

***Зеленухина Е. В. Эккерт Е. А.**

Донбасский государственный технический университет

**E-mail: gerus_09_12@mail.ru*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье определено, что конкурентоспособность является важнейшим экономическим фактором, определяющим успешное функционирование промышленных предприятий в условиях трансформаций внешней среды. Обобщив широко известные научные подходы, авторами усовершенствована классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность, учет которых обеспечивает конкурентные преимущества предприятию. Предложен авторский взгляд на классификацию стратегий, включающую в себя широкий спектр признаков, которые образуют сложную и многоаспектную систему. Рассмотрены методы, используемые для анализа конкурентных преимуществ на целевом рынке. Предложена схема поэтапной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, внутренние факторы, внешние факторы, стратегия развития.

Постановка проблемы, обоснование ее актуальности. Предприятия, адаптирующиеся к требованиям современного рынка, могут развиваться и эффективно функционировать только при условии высокой конкурентоспособности. В условиях постоянно меняющейся внешней среды, растущей неопределенности и интеграции в мировую экономику отечественным предприятиям приходится адаптироваться. Это требует от них внедрения более результативных методов управления, эффективного использования ресурсов, развития производственного потенциала и повышения качества продукции, т. е. умения адаптироваться к динамичным условиям рынка посредством постоянного развития своего потенциала. Для успешной работы в условиях жесткой конкуренции промышленные предприятия нуждаются в долгосрочных стратегиях, которые обеспечивают четкое видение будущего и стремятся сформировать долгосрочные конкурентные преимущества. Вопросы повышения конкурентоспособности предприятий посредством использования заданной стратегии остаются ключевыми для исследования, несмотря на наличие обширной научной базы.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследование вопросов конкурентоспособности является одним из ключевых в контексте развития национальной экономики. Из числа зарубежных авторов, занимающихся данным направлением, необходимо отметить Л. Вестпала, Дж. С. Дербакха, П. Дж. Купера. Среди российских ученых особо стоит выделить В. И. Вернадского, А. Г. Коваль, Л. П. Евстигнееву, И. В. Липсиц, Ю. Б. Рубина и других.

Неоценимый вклад в развитие теории управления конкурентоспособностью внесли такие исследователи, как С. А. Афонцев, Н. Д. Гуськова, А. О. Курно, А. А. Руденко, И. Ансофф, А. Маршалл, Ф. Котлер, Дж. Р. Эванс и другие.

Проблемы управления конкурентоспособностью, ключевые аспекты конкурентных преимуществ и отдельные вопросы конкурентоспособности нашли свое отражение в трудах таких ученых, как Д. М. Кейнс, Д. Рикардо, Дж. Х. Драйер, Р. М. Грант, М. Портер, В. В. Герасименко, А. А. Исаев, О. А. Третьяк, М. А. Рыбалко, И. Соловьев, Р. Фатхутдинов и других.

Целью статьи является усовершенствование классификации факторов, влияющих

ФИНАНСЫ

на конкурентоспособность промышленного предприятия, и разработка схемы поэтапной оценки конкурентоспособности.

Изложение материала. Современное состояние отечественной экономики характеризуется обострением конкурентной борьбы между предприятиями. Это связано с беспрецедентным количеством введенных против нашего государства незаконных и несправедливых санкций странами-участниками G7 и Евросоюза, результатом чего стал отток с отечественного рынка ряда мощных транснациональных корпораций, что увеличило конкурентные преимущества государственных предприятий в борьбе за лидерство. Поэтому проблема повышения конкурентоспособности продукции/услуг предприятий носит приоритетный характер в современных условиях развития и, по мнению авторов [1], является одной из первоочередных для отечественной экономики.

Анализ теоретического аппарата категории «конкурентоспособность предприятия» свидетельствует об отсутствии единого эталонного определения. В целом же систематизируя трактовки ряда исследователей [1–9],

под конкурентоспособностью предприятия можно понимать его способность создавать, производить и реализовывать продукт (товар, услугу) быстрее своих конкурентов за определенный период времени, в условиях сохраняющегося динамического роста прибыли и стоимости активов.

Также нет единого взгляда на факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятию. Существует достаточно большое их количество, обусловленное спектром научной заинтересованности ученых-экономистов в контексте проводимых ими исследований и существующих методологических подходов.

Обобщив широко известные научные подходы, авторы усовершенствовали классификацию факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, которая базируется на двух признаках:

- факторы (внешние, внутренние), способствующие снижению уровня конкурентоспособности предприятия и в перспективе к ее полной утрате (табл. 1);
- факторы (внешние, внутренние), способствующие росту конкурентоспособности предприятия.

Таблица 1

Усовершенствованная классификация факторов конкурентоспособности предприятия

Классификация факторов	
Внешние факторы	
1	2
1. Научно-технический прогресс	возникновения и/или высокие темпы инноваций: – в производстве — технологии, новые орудия и предметы труда; – в товаре, его свойствах; – в организации маркетинга.
2. Государственная политика	а) в экономике: – угроза посредством отсутствия поддержки в ценообразовании, налогообложении, в инвестиционной деятельности предприятия; б) в законодательной сфере: – неблагоприятные изменения в законодательстве; – отсутствие государственной политики в сфере законотворчества; в) в социальной сфере: – увеличение уровня влияния социальных требований; – увеличение социальных стандартов.
3. Инфраструктура рынка:	– несовершенство или ухудшение инфраструктуры рынка.
3.1 Потребители	– изменение потребностей; – рост уровня требований; – ухудшение уровня жизни.

ФИНАНСЫ

Продолжение таблицы 1

1	2
3.2 Конкуренты	а) поведение конкурентов на рынке: – появление новых конкурентов со старым товаром; – появление новых конкурентов с новым товаром; б) нарушение антимонопольного законодательства: – объединение, договоренность.
3.3 Поставщики / партнеры (сырья, энергии, оборудования, квалифицированных кадров)	– поведение поставщиков /партнеров; – их исчезновение (недоступность); – повышение цен на их продукцию, и в целом их диктат при дефиците поставщиков.
Внутренние факторы	
1. Маркетинг	– негибкая ценовая политика или ее ухудшение; – негибкая ассортиментная политика; – сужение ассортимента товаров; – ухудшение эффективности работы (разрушение) системы стимулирования сбыта и послереализационного обслуживания и рекламы; – отсутствие стабильности в инновационной деятельности и ее неэффективность; – отсутствие (прекращение) НИОКР, их неэффективность.
2. Производство	– значительное увеличение износа оборудования; – старение технологий, орудий и предметов труда.
3. Финансовая и инвестиционная деятельность	– потеря финансовой устойчивости; – низкая (ухудшение) платежеспособность; – слабая деловая активность; – потеря инвестиционной привлекательности.
4. Кадры	– несовершенная система мотивации труда; – неспособность сохранить необходимый состав квалифицированных кадров; – ухудшение уровня корпоративной культуры предприятия.
5. Менеджмент	– неэффективная система управления в организации; – необоснованность миссии организации.
6. Социальная ответственность	– отсутствие или снижение (значительное) социальной ответственности предприятия.

На конкурентоспособность предприятия положительное влияние оказывают внешние факторы, такие как более доступное кредитование производства, «прозрачное» законодательное регулирование, развитая рыночная инфраструктура, рост качества жизни людей, снижение числа конкурентов и реальный контроль за соблюдением антимонопольного законодательства [3].

Что касается внутренних факторов, то и они оказывают непосредственное влияние на формирование конкурентоспособности предприятия:

– продуктовые и маркетинговые: совершенная политика цен, достаточно большое разнообразие производимых или реализуемых продуктов (товаров, услуг), использование действенных систем по продвижению товаров (работ, услуг) на рынке;
– инновационные и производственные: внедрение инновационных подходов на всех этапах операционной деятельности, универсальность производственных процессов;
– финансовые и операционные: финансовая независимость, положительная деловая репутация, прибыльность;

ФИНАНСЫ

– человеческие и культурные: мотивированный персонал, позитивная организационная культура, квалификация сотрудников, соблюдение принципов социальной ответственности [3].

Современная теория конкуренции включает в себя обширный набор концептуальных подходов, методов, моделей и инструментов для повышения конкурентоспособности предприятий. Тем не менее в реальной деятельности отечественные промышленные предприятия задействуют лишь малую долю существующих разработок. Существующие фундаментальные теории конкуренции представлены широким спектром взглядов, методов, подходов и факторов, способствующих росту конкурентоспособности предприятий. Однако практика их использования, в частности применения их в работе на отечественных предприятиях, свидетельствует о незначительной доле их использования. Проблема заключается в том, что существующие инструментально-методологические подходы зачастую неприменимы в конкурентной среде, а уровень менеджмента на предприятиях недостаточен. Как следствие возникает необходимость в развитии понятийного аппарата категории «конкурентный потенциал», что позволит найти реально работающие механизмы и инструменты, в результате использования которых будет наблюдаться рост конкурентоспособности промышленных предприятий.

Конкурентный потенциал промышленного предприятия представляет собой перспективную возможность по достижению конкурентных преимуществ. Его особенностью выступает некая двойственность, проявляющаяся таким образом: с одной стороны, он является предпосылкой для реализации существующей конкурентной стратегии, а с другой — выступает в роли «фундамента» для будущего развития предприятия.

В настоящее время новые регионы РФ находятся в такой экономической среде, которая требует от предприятий быстрой

реакции на изменение спроса, цен и иных внешних факторов. Желаемый уровень конкурентоспособности может быть достигнут не только путем адаптации, но и активным применением современных управленческих инструментов, включая стратегический менеджмент и маркетинг, а также контроллинг.

Поскольку повышение конкурентоспособности является трансформационным процессом, охватывающим все ключевые аспекты деятельности предприятия — от кадров и технологий до продукции и рынков — оно неизбежно требует стратегического управления. Таким образом, разработка комплексной стратегии, учитывающей как позитивные, так и негативные факторы влияния, становится необходимым условием для успешного роста конкурентоспособности предприятия [5].

Международный опыт свидетельствует о том, что разработка и внедрение действенной управленческой стратегии способствует приобретению предприятием ряда конкурентных преимуществ. Ряд иностранных исследователей в сфере менеджмента видят данные преимущества в следующем [6]:

1. Реализация стратегии выступает в роли стимула для руководителей в направлении планирования будущей деятельности предприятия.

2. Стратегический выбор обеспечивает предприятию согласованность действий, четкую координацию усилий и направленность на достижение общих стратегических целей.

3. Стратегия определяет ключевые показатели эффективности (KPI), которые затем отслеживаются и контролируются для оценки прогресса.

4. Внедрение стратегии предполагает четкую постановку задач, необходимых для достижения стратегических целей компании.

5. Стратегическое управление повышает адаптивность компании к неожиданным изменениям и кризисным ситуациям.

6. Использование стратегического подхода позволяет руководству наглядно демонстрировать сотрудникам, как их обязанности связаны с общими целями предприятия и как они влияют на конечный результат деятельности.

Систематизация стратегических подходов в виде единой обобщенной классификации поможет предприятиям сориентироваться в существующем многообразии вариантов, а также позволит выбрать стратегию, наилучшим образом отвечающую их целям и задачам.

Можно сказать, что каждый класс стратегий определяет для предприятия своего рода сценарий действий в текущей ситуации. Это облегчает процесс планирования и внедрения стратегии, снижая затраты, поскольку данный сценарий можно модифицировать с учетом специфики деятельности предприятий в новых регионах [5].

Классификация стратегий, включающая в себя широкий спектр признаков, образующих сложную и многоаспектную систему изображена на рисунке 1 [6].

Поскольку конкурентоспособность является одним из главных факторов обеспечения эффективной деятельности отечественных промышленных предприятий, то процесс управления ею является одним из первоочередных. Развитие предприятия напрямую зависит от эффективного управления конкурентоспособностью. Ключевым условием для предприятия в области управления конкурентоспособностью является обеспечение возможности количественной оценки на уровне товара (работы, услуги) и предприятия. Эта оценка должна учитывать все факторы, влияющие на конкурентоспособность, т. к. без количественных показателей все действия, направленные на поддержание и повышение конкурентоспособности, становятся необоснованными и несистемными. Повышение конкурентоспособности продукции предприятия достигается либо за счет ценовых факторов, либо за счет улучшения неценовых характеристик, таких как качество, функциональность, бренд и т. п.

Повышение эффективности использования ресурсов и снижение производственных расходов позволяют улучшить ценовую конкурентоспособность предприятия. Улучшение неценовой конкурентоспособности продукции достигается прежде всего за счет развития внутреннего потенциала предприятия. Поскольку конкурентоспособность продукции является результатом конкурентной силы организации, она напрямую влияет на его экономическое состояние. Выпуск неконкурентной продукции создает риск неплатежей и в конечном итоге может привести к прекращению деятельности предприятия [7].

Если рассматривать процесс управления конкурентоспособностью как единую систему, то можно сказать, что она состоит из четырех сфер, находящихся в тесной взаимосвязи друг с другом:

- выбор приоритетных направлений развития — определение стратегической и тактических целей по достижению желаемого уровня конкурентоспособности;

- постановка задач — анализ и оценка факторов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду функционирования предприятия;

- формирование стратегии — разработка ряда стратегий для достижения желаемого уровня конкурентоспособности предприятия;

- реализация стратегии — выбор наиболее эффективной и применимой стратегии, а также внедрение стратегического планирования для достижения желаемого уровня конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется в четыре этапа, каждый из которых направлен на решение конкретных задач [9].

Первый этап управления конкурентоспособностью включает в себя все управленческие функции на всех уровнях организации. Его ключевая задача — создание эффективной системы управления, ориентированной на обеспечение конкурентоспособности предприятия и достижение конкретных результатов.

ФИНАНСЫ



Рисунок 1 — Многоаспектная классификация стратегий предприятий [8]

ФИНАНСЫ

Целью второго этапа является определение способов, посредством которых система управления сможет обеспечивать достижение поставленных целей.

Третий этап характеризуется трансформацией методов управления в формат конкретных управленческих решений. Эти решения передаются по каналам прямой связи из системы управления в объекты управления и оказывают необходимое влияние на их деятельность.

Получение информации об отклонениях через каналы обратной связи позволяет системе управления разрабатывать корректирующие решения для управляемых объектов. В конечном итоге эффективность работы управляемых объектов и достижение целей определяются качеством работы управляющей и информационной систем.

Цель четвертого этапа — обеспечить реализацию всех функций управления: от формирования методов воздействия до разработки и принятия управленческих решений, а также формализации влияния управляющей системы. На протяжении всех этапов управления конкурентоспособностью предприятия ключевую роль играет ее постоянная оценка.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия включают в себя разнообразные подходы, основанные на анализе продукта (жизненный цикл товара, конкурентоспособность единицы продукции, потребительская стоимость), рыночной позиции (доля рынка) и конкурентных стратегиях (теория эффективной конкуренции, конкурентное преимущество, бенчмаркинг) [4].

В условиях динамично развивающейся экономики завоевание и удержание устойчивых конкурентных преимуществ является определяющим фактором успеха предприятия. Для обеспечения высокой рентабельности активов производителям необходимо непрерывно анализировать изменения потребительского спроса, отслеживать динамику цен на сырье и материалы, а также внедрять инновационные методы стратегического маркетинга [10].

Конкурентоспособность промышленного предприятия — это состояние, характеризующееся наличием взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают сильные конкурентные позиции, поддержание и приумножение существующих и создание новых конкурентных преимуществ [11].

Для анализа конкурентных преимуществ на целевом рынке используются различные методы, которые с целью систематизации можно условно разделить на три группы в зависимости от того, какие показатели и переменные они задействуют [11]:

1) методы, характеризующие рыночные позиции предприятия: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кинзи», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методы, характеризующие уровень менеджмента предприятия: метод LOTS, метод GAP, ситуационный анализ, метод экспертной оценки, метод картирования стратегических групп;

3) методы, характеризующие финансово-экономическую деятельность предприятия: финансово-экономический метод, метод маргинального анализа.

Вышеперечисленные методы позволяют не только определить текущую конкурентоспособность промышленных предприятий и спрогнозировать ее изменения, но и детально проанализировать направления и резервы роста, а также определить наиболее перспективные пути ее повышения. При выборе метода необходимо учитывать, насколько он подходит для решения конкретной задачи оценки конкурентоспособности предприятия.

Существует ряд требований к методу оценки конкурентных преимуществ предприятия. Они должны обеспечивать [3]:

1) комплексность результата, достигаемого посредством отражения: специфики деятельности; действия внутренних и внешних факторов;

2) временную зависимость, позволяющую определять: конкурентоспособность предприятия в настоящее время; на перспективу;

ФИНАНСЫ

3) взаимосвязь с другими элементами системы управления конкурентоспособностью предприятия: миссией, целями, общей и конкурентной стратегиями, что позволит повысить ее эффективность.

Для успешного достижения поставленных целей метод должен предоставлять следующие возможности: планирование и внесение изменений в отдельные элемен-

ты, определяющие конкурентоспособность на основе данных аналитического исследования; учет текущих стратегических ориентиров, включая общую и конкурентную стратегии предприятия, а также возможность адаптации к их изменениям. На рисунке 2 представлена схема поэтапной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия [12].



Рисунок 2 — Схема поэтапной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия

На основании представленной информации поэтапную оценку конкурентоспособности промышленного предприятия можно представить в виде последовательности этапов: вначале оценить конкурентную среду исследуемых участников рынка за выбранный период, затем выявить тенденции развития рынка и его сегментов, а также факторы, обуславливающие эти

тенденции, и, наконец, сравнить ключевые показатели с ближайшими конкурентами для принятия эффективных управленческих решений.

Выводы и направление дальнейших исследований. Для сохранения конкурентоспособности промышленных предприятий в новых регионах необходимо повышать эффективность предприятий, разрабатывая

ФИНАНСЫ

стратегии, адаптированные к конкурентной среде. В рамках стратегического подхода к долгосрочному повышению конкурентоспособности предприятия, направленного на развитие, для достижения конкурентных преимуществ можно выделить следующие ключевые направления: оптимизация затрат и снижение себестоимости, улучшение ключевых характеристик и потребительской ценности продукции, анализ конкурентов и внедрение инноваций, активное продвижение преимуществ продукта, гибкая ценовая политика, эффективное воздействие на потребителя (реклама, кредиты), поиск новых рынков и сфер применения.

Конкурентоспособность предприятия — это результат сложного взаимодействия

внутренних факторов (производство, экономика, научно-техническая база) и внешних связей с другими участниками рынка. Для достижения существенных улучшений в деятельности необходимо применять нестандартные управленческие решения и рассматривать стратегические альтернативы, выходящие за пределы традиционного ведения бизнеса.

В дальнейшем необходимо сосредоточить исследования на разработке долгосрочных стратегий, которые помогут отечественным промышленным предприятиям не только выстоять в конкурентной борьбе, но и повысить конкурентоспособность своей продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Список источников

1. Мясникович М. В., Ковалев В. С. Новые страницы интеграции в Евразийском экономическом союзе // *Россия в глобальной политике*. 2023. Т. 21. № 2 (120). С. 207–218. DOI: 10.31278/1810-6439-2023-21-2-207-218 EDN BRLPEO
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : Новости, 2000. 254 с.
3. Дмитриев В. А. Стратегическое планирование с целью повышения конкурентоспособности экономических субъектов // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 9. С. 142–151. DOI: 10.54861/27131211_2024_9_142 EDN DHZLWU
4. Сапегина К. З. Концептуальные основы моделирования конкурентного позиционирования торговых сетей // *Экономические науки*. 2022. № 216. С. 159–170. DOI: 10.14451/1.216.319 EDN AMDBSO
5. Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации : материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции (14 апреля 2022 года) ; Алтайский филиал РАНХиГС. Барнаул : Пять плюс, 2022. 186 с. EDN LVZDNT
6. Никитина О. А., Слободяник Т. М. Управление затратами в системе управления в составе общей стратегии управления предприятием // *Экономика и социум*. 2016. № 2. С. 1274–1280. EDN VXBOKF
7. Дубровина Н. А., Ряжева Ю. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Самара : изд-во Самарского университета, 2022. 80 с. EDN BOXNWX
8. Зорина М. С., Савенков Д. А. Формирование инновационной стратегии управления персоналом промышленного предприятия // *Вестник Донецкого национального университета. Экономика и право*. 2019. № 3. С. 63–70. EDN VRFAJC
9. Амелин С. В. Организация производства в машиностроении в условиях цифровой трансформации // *Организатор производства*. 2020. Т. 28. № 1. С. 17–23. EDN DYXHQN
10. Экономика-прикладные проблемы системного управления инновационными программами и проектами: методология и современные подходы : монография / под общ. ред. В. И. Хабарова. М. : Университет «Синергия», 2020. 102 с. EDN LTUTFM
11. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний: монография / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов [и др.] ; под ред. В. В. Криворотова. М. : Юнити-Дана, 2023. 230 с. EDN CJAJPS
12. Деберева А. С. Современные аспекты конкурентоспособности предприятий // *Экономические и социальные реалии рынков : сборник научных трудов*. М. : Наука, 2022. С. 117–120.

© Зелепухина Е. В., Эккерт Е. А., 2025

ФИНАНСЫ

*Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ФБУ ДонГТУ Гришко Н. В.,
начальником планово-экономического отдела Алчевского филиала
некоммерческой организации «Единый региональный фонд по управлению
многоквартирными домами на территории ЛНР» Коротенко В. Е.*

Статья поступила в редакцию 08.10.2025.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Зеленухина Елена Викторовна, старший преподаватель каф. финансов и бухгалтерского учета
Донбасский государственный технический университет,
г. Алчевск, Россия, e-mail: gerus_09_12@mail.ru

Эккерт Евгения Андреевна, канд. экон. наук, доцент, зав. каф. финансов и бухгалтерского учета
Донбасский государственный технический университет,
г. Алчевск, Россия

***Zelepukhina E. V., Ekkert E. A.** (Donbass State Technical University, Alchevsk, Russia, *e-mail:
gerus_09_12@mail.ru)

STRATEGIC DEVELOPMENT AS A FACTOR FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article defined that the competitiveness is the most significant economic factor that determines the successful functioning of industrial enterprises in conditions of external environment transformation. By synthesizing well-known scientific approaches, the authors have improved the classification of factors influencing competitiveness, the accounting of which provides competitive advantages to the enterprise. An author's view on the classification of strategies, including a wide range of features that form a complex and multidimensional system is proposed. Methods used to analyze competitive advantages in the target market are considered. A step-by-step scheme for assessing the competitiveness of industrial enterprises is proposed.

Key words: competition, competitiveness, internal factors, external factors, development strategy.

References

1. Myasnikov M. V., Kovalev V. S. New pages of integration in the Eurasian Economic Union [Novye stranicy integracii v Evrazijskom ekonomicheskom soyuze]. Russia in Global Affairs. 2023. Vol. 21. No. 2 (120). Pp. 207–218. DOI: 10.31278/1810-6439-2023-21-2-207-218 EDN BRLPEO
2. Azoev G. L., Chelenkov A. P. Competitive advantages of the firm : a study letter [Konkurentnye preimushchestva firmy : uchebnoe posobie]. M. : Novosti. 2000. 254 p.
3. Dmitrov V. A. Strategic planning to enhance the competitiveness of economic entities [Strategicheskoe planirovanie s cel'yu povysheniya konkurentosposobnosti ekonomicheskikh sub"ektov]. Progressive Economy. 2024. No. 9. Pp. 142–151. DOI: 10.54861/27131211_2024_9_142 EDN DHZLWU
4. Sapagina K. Z. Conceptual framework for modelling competitive positioning of trade networks [Konceptual'nye osnovy modelirovaniya konkurentnogo pozicionirovaniya torgovyh setej]. Economic Sciences. 2022. No. 216. Pp. 159–170. DOI: 10.14451/1.216.319 EDN AMDBSO
5. Strategy as a tool for socio-economic development of the region: from design to implementation: Materials of the All-Russia (national) scientific and practical conference (April 14, 2022); Altai branch of RANEPa [Strategiya kak instrument social'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona: ot razrabotki k realizacii: Materialy Vserossijskoj (nacional'noj) nauchno-prakticheskoy konferencii (14 aprelya 2022 goda); Altajskij filial RANHiGS]. Barnaul : Five plus. 2022. 186 p. EDN LVZDNT
6. Nikitina O. A., Slobodyanik T. M. Managing costs in the management system as a part of the overall strategy for managing the enterprise [Upravlenie zatratami v sisteme upravleniya v sostave obshchej strategii upravleniya predpriyatiem]. Economics and Society. 2016. No. 2. Pp. 1274–1280. EDN VXBOKF

ФИНАНСЫ

7. Dubrovina N. A., Ryazheva Yu. I. *Strategic management: a study letter [Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie]*. Samara : Publishing House of the Samara University. 2022. 80 p. EDN BOXNWX
8. Zorina M. S., Savenkov D. A. *Forming an innovative strategy for personnel management of industrial enterprise [Formirovanie innovacionnoj strategii upravleniya personalom promyshlennogo predpriyatiya]*. Bulletin of Donetsk National University. Economics and Law. 2019. No. 3. Pp. 63–70. EDN VRFAJC
9. Amelin S. V. *Organization of production in mechanical engineering under conditions of digital transformation [Organizaciya proizvodstva v mashinostroenii v usloviyah cifrovoj transformacii]*. Organizer of Production. 2020. No. 1. Pp. 17–23. EDN DYXHQN
10. *Economic-applied problems of system management of innovative programs and projects: methodology and modern approaches : a monograph [Ekonomiko-prikladnye problemy sistemnogo upravleniya innovacionnymi programmami i proektami: metodologiya i sovremennye podhody : monografiya]*. Under general ed. V. I. Khabarova. M. : Sinergy University. 2021. 102 p. EDN LTUTFM
11. Krivorotov V. V., Kalina A. V., Yerypalov S. E. [et al.] ; eds. Krivoratova V. V. *Ways to increase the competitiveness of domestic production companies: monograph [Puti povysheniya konkurentosposobnosti otechestvennyh proizvodstvennyh kompanij: monografiya]*. M. : Yuniti-Dana. 2023. 230p. EDN CJAJPS
12. Debereva A. S. *Modern aspects of enterprise competitiveness [Sovremennye aspekty konkurentosposobnosti predpriyatij]*. Ekonomicheskie i social'nye realii rynkov : sbornik nauchnyh trudov. M. : Nauka. 2022. Pp. 177–120.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Zelepukhina Elena Victorovna, Senior lecturer of the Department of Finances and Accounting
Donbass State Technical University,
Alchevsk, Russia, e-mail: gerus_09_12@mail.ru

Ekkert Evgenia Andreyevna, PhD in Economics, Assistant Professor, Acting Head of the Department
of Finances and Accounting
Donbass State Technical University,
Alchevsk, Russia