

УДК 332.145

DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.87.065

Павлов Андрей Алексеевич

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Виды конкурентных стратегий, используемых предприятиями в условиях кризиса

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы стратегического антикризисного управления, предложены тенденции оценки функционирующей стратегии, а также методы ее улучшения, систематизированы угрозы, а также возможности, создаваемые новыми видами кризисов, стимулированных пандемией, а также санкциями. В условиях кризиса предприятия сталкиваются с необходимостью адаптации к изменяющейся экономической среде, что требует разработки и внедрения эффективных конкурентных стратегий. Эти стратегии позволяют не только выжить на рынке, но и найти новые источники роста и конкурентные преимущества. Виды таких стратегий варьируются в зависимости от специфики компании, её ресурсов и рыночной ситуации. Кризис требует от компаний гибкости и умения адаптироваться. Выбор правильной конкурентной стратегии, её адаптация к текущим рыночным условиям и способность быстро реагировать на изменения становятся залогом устойчивого развития и конкурентоспособности на долгое время.

Ключевые слова: экономика, предприятие, кризис, антикризисное управление, стратегия.

Pavlov Andrey Alekseevich

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

Types of competitive strategies used by enterprises in crisis conditions

Abstract. The article examines the problems of strategic crisis management, suggests trends in evaluating a functioning strategy, as well as methods for improving it, systematizes the threats and opportunities created by new types of crises stimulated by the pandemic, as well as sanctions. In times of crisis, enterprises face the need to adapt to a changing economic environment, which requires the development and implementation of effective competitive strategies. These strategies allow not only to survive in the market, but also to find new sources of growth and competitive advantages. The types of such strategies vary depending on the specifics of the company, its resources and the market situation. The crisis requires companies to be flexible and adaptable. Choosing the right competitive strategy, adapting it to current market conditions, and being able to respond quickly to changes are key to sustainable development and long-term competitiveness.

Keywords: economy, enterprise, crisis, crisis management, strategy.

На сегодняшний день увеличивается влияние кризисных явлений на предпринимательские структуры РФ в связи с обострением экономической волатильности, что прослеживается в обществе на протяжении предыдущих годов, а помимо этого осложняется негативными международными условиями. Российским предприятиям помимо глубоких проблем пришлось столкнуться с санкциями, выдвинутыми к РФ. Перспективные фирмы в начале кризиса столкнулись с несоответствием функционирующей стратегии, в связи с чем целесообразно применять методы антикризисного управления. Но необходимо отметить, что в случае, если макроэкономика стабильна, предпринимательская угроза остается значительной.

Рыночные формы хозяйствования в обстоятельствах жесткой конкурентной борьбы приводят к бедности отдельных субъектов хозяйствования либо их скоротечной неплатежеспособности. Согласно сведениям российской статистики, в наше время, часть

убыточных компаний является приблизительно 30–45%, в зависимости от сферы в которой они действуют. В переломные года данная часть увеличивалась вплоть до 80–90%. Совместно с тем, далеко не все убыточные компании заканчивают собственную деятельность, то что дает возможность допустить грамотное использование мер антикризисного управления.

Вопрос конкурентоспособности достаточно активно изучается представителями бизнеса, научным сообществом, публикуются различные материалы по теоретическим основам формирования конкуренции. Понятие “конкуренция” имеет множество трактовок, а также выделяют различные критерии оценивания состояния конкурентной среды. Основоположниками изучения конкуренции в качестве структурного подхода являются Дж. Робинсон и Э. Чемберлин, далее конкуренция стала рассматриваться и изучаться в качестве экономической категории в работах Дж. Стиглера, А. Смита, А. Маршалла, Л. Вальраса, Й. Шумпетера, М. Портера [1]. Главной целью бизнеса является стремление быть лидером среди аналогичных средств размещения, а достижение этой цели зависит от уровня конкурентоспособности предоставляемых услуг по отношению к реальным и потенциальным конкурентам. Основопологающая идея конкурентной борьбы – обеспечение удовлетворения потребностей, более выгодное, чем у конкурента. В действительности эта идея реализуется посредством тщательного изучения рынка, складывающихся отношениях между предприятиями и потребителями, а также активного воздействия на рынок через существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

На сегодняшний день можно выделить достаточное количество стратегий для эффективного управления предприятиями, но применение стратегических действий целесообразно после оценки этапа жизненного цикла услуги, поэтому оценка конкурентоспособности базируется на взаимосвязи «стратегия развития бизнеса = этап жизненного цикла» [2].

С практической точки зрения зарубежный менеджмент выделяет следующие стратегии для развития бизнеса: корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, стратегия подразделения [3]. Российский менеджмент перенимает зарубежный опыт управления бизнесом, соответственно, оценка конкурентоспособности бизнеса может осуществляться по критериям трех стратегий развития. Автор предполагает, что необходимо также рассматривать развитие сферы бизнеса через государственный уровень конкуренции, т.е. государственную стратегию.

Классификационные уровни конкурентоспособности:

1. Государственный (государственная стратегия) - статистика от государственных профильных учреждений, разработка льготных условий для бизнеса.

2. Корпоративный (корпоративная стратегия) - количество брендов и марок, находящихся в портфеле корпорации. Доля рынка и присутствие корпорации в странах в количественном показателе. Общий объем номерного фонда.

3. Конкуренция предприятий (бизнес стратегия) - конкуренция предприятий по статусу с аналогичными объектами размещения (совокупная оценка конкуренции). Конкуренция за потребителя (стратегия подразделения), конкуренция предприятия по отдельным показателям, которые будут важны для потребителя (месторасположение, стоимость, программа лояльности, наличие завтрака и др.).

Государственный уровень конкуренции позволяет сравнивать различные сферы экономики между собой, а государственная стратегия развития позволяет оценить заинтересованность государства в развитии отдельных направлений бизнеса в стране, а также через статистические данные от государственных структур можно получить результаты о состоянии рынка.

Понять, что такое конкуренция в предпринимательстве, не обращаясь к вопросам участия в ней, считает Ю. Б. Рубин, так же невозможно, как описывать войну, не упоминая о военных действиях, или рассуждать о спортивном соперничестве, не указывая на его виды

и методы. Современный читатель должен иметь возможность выяснить, как следует применить стратегии и тактики участия в конкуренции, овладеть навыками конкурентного позиционирования, составления конкурентных комбинаций, использования тактических операций и тактических хитростей, маневрирования в конкурентной среде, сочетания соперничества с сотрудничеством и конкурентным бездействием, распознавания различных типов соперников для эффективного противостояния им, приобретения, удержания и упрочения конкурентных преимуществ перед соперниками, установления операционного контроля соперников и оказания операционного влияния на них, управления участием в конкуренции.

Начало нового века поставило перед компаниями новые задачи. Изменения происходящие на мировом рынке, связанные прямо или косвенно с недавним финансовым кризисом, существенно влияют на почти все области экономики, а также на поведение современных компании работают в разных секторах. Выживание и успех компаний в таких времена требуют нового подхода к конкурентоспособности. Растущее количество факторов, которые влияют среда компании взаимодействие между этими факторами приводят к тому, что компаниям приходится справляться с неожиданными и непрекращающимися проблемами в их окружении. Глобальный рынок оказался нестабильными подверженным кризисам [4].

Существует несколько типов примеров конкурентных стратегий для лидеров рынка. Конкурентная стратегия - это оптимальная позиция, которая удерживает бизнес на рынке, что приводит к увеличению числа клиентов и прибыли. Всякий раз, когда есть конкурентное преимущество, связанное с низкой стоимостью или различиями в продуктах, оно становится конкурентным преимуществом.

Хорошее конкурентное преимущество - это то, которое позволяет бизнесу производить товары или услуги более эффективно или с меньшими затратами, чем конкуренты. Эти факторы обеспечивают производственному подразделению способность превосходить своих конкурентов на рынке по объему продаж или прибыли. Существуют три основные формы конкурентного преимущества, которые широко признаны. Это стоимость конкурентного преимущества, стратегия дифференциации фокуса и стратегия ниши.

Конкурентная стратегия - это долгосрочный маркетинговый план, созданный предприятиями для защиты своих позиций на рынке и получения конкурентного преимущества. Три общие бизнес-стратегии могут быть выведены из двух основных форм конкурентных преимуществ и диапазона видов деятельности, для которых корпорация хочет их получить [5].

Лидерство по затратам, лидерство в дифференциации, ориентация на затраты и дифференциация - вот некоторые из категорий конкурентной тактики Портера. Чем устойчивее конкурентное преимущество, тем сложнее соперникам противостоять ему [6].

Для успешного преодоления кризисных ситуаций необходимо активно действовать, превращая потери в возможности получения прибыли. Эффективный подход-это модель поведения бизнеса, которая может быстро реагировать на кризисные явления. При обнаружении признаков кризиса рекомендуется обратиться за консультацией в специализированную компанию. В России реализуются три основные модели антикризисной политики: интернационализация с резким сокращением расходов, государственная санитария и перенос инвестиций за рубеж. Компании должны помнить, что их стратегия должна быть направлена на предотвращение кризисов и умелое использование накопленного опыта.

На рынке существует широкий спектр стратегий, которые компании активно используют для того, чтобы выделиться среди конкурентов. Одни из них ориентированы на увеличение прибыли, в то время как другие нацелены на создание уникального опыта для потребителей. В условиях жесткой конкуренции за клиентов, побеждает та компания, которая способна предложить наименьшие цены или наиболее привлекательные условия.

Достижение конкурентных преимуществ возможно через разнообразные подходы, и каждая организация должна выбрать оптимальный путь, который соответствует ее стратегии и особенностям бизнеса.

Компания стремится сохранить устойчивость финансовых показателей через стратегическое планирование и оперативные меры, что способствует минимизации негативных последствий экономических кризисов. Важным аспектом является предупреждение кризисов и быстрое реагирование на них. Стратегия в управлении кризисами направлена на восстановление послекризисного состояния и обеспечение стабильности до наступления кризиса.

Важно выявить ключевой фактор, оказывающий влияние на стратегию управления в условиях кризиса. Существуют 4 основные модели поведения компаний в кризисных ситуациях, рассматриваемых с точки зрения организационной структуры. Одна из этих моделей заключается в отсутствии желания предпринимать решительные действия в связи с непредвиденными факторами, воздействующими как извне, так и изнутри организации, которые еще не сказались на ее функционировании. В подобных ситуациях компания просто ожидает и полагается на лояльность клиентов и сохранение своего имиджа, но такой подход не является оптимальным в контексте антикризисного управления [7].

Разработка стратегии и функционирование антикризисного центра часто ложатся на лиц, не имеющих достаточных человеческих ресурсов. Оптимальным подходом для компаний является использование антикризисной стратегии как инструмента оптимизации поведения в условиях угрозы банкротства и экономического спада. Существуют различные подходы к формированию и реализации стратегий преодоления кризисных ситуаций в процессе управления, что позволяет руководителям использовать различные инструменты. Выделяют три основных направления стратегического управления: корпоративное управление, рассматривающее организацию как единую структуру; управление бизнесом, охватывающее конкретные виды деятельности; и функциональное управление, ориентированное на отдельные элементы организации.

При наступлении заметных признаков предкризисного состояния в организации, следует сформировать антикризисную группу или учредить специализированный отдел, исходя из существующей системы стратегического планирования.

В зависимости от характера кризисной ситуации и принимаемых решений можно выделить несколько стратегий управления: управление в условиях кризиса, при котором для совершенствования управления используются имеющиеся ресурсы; стратегия мобилизации внутренних ресурсов организации; и стратегия, предполагающая привлечение помимо внутренних ресурсов внешних инвестиций [8].

Разнообразные стратегии применяются в связи от природы принятия, а также осуществлении антикризисных управленческих заключений. К примеру, стратегия "следования" подразумевает, то, что управленческие решения принимаются после окончания процессов переходного периода, если концепция только начинает приближаться к новому стабильному состоянию. Стратегия "совпадения" значит, то, что управленческие решения берутся во время протекания фаз переходного этапа. А стратегия "упреждения" подразумевает, то что управленческие решения берутся до основы проявления переходных процессов.

Для преодоления сложной ситуации и кризиса необходимо применять различные стратегии. Один из возможных подходов-это стратегия выхода с рынка или разработка существующего продукта, диверсификация или возвращение на рынок. Важно проанализировать договоры аренды и найти новые источники финансирования. Поддержка организационно-технического уровня производства играет ключевую роль в развитии рыночных отношений. Для этого важно улучшить качество продукции, пересмотреть ее структуру и ассортимент. Также необходимо стремиться к повышению экономической эффективности производства.

В нашей стране в начальной фазе управления кризисом основное внимание уделяется борьбе с возникшими проблемами внутри организации. Существует несколько стратегий решения кризисных ситуаций, направленных на устранение источников кризисов. Одной из таких стратегий является маркетинговая, которая предполагает оперативные изменения в маркетинговой политике компании и ее маркетинговых инструментах (продукт, цена, каналы распределения и методы продвижения), адаптированных под внешнюю и внутреннюю среду. В рамках маркетингового подхода, кризисное состояние организации интерпретируется как утрата конкурентоспособности.

На предприятиях активно разрабатываются планы преодоления кризиса, включающий укрепление кадрового потенциала, внедрение инновационных методов управления, реструктуризацию структуры управления. Основное внимание уделяется эффективной системе финансового менеджмента, которая может помочь в достижении стратегических и тактических целей компании. Важными шагами являются совершенствование кадровой политики, стимулирование сотрудников, адаптация к изменениям и оценка соответствия долгосрочной стратегии. Необходимость изменения экономических стратегий в бизнесе подтверждается анализом тенденций и потребностей рынка, выявленных в процессе развития.

Главной стратегией для российских коммерческих учреждений считается ориентация производства на покупателя, а не на абстрактное повышение либо снижение размеров.

В наше время экономика Российской Федерации передвигается по дороге преобразований на рынке. Конкурентная борьба среди организаций становится еще наиболее жесткой, по этой причине в данных условиях целесообразно выбрать наилучшую стратегию формирования организации, а также конкурентную стратегию считается необходимым.

Как правило, эффективная деятельность любой организации в долгосрочной перспективе, ее финансовый рост находится в зависимости от верного выбора стратегии формирования компании, что дает возможность оптимальным образом осуществить ресурсы организации.

Несомненно, то, что установление конкурентоспособности предприятия следует не только и не столько для оценки количественного смысла данного признака, сколько для рассмотрения конкурентоспособности рассматриваемого предприятия, раскрытия положительных сторон, а также недостатков его работы в обстоятельствах конкурентной борьбы, укрепления первых и ликвидации вторых.

Список источников

1. Ермилина Д.А. Антикризисное управление организацией: сущность, принципы, методики / Д.А. Ермилина, К. Матрученко // Трансформация вузовского образования: от локальных кейсов к тенденциям развития. Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.А. Руднева, под научной редакцией Л.Н. Горбуновой. Москва, 2023. - С. 169-178.
2. Абрамс А.Р. Сущность и содержание организации антикризисного управления / А.Р. Абрамс // Интернаука. 2022. № 41-3 (264). - С. 34-38.
3. Сизова, И.Р. Антикризисное управление организацией: сущность и этапы реализации / И.Р. Сизова, Р.А. Тимофеев // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь, 2024. - С. 166-169.
4. Абдурахманов А.С. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление / А.С. Абдурахманов // Известия Института систем управления СГЭУ. 2021. № 1 (23). - С. 112-114.
5. Gerchikova I.N. Management. M., 2019. p. 387
6. Бабоян М. Антикризисное управление предприятием: понятие и сущность / М. Бабоян // СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. сборник научных статей. Пенза, 2019. - С. 19-24.

7. Vinokurov V.A. Organization of strategic management at the enterprise: monograph. M.: Center for Economics and Marketing, 2021. p. 287.

8. Николаенко Д.А. Сущность и содержание антикризисного управления предприятиями в условиях кризиса / Д.А. Николаенко // Актуальные проблемы права, экономики и управления. 2019. - С. 541-545.

9. Антаниаина М. П. Факторы, влияющие на формирование стратегии компаний в условиях кризиса//Актуальные вопросы современной экономики. 2023.- №2. С.251-259

Сведения об авторе

Павлов Андрей Алексеевич, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Information about the author

Pavlov Andrey Alekseevich, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"