а о неполной реализации имеющегося ресурсного потенциала.

В контуре адаптивного управления МРОД используется как инструмент уточнения управленческих приоритетов. Она показывает, требуется ли предприятию прежде всего наращивать ресурсы или повышать отдачу уже имеющихся активов. Подробное позиционирование предприятия в матрице может применяться при разработке мероприятий по модернизации оборудования,

повышению загрузки мощностей, оптимизации ассортимента и увеличению производительности труда.

Следующей вспомогательной процедурой интерпретации результатов СКК выступает матрица конкурентной устойчивости (МКУ). Она используется для оценки того, насколько предприятие способно удерживать выявленную конкурентную позицию при усилении давления со стороны конкурентов, изменении ценовой конъюнктуры или ухудшении условий сбыта.

Матрица МКУ строится в координатах «устойчивость стратегии × репутационный капитал» и позволяет уточнить, располагает ли предприятие достаточным запасом финансовой, сбытовой и имиджевой прочности для сохранения своей рыночной позиции. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» такое уточнение важно, поскольку предприятие имеет устойчивую региональную нишу, однако не относится к числу федеральных лидеров рынка.

Результат данного этапа передается в следующий блок механизма в двух формах: как интегральное значение СКК, задающее допустимый стратегический горизонт, и как профиль частных Z-оценок, позволяющий определить приоритетные зоны управленческого воздействия. При этом СКК и вспомогательные матрицы не предписывают стратегию напрямую, а устанавливают ограничения для ее выбора: предприятие со средним уровнем конкурентоспособности должно прежде всего устранить выявленные дефициты, прежде чем переходить к более рискованным сценариям расширения.

Фаза 3. Выбор и переключение стратегии − методика «10Р» и схема переходов

Третья фаза механизма обеспечивает переход от диагностики к выбору управленческого маршрута. Ее назначение состоит в том, чтобы согласовать результаты отраслевой оценки, конкурентной диагностики и факторного профиля предприятия с допустимым стратегическим режимом.

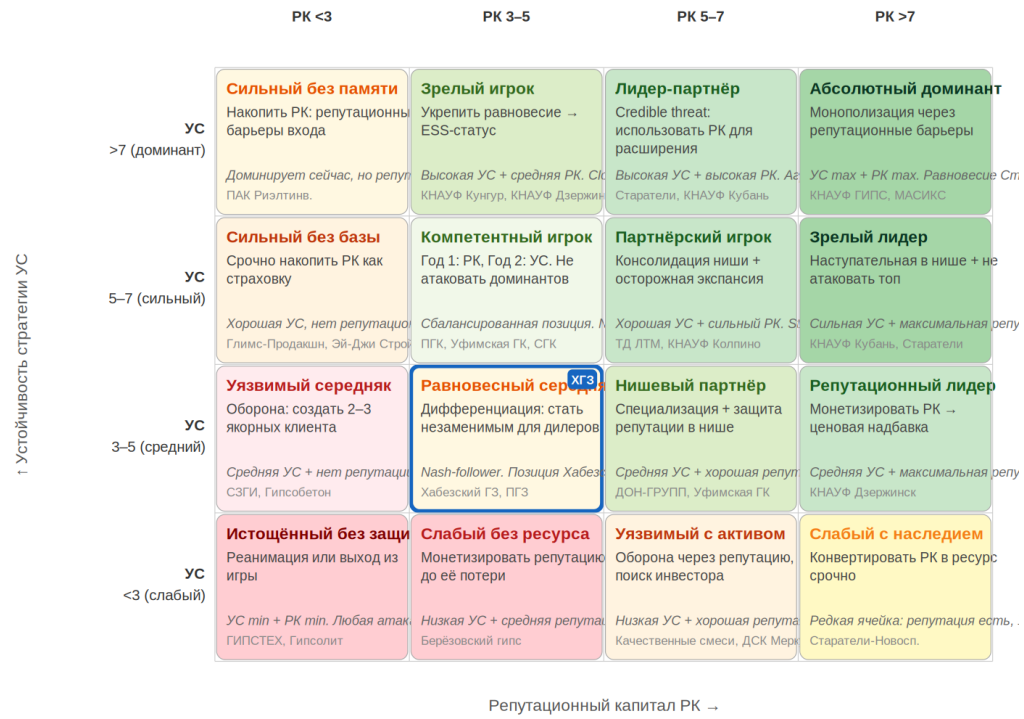


Рисунок И.3 − Матрица конкурентной устойчивости «Устойчивость стратегии × Репутационный капитал» (составлено автором)

В качестве основного инструмента на данном этапе используется адаптированная модель «10Р». Она позволяет определить, какой тип стратегического поведения соответствует текущему состоянию предприятия: оборонительный, умеренный, консервативный или агрессивный. Вспомогательные процедуры этой фазы, включая оценку конкурентного иммунитета и стресс-устойчивости предприятия, могут использоваться для детализации рисков реализации выбранной стратегии. Однако они не подменяют основной выбор режима, а выполняют уточняющую функцию.

Методика конкурентного иммунитета и стресс-устойчивости предприятия (КИС) вносит в Фазу 3 принципиальное уточнение. Оценивает реализуемость выбранной стратегии при наличии нескольких одновременно активных «диагнозов» (коморбидностей). Экспоненциальный штраф КИС_скорр = КИС_баз × e^(−0,15·КИК) моделирует эффект, установленный эволюционной теорией фирмы: каждый дополнительный финансовый дефицит снижает конкурентный

резерв непропорционально сильно. Матрица КИС (4×4) в координатах «базовый КИС × индекс коморбидности» дает детализированное стратегическое предписание с учетом числа активных угроз (рисунок И.4).

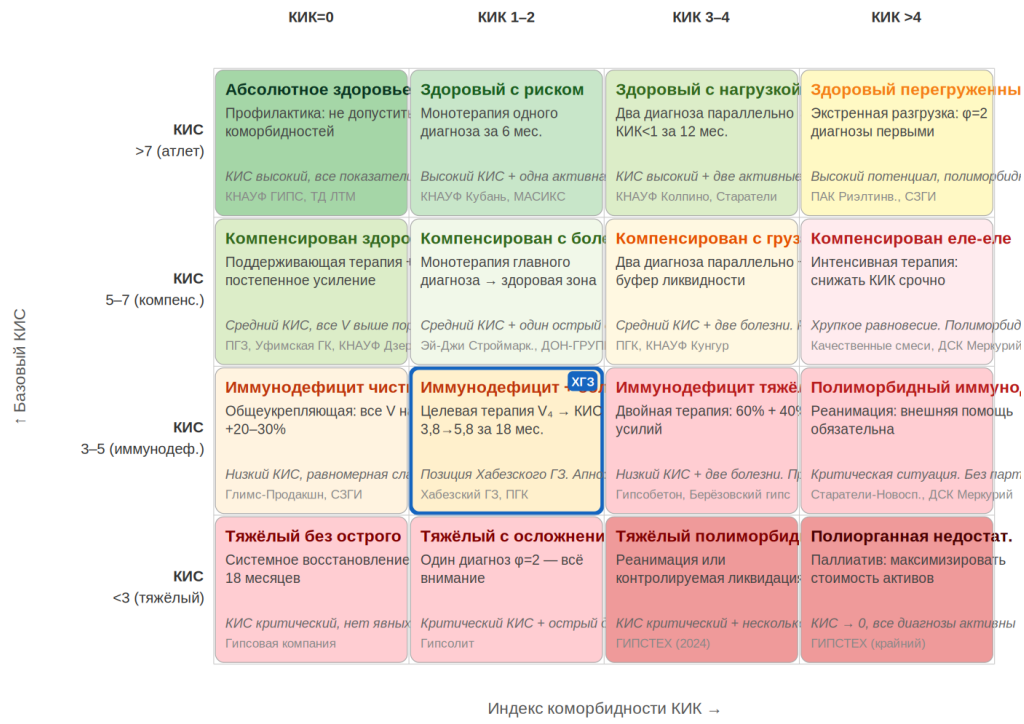


Рисунок И.4 − Стратегическая матрица КИС «Базовый КИС × Индекс коморбидности КИК» (составлено автором)

Логика Фазы 3 строится на двух операциях. Первая − определение базового стратегического режима по среднему значению факторов «10Р»: значение ниже 2,0 соответствует оборонительному режиму, диапазон [2,0–3,6) − умеренному, [3,6–4,5) − консервативному, 4,5 и выше − агрессивному. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» среднее значение «10Р» составляет 4,0, что указывает на консервативный режим: удержание позиции, оптимизация внутренних процессов, воздержание от рискованной экспансии. Апробация в период кризиса COVID-19 зафиксировала снижение среднего до 3,1 − автоматическое переключение в умеренный режим.

Вторая операция − проверка совместимости выбранного режима с ограничениями, установленными в Фазах 1 и 2. Данная проверка реализуется через матрицу согласования (таблица И.1), строки которой задаются диапазонами СКК,

а столбцы − диапазонами ИПКП. На пересечении указывается допустимый стратегический режим: превышение его означает стратегическую авантюру, снижение − незадействованный конкурентный резерв.

Таблица И.1 − Матрица согласования стратегического режима с ограничениями контура адаптивного управления (составлено автором)

СКК / ИПКП	ИПКП ≥ 7,0 (высокий отраслевой потенциал)	ИПКП [5,0–6,9] (средний потенциал)	ИПКП < 5,0 (низкий потенциал)
0,5 ≤ СКК≥ 1,0 (высокий уровень)	Агрессивная	Консервативная / Агрессивная	Консервативная
−0,5 ≤ СКК < 0,5 (средний уровень)	Консервативная	Консервативная ★	Умеренная
−1,0 ≤ СКК < −0,5 (ниже среднего)	Умеренная	Умеренная	Оборонительная

Примечание: ★ − позиция ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» (СКК = −0,08; ИПКП = 6,8).

Матрица согласования выполняет функцию стратегического фильтра. Если режим, определенный по «10Р», превышает допустимый уровень, он должен быть скорректирован в сторону снижения, чтобы избежать стратегической авантюры. Если режим оказывается ниже допустимого, это указывает на наличие неиспользованного конкурентного резерва. Для ОАО «Хабезский Гипсовый Завод» расхождения не возникает. Консервативный режим подтверждается одновременно по экспертному профилю «10Р» (среднее = 4,0), так и по матрице согласования (СКК = −0,08; ИПКП = 6,8, ячейка «средний уровень × средний потенциал»). Конкретное содержание консервативной стратегии − ранжированное устранение «диагнозов» Фазы 2 − реализуется через механизм внедрения «10Р»: последовательный аудит подразделений, приоритизация проблемных зон по переменным «политика» (оценка 3,5) и «угрозы» (оценка 3,5), закрепление решений за ответственными отделами.

Таблица И.2 –Типология 16 стратегических позиций МАК-НСП (составлено автором)

Зона	Ячейка (позиция)	Характеристика	Стратегическое предписание
IV E высокая	Блокированный потенциал	E≥0,75; R<0,25	Укрепление ресурсной базы при сохранении высокой операционной эффективности
	Ресурсно-ограниченный лидер	E≥0,75; Rϵ [0,25;0,50)	Наращивание ресурсного потенциала без снижения достигнутой эффективности
	Консолидированный лидер	E≥0,75; Rϵ[0,50;0,75)	Контролируемое расширение при сохранении устойчивой позиции
	Рыночный доминант	E≥0,75; R≥0,75	Удержание лидерства и использование преимуществ масштаба
III E умеренная	Структурно уязвимый	Eϵ [0,50;0,75); R<0,25	Укрепление ресурсной базы и концентрация на устойчивых рыночных сегментах
	Стратегический последователь	Eϵ [0,50;0,75); Rϵ [0,25;0,50)	Селективное расширение ресурсной базы при сохранении достигнутой эффективности
	Нишевый дифференциатор	Eϵ [0,50;0,75); Rϵ [0,50;0,75)	Усиление продуктовой специализации и укрепление нишевой позиции
	Репутационный лидер	Eϵ [0,50;0,75); R≥0,75	Монетизация устойчивой рыночной позиции и репутационных преимуществ
II E дефицитная	Депрессивный выживальщик	Eϵ [0,25;0,50); R<0,25	Сохранение жизнеспособной зоны деятельности и ограничение рискованного расширения
	Адаптивный последователь	Eϵ [0,25;0,50); Rϵ [0,25;0,50)	Повышение операционной эффективности без перехода к агрессивной экспансии
	Устойчивый нишевик	Eϵ [0,25;0,50); Rϵ [0,50;0,75)	Повышение отдачи от имеющихся ресурсов и укрепление нишевой зоны
	Зрелый стратегический лидер	Eϵ [0,25;0,50); R≥0,75	Повышение операционной отдачи при сохранении ресурсного потенциала
I E критическая	Ликвидационная зона	E<0,25; R<0,25	Реструктуризация либо выход из неконкурентоспособных направлений
	Депрессивный участник	E<0,25; Rϵ [0,25;0,50)	Восстановление операционной устойчивости и концентрация ресурсов
	Потенциал без реализации	E<0,25; Rϵ [0,50;0,75)	Повышение эффективности использования имеющейся ресурсной базы
	Наследственный потенциал	E<0,25; R≥0,75	Глубокая реструктуризация операционной модели