

ПЕРВЫЕ ШАГИ В НАУКЕ

УДК 338.22

JEL O20

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2024-19-133-139>**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ****Ю. Д. Вашкевич**

yvashkevich@inbox.ru

преподаватель-стажер кафедры «Экономика и право»

Белорусский национальный технический университет

г. Минск, Республика Беларусь

В статье рассматриваются существующие конкурентные стратегии в контексте мировой нестабильности, дано определение конкурентной стратегии, определены факторы формирования конкурентных стратегий, в том числе в условиях новых вызовов, и рассмотрены модели поведения хозяйствующих субъектов при формировании конкурентных стратегий в условиях изменений внешней среды. Условия новой регионализации, новые вызовы, связанные с многими факторами мировой нестабильности (в том числе последствия пандемии, политические ситуации в разных странах и другие факторы) оказывают существенное влияние на формирование конкурентной стратегии каждого предприятия и требуют углубленного теоретического осмысления данной темы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная стратегия, санкции, вызовы, нестабильность, формирование, долгосрочная перспектива, факторы, конкуренты, издержки.

Цитирование: Вашкевич, Ю. Д. Формирование конкурентной стратегии предприятия в условиях глобальной нестабильности / Ю. Д. Вашкевич // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2024. – Вып. 19. – С. 133–139. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2024-19-133-139>

Введение. Формирование конкурентных стратегий и конкурентных преимуществ есть один из важнейших аспектов рациональной, эффективной деятельности в долгосрочной перспективе в рамках стратегического планирования любого субъекта хозяйствования. Одновременно с изменением политической и экономической ситуации в мировом масштабе следует отметить изменения и в деятельности различных фирм, в том числе в формировании их конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии непосредственно помогают хозяйствующим субъектам рационально и оптимально осуществлять свою коммерческую деятельность, так как без них предприятия смогут принимать только лишь краткосрочные решения, и, соответственно, не смогут выполнить главную цель субъектов хозяйствования – получение прибыли в долгосрочной перспективе. В связи с этим есть необходимость теоретического исследования формирования конкурентной стратегии предприятия. Кроме того, актуальность осмысления данной темы в современном мире определяют динамичные изменения и новые вызовы внешней среды, с которыми сталкиваются не только общество и государства, но и коммерческие организации на мировом рынке и, в частности, в Республике Беларусь. Недобросовестная конкуренция, одностороннее санкционное давление, непредсказуемость поведения торговых партнеров, политические конфликты на мировой арене и стран – наших соседей в частности, – все перечисленное представляет угрозу нацио-

нальной и экономической безопасности, в связи с чем ряд предприятий страны, находящихся в условиях санкционного режима и иных аспектов мировой нестабильности, вынуждены принимать нестандартные решения в выборе и формировании конкурентной стратегии и осуществлении своей качественной и продуктивной деятельности.

Результаты и их обсуждение. Фирма есть хозяйствующий субъект, главной задачей которого является не только получение прибыли в долгосрочной перспективе, но и достижение ее конкурентных преимуществ перед фирмами-конкурентами. «Конкурентоспособность определяется как сравнительная характеристика способности товаропроизводителя к комплексному наращиванию собственных конкурентных преимуществ для получения превосходства в области производства и сбыта продукции, удовлетворяющей потребности рынка, обеспечению прибыльной коммерческой деятельности» [1, с. 253]. В современных рыночных условиях жесткой конкуренции для предприятия огромное значение приобретает формирование собственной стратегии, гарантирующей ему конкурентные преимущества. Чем больше конкурентных преимуществ имеет фирма перед своими соперниками, тем больше у нее шансов достичь успеха на рынке и занять лидирующую позицию.

Конкурентная стратегия предприятия – это совокупность действий, выполняя которые предприятие в состоянии существовать на рынке и «соревноваться» с фирмами-конкурентами в долгосрочном периоде. То есть это набор правил в сфере производства, качества продукции, ценообразовании и т. д., соблюдая которые предприятие имеет превосходство над конкурентами на рынке. Существуют и другие определения термина «конкурентная стратегия», но практически во всех трактуется главная цель формирования конкурентных стратегий предприятий – достижение преимуществ перед другими предприятиями в их отрасли и устойчивое финансовое положение предприятия в долгосрочной перспективе. Рассмотрим некоторые стратегии, которые используют в своей практике международные организации (рисунок 1).

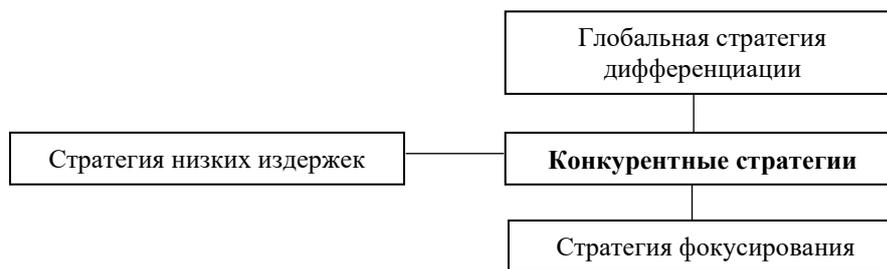


Рисунок 1 – Конкурентные стратегии, применяемые международными компаниями
Источник: составлено автором на основе [4, с. 349]

Говоря про стратегию низких издержек, ее могут придерживаться в первую очередь субъекты, имеющие доступ к максимально дешевым ресурсам (сюда относим сырье, материалы, природные ресурсы, рабочую силу и другие ресурсы), или те субъекты, которые достигли достаточно эффективного процесса производства либо же эффективного распределения ограниченных ресурсов по отношению к конкурентам в отрасли. Эффект масштаба считается лучшим методом формирования стратегии лидерства по издержкам, так как за счет большого объема производства и выпуска продукции снижаются переменные издержки на единицу продукции. Данной стратегии придерживаются такие крупные компании как Amazon, Walmart, Netflix, Spotify и другие гиганты. Используя стратегию лидерства по издержкам, предприятиям часто приходится контролировать различные накладные расходы, соответственно, минимизировать затраты и на трудовые ресурсы (персонал), рекламу, научно-исследовательскую работу

и находить другие варианты по довольно жесткому регулированию издержек. На рынках, где складывается преимущественно конкурентная борьба по цене, низкие издержки являются весомым конкурентным преимуществом.

При глобальной стратегии дифференциации хозяйствующий субъект, ориентируясь на весь рынок, стремится достичь конкурентных преимуществ путем создания уникального продукта, услуги или уникального свойства товара, отличающегося от товаров конкурентов, и сохранять эту уникальность в долгосрочной перспективе. Уникальный товар или услуга должны соответствовать индивидуальным потребностям, вкусу или самовыражению потребителей, и непосредственно за такой товар они будут готовы заплатить большую сумму. Однако дифференциация не гарантирует получения конкурентных преимуществ всем субъектам в полной мере, ведь когда потребности потребителя полностью удовлетворяются товарами со стандартными характеристиками, уникальные продукты будут интересовать не каждого потенциального клиента. Учитывая нестабильную политическую и экономическую ситуацию во многих странах мира, чрезмерно специфические уникальные свойства некоторых товаров отталкивают большинство потребителей, которые не видят преимущества у предприятий, игнорирующих мировую нестабильность. Глобальной стратегии дифференциации придерживаются такие мировые гиганты, как Rolex (статус потребителя и неповторимость), Mercedes (оригинальный дизайн и отделка), Snap Fitness (их миссия: «Почувствуй себя фантастически или мы вернем деньги обратно») и многие другие.

Субъекты хозяйствования, преследуя стратегии низких издержек и дифференциации, ориентируются на весь рынок и удовлетворяют потребности максимально возможного количества потребителей, однако в отличие от данных конкурентных стратегий, переходя на стратегию фокусирования, организации начинают сужать сегмент рынка, на который они планируют ориентироваться. Здесь компании выбирают конкретный региональный рынок, отдельные продукты или группы потребителей в качестве целевой аудитории – выбор сегмента во многом зависит от территориального фактора и ограниченности ресурсов, так как при недостаточном количестве ресурсов, например, компания не сможет удовлетворить потребности большого множества клиентов и иметь конкурентные преимущества на большом рынке, но сможет стать лидером в определенной нише. Определение ниши является ключевым и значимым действием в реализации стратегии, ведь фирмы-конкуренты могут также выявить данную нишу привлекательной для себя и тем самым снизить прибыль в долгосрочном периоде остальным. Определившись с целевым сегментом, хозяйствующий субъект погружается глубоко в понимание потребностей, вкусов и желаний своих клиентов, на которых они ориентируются и создают для них специализированные товары. Одновременно субъект выбирает стратегию, на которой он будет фокусироваться и по какой осуществлять свою коммерческую деятельность (стратегия низких издержек или стратегия дифференциации). Например, компания Papa Murphy's (необычная пиццерия, где клиенты покупают пиццу и сами ее пекут, соответственно сама пиццерия экономит затраты на оборудовании) – фокусируется на издержках, ориентируясь на определенную целевую нишу.

Все конкурентные стратегии нуждаются в корректировках и иногда кардинальных изменениях, особенно в условиях новых вызовов. В современном мире в условиях санкционного режима можно говорить, что отечественные предприятия находят варианты оставаться конкурентоспособными, осуществляя политику импортозамещения, так как достаточное количество белорусских предприятий (МАЗ, БелАЗ и другие) попали в список организаций, подвергнувшихся различным санкциям – однако все они смогли удержать устойчивые позиции.

Начальным этапом формирования конкурентной стратегии любого предприятия является анализ ситуации на рынке, проведение маркетинговых исследований среди

потенциальных потребителей, выявление сильных и слабых аспектов предприятия, оценка производственной мощности и в целом стратегические возможности фирмы. На формирование конкурентных стратегий предприятий влияет большое количество факторов, каждый из которых является весомым в процессе формирования самой стратегии и стратегического планирования деятельности фирмы.

Первым фактором можно назвать факторные условия производства, которые являются ключевыми элементами деятельности каждого предприятия и тесно взаимосвязаны. Сюда отнесем специализацию фирмы и структуру отрасли, которая в первую очередь определяет направление выбора стратегии предприятия. Здесь следует определить, какова структура отрасли, какое место в отрасли занимает хозяйствующий субъект, каковы его ключевые задачи и какими конкурентными преимуществами он обладает в текущий момент или сможет обладать в перспективе. От данного фактора зависит все дальнейшее формирование деятельности предприятия.

Второй фактор, влияющий на формирование конкурентной стратегии, – поведение действующих фирм-конкурентов на рынке. Конкуренты в отрасли играют ключевую роль в становлении и существовании предприятия, в том числе они дают стимул эффективнее осуществлять коммерческую деятельность. В свою очередь, предпринимаемые одной фирмой действия могут обусловить ответные действия компаний-конкурентов, что свидетельствует о взаимозависимости предприятий в рамках отрасли.

Третьим фактором является влияние «власти потребителей». Именно потребители продукции или услуги в основном оказывают воздействие на изменение цены – возникновение товарного дефицита или товарного излишка вынуждает предприятие реагировать и снижать/повышать цену и увеличивать/сокращать объем производства, чтобы данными действиями максимально приблизиться к рыночному равновесию. Кроме того, еще одним фактором вследствие санкционного режима стала нестабильность предприятий и необходимость быть мобильными и гибкими в плане реагирования на изменения в Налоговом кодексе и на изменения таможенных тарифов.

Как мы уже выяснили, цели предприятий носят, как правило, стратегический или долгосрочный характер. Реализация фирмой выбранной конкурентной стратегии становится все менее реальной по причине гипердинамического изменения и «турбулентности» на мировой арене. Новые вызовы, которые возникли перед нашей страной, изменили направления деятельности многих предприятий. Все это было достаточно неожиданно для наших субъектов хозяйствования, так как никто не мог предполагать в перспективе настолько сильного и переломного состояния экономики. Условия вследствие пандемии, политической ситуации в нашей стране и политической ситуации нашего государства-союзника и иные факторы международной «турбулентности» – все это обуславливает перемены в формировании конкурентных стратегий предприятий. Государство способно влиять (и позитивно, и негативно) на все факторы формирования конкурентоспособности как со стороны производства, так и со стороны спроса.

Существуют три основные модели поведения организаций при формировании конкурентных стратегий в условиях нестабильности внешней среды: инновационно-активная, компенсационная и выжидательно-пассивная. Инновационно-активная модель поведения характеризует хозяйствующий субъект как агрессивного наступающего игрока, который довольно чувствителен к изменениям внешней среды; стремится к диверсификации производства, ориентируясь на уже существующие и превентивные ожидания потребителей выпускаемой продукции; внедряет и использует новые или усовершенствованные технологии или другие объекты интеллектуальной собственности и т. д. Компенсационная модель поведения представляет собой такую модель, при которой предприятия стремятся получить конкурентные преимущества за счет минимизации уже полученных потерь от конкурентных недостатков и внешней среды. Выжи-

дательно-пассивная модель поведения характерна для некоторых предприятий среднего и малого бизнеса в условиях нестабильной экономико-политической ситуации, где руководство предприятия ожидает разрешения ситуации «извне», при этом сохраняя трудовой коллектив и хозяйственную деятельность, однако высока вероятность в конечном итоге покинуть рынок, преследуя данную модель поведения.

На появляющиеся новые нестабильные условия можно также повлиять путем формирования стратегических союзов – то есть партнерство нескольких фирм, которое дает возможность выйти на новые рынки и получить новые конкурентные преимущества всем участникам партнерства за счет объединения технологий, рабочей силы, ресурсов, которые они не смогли бы получить, самостоятельно осуществляя хозяйственную деятельность.

Новые условия и вызовы создают соответствующие факторы, влияющие не только на выбор конкурентных стратегий, но и на осуществление коммерческой деятельности субъектов хозяйствования. Санкции, а именно односторонние, есть ни что иное, как примитивный метод борьбы и манипуляции для государств, однако это не отрицает того, что на них следует уметь профессионально реагировать, не замедляя продуктивную деятельность предприятий. Вновь актуализируется необходимость реализации политики импортозамещения в Республике Беларусь. Несмотря на то, что данная политика была актуальна последнее десятилетие, на сегодняшний день это особенно важно для экономической стабильности страны и для ее устойчивого положения. Известен факт, что Российская Федерация выделила нашему государству ресурсы примерно на 1,7 млрд долл. США в эквиваленте. Данные финансовые ресурсы пойдут на совместные проекты импортозамещения. А один из губернаторов России выдвинул довольно интересную идею – заниматься не импортозамещением, а импортоопережением. Такая идея тяжела для реализации у предприятий, особенно для Республики Беларусь, потому как у нас нет огромного множества природных ресурсов за счет территориального расположения. Республика Беларусь не богата минерально-сырьевыми ресурсами, можно отметить даже нашу зависимость от большинства природных ресурсов (нефти, газа, топлива и др.), что естественно связано с актуальностью углубления экономической интеграции в рамках нашего Союзного государства с Российской Федерацией и ЕАЭС [8]. Однако все же есть сферы производства, на которые стоит обратить внимание (например, IT-сфера), ведь эти сферы способны раскрыть потенциал государства на мировой арене и быть конкурентоспособными на мировом рынке.

Выводы. С учетом глобальной динамики политических и экономических факторов, формирование конкурентных стратегий предприятий требует соответствующих гибких решений и изменений. Таким образом, новые вызовы в основном негативно сказались на деятельности предприятий, но отечественные компании на высоком техническом уровне справляются со всеми условиями, которые преподносит внешняя среда. Мировая нестабильность существенно влияет на выбор и на само формирование конкурентных стратегий предприятий, поэтому нельзя назвать любую конкурентную стратегию из выше перечисленных идеальной, ведь стратегия должна соответствовать условиям конкретной отрасли, научному и кадровому потенциалу, территориальному расположению и ограниченности ресурсов. Безусловно, на факторы внешней среды субъекты хозяйствования не в силах повлиять и существенно их изменить, однако они должны учитывать их при формировании конкурентных стратегий. Кроме того, всем субъектам хозяйствования необходимо быть гибкими и способными к соответствующему реагированию на появляющиеся новые факторы и вызовы.

Список использованных источников

1. Коробов, С. А. Формирование конкурентной стратегии предприятия / С. А. Коробов, Э. А. Демьянова // Инновационное развитие. – 2018. – № 9 (26). – С. 59–60.
2. Цикин, А. М. Механизмы повышения конкурентоспособности экономики в условиях новых вызовов и ограничений / А. М. Цикин // Экономико-правовые аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного социально-экономического развития : сборник статей международной научно-практической конференции, Сочи, 5–9 октября 2016 г. / Научно-исследовательский институт истории, экономики и права. – Сочи, 2016. – С. 176–179.
3. Никитина, Н. В. Формирование конкурентной стратегии предприятия / Н. В. Никитина, Е. Д. Сафонова, Е. А. Беспалова // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 10 июня 2022 г. / ИРОК, Издательство АЛЕФ. – М., 2022. – С. 346–355.
4. Третьякова, А. К. Формирование конкурентных преимуществ предприятий в условиях высоких макроэкономических рисков и нестабильности / А. К. Третьякова // Конкурентоспособность территорий : материалы XXIII Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов, Екатеринбург, 27–30 апреля 2020 года / Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург, 2020. – Т. 1. – С. 40–42.
5. Рейханова, И. В. Формирование конкурентной стратегии организации / И. В. Рейханова, К. Н. Уланова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 1. – С. 184–189.
6. Сафарян, Г. Х. Формирование конкурентной стратегии на международном рынке / Г. Х. Сафарян // THEORIA: педагогика, экономика, право. – 2022. – Т. 3, № 1. – С. 79–91.
7. Гурский, В. Л. Основные направления противодействия новым угрозам национальной безопасности Республики Беларусь / В. Л. Гурский, В. Ю. Арчаков // Вестник Института экономики НАН Беларуси. – 2022. – Вып. 4. – С. 8–20. <https://doi.org/10.47612/2789-51222022-4-8-20>
8. Некоторые новые подходы к обеспечению экономической безопасности Республики Беларусь / В. Ю. Арчаков [и др.] // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2022. – Вып. 16. – С. 7–23. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-16-7-23>

Статья поступила в редакцию 10 января 2024 года

**FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE
IN THE CONDITIONS OF GLOBAL WORLD INSTABILITY**

Yu. D. Vashkevich

Assistant lecturer of the Department "Economics and Law"
Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

The article considers the existing competitive strategies in the context of global instability, defines the definition of competitive strategy, identifies the factors of competitive strategy formation, including in the context of new challenges and considers the models of behavior of economic entities in the formation of competitive strategies in the context of changes in the external environment. Conditions of new regionalization, new challenges

associated with many factors of global instability (including the consequences of the pandemic, political situations in different countries and other factors) have a significant impact on the formation of competitive strategy of each enterprise and require in-depth theoretical understanding of this topic.

Key words: competitiveness, competitive strategy, sanctions, challenges, instability, formation, long-term perspective, factors, competitors, costs.

References

1. Korobov, S. A., Demyanova, E. A. (2018) The formation of a competitive strategy of company. *Innovatsionnoe razvitiye*. 9 (26), 59-60. (In Russian).

2. Tsikin, A. M. (2016) Mechanisms for improving economic competitiveness in the context of new challenges and constraints [Mekhanizmy povysheniya konkurentosposobnosti ekonomiki v usloviyakh novykh vyzovov i ogranichenii] : Economic and legal aspects of the implementation of Russia's modernization strategy: search for a model of effective socio-economic development : collection of articles of the international scientific and practical conference. Sochi, Research Institute of History, Economics and Law. 176-179. (In Russian).

3. Nikitina, N. V., Safonova, E. D., Bepalova, E. A. (2022) Formation of the enterprise competitive strategy [Formirovanie konkurentnoi strategii predpriyatiya] : Challenges of modernity and strategies of society development in the conditions of new reality: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Moscow, IROC, Izdatel'stvo ALEF. 346-355. (In Russian).

4. Tretyakova, A. K. (2020) Formation of competitive advantages of enterprises under conditions of high macroeconomic risks and instability [Formirovanie konkurentnykh preimushchestv predpriyatii v usloviyakh vysokikh makroekonomicheskikh riskov i nestabil'nosti] : Competitiveness of territories : proceedings of the XXIII All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students. Ekaterinburg, USUE. 40-42. (In Russian).

5. Reychanova, I. V., Ulanova, K. N. (2019) Formation of the competitive strategy of the organization. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*. (1), 184-189. (In Russian).

6. Safaryan, G. Kh. (2022) Formation of the competitive strategy on the international market. *THEORIA: pedagogika, ekonomika, pravo*. 1 (3). 79-91. (In Russian).

7. Hursky, V. L., Archakov, V. Yu. (2022) Main directions of counteraction new threats to national security of the Republic of Belarus. *Vestnik Instituta ekonomiki NAN Belarusi*. (4), 8-20. Available from: <https://doi.org/10.47612/2789-5122-2022-4-8-20> (In Russian).

8. Archakov, V. Y. [et al.] (2022) Some new approaches to ensuring the economic security of the Republic of Belarus. *Economic science today*. (16), 7-23. Available from: <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-16-7-23> (In Russian).