

Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий

Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г.

Авторами обоснована необходимость применения резилиентного подхода для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, так как данный подход позволяет предприятию: предвидеть потенциальные угрозы и предусмотрительно разрабатывать стратегии по минимизации их воздействия; задействовать инновационную активность, находя нестандартные решения и повышать ценность продукции; эффективно распределять ресурсы, поддерживая операционную эффективность в условиях ограничений, накапливая резервные средства, диверсифицируя каналы поставок и сбыта; развивать гибкие бизнес-модели, которые могут быстро реагировать на изменения во внешней среде; развивать человеческий капитал, обучая сотрудников новым навыкам и подготовке к изменениям в сфере экономики.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г. Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 62–67.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность, резилиентность, устойчивость, промышленность, промышленные предприятия.

Mechanisms for ensuring competitiveness and resilience of industrial enterprises

Golubeva T.V., Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G.

The authors substantiate the need to apply a resilient approach to improve the competitiveness of industrial enterprises, since this approach allows the enterprise to: anticipate potential threats and prudently develop strategies to minimize their impact; engage innovative activity, finding non-standard solutions and increasing the value of products; effectively allocate resources, maintaining operational efficiency in the face of restrictions, accumulating reserve funds, diversifying supply and sales channels; develop flexible business models that can quickly respond to changes in the external environment; develop human capital by training employees in new skills and preparing for changes in the economy.

FOR CITATION

Golubeva T.V., Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G. Mechanisms for ensuring competitiveness and resilience of industrial enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 62–67.

APA

KEYWORDS

Competitiveness, resilience, sustainability, industry, industrial enterprises.

ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий является ключевым фактором их успешного функционирования и развития в условиях динамичного рынка.

Можно говорить о существовании традиционных и современных механизмов, способствующих повышению конкурентоспособности (при этом под механизмами мы понимаем совокупность взаимосвязанных инструментов, способов, институтов, способов организации экономической деятельности).

В качестве таких механизмов можно выделить следующие:

1) Инновации и технологическое развитие.

Внедрение современных технологий, автоматизация, роботизация производства позволяют сократить затраты, повысить качество производимой продукции, увеличить производитель-

ность используемых ресурсов. Инновации могут касаться разработки новой продукции, которая соответствует изменяющимся потребностям потребителям.

2) Управление качеством производимой продукции.

Внедрение систем менеджмента качества дает возможность предприятиям на постоянной основе совершенствовать свои бизнес-процессы и продукцию что повышает доверие со стороны клиентов и, как следствие, конкурентоспособность продукции.

3) Маркетинг и брендинг.

Эффективные маркетинговые стратегии (включая исследования рынка, позиционирование продуктов, формирование «сильного» бренда) способствуют привлечению и удержанию клиентов. Продвижение уникальных качеств производимой продукции также может являться базисом для формирования ее конкурентных преимуществ.

4) Управление затратами.

Эффективное управление затратами позволяет увеличить рентабельность и снизить цены на продукцию при одновременном сохранении ее необходимого качества. Для осуществления такого управления затратами может использоваться внедрение бережливого производства, аутсорсинг и т.д.

5) Повышение квалификации персонала предприятия.

Данный механизм, проявляющийся в обучении персонала, играет важнейшую роль в повышении конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Развитие навыков сотрудников, их мотивация и вовлеченность в бизнес-процессы компании способствуют созданию инновационной производственной среды.

6) Адаптация к рынку.

Постоянный мониторинг рыночных тенденций, анализ действий конкурентов, адаптация портфеля продуктов к изменениям в спросе необходимы для поддержания конкурентоспособности предприятия.

7) Стремление к устойчивости и экологичности предприятия.

Внедрение экологически чистых технологий и следование принципам устойчивого развития могут не только сократить негативное воздействие на окружающую среду, но и улучшить репутацию предприятия, что выступает в качестве дополнительного конкурентного преимущества.

Вышеперечисленные механизмы в комплексе способствуют предприятиям не только выживать на рынке, но и динамично развиваться в условиях жесткой конкурентной среды.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Говоря о резилиентности промышленных предприятий как о способности адаптироваться к внешним изменениям и восстанавливаться после кризисов, сохраняя при этом свои значимые функции и конкурентные преимущества, полагаем, что в условиях быстро меняющейся внешней среды, неопределенности, возникновению внешних вызовов, концепция резилиентности может стать базисным механизмом обеспечения конкурентоспособности предприятий. Это можно обосновать рядом обстоятельств. Перечислим и охарактеризуем их далее.

Резилиентность позволяет предприятию предвидеть потенциальные угрозы, предупредительно разрабатывать стратегии по минимизации их воздействия. Это включает в себя анализ рисков, оценку экономической среды, гибкость

и скорость в принятии управленческих решений. Предприятие, способное быстро адаптироваться к трансформации потребительский предпочтений либо экономической конъюнктуры, будет иметь явное преимущество перед конкурентами.

1) Резилиентность способствует активизации способности генерировать инновации. Предприятия, которые готовы экспериментировать, формировать и внедрять новые технологии, процессы, продукты, смогут не только преодолевать кризисные времена, но и извлекать выгоду из вновь открывающихся возможностей (инновационные подходы позволяют находить нестандартные решения, которые могут повысить ценность производимой продукции).

2) Важным аспектом резилиентности является управление имеющимися ресурсами. Эффективное распределение ресурсов (материальных, финансовых, человеческих) позволяет поддерживать операционную эффективность даже в условиях определенных ограничений. Хозяйствующие субъекты, накопившие резервные средства либо диверсифицировавшие заблаговременно каналы поставок и сбыта, имеют возможность более быстро восстановиться после шоков.

3) Резилиентность требует развития и применения гибких бизнес-моделей, которые могут оперативно реагировать на изменения во внешней среде. В частности, предприятия, широко внедряющие цифровые технологии, способны ускоренно адаптироваться к вновь сформированным условиям, одновременно минимизируя свои потери.

4) Развитие человеческого капитала есть неотъемлемая часть эффективной адаптации к кризисным ситуациям. Поддержка профессионального роста сотрудников, их обучение новым навыкам, подготовка к изменениям – могут существенно повысить резилиентность бизнеса.

Итак, можно заключить, что резилиентность – важный механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия, что обусловлено тем, что она резилиентность готовит предприятие к внешним вызовам, укрепляя его инновационные способности, оптимизируя управление ресурсами.

Своевременность использования резилиентного методологического подхода в сфере повышения конкурентоспособности промышленных предприятий России обусловлена совокупностью имеющихся внешних угроз либо угроз, прогнозируемых в перспективе.

Согласно «Концепции технологического развития на период до 2030 года» [1] технологическое

развитие страны в среднесрочном периоде (до 2030 года) прогнозирования окажется под влиянием ряда вызовов (угроз) (внешних и внутренних)

для технологического отставания и деградации российской промышленности. Представим их в систематизированном виде в таблице 1.

Таблица 1

Внешние и внутренние угрозы для технологического отставания российской промышленности

Вызов (угроза)	Сущность вызова (угрозы)
Недостаточная способность экономики адаптироваться к глобальным трендам, носящим системный характер, что приводит к структурным деформациям.	В качестве таких глобальных трендов выступают: резкое ускорение процесса формирования и распространения качественно новых технологий (прежде всего, имеются ввиду цифровые технологии, которые коренным образом трансформируют рынки и производственные системы); усложнение технологий (особенно в сфере микроэлектроники, вычислений, системотехники, новых материалов), требующее развития компетенций соответствующего рода и существенной кооперации в проведении исследований; нарушения баланса спроса и предложения на некоторых международных товарных рынках (энергоносителей, металлов, удобрений, продовольствия).
Отставание от наиболее развитых стран в темпах инновационно ориентированного экономического роста.	Главными причинами этого отставания являются: недостаточная мотивация разработчиков технологических решений к созданию новых производств, слабая защищенность прав интеллектуальной собственности, ограниченные финансовые ресурсы, а также скромные размеры внутреннего рынка высокотехнологичной продукции. Слабая защищенность технологических предпринимателей и их идей приводит к тому, что инновации не получают должного развития и защиты. Это создает атмосферу недоверия к инвестированию в новые технологии. В свою очередь, недостаток финансирования существенно ограничивает возможности стартапов и малых предприятий, которые зачастую становятся основными двигателями инноваций. Небольшая емкость внутреннего рынка высокотехнологичной продукции также играет свою негативную роль. Если рынок не готов принять высокотехнологичный продукт, разработчики теряют мотивацию рисковать и инвестировать в разработку новых технологий. Ситуация усугубляется тем, что до введения санкций компании имели возможность более свободно закупать зарубежные технологии, что снижало стимулы к развитию местных инноваций.
Отток талантов и высококвалифицированных кадров за рубеж представляется собой одну из серьезных угроз для научного и технологического развития страны, а также для ее конкурентоспособности на международной арене.	В условиях глобализации и высокой мобильности работников профессионалы имеют возможность выбирать более благоприятные условия для жизни и работы, что часто приводит их к решению о переезде в другие страны, где предоставляются более привлекательные возможности для карьерного роста, научного сотрудничества и финансирования исследований. Неустойчивая экономическая ситуация, низкие зарплаты, отсутствие адекватного финансирования научных и исследовательских программ, а также ограниченные условия для ведения инновационной деятельности негативно сказываются на мотивации специалистов оставаться и работать на родине. Отток высококвалифицированных кадров также приводит к потере накопленного опыта, знаний и навыков, которые являются важными для развития ключевых секторов экономики. Последствием этого является недостаток конкурентоспособной продукции.
Нарушение функционирования производственных систем и разрыв производственных цепочек в условиях санкционных ограничений в области технологий.	Санкции, введенные против РФ, отдельны отраслей или компаний, могут существенно затруднить доступ к ключевым технологиям, компонентам и сырью, что, в свою очередь, сказывается на всей производственной инфраструктуре. Разрыв производственных цепочек может быть вызван рядом факторов: ограничениями на импорт, блокировкой трансакций, сниженными объемами поставок и даже недостатком квалифицированных кадров. Современные производственные системы очень чувствительны к изменениям в глобальных цепочках поставок, так как они часто зависят от узкоспециализированных компонентов, производимых в разных странах. Когда компании сталкиваются с этими трудностями, это может привести к задержкам в производстве, увеличению затрат, потере клиентов и снижению конкурентоспособности. Для устранения последствий разрыва производственных цепочек предприятия могут принимать различные меры: диверсификация поставок, инвестиции в локальное производство, разработка новых технологий и поиск альтернативных путей поставок. Однако такие меры требуют временных ресурсов и значительных финансовых вложений, что может быть непросто для компаний, особенно в условиях экономической нестабильности. В долгосрочной перспективе это может привести к переосмыслению стратегий управления рисками и более устойчивому подходу к построению производственных систем.

Источник: составлено авторами по данным: [1].

В последние годы (2022 – 2024 гг.) появилось несколько исследований российских авторов, освещающих проблему резилиентности промышленности страны в условиях новой геополитической ситуации, санкционного давления со стороны недружественных стран по отношению к России [2], [3], [4], [5], [6], [7].

О. А. Романова, Д. В. Сиротин предприняли попытку определить параметры агент-ориентированной модели промышленного комплекса России для резилиентного управления его функционированием [6]. Данные специалисты вводят понятие «резилиентность промышленности», под которым понимают «её способность, «поглощая» шоки, адаптироваться к ним, возвращаться в состояние динамического равновесия, комбинировать ключевые ресурсы, научно-технологический и интеллектуальный потенциал для обновления и трансформации промышленности с целью дальнейшего роста в меняющихся условиях» [5]. В соответствии с указанным определением данные ученые предложили рассматривать резилиентное управление промышленностью как систему действий, направленных на рост ее резилиентности.

В исследовании Л. Г. Матвеевой, Д. С. Гриднева показано, что высокая резилиентность промышленного производства способна поддерживать жизнеспособность национальной экономики [4]. Авторы характеризуют компоненты политического риска как: политическая нестабильность, коррупция, региональная фрагментация и национализация промышленных предприятий.

Политический риск представляет собой совокупность факторов, которые способны негативно повлиять на экономическую деятельность и инвестиционный климат в стране.

Под политической нестабильностью в данном контексте понимается состояние, когда политическая система страны испытывает серьёзные потрясения. Такие ситуации создают непредсказуемость для функционирования предпринимательского сектора экономики, ведут к росту страховых издержек, могут затруднить ведение бизнеса.

Коррупция как явление проникает в различные уровни власти, формируя сложные условия для ведения предпринимательской деятельности, затрудняя получение разного рода лицензий, контрактов, доступа к государственным ресурсам. Это также приводит к увеличению транзакционных издержек и угнетению добросовестной конкуренции.

Региональная фрагментация может появиться как следствие политической межрегиональной

дезинтеграции, что может вести к экономической изоляции определенных регионов, усложняя логистику и поставки, снижая инвестиционную привлекательность регионов.

Принятие решения о национализации может ставить под угрозу права частных собственников, приводя в результате к потерям инвестиций и снижению доверия инвесторов.

Сектор промышленного производства выступает как основной двигатель экономического развития, который может содействовать формированию импортозамещающего контура, обеспечивая более высокую степень независимости от иностранных поставщиков. Это весьма актуально в условиях международных санкций, экономической нестабильности, когда страны стремятся развивать внутреннее производство, сокращая зависимость от внешних факторов.

Формирование импортозамещающего контура требует от хозяйствующих субъектов активного участия в создании производства, базирующегося на местных (локальных) ресурсах и технологиях. В результате это может способствовать созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры.

Можно заключить, что наличие политического риска способно значимо замедлить процесс создания импортозамещающего контура, в то же время стабильная, прозрачная, предсказуемая политическая среда сформирует более благоприятные условия для экономического роста и развития промышленного производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, резилиентность промышленного предприятия можно понимать как его способность адаптироваться к разного рода внешним изменениям и восстанавливаться после кризисов, сохраняя при этом свои ключевые функции и конкурентные преимущества.

Авторами обоснована необходимость применения резилиентного подхода для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, который позволяет предприятию:

- предвидеть потенциальные угрозы и предусмотрительно разрабатывать стратегии по минимизации их воздействия;
- действовать инновационную активность, находя нестандартные решения и повышать ценность продукции;
- эффективно распределять ресурсы, поддерживая операционную эффективность в условиях ограничений, накапливая резервные средства, диверсифицируя каналы поставок и сбыта;

— развивать гибкие бизнес-модели, которые могут быстро реагировать на изменения во внешней среде;

— развивать человеческий капитал, обучая сотрудников новым навыкам и подготовке к изменениям в сфере экономики.

Список литературы

1. Концепция технологического развития на период до 2030 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 г. № 1315-р). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf>.
2. Земцов, С. П. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций / С. П. Земцов, А. А. Волошинская // Журнал новой экономической ассоциации. – 2024. – № 3. – С. 54-83.
3. Кушнаренко, Т. В. Движущая роль региональной промышленности в обеспечении резильентности экономик территорий с разными укладами / Т. В. Кушнаренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44. – С.162-166.
4. Матвеева, Л. Г. Циркулярная парадигма резилиентности российской промышленности к политическим рискам и эффективному ответу на большие вызовы / Л. Г. Матвеева,

Д. С. Гриднев // Вестник академии знаний. – 2022. – № 49. – С. 159-168.

5. Романова, О. А. От экономики сопротивления – к резильентной экономике (на примере промышленного региона) / О. А. Романова, Д. В. Сиротин, А. О. Пономарева // Alter Economics. – 2022. – № 19(4). – С. 620-637.
6. Романова, О. А. Определение параметров агент-ориентированной модели резильентного управления промышленностью России / О. А. Романова, Д. В. Сиротин // Экономическое возрождение России. – 2024. – № 1. – С. 122-140.
7. Пурин, Е. В. Формирование методического и инструментария оценки экономической резильентности металлообрабатывающих предприятий / Е. В. Пурин, А. Ю. Анисимова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия Экономика. – 2024. – Т. 26. – № 3. – С. 149-161.

References

1. The concept of technological development for the period up to 2030 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/20/2023 № 1315-r). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf>.
2. Zemtsov, S. P. Resilience to shocks of the economies of the regions of Russia under sanctions / S. P. Zemtsov, A. A. Volo-shinskaya // Journal of the New Economic Association. – 2024. – № 3. – Pp. 54-83.
3. Kushnarenko, T. V. The driving role of regional industry in ensuring the resilience of the economies of territories with different structures / T. V. Kushnarenko // Natural sciences and humanities research. – 2022. – № 44. – Pp. 162-166.
4. Matveeva, L. G. The circular paradigm of the Russian industry's resistance to political risks and effective response to major

challenges / L. G. Matveeva, D. S. Gridnev // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2022. – № 49. – Pp. 159-168.

5. Romanova, O. A. From the economy of resistance to a resilient economy (on the example of an industrial region) / O. A. Romanova, D. V. Sirotin, A. O. Ponomareva // Alter Economics. – 2022. – № 19(4). – Pp. 620-637.
6. Romanova, O. A. Determination of agent parameters-oriented model of resilient management of Russian industry / O. A. Romanova, D. V. Sirotin // The economic revival of Russia. – 2024. – № 1. – Pp. 122-140.
7. Purin, E. V. Formation of methodological and tools for assessing the economic resilience of metalworking enterprises / E. V. Purin, A. Yu. Anisimova // Bulletin of the Volgograd State University. The Economics series. – 2024. – Vol. 26. – № 3. – Pp. 149-161.

Информация об авторах

Голубева Т.В., старший преподаватель Смоленского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (г. Смоленск, Российская Федерация).

Николаенко А.В., доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник ФГБНУ «Аналитический центр» (г. Москва, Российская Федерация).

Зайцев А.Г., доктор экономических наук, доцент, зам. директора центра управления технологиями в биоинженерии НИИ государственной политики и управления отраслевой экономикой, профессор кафедры банковского дела и предпринимательства ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва, Российская Федерация).

© Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г., 2025.

Information about the authors

Golubeva T.V., Senior lecturer at the Smolensk Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Smolensk, Russian Federation).

Nikolaenko A.V., Doctor of Economics, Docent, Chief Researcher of the FSBI «Analytical Center» (Moscow, Russian Federation).

Zaitsev A.G., Doctor of Economics, Docent, Deputy Director of the Center for Technology Management in Bioengineering of Research Institute of State Policy and Management of the Sectoral Economy, Professor of the Department of Banking and Entrepreneurship (Moscow, Russian Federation).

© Golubeva T.V., Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G., 2025.