

УДК 658.012.7

DOI: 10.34670/AR.2025.53.23.022

Интегрированный подход к оценке стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ предприятий

Козлова Елена Павловна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия,
Нижегородский государственный
педагогический университет им. Козьмы Минина,
603950, Российская Федерация, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1;
e-mail: elka-a89@mail.ru

Гарина Екатерина Петровна

Доктор экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия,
Нижегородский государственный
педагогический университет им. Козьмы Минина,
603950, Российская Федерация, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1;
e-mail: e.p.garina@mail.ru

Гарин Александр Петрович

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры технологий сервиса
и технологического образования,
Нижегородский государственный
педагогический университет им. Козьмы Минина,
603950, Российская Федерация, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1;
e-mail: end_vgipu@mail.ru

Аннотация

Для предприятий строительной отрасли важно адаптироваться к ускоряющейся цифровизации и ужесточению требований к устойчивому развитию. Неэффективное использование цифровых каналов коммуникации и отсутствие экологического позиционирования становятся критическими факторами потери конкурентного преимущества. Риски, связанные с ценовой нестабильностью и недостаточным присутствием в цифровом пространстве, требуют комплексных методов оценки и управления. В статье представлен интегрированный подход к оценке стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ предприятий. Методология объединяет стратегический и тактический анализ для выявления ключевых преимуществ (технологическое лидерство в BIM, адаптивность проектов, сильные B2B-позиции) и рисков (низкая цифровая активность, недостаток экологичности, ценовые риски

материалов). На основе анализа разработаны практические рекомендации, включая усиление SMM и внедрение системы оценки ROI маркетинга. Разработанный метод обеспечивает интеграцию стратегического и тактического анализа, позволяя предприятиям формировать устойчивые конкурентные преимущества. Практическая значимость подтверждена применением метода на практике хозяйственной деятельности ООО «БАЗИС-ГРУПП», что позволило разработать и начать реализацию конкретного плана действий по развитию цифровых коммуникаций и внедрению системы оценки маркетинговой эффективности. Полученные результаты демонстрируют повышение обоснованности управленческих решений в области конкурентной стратегии.

Для цитирования в научных исследованиях

Козлова Е.П., Гарина Е.П., Гарин А.П. Интегрированный подход к оценке стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 219-226. DOI: 10.34670/AR.2025.53.23.022

Ключевые слова

Стратегическое позиционирование, конкурентные преимущества, цифровая трансформация, региональные предприятия, строительная отрасль.

Введение

В современных условиях достижение экономических успехов связано с постоянным поддержанием высокого уровня конкурентоспособности. Для правильного позиционирования своих конкурентных преимуществ и ориентации своей деятельности стоит ориентироваться на повышение конкурентного потенциала. Очень важно учитывать характеристики компании. На практике компании сталкиваются с одной из основных проблем стратегического управления. В процессе планирования выявляется ряд проблем, которые заключаются в ограниченности ресурсов предприятия. Процесс разработки стратегического плана сложно формализовать [Шустова, Назарова, Кузнецова, 2025].

Ограниченность ресурсов предприятий повышает ценность комплексного анализа стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ предприятия. Подобный метод позволяет сфокусировать инвестиции и усилия на развитии именно тех конкурентных преимуществ, которые дают максимальную отдачу в конкретной отраслевой и стратегической ситуации.

Цифровая трансформация и ускорение изменений делают необходимым разработку комплексного подхода. Фрагментарный анализ не успевает за динамикой рынка и рискует упустить ключевые точки роста или угрозы, выявляемые во взаимосвязи ряда инструментов. Растущая сложность конкурентной среды требует интеграции инструментов таких как SPACE (задает стратегический вектор), «5 сил Портера» (выявляет отраслевые риски и возможности) и сравнительная таблица маркетинговой стратегии (конкретизирует операционные преимущества). Совместное применение данных инструментов обеспечивает согласованность решений на всех уровнях управления.

Необходимость быстрой адаптации и уникального позиционирования делает метод актуальным, поскольку он не только диагностирует текущее состояние, но и через синтез

данных дает основу для формирования дифференцированной и адаптивной стратегии, основанной на реальных, подкрепленных преимуществах [Романовская и др., 2021].

Комплексный анализ стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ через интеграцию ключевых моделей

В рамках исследования предлагается метод «Комплексного анализа стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ».

Данный метод включает в себя ряд этапов.

1 Этап. Анализ отраслевой привлекательности и конкурентного давления (Модель 5 сил Портера). Цель этапа анализ макросреды, в которой работает предприятие, а также оценку ключевых источников конкурентного давления. На данном этапе стоит детально проанализировать каждую из 5 сил: Угроза появления новых игроков, Рыночная власть поставщиков, Рыночная власть покупателей, Угроза появления товаров-заменителей, Интенсивность конкурентной борьбы [Маймакова, Дадашова, 2023].

2 Этап. Оценка стратегического положения компании (SPACE-анализ):

Целью данного этапа становится выявление агрессивной, консервативной, оборонительной или конкурентной стратегической позиции предприятия на основе его внутренних сильных и слабых сторон и внешних возможностей, и угроз [Чекарь, Ворошилова, 2022].

3 Этап. Сравнительный анализ тактических маркетинговых стратегий (Сравнительная таблица). Целью третьего этапа является оценка эффективности реализации маркетинговых инструментов предприятия по сравнению с основными конкурентами, выявленными на этапах 1 и 2. Стоит определить ключевых конкурентов (на основе анализа 5 сил и SPACE), выбрать критерии сравнения (элементы комплекса маркетинга 4P/7P или другие ключевые тактические аспекты) [Шомантай, 2020].

4 Этап. Синтез и выводы о конкурентных преимуществах:

Заключительный этап должен интегрировать выводы всех трех инструментов для определения устойчивых, многоуровневых конкурентных преимуществ и рекомендаций. Стоит сопоставить результаты, сформулировать ключевые устойчивые конкурентные преимущества предприятия, дать рекомендации [Кудинов, 2024].

Стратегическая позиция и конкурентные преимущества предприятия: практическое применение

В рамках исследования предлагается практическое применение «Комплексного анализа стратегического позиционирования и конкурентных преимуществ» на примере ООО «БАЗИС-ГРУПП».

1 Этап. В современных рыночных условиях анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил Портера позволяет определить ключевые факторы, влияющие на устойчивость предприятия в отрасли [Поташник, Кузнецова, 2022].

Модель пяти сил Портера демонстрирует, что ключевыми факторами конкурентоспособности ООО «БАЗИС-ГРУПП» являются:

- Способность к дифференциации через инновации (ВИМ, энергоэффективность);
- Гибкость в адаптации к запросам клиентов (индивидуальные проекты, оперативность);
- Партнёрство с локальными поставщиками для снижения издержек.

При этом основные риски связаны с давлением крупных конкурентов в государственном секторе и ростом цен на материалы. Для укрепления позиций компании рекомендуется расширять портфель уникальных услуг (например, «зелёное строительство») и усиливать цифровизацию процессов, что повысит барьеры для новых и существующих конкурентов.

Анализ конкурентоспособности ООО «БАЗИС-ГРУПП» на основе оценки маркетинговых стратегий конкурентов в Нижегородской области направлен на выявление ключевых факторов, определяющих рыночное позиционирование компании в условиях региональной конкуренции. Исследование фокусируется на сравнительном изучении инструментов продвижения, целевых аудиторий, цифрового присутствия и уникальных торговых предложений (УТП) предприятий-конкурентов: ООО «СтройПроектНН», ОАО «ВолгаСтройИнвест» и ЗАО «Нижегородский ПромСтрой».

Результаты анализа позволяют определить сильные стороны текущей маркетинговой политики компании и сформулировать рекомендации по усилению позиций в сегментах B2B и B2C, включая оптимизацию цифровых каналов и интеграцию экологической повестки в УТП.

2 Этап. SPACE-анализ (Strategic Position and Action Evaluation) конкурентоспособности ООО «БАЗИС-ГРУПП» в Нижегородской области направлен на комплексную оценку стратегической позиции предприятия через призму четырех ключевых параметров: финансовой стабильности, конкурентных преимуществ, привлекательности отрасли и стабильности внешней среды.

Результаты позволяют сформировать стратегические рекомендации по балансировке агрессивной экспансии и управления внешними угрозами в условиях динамики строительного рынка региона (Таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительная таблица SPACE-анализа

Параметр	ООО «БАЗИС-ГРУПП»	ООО «СтройПроектНН»	ОАО «ВолгаСтройИнвест»	ЗАО «Нижегородский ПромСтрой»
ROA (%)	14.2	9.8	6.5	12.4
Коэффициент текущей ликвидности	1.9	1.3	1.1	2.0
Доля рынка (%)	23 (пром.)	32 (град.)	18 (инфрастр.)	30 (пром.)
Уникальность технологий	ВМ-моделирование	Типовые решения	Экологические стандарты	Спецтехника для промобъектов
Темпы роста отрасли (%)	7.5	7.5	7.5	7.5
Регуляторные риски (1-5)	3.2	4.0	3.8	2.9

Источник: составлено автором.

Сильные стороны ООО «БАЗИС-ГРУПП»:

- Максимальная рентабельность (ROA 14.2%) в промышленном сегменте.
- Технологическое превосходство (ВМ) и высокая ликвидность.

Риски:

- Зависимость от промсектора при умеренном росте отрасли.
- Регуляторные ограничения на использование земель под промышленные объекты.

Положение компании в квадранте агрессивной стратегии подтверждает необходимость активных действий по захвату новых рынков, однако требуется баланс между инновациями и управлением рисками, характерными для региональной среды Нижегородской области.

3 Этап. Для проведения сравнения маркетинговых стратегий предприятия и его

конкурентов выделены критерии в Таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительная таблица маркетинговых стратегий

Критерий	ООО «БАЗИС-ГРУПП»	ООО «Строй ПроектНН»	ОАО «Волга-СтройИнвест»	ЗАО «Нижегородский ПромСтрой»
Целевые сегменты	B2B (70%), промышленные объекты	B2C (85%), массовое жилье	B2B/B2C (50/50%), инфраструктура	B2B (90%), промышленные объекты
SEO-позиции (топ-3 Яндекс)	2-е место по «промышленное строительство»	1-е место по «долевое строительство»	3-е место по «инфраструктурные проекты»	4-е место по «промышленные объекты»
Соцсети (посты/мес.)	12 (LinkedIn, Facebook)	25 (VK, Instagram)	8 (Facebook, сайт-блог)	6 (LinkedIn)
УТП	«Сроки + качество»	«Доступное жилье под ключ»	«Комплексные инфраструктурные решения»	«Специализация на объектах высокой сложности»
Программы лояльности	Персонализированные скидки	Рассрочка 0%	Нет	Долгосрочные контракты
Бюджет (% от выручки)	8%	12%	6%	5%

Источник: составлено автором.

ООО «БАЗИС-ГРУПП» фокусируется на B2B-сегменте, что обеспечивает стабильность, но ограничивает рост в B2C-нише, где доминирует «СтройПроектНН» за счет агрессивной рекламы жилья.

4 Этап. Конкурентные преимущества ООО «БАЗИС-ГРУПП»:

- Сильные SEO-позиции в промышленном сегменте.
- Персонализированный подход к B2B-клиентам.

Слабые стороны:

- Недостаточное присутствие в соцсетях для привлечения частных заказчиков.
- Отсутствие акцента на экологичности в УТП.
- Высокие затраты на маркетинг при умеренном охвате B2C-аудитории.

Рекомендации:

- Расширить активность в Телеграмм и VK с акцентом на кейсы завершенных проектов.
- Разработать суб-бренд для гражданского строительства с УТП «Экодома под ключ».
- Внедрить систему оценки ROI маркетинговых кампаний для оптимизации бюджета.

Заключение

Данные меры позволят усилить позиции в B2C-сегменте, сохранив лидерство в промышленном строительстве, а также повысить узнаваемость компании в условиях роста спроса на устойчивое развитие в регионе.

Таким образом преимущества интегрированного метода (КАСПКП) заключаются в:

- Комплексности: Охватывает макроуровень (отрасль), мезоуровень (стратегическая позиция) и микроуровень (тактика маркетинга).
- Взаимодополняемости: Слабости одного инструмента компенсируются сильными сторонами других (SPACE дает направление, но не детали тактики; таблица дает детали

- тактики, но не стратегический контекст; 5 сил дают контекст, но не оценку позиции).
- Практической направленности: Прямая связь между стратегической оценкой (SPACE), отраслевым анализом (5 сил) и конкретными действиями (Таблица).
 - Выявлении устойчивости: Позволяет отличить временные тактические успехи от глубоких, стратегически подкрепленных конкурентных преимуществ.
 - Наглядности: Разные форматы представления (матрица, диаграмма, таблица) делают анализ более понятным.

Библиография

1. Андрияшина Н.С. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО "Спецвострой" / Е.В. Романовская, Н.С. Андрияшина, Н. А. Бакулина, А. В. Гнездин // Московский экономический журнал. 2021. № 12.
2. Кудинов П. С. Анализ видов маркетингового управления / П. С. Кудинов // Экономические науки: актуальные вопросы теории и практики : сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 ноября 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. С. 44-46.
3. Маймакова Л. В. Модель анализа пяти конкурентных сил Портера / Л. В. Маймакова, Л. М. Дадашова // Проблемы научной мысли. 2023. Т. 2, № 3. С. 3-6.
4. Поташник Я.С. Планирование воздействия на риски промышленных предприятий / Я.С. Поташник, С.Н. Кузнецова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. № 12. С. 292.
5. Чекарь В. Н. Применение SPACE-анализа для разработки маркетинговой стратегии предприятия / В. Н. Чекарь, Д. М. Ворошилова // Современные научные исследования: проблемы и перспективы: Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, Зерноград, Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2022. – С. 361-364.
6. Шомантай Е. А. Выявление конкурентных преимуществ на основе стратегического анализа / Е. А. Шомантай. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 6 (296). С. 299-302.
7. Шустова К. В. Финансовое обеспечение корпоративных стратегий промышленных предприятий / К. В. Шустова, Е. Н. Назарова, С. Н. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 883-887. – DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.159.

An Integrated Approach to Assessing Strategic Positioning and Competitive Advantages of Enterprises

Elena P. Kozlova

PhD in Economics,
Associate Professor of Enterprise Economics Department,
Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University,
603950, 1 Ul'yanova str., Nizhny Novgorod, Russian Federation;
e-mail: elka-a89@mail.ru

Ekaterina P. Garina

Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor of Enterprise Economics Department,
Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University,
603950, 1 Ul'yanova str., Nizhny Novgorod, Russian Federation;
e-mail: e.p.garina@mail.ru

Aleksandr P. Garin

PhD in Economics,
Associate Professor of Service Technologies and Technological Education Department,
Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University,
603950, 1 Ul'yanova str., Nizhny Novgorod, Russian Federation;
e-mail: end_vgipu@mail.ru

Abstract

For construction industry enterprises, it is crucial to adapt to accelerating digitalization and tightening sustainability requirements. Ineffective use of digital communication channels and lack of environmental positioning are becoming critical factors in losing competitive advantage. Risks associated with price instability and insufficient digital presence require comprehensive assessment and management methods. The article presents an integrated approach to assessing strategic positioning and competitive advantages of enterprises. The methodology combines strategic and tactical analysis to identify key advantages (technological leadership in BIM, project adaptability, strong B2B positions) and risks (low digital activity, lack of eco-friendliness, material price risks). Based on the analysis, practical recommendations have been developed, including strengthening SMM and implementing a marketing ROI assessment system. The developed method ensures integration of strategic and tactical analysis, enabling enterprises to form sustainable competitive advantages. Practical significance is confirmed by the method's application in the business activities of BASIS-GROUP LLC, which allowed developing and initiating implementation of a specific action plan for digital communications development and marketing effectiveness evaluation system. The obtained results demonstrate increased validity of management decisions in the field of competitive strategy.

For citation

Kozlova E.P., Garina E.P., Garin A.P. (2025) Integrirovannyi podkhod k otsenke strategicheskogo pozitsionirovaniya i konkurentnykh preimushchestv predpriyatiy [An Integrated Approach to Assessing Strategic Positioning and Competitive Advantages of Enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 219-226. DOI: 10.34670/AR.2025.53.23.022

Keywords

Strategic positioning, competitive advantages, digital transformation, regional enterprises, construction industry.

References

1. Andryashina, N.S., Romanovskaya, E.V., Andryashina, N.S., Bakulina, N.A., & Gnezdin, A.V. (2021). Development of recommendations for improving the marketing strategy of OOO "Spetsevrostroy" [Razrabotka rekomendatsiy po sovershenstvovaniyu marketingovoy strategii OOO "Spetsevrostroy"]. *Moskovskiy Ekonomicheskiy Zhurnal* [Moscow Economic Journal], (12).
2. Kudinov, P.S. (2024). Analysis of types of marketing management [Analiz vidov marketingovogo upravleniya]. In **Economic Sciences: Topical Issues of Theory and Practice: Collection of Articles of the VIII International Scientific-Practical Conference, Penza, November 15, 2024** (pp. 44-46). Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.) [Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.)].
3. Maimakova, L.V. & Dadashova, L.M. (2023). Porter's Five Competitive Forces Analysis Model [Model' analiza pyati

-
- konkurentnykh sil Portera]. Problemy Nauchnoy Mysli [Problems of Scientific Thought], 2(3), pp. 3-6.
4. Potashnik, Ya.S. & Kuznetsova, S.N. (2022). Planning the impact on risks of industrial enterprises [Planirovanie vozdeystviya na riski promyshlennykh predpriyatiy]. Ekonomika: Vchera, Segodnya, Zavtra [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], (12), p. 292.
 5. Chekar, V.N. & Voroshilova, D.M. (2022). Application of SPACE-analysis for developing an enterprise marketing strategy [Primenenie SPACE-analiza dlya razrabotki marketingovoy strategii predpriyatiya]. In Modern Scientific Research: Problems and Prospects: Proceedings of the VI International Scientific-Practical Conference, Zernograd, Kirov (pp. 361-364). Mezhhregional'nyy Tsentr Innovatsionnykh Tekhnologiy v Obrazovanii [Interregional Center for Innovative Technologies in Education].
 6. Shomantai, E.A. (2020). Identification of competitive advantages based on strategic analysis [Vyyavlenie konkurentnykh preimushchestv na osnove strategicheskogo analiza]. Molodoy Uchenyy [Young Scientist], (6)(296), pp. 299-302.
 7. Shustova, K.V., Nazarova, E.N., & Kuznetsova, S.N. (2025). Financial support for corporate strategies of industrial enterprises [Finansovoe obespechenie korporativnykh strategiy promyshlennykh predpriyatiy]. Ekonomika i Predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], (2)(175), pp. 883-887. DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.159.