

На правах рукописи



**ДУБРОВИНА ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика промышленности)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Белгород – 2023

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

Научный  
руководитель:

**Старикова Мария Сергеевна**  
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты:

**Вертакова Юлия Владимировна**  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Менеджмент  
и информационные технологии» Курского  
филиала федерального государственного  
образовательного бюджетного учреждения  
высшего образования «Финансовый  
университет при Правительстве  
Российской Федерации», г. Курск.

**Мартыненко Оксана Владимировна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
директор колледжа Западного филиала  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
образования «Российская академия народ-  
ного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», г.  
Калининград.

Ведущая  
организация:

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Саратовский государствен-  
ный технический университет имени  
Гагарина Ю.А.», г. Саратов.

Защита диссертации состоится 29 июня 2023 г. в 11:00 на заседании диссертационного совета 24.2.276.04 на базе ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова» по адресу: 308012, г. Белгород, ул. Костюкова, д. 46, ауд. ГК 214.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Белгородского государственного технологического университета В.Г. Шухова [https://gos\\_att.bstu.ru/dis/Dubrovina](https://gos_att.bstu.ru/dis/Dubrovina)

Автореферат разослан «12» мая 2023 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета

И.О. Малыхина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях нестабильности рыночных процессов, вызванных усиливающейся геополитической напряженностью, вызовами технологического характера, трансформацией выстроенных цепей поставки, изменяющимися моделями поведения потребителей и формами соперничества компаний, повышение конкурентоспособности промышленных предприятий выступает центральной проблемой, решение которой играет ключевую роль в достижении устойчивого роста экономики. Реализуемая в Российской Федерации политика импортозамещения ориентирует промышленные предприятия на модернизацию и техническое перевооружение производства, интенсификацию инновационной активности, освоение новых технологий, расширение ассортимента и улучшение параметров качества производимой продукции как ключевые факторы конкурентоспособности, позволяющие восполнить потребность экономики в недостающих из-за санкционного обременения импортных товарах.

Функционирование российских промышленных предприятий в условиях санкционных ограничений и изменения конкурентного давления, с одной стороны, и необходимости развития импортозамещающих производств и освоения инноваций, с другой стороны, обуславливает необходимость совершенствования подходов к управлению конкурентоспособностью индустриальных организаций. Следовательно, проблема управления конкурентоспособностью промышленного предприятия является актуальной как с научной, так и с практической точки зрения в новых экономических условиях, обусловленных целями и задачами политики импортозамещения.

**Степень научной разработанности проблемы.** Весомый вклад в развитие теоретических и методологических основ управления конкурентоспособностью предприятия и конкуренции внесли Г. Л. Азоев, В.А. Акифьева, И. Ансофф, Г.Д. Антонов, В.Н. Белкин, В.В. Белоусов, Е.С. Брулев, Д.С. Воронов, О.В. Кирилова, П.П. Корсунов, В.А. Мошнов, А.В. Новикова, Д. О'Шонесси, М. Портер, С.Г. Светульников, Р.А. Фатхутдинов, Ф. Хайек, А.Ю. Юданов и др. Проблематику выявления и развития конкурентных преимуществ рыночных субъектов поднимали в своих работах М.В. Владыка, В.А. Васьяичева, М.И. Гельвановский, И.В. Гладышева, И. Головин, Ю.А. Дорошенко, С.Е. Ерыпалов, Е.М. Завьялова, О.В. Зинина, А.В. Калина, И.С. Кондратенко, В.В. Криворотов, И.М. Кублин, С.В. Куприянов, Р. В. Левшенюк, О.В. Мартыненко, А.А. Рудычев, А.С. Соколов, М.С. Старикова, О.А. Тарутько, Е.Д. Щетинина.

Вопросы импортозамещения рассматривали А.И. Алтухов, Е.Г.

Анимица, С.С. Асанова, А.В. Бузгалин, Ю.В. Вертакова, Е.В. Волкодавова, Д.Н. Зайцев, О.П. Зайцева, Е.В. Иванова, Л.Р. Исмагилова, А.О. Клипин, К.А. Колотов, М.Ю. Лявина, Е.Н. Назарчук, Р.Б. Рудаков, А.И. Татаркин, Е.В. Шефер, А.А. Ярлыченко и пр.

Вместе с тем, в существующих исследованиях не уделено достаточного внимания трансформации детерминант конкурентоспособности предприятия в условиях импортозамещения. Принципы определения приоритетных с точки зрения импортозамещения отраслей не учитывают необходимости обеспечения сбалансированности и устойчивого развития региональных промышленных систем. Разработанные ранее инструменты оценки конкурентоспособности не в полной мере ориентируют предприятие в рыночной среде, подверженной санкционному давлению. Существующий разрыв между имеющейся потребностью более эффективно управлять промышленным предприятием в условиях реализации политики импортозамещения (РПИ) и отсутствием ситуационно оправданных подходов к повышению конкурентоспособности производственных организаций определил цель и задачи исследования.

**Целью диссертационного исследования** является развитие теоретико-методических положений и разработка научно-практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях реализации политики импортозамещения.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие **задачи**:

- исследовать ключевые аспекты политики импортозамещения в России;
- проанализировать подходы к трактовке конкурентоспособности промышленного предприятия и сформулировать концептуальную модель и алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия с учетом актуальных характеристик политики импортозамещения в России;
- выявить наиболее существенные группы факторов, формирующие конкурентные преимущества отечественных предприятий в условиях реализации политики импортозамещения;
- провести сравнительный анализ методов и моделей оценки конкурентоспособности предприятия, на основании чего предложить авторский подход к оценке конкурентоспособности предприятия с учетом реализации политики импортозамещения;
- оценить отрасли промышленности по степени необходимости проведения в них политики импортозамещения;
- провести сравнительную оценку конкурентоспособности промышленных импортозамещающих предприятий;

- разработать механизм управления конкурентоспособностью предприятия в условиях реализации политики импортозамещения;
- разработать концепцию развития конкурентоспособности промышленного предприятия на основе сценарных карт.

**Объектом исследования** выступают российские промышленные предприятия.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе управления конкурентоспособностью отечественных предприятий в условиях реализации политики импортозамещения.

**Соответствие содержания диссертации заявленной специальности.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с п. 2.6. Конкурентоспособность производителей промышленной продукции, п. 2.10. Промышленная политика паспорта ВАК РФ по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.** **Теоретическая значимость** заключается в развитии теоретико-методологических основ управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе выделения значимых в условиях импортозамещения детерминант, уточнения категориального аппарата, предложения концептуальных основ развития конкурентоспособности предприятия на основе сценарных карт. **Практическая значимость** диссертационной работы состоит в возможности применения предложенного метода оценки конкурентоспособности предприятия, алгоритма определения перспективных импортозамещающих отраслей, механизма управления конкурентоспособностью предприятия в условиях импортозамещения в практической деятельности предприятий промышленности с целью укрепления их конкурентных позиций на рынке.

**Методология и методы исследования.** Основные положения диссертационного исследования базируются на научных результатах, отраженных в трудах отечественных и зарубежных ученых в области формирования промышленной политики, реализации политики импортозамещения, теории и методологии управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, конкурентного поведения промышленных предприятий в условиях современной экономики. Методологический аппарат диссертации опирается на общенаучные и специальные методы: синтез, индукцию, системный подход, метод аналогии, сравнительный анализ, прогнозирование. Комплексное применение данных методов в достижении задач диссертационного исследования позволило получить результаты, обладающие научной новизной.

**Информационную основу исследования** составляют нормативно-правовые документы, данные Федеральной службы государственной статистики, данные Министерства экономического развития и промышленности РФ, Фонда развития промышленной политики, монографии, материалы конференций, статьи в специализированных научных журналах, связанные с развитием промышленности и реализацией политики импортозамещения.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в разработке научно-обоснованных теоретических и методических положений по управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях реализации политики импортозамещения. Научная новизна конкретизируется в следующих **положениях, выносимых на защиту**:

- сформировано теоретико-концептуальное представление о реализации политики импортозамещения в промышленности, согласно которому конкурентоспособность российских предприятий и выпускаемой ими продукции является основным критерием ее эффективности. Предложена авторская трактовка понятия «импортозамещение», которая учитывает в отличие от существующих степень интенсивности промышленного развития и имеющиеся конкурентные преимущества предприятий, выступающие в совокупности исходными условиями импортозамещающей индустриализации (п. 2.10. Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3.) (гл. 1, п. 1.1);

- обоснована необходимость определять конкурентоспособность промышленного предприятия в условиях реализации политики импортозамещения на основе интегрированного учета экономического потенциала предприятия, вызовов современной экономики, эффективности процесса создания и укрепления конкурентных преимуществ, что обеспечивает комплексность учета наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды (п. 2.6. Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3.) (гл. 1, п. 1.2);

- разработан инструментарий оценки конкурентоспособности предприятия, базирующийся на определении суммарного отклонения составляющих конкурентоспособности промышленного предприятия от эталонных значений и позволяющий выявить пути совершенствования деятельности для более успешной реализации политики импортозамещения (п. 2.6. Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3.) (гл. 2, п. 2.2, гл. 3, п. 3.1);

- предложен алгоритм определения перспективных импортозамещающих отраслей, базирующийся на структурно-динамическом анализе внешнеторгового оборота, оценке устойчивости платежеспособного спроса на продукцию импорта, расчете коэффициентов локализа-

ции и специализации отраслей промышленности, позволяющий более обоснованно с учетом рыночных тенденций принимать решения о стимулировании промышленных производств (п. 2.10. Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3.) (гл. 2, п. 2.3.);

– разработан механизм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, учитывающий принципы выбора перспективных отраслей импортозамещающей индустриализации, области трансформации внутренней среды предприятия, управляющие параметры инвестиционной, инновационной, внешнеэкономической и цифровой политик, обеспечивающий вариативность выбора сценариев повышения конкурентоспособности промышленного предприятия (п. 2.6. Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3.) (гл. 3, п. 3.2, п. 3.3).

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Достоверность полученных в ходе осуществления диссертационного исследования результатов, практических рекомендаций и выводов подтверждается применением обоснованного и актуального методического инструментария, а также обработкой и анализом большого объема аналитических и статистических данных. Основные положения диссертационного исследования представлены и получили положительную оценку на XII региональной научно-практической конференции молодых ученых «Приоритеты социально-экономического развития юга России» (г. Краснодар, 2015 г.); II ежегодной международной научно-практической конференции «Фотинские чтения 2015» (г. Ижевск, 2015 г.); 4 International Conference Law, economy and management in modern ambience (Serbia, Belgrad, 2015 г.); III международной научно-практической конференции «Экономика. Общество. Человек» (г. Белгород, 2016 г.); IX Международной научно-практической конференции, посвященной празднованию 140-летия НИУ «БелГУ» (г. Белгород, 2016 г.); International conference on research paradigms transformation in social sciences (Tomsk, 2017 г.); XIII Международной научно-практической конференции «Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации» (г. Белгород, 2019 г.); международной мультидисциплинарной конференции по промышленному инжинирингу и современным технологиям «FarEastCon» (г. Владивосток, 2020 г.); международной научной конференции «BuildInTech ВIT» (г. Белгород, 2020 г.).

Научные результаты исследования использованы:

– в учебном процессе Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова при изучении студентами направления подготовки 38.03.01 Экономика дисциплин: «Менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Инвестиционное

проектирование»;

– при выполнении НИР в рамках реализации Программы стратегического развития БГТУ им. В.Г. Шухова на 2012-2016 гг. по договору № Б – 15/15 от 14.04.2015 «Разработка механизма повышения конкурентоспособности предприятий в условиях импортозамещения»;

– промышленным предприятием ООО «Управляющая компания «Приосколье» при разработке стратегии развития предприятия.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования автором опубликовано 25 научных работ, в т.ч. 6 статей – в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ, 4 – в изданиях, индексируемых в базах данных Scopus, Web of Science. Общий объем публикаций – 9,74 печатных листов, из них авторских – 8,13 печатных листов.

**Структура и объем работы.** Диссертационное исследование изложено на 175 страницах машинописного текста, включая 33 рисунка, 38 таблиц, 10 приложений. Диссертация содержит введение, три главы, заключение, библиографический список (193 наименований), список иллюстративного материала, приложения.

**Во введении** отражены актуальность темы исследования, степень разработанности проблемы, цель диссертационного исследования и задачи, объект и предмет исследования, научная новизна, теоретическая значимость диссертационного исследования, методология и методы исследования, информационная основа исследования, положения, выносимые на защиту, а также степень достоверности и апробация результатов исследования. **В первой главе** «Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях реализации политики импортозамещения» раскрыта сущность импортозамещения как концепции развития промышленного предприятия и как направления промышленной политики РФ. Исследованы специфические особенности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия при РПИ. Систематизированы факторы конкурентоспособности промышленного предприятия, значимые при решении задач заполнения рыночных ниш, освободившихся в результате санкционных ограничений. **Во второй главе** «Методический инструментарий оценки конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях реализации политики импортозамещения» проведен сравнительный анализ существующих методов и моделей оценки конкурентоспособности промышленных предприятий. Разработана авторская методика оценки конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях РПИ. Проведена оценка развития отраслей промышленности с целью определения перспективных импортозамещающих отраслей. **В третьей главе** «Обеспечение конкурентоспособности промышленных

предприятий Белгородской области в условиях реализации политики импортозамещения» проведена сравнительная оценка конкурентоспособности промышленных предприятий Белгородской области по авторской методике и выявлены предприятия, занимающие лидирующие позиции. Разработан авторский механизм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях РПИ. Предложена концепция развития конкурентоспособности промышленных предприятий Белгородской области на основе сценарных карт. **В заключении** сформулированы основные выводы, полученные в результате исследования, предложены рекомендации по проблеме исследования; отражены перспективы дальнейшей разработки темы диссертационного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Теоретико-концептуальное представление о реализации политики импортозамещения в промышленности и трактовка понятия «импортозамещение».**

В существующих исследованиях импортозамещение трактуется с акцентом на обязательную организацию производства конкурентоспособного по соотношению «цена-качество» товара внутри страны, на необходимость повышения эффективности деятельности и модернизации отраслей, на восстановление и развитие производственного потенциала внутренних территорий, на развитие новых отраслей, на стратегическую направленность всех связанных с ним процессов. В диссертации *импортозамещение* рассматривается как *экономический процесс, вытекающий следствием интенсивного промышленного развития, в ходе которого происходит оптимизация структуры национальной экономики, нацеленная на товарную независимость от импорта (производство конкурентоспособной продукции) и увеличение экспортоориентированности, учитывающие имеющие возможности и конкурентные преимущества.*

В отличие от существующих подходов автором подчеркнута интенсивное промышленное развитие как исходное условие импортозамещающей индустриализации, способствующее позитивным сдвигам в структуре экономики и переходу от преобладания трудоемких к увеличению доли капиталоемких отраслей. Товарная независимость от импорта предполагает замену ввозимой из-за рубежа продукции производством конкурентоспособной отечественной продукции на внутреннем рынке, но при этом предполагается необходимость такого роста конкурентоспособности, который позволит на зарубежных рынках вытеснить мировые аналоги.

В результате обобщения опыта разных стран и результатов научных исследований определено, что, с одной стороны, импортозамещение

приводит к высоким темпам роста производительности в целевых отраслях, ускоряет темпы роста экономики, положительно влияет на занятость населения, формируя новую структуру экономики с появлением новых отраслей. С другой стороны, политика импортозамещения зачастую не учитывает возможностей и конкурентных преимуществ экономических систем, искажает инвестиционные стимулы, приводит к наращиванию фискального и внешнего дисбаланса с последующей дестабилизацией экономики. Таким образом, сформированы принципы РПИ в РФ, к которым относятся: долгосрочность стратегии импортозамещения, модернизация производства, производство качественной продукции. Функция государства в данном экономическом процессе должна проявляться в создании условий, при которых обеспечивается возможность производства конкурентоспособных на внутреннем рынке товаров, способных заменить аналогичные импортные. Авторская позиция базируется на идее о необходимости оценивать результативность импортозамещения, в первую очередь, по конкурентоспособности продукции отечественных производств и конкурентоспособности самих предприятий. Наряду с этим, важно отслеживать долю импортозамещающей продукции в выпуске предприятий, отраслей, регионов, рентабельность импортозамещающей продукции, долю импортозамещающих предприятий в отрасли и регионе, а также долю в выпуске импортозамещающей продукции тех товаров, свойства которых превышают базовый уровень, относятся к улучшенным по степени удовлетворения запросов потребителей.

## **2. Интегрированное определение конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях реализации политики импортозамещения.**

Анализ существующих теоретических подходов свидетельствует о том, что на сегодняшний день отсутствует единая общепризнанная в научном сообществе и управленческой практике трактовка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в силу ситуативной изменчивости основных ее акцентов и составляющих. Конкурентоспособность предприятия автором понимается, как *способность предприятия эффективно функционировать в динамичной конкурентной среде, основанная на учете влияния внешних факторов в виде необходимости импортозамещения и на внутренних возможностях предприятия, направленных на создание и развитие конкурентных преимуществ* (рис. 1).

Результатом эффективного управления экономическим потенциалом предприятия являются сформированные конкурентные преимущества (рис. 2), которые делают предприятие узнаваемым на рынке, защищают от воздействия конкурентных сил.

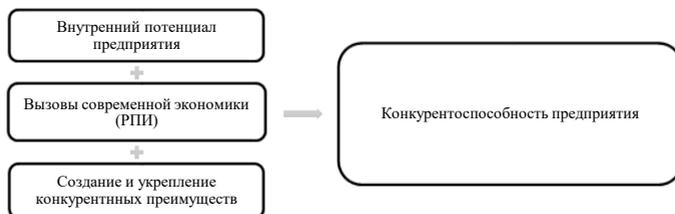


Рисунок 1 – Концептуальная модель конкурентоспособности предприятия (авт.)

Их формирование в условиях политики импортозамещения для промышленного предприятия связано с необходимостью: дополнительного инвестирования импортозамещающих производств; улучшения качества товаров по сравнению с импортными аналогами; снижения зависимости от импортных комплектующих при производстве конечного продукта; технологического обновления средств производства; снижения себестоимости отечественных товаров по сравнению с импортными аналогами.



Рисунок 2 – Комплексное влияние факторов конкурентоспособности в условиях РПИ (авт.)

Экономический потенциал определяется факторами конкурентоспособности и может быть представлен как совокупность производственного, инновационного, кадрового, финансового и маркетингового потенциалов.

Алгоритм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, учитывающий импортозамещающую адаптацию, включа-

ет этапы конкурентного анализа, оценки конкурентоспособности предприятия, ориентированного на импортозамещение, разработки и реализации конкурентной концепции развития предприятия с учетом политики импортозамещения.

### 3. Инструментарий оценки конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях реализации политики импортозамещения.

Предлагаемая в диссертации схема оценки конкурентоспособности (рис. 3) отражает необходимость измерения составляющих конкурентоспособности, характеризующих внутренний (экономический) потенциал предприятия, конкурентные преимущества и эффективность РПИ на уровне предприятия.



Рисунок 3 – Схема оценки конкурентоспособности предприятия в условиях РПИ (авт.)

Поэтапный математический инструментарий оценки конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях РПИ включает:

1. Этап. Нормирование значений показателей экономического потенциала на основе конкурентного сравнения.

Для проведения количественной оценки экономического потенциала автором сформирована система показателей, характеризующих: 1) производственный потенциал:  $x_1$  – коэффициент обновления основных фондов;  $x_2$  – фондовооруженность;  $x_3$  – коэффициент оборачиваемости запасов; 2) инновационный потенциал:  $x_4$  – затраты на НИОКР;  $x_5$  – число объектов интеллектуальной собственности;  $x_6$  – объем нематериальных активов; 3) кадровый потенциал:  $x_7$  – коэффициент постоянства

кадров;  $x_8$  – число высококвалифицированных специалистов;  $x_9$  – производительность труда; 4) финансовый потенциал:  $x_{10}$  – обеспеченность собственными оборотными средствами;  $x_{11}$  – уровень платежеспособности;  $x_{12}$  – уровень финансовой устойчивости; 5) маркетинговый потенциал:  $x_{13}$  – эффективность рекламной деятельности;  $x_{14}$  – доля рынка предприятия;  $x_{15}$  – динамика спроса на продукцию предприятия по сравнению с импортными аналогами.

Их нормирование осуществляется по формулам:

$$x'_{1j} = \frac{x_{1j}}{\max\{x_{1j}\}}, \quad x'_{2j} = \frac{x_{2j}}{\max\{x_{2j}\}}, \quad \dots, \quad x'_{nj} = \frac{x_{nj}}{\max\{x_{nj}\}}, \quad (1, 2, 3)$$

где  $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  – значение показателей  $x_1, x_2, \dots, x_n$  для  $j$ -того предприятия;  $x'_{1j}, x'_{2j}, \dots, x'_{nj}$  – нормированное значение показателей  $x_1, x_2, \dots, x_n$  для  $j$ -того предприятия;  $\max\{x_{1j}\}, \max\{x_{2j}\}, \dots, \max\{x_{nj}\}$  – максимальные значения показателей  $x_1, x_2, \dots, x_n$  среди рассматриваемых предприятий;  $j$  – порядковый номер предприятия, участвующего в расчете,  $j = 1, \dots, m$  ( $m$  – количество рассматриваемых предприятий).

2. *Этап. Взвешивание частных показателей экономического потенциала.* Вес определяется на основе коэффициента относительного разброса по формулам:

$$p_{1j} = \frac{\max\{x_{1j}\} - \min\{x_{1j}\}}{x_{1j}}, \quad p_{2j} = \frac{\max\{x_{2j}\} - \min\{x_{2j}\}}{x_{2j}}, \quad \dots, \quad p_{nj} = \frac{\max\{x_{nj}\} - \min\{x_{nj}\}}{x_{nj}}, \quad (4,5,6)$$

где,  $\min\{x_{1j}\}$  – минимальное значение показателя  $x_1$  среди рассматриваемых  $m$  предприятий;  $\overline{x_{1j}}$  – среднее значение показателя  $x_1$  по  $m$  предприятиям, участвующим в расчете;  $\min\{x_{2j}\}$  – минимальное значение показателя  $x_2$  среди рассматриваемых  $m$  предприятий;  $\overline{x_{2j}}$  – среднее значение показателя  $x_2$  по  $m$  предприятиям, участвующим в расчете;  $\min\{x_{nj}\}$  – минимальное значение показателя  $x_n$  среди рассматриваемых  $m$  предприятий;  $\overline{x_{nj}}$  – среднее значение показателя  $x_n$  по  $m$  предприятиям, участвующим в расчете, где  $i=1, \dots, n$ ,  $n$  – количество индикаторов экономического потенциала.

Весовой коэффициент для первого показателя  $j$ -того предприятия определяется по формуле:

$$d_{1j} = \frac{p_{1j}}{\sum_{i=1}^n p_{ij}} \quad (7)$$

Весовые коэффициенты для остальных  $i$ -тых показателей экономического потенциала рассчитываются подобно.

3. *Этап. Определение интегрального показателя экономического потенциала для  $j$ -того предприятия ( $K_{ЭПj}$ ) производится по формуле:*

$$K_{эпj} = \sum_{i=1}^n x'_{ij} \cdot d_{ij} \quad (8)$$

Интегральный показатель изменяется в интервале от 0 до 1, причем, чем он ближе к 1, тем выше потенциальные возможности предприятия для успешной реализации политики импортозамещения.

4. *Этап. Количественная оценка показателей конкурентных преимуществ* (таблица 1).

Таблица 1 – Экономические характеристики конкурентных преимуществ (авт. сопоставление)

Конкурентное преимущество	Показатель оценки	Формула расчета
Качество отечественного товара по сравнению с импортным аналогом	Рост объема товарооборота	$K_{то} = \frac{\text{товарооборот в } i \text{ периоде}}{\text{товарооборот в } i - 1 \text{ периоде}}$
Технологическое обновление (модернизация) производства	Коэффициент фондоотдачи	$K_{\phi} = \frac{\text{выручка}}{\text{стоимость основных средств}}$
Производственная эффективность предприятия	Коэффициент операционной эффективности	$K_{опз\phi} = \frac{\text{выручка}}{\text{затраты на производство и реализацию}}$

5. *Этап. Расчет коэффициентов импортозамещения.*

Предлагаем рассчитывать их двумя способами:

$$K_{из1} = K_{импортозависимости} \times K_{импортопокрытия} \quad (9)$$

$$K_{из2} = \frac{\text{удовлетворенность потребителем продуктом предприятия}}{\text{удовлетворенность потребителем импортным аналогом}} \quad (10)$$

Формула (9) применима в случае, когда акцент в РПИ для рассматриваемой отрасли сделан на эффективном решении проблемы нехватки комплектующих готового изделия. Формула (10) используется в случае, когда готовая продукция промышленного предприятия сама выполняет задачу заполнения рыночных ниш, ранее занятых импортными товарами.

6. *Этап. Многокритериальная оценка конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях РПИ* производится по формуле:

$$R_i = \sqrt{(K_{эп} - 1)^2 + (K_{то} - K_{эт1})^2 + (K_{\phi} - K_{эт2})^2 + (K_{опз\phi} - K_{эт3})^2 + (K_{из1} - K_{эт4})^2 + (K_{из2} - K_{эт5})^2} \quad (11)$$

где,  $K_{эт1}, K_{эт2}, \dots, K_{эт5}$  – значения соответствующих показателей предприятия-эталона (коэффициенты роста товарооборота, фондоотдачи, операционной эффективности, импортозамещения).

Интерпретация значений  $R_i$  приведена в таблице 2. Сущность такой оценки основана на определении интегрального отклонения параметров конкурентоспособности конкретного промышленного предприятия от эталонной модели предприятия, ориентированного на импортозамещение.

Таблица 2 – Шкала оценки коэффициента потенциальных возможностей предприятия при РПИ (авт.)

Количественное значение	Уровень экономических возможностей
0,8<I<1,0	«Высокий»
0,6<I<0,8	«Выше среднего»
0,4<I<0,6	«Средний»
0,2<I<0,4	«Низкий»
0,0<I<0,2	«Очень низкий»

Следовательно, для объективной оценки конкурентоспособности предприятия нужно проводить динамический анализ за последние 3-5 лет. По авторской методике проведена оценка конкурентоспособности предприятий металлообрабатывающей отрасли (таблицы 3-6).

Таблица 3 – Интегральный показатель экономического потенциала предприятий металлообрабатывающей отрасли за 2019 -2021гг.

Предприятие	2019	2020	2021
ООО «Скиф-М»	0,620	0,903	0,874
ООО «БЗС»	0,521	0,379	0,349
ООО ПФ «Русский инструмент»	0,471	0,402	0,352

Таблица 4 – Количественная оценка конкурентных преимуществ

Предприятие	Качество товара			Модернизация производства			Производственная эффективность		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ООО «Скиф-М»	1,133	0,783	1,192	2,47	1,72	2,18	1,88	1,72	1,59
ООО «БЗС»	1,166	1,052	1,082	8,22	9,00	6,52	1,24	1,22	1,14
ООО ПФ «Русский инструмент»	1,114	1,285	1,112	2,56	2,55	1,98	1,83	1,67	1,65

Таблица 5 – Коэффициенты импортозамещения по импортозависимости и по удовлетворенности потребителей

Предприятие	К <sub>из1</sub>			К <sub>из2</sub>		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ООО «Скиф-М»	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,5</b>	<b>0,67</b>	0,56
ООО «БЗС»	0,1	0,1	0,1	0,44	0,4	<b>0,75</b>
ООО ПФ «Русский инструмент»	0,11	0,11	0,11	0,43	0,58	0,64

Примечание. Жирным выделены максимальные значения показателей среди конкурентов в соответствующем году.

Таблица 6 - Оценка конкурентоспособности на основе  $R_i$ 

Предприятие	2019	2020	2021
ООО «Скиф-М»	0,8	0,9	<b>0,67</b>
ООО «БЗС»	<b>0,63</b>	<b>0,76</b>	0,76
ООО ПФ «Русский инструмент»	0,88	0,95	0,97

Минимальные значения  $R_i$  соответствуют наиболее конкурентоспособным предприятиям.

Оценка показала, что возможности предприятия в условиях РПИ в большей степени определяются производственным и инновационным потенциалом. Данный факт подтверждает необходимость модернизации импортозамещающих производств, обеспечивающих выпуск современной конкурентоспособной продукции.

#### 4. Алгоритм определения перспективных импортозамещающих отраслей.

Внедрение процессов импортозамещения во всех отраслях промышленности неэффективно и нецелесообразно в рамках международного разделения труда, поэтому необходимо выделить для этого приоритетные отрасли в экономике. Для решения данной задачи в диссертационной работе предложен следующий алгоритм:

*1 этап. Оценка фактических масштабов зависимости промышленной системы региона от импорта* проводится на основании структурно-динамического анализа внешнеторгового оборота региона. Исходя из структуры импорта Белгородской области за 2013-2021 гг., к приоритетным для рассмотрения группам товаров отнесены машиностроительная продукция (35% от всей структуры импорта Белгородской области), изделия из металлов (26%), товары химической промышленности (15%), продовольственные товары (11%) и минеральные продукты (порядка 3%).

*2 этап. Выявление устойчивого платежеспособного спроса на замену импорта.* Исследование устойчивости спроса на выделенные группы товаров отечественного производства проводим по методу XYZ. Согласно данному методу отрасли делятся на группы на основании значения коэффициента вариации спроса (таблица 7).

Таблица 7 – Референтные значения коэффициента вариации

Группы	X	Y	Z
Коэффициент вариации ( $V_{\sigma}$ )	$0,1 < V_{\sigma} < 0,24$	$0,25 < V_{\sigma} < 0,55$	$V_{\sigma} > 0,56$
Характеристика группы	Абсолютно устойчивый спрос	Устойчивый спрос	Неустойчивый спрос

Стабильность спроса на товар, как правило, обусловлена тесной взаимосвязью со смежными отраслями промышленности и/или экспортоориентированностью отрасли.

*3 этап. Формирование профиля отраслевой структуры региональной промышленной системы.* По результатам расчетов отмечаем наиболее устойчивый спрос у следующих товаров импортозамещения: продукция химической промышленности; металлы и изделия из них; машиностроительная продукция; минеральные продукты (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты оценки профиля отрасли промышленной системы Белгородской области

Группа товаров	Средний темп роста	Коэффициент вариации	Оценка устойчивости спроса	Коэффициент локализации	Коэффициент специализации
1	2	3	4	5	6
Продовольственные товары	82,44	0,89	Неустойчивый	1,3	1,1
Минеральные продукты	88,96	0,49	Устойчивый	0,1	0,1

## Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Товары химической промышленности	105,3	0,23	Абсолютно устойчивый	0,8	0,6
Изделия из металлов	86,09	0,39	Устойчивый	5,8	4,8
Машиностроительная продукция	83,85	0,44	Устойчивый	0,6	0,5

4 этап. Определение приоритетных отраслей с учетом анализа текущей ситуации в стране и в мире. По итоговым значениям коэффициентов локализации и специализации региона и показателя «доля занятых» (ориентир для правительства в поддержке отраслей для импортозамещения) строится матрица распределения отраслей промышленности и формируется перечень отраслей промышленности, наиболее эффективных для импортозамещения в экономике региона (таблица 9). Таблица 9 – Матрица распределения отраслей промышленности в Белгородской области

Доля занятых	Коэффициенты локализации и специализации	
	Ниже 1	Выше 1
Ниже 25%	Минеральные продукты Продукция химической промышленности Машиностроительная продукция	–
Выше 25%	–	Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье Металлы и изделия из них

Из таблицы 9 видно, что перспективными импортозамещающими отраслями Белгородской области являются: «Производство металлов и изделий из них» и «Производство продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья».

### 5. Механизм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях РПИ.

К приоритетным направлениям повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях РПИ отнесены: повышение эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе более тщательного учета конъюнктуры рынка; совершенствование производственного процесса и организационной деятельности в части технико-технологической модернизации производства; государственное стимулирование инвестиционных процессов импортозамещающих предприятий; цифровая трансформация промышленных предприятий. Осуществление данных направлений на практике требует применения механизма управления конкурентоспособностью, авторское видение которого приведено на рис. 4.

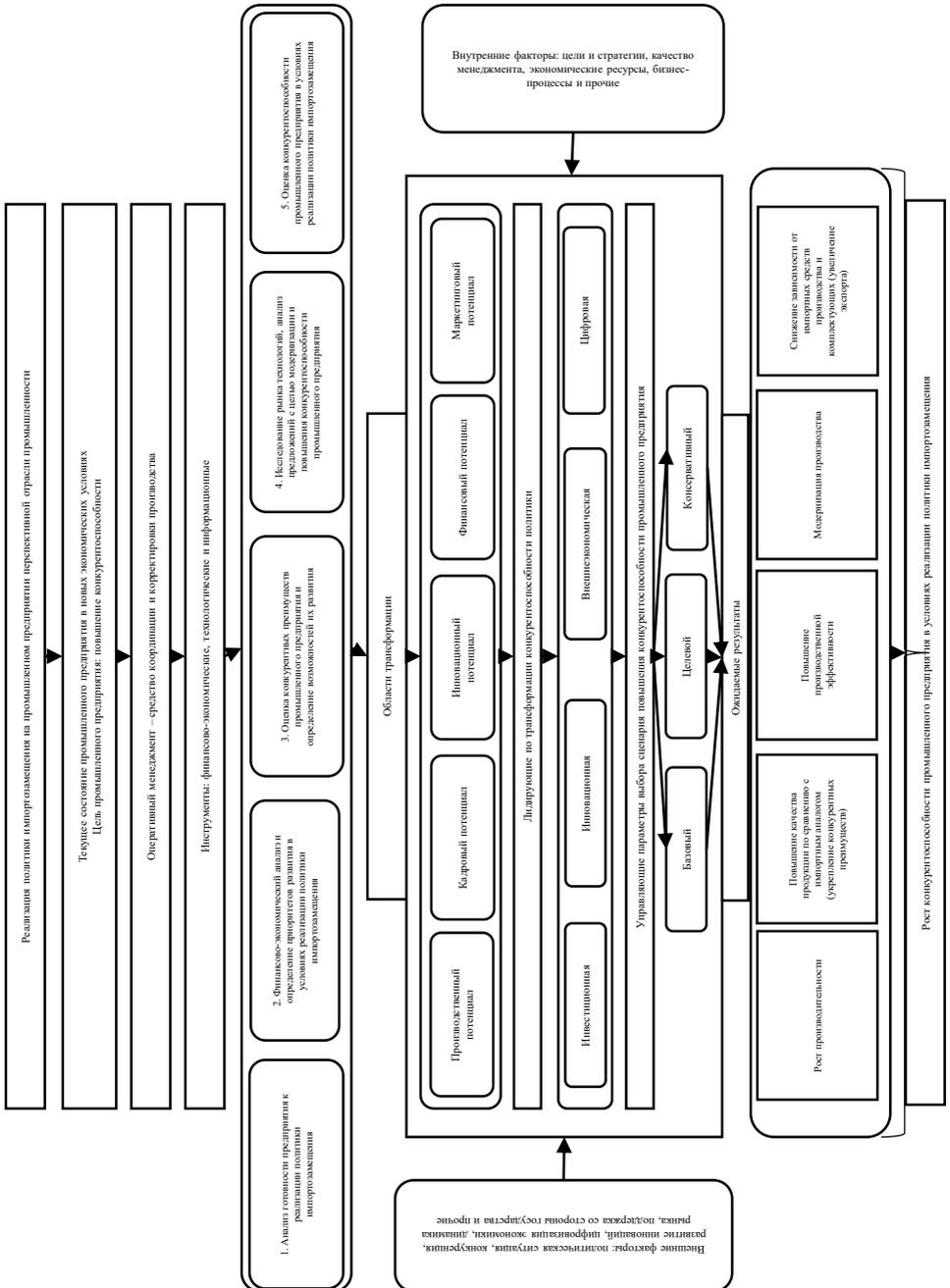


Рисунок 4 - Механизм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях РПИ (авт.)

Авторский механизм опирается на внутренние и внешние факторы функционирования предприятия, значимые при РПИ и содержит такие элементы, как: оценка текущего состояния предприятия; стратегические цели предприятия; области трансформации; способы повышения конкурентоспособности; факторы внешней и внутренней среды; оперативный менеджмент, оценка уровня конкурентоспособности промышленного предприятия; инструменты РПИ; сценарии развития и практический результат.

В рамках предложенного механизма сформированы сценарные карты, которые позволяют по нечеткой шкале (таблица 10) задать степень интенсивности реализации каждого из видов политики (инструментов РПИ), определяющих в совокупности единую концепцию развития конкурентоспособности промышленного предприятия.

Таблица 10 – Шкала интенсивности политики (авт.)

Характеристика динамики изменения управляющего параметра	Умеренная	Средняя	Интенсивная
Порядок расчета динамики изменения управляющего параметра	$\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n T_{pi} \cdot T_{pmin}}$	$\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n T_{pi}}$	$\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n T_{pi} \cdot T_{pmax}}$

Сценарные карты для каждой альтернативы представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Схема выбора сценария развития (авт.)

Вид политики	Динамика изменения управляющего параметра по типам сценариев		
	Базовый	Целевой	Консервативный
Инвестиционная	средняя	интенсивная	средняя
Инновационная	средняя	интенсивная	умеренная
Внешнеэкономическая	средняя	средняя	умеренная
Цифровая	средняя	интенсивная	умеренная

Основными управляющими параметрами, определяющими конкретный инструмент реализации той или иной политики в целях повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, были выбраны среднегодовые темпы роста по следующим показателям: прирост инвестиций в промышленность (динамика предоставления субсидий как параметр инвестиционной политики); прирост финансирования в сферу инноваций как параметр инновационной политики; прирост количественных ограничений на вывоз и ввоз промышленной продукции как параметр внешнеэкономической политики; прирост высококвалифицированных специалистов по IT-технологиям в отраслях промышленности (или прирост инвестиций в развитие автоматизированных систем управления на промышленных предприятиях) как параметр политики цифровизации.

В таблице 12 представлены результаты расчетов среднегодовых темпов роста управляющих параметров по каждому виду политики в контексте РПИ для промышленного предприятия.

Таблица 12 – Целевые индикаторы для построения сценария развития (авт.)

Вид политики	Целевой индикатор	Данные ООО «Скиф-М»		
		2019	2020	2021
Инвестиционная	Экономический потенциал	0,551	0,694	0,679
	Производственная эффективность предприятия	1,88	1,72	1,59
Инновационная	Фондоотдача	2,47	1,72	2,18
Внешнеэкономическая	Коэффициент импортозамещения	0,13	0,13	0,13
Цифровая	Количество высокотехнологичных рабочих мест	20	31	36

Оценка (рис. 5) обосновывает относительную предпочтительность целевого сценария развития предприятия ООО «Скиф-М», причем результаты реализации данного сценария наиболее очевидны в среднесрочной перспективе.

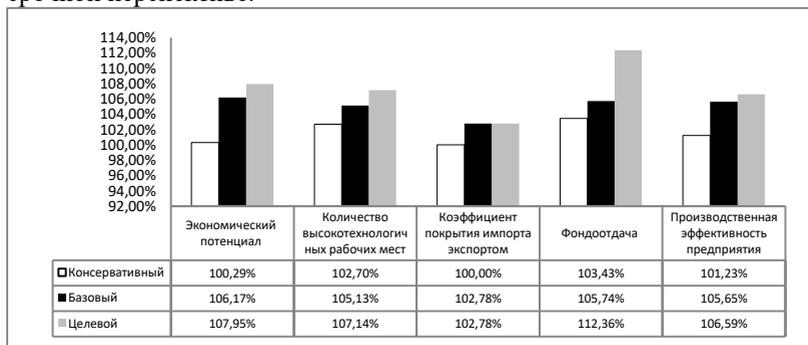


Рисунок 5 – Динамика целевых показателей согласно сценариям развития

Данный сценарий обеспечит предприятию формирование и развитие конкурентных преимуществ и, как следствие, более высокий уровень конкурентоспособности.

Для успешной реализации целевого сценария, ориентированного на инновационное развитие и цифровизацию производственных процессов, необходимо увеличение затрат на внедрение цифровых технологий за счет всех источников до 5,1% в год. Акцентируем, что, политика цифровизации на предприятии должна быть сопряжена с инвестиционной, технологической и кадровой политиками, предусматривающими доступность и привлекательность цифровых технологий как инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности производства.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования подведены следующие **итоги:**

1. В результате обобщения опыта разных стран установлены преимущества и недостатки импортозамещающей индустриализации и сформированы принципы эффективной реализации в РФ промышленной политики в условиях санкционных ограничений.

2. Сформулирована концептуальная интегральная модель конкурентоспособности предприятия и алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия с учетом актуальных характеристик политики импортозамещения в России.

3. Выявлено, что движущими внутренними факторами развития конкурентоспособности промышленного предприятия выступают элементы его экономического потенциала: производственного, инновационного, кадрового, финансового и маркетингового. Развитие конкурентных преимуществ оказывает мультипликационный эффект на потенциальные возможности успешного функционирования промышленного предприятия, повышение его конкурентоспособности в условиях РПИ.

4. Предложена методика оценки конкурентоспособности в условиях РПИ, отличительной особенностью которой является возможность определения «расстояния» конкретного предприятия, функционирующего в условиях РПИ, от предприятия-эталона по характеристикам экономического потенциала, конкурентных преимуществ, эффективности РПИ.

5. Выявлены перспективные отрасли промышленности для проведения в них политики импортозамещения в Белгородской области, а именно: производство продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья и металлургическое производство и производство готовых металлических изделий.

6. Выявлены факторные нагрузки элементов экономического потенциала на уровень конкурентоспособности предприятия. Установлено, что возможности каждого предприятия в условиях РПИ в большей степени определяются производственным и инновационным потенциалом, что подтверждает необходимость модернизации импортозамещающих производств, обеспечивающих выпуск современной конкурентоспособной продукции.

7. Разработан механизм повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях РПИ, учитывающий влияние внешних и внутренних факторов предприятия, а также инструменты импортозамещения, политики и сценарии развития. Предложены на его

основе практические рекомендации по повышению конкурентоспособности промышленных предприятий.

8. Построены сценарные карты развития промышленных предприятий в условиях РПИ, учитывающие динамику управляющих параметров инвестиционной, инновационной, внешнеэкономической и цифровой политик.

Предложенные методы, алгоритмы и подходы, разработанные в диссертационном исследовании, могут выступать в качестве **рекомендаций** по совершенствованию управления конкурентоспособностью любых промышленных предприятий с импортозамещающими производствами.

Возможными **перспективами** дальнейших исследований в рассмотренной области являются: развитие теоретических и методических направлений в управлении конкурентоспособностью промышленного предприятия с учетом цифровой трансформации экономики; углубленный анализ взаимосвязи политики импортозамещения и конкурентоспособности предприятий отдельных отраслей промышленности; формирование инструментария оценки конкурентоспособности импортозамещающей продукции.

## **СПИСОК ОСНОВНЫХ ТРУДОВ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

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

1. Щетинина, Е.Д. Разработка стратегии импортозамещения продовольственных товаров на примере кондитерской промышленности Белгородской области [Текст] / Е.Д. Щетинина, **Т.А. Дубровина** // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 1 (96). – С. 190-195. (037 п.л./0,26 п.л.)

2. **Дубровина, Т.А.** Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия в условиях импортозамещения товаров [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 5. – С. 275-277. (0,19 п.л.)

3. **Дубровина, Т.А.** Проблема импортозамещения продовольственных товаров на примере кондитерской промышленности Белгородской области [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 1. – С. 173-177. (0,31 п.л.)

4. **Дубровина, Т.А.** Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия в современных условиях. Проблемы политики импортозамещения [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Журнал Известия Вузов «Инвестиции. Строительство. Недвижимость». – 2016 г. – №4 (19). – С. 19-25. (0,5 п.л.)

5. Старикова, М.С., Трансформация рыночной среды промышленных предприятий как результат проявления эффектов импортозамещения [Текст] / М.С. Старикова, **Т.А. Дубровина** // Экономика. Информатика. 2020. – Т. 47. – № 4. – С. 771-782. (0,7 п.л./0,45 п.л.)

6. **Дубровина, Т.А.** Анализ результатов использования политики импортозамещения в промышленности [Текст] / Т.А. Дубровина // Белгородский университет кооперации и права. – 2022. – № 6 (97). – С. 126-139. (0,81 п.л.)

**Статьи в изданиях, индексируемых в международных базах данных Scopus, Web of Science**

7. Shchetinina, E. D. Competitiveness management mechanism of industrial enterprise under conditions of import substitution policy [Текст] / E. D. Shchetinina, T. N. Ponomareva, N. In. Dubino, **T. A. Dubrovina** // European Proceedings of Social and Behavioral Sciences: International conference on research paradigms transformation in social sciences. – 2017. – Т. 35. – P. 1163-1172. (0,59 п.л., 04 п.л.)

8. **Dubrovina, T.** Analysis of Priority Sectors of the Economy in the Policy of Import Substitution [Текст] / **T. Dubrovina**, T. Ponomareva, I. Semchenko // Advances in Economics, Business and Management Research: International Scientific Conference «Far East Con». – 2020. – Vol. 128 – P. 1773-1779. (0,4 п.л./0,3 п.л.)

9. **Dubrovina, T. A.** The Impact of the Competitiveness of the Transport and Construction Industry on the Stability of the Socio-Economic System (SES) / T. A. Dubrovina, E. Denisova // Lecture Notes in Networks and Systems: Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles: Conference proceedings. – 2023. – Vol. 510-2. – P. 581-587. (0,4 п.л./0,2 п.л.)

10. Mikalyt, S. Impact of the Import Substitution Program on the Competitiveness of Industrial and Transport Enterprises [Текст] / S. Mikalyt, **T. Dubrovina**, S. Ignatov // Lecture Notes in Networks and Systems: Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles: Conference proceedings. – 2023. – Vol. 510-2. – P. 773–780. (0,47 п.л./0,4 п.л.)

**Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций**

11. **Дубровина, Т.А.** Импортозамещение в РФ как способ повышения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 3 (79). – С. 73-76. (0,25 п.л.)

12. **Дубровина, Т.А.** Основные принципы конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях импортозамещения [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Приоритеты социально-экономического развития юга России: сборник статей XII региональной научно-практической конференции молодых ученых. Краснодар. – 2015. – С. 80-83. (0,25 п.л.)

13. Щетинина, Е.Д. Конкурентоспособность промышленного предприятия в новейшее время: особенности и методы управления [Текст] / Е.Д. Щетинина, **Т.А. Дубровина** // Фотинские чтения 2015: сборник материалов второй ежегодной международной научно-практической конференции. Ижевск: Издательство «Проект». – 2015. – С. 153-158. (0,38 п.л./0,16 п.л.)

14. Щетинина, Е.Д. Рыночная и социальная конкурентоспособность промышленного предприятия: принципы и подходы [Текст] / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, **Т.А. Дубровина** // IV International Conference Law, economy and management in modern ambience. – 2015. – Vol. III. – С. – 179-186. (0,5 п.л./0,13 п.л.)

15. **Дубровина, Т.А.** Инструменты повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 4 (80). – С. 192-198. (0,5 п.л.)

16. Куприянов, С.В. Assessment of the industrial enterprises competitiveness in terms of import placement [Текст] / С.В. Куприянов, М.В. Дадалова, **Т.А. Дубровина** // Научный результат. Серия: Экономические исследования. – 2015 – Т. 1, №4 (6). – С. 20-26. (0,44 п.л./0,25 п.л.)

17. **Дубровина, Т.А.** Политика импортозамещения как инструмент повышения конкурентоспособности продовольственных промышленных предприятий [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 1 (81). – С. 20-23. (0,25 п.л.)

18. **Дубровина, Т.А.** Разработка механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, посвященной празднованию 140-летия НИУ «БелГУ». – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ». – 2016. – С. 77-81. (0,25 п.л.)

19. **Дубровина, Т.А.** Импортозамещение в машиностроительной отрасли [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 2(82). – С.78-82. (0,31 п.л.)

20. **Дубровина, Т.А.** Конкурентоспособность промышленного предприятия в современных условиях импортозамещения [Текст] / **Т.А. Дубровина** // в сборнике: Экономика. Общество. Человек: в сборнике материалов III международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 65-73. (0,52 п.л.)

21. Щетинина, Е.Д. Политика импортозамещения России на примере машиностроительной отрасли [Текст] / Е.Д. Щетинина, М.В. Дадалова, **Т.А. Дубровина** // Научный результат. Серия: Экономические исследования. – 2016. – Т. 2. – № 3. – С. 44-48. (0,31 п.л./0,16 п.л.)

22. **Дубровина, Т.А.** Основные направления повышения конкурентоспособности российских регионов в условиях импортозамещения [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 4 (84). – С. 67-70. (0,25)

23. **Дубровина, Т.А.** Конкурентоспособность как концептуальная основа развития предприятия [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). – С. 106-109. (0,25 п.л.)

24. **Дубровина, Т.А.** Практические аспекты применения государственной стратегии импортозамещения на примере кондитерской промышленности Белгородской области [Текст] / **Т.А. Дубровина** // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). – С. 102-106. (0,25 п.л.)

25. **Дубровина, Т.А.** Цифровые технологии как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / **Т.А. Дубровина, Е.О. Пилавиду** // Белгородский экономический вестник. – 2022. – № 3 (107). – С. 51-55. (0,29 п.л./0,2 п.л.)

**ДУБРОВИНА ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика промышленности)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Подписано в печать 21 апреля 2023 г. Формат 60x84/16  
Усл. печ. л. 1                      Тираж экз. 100                      Заказ № 58

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