

Влияние стратегических управленческих решений на конкурентоспособность предприятий

Осадчий Эдуард Александрович

кандидат экономических наук, Доцент кафедры экономики и менеджмента, Елабужский институт (филиал) Казанский (Приволжский) федеральный университет, eosadchy@mail.ru

Щербакова Наталья Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, shcherbakovans@rudn.ru

Золотова Яна Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы менеджмента, Тихоокеанский государственный университет, rozohka@mail.ru

Тагибова Асият Ахмедовна

кандидат социологических наук, заместитель президента Национального фонда культурных инноваций «Петр Великий», Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), a.a.tagibova@mail.ru

Бокарева Елена Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, id311@yandex.ru

В современных быстро изменяющихся экономических условиях конкурентоспособность предприятий как хозяйствующих субъектов является основным фактором их успешной деятельности и экономической устойчивости на рынке. Таким образом, особую актуальность приобретает определение приоритетов и механизмов обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Целью статьи является исследование основных составляющих деятельности и определение приоритетов обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в современных условиях.

В статье осуществлен анализ основных элементов конкурентной среды, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятий. Рассмотрено значение инноваций, особенностей организационных процессов и выбора оптимальных стратегий в создании устойчивых конкурентных преимуществ. В статье конкурентоспособность хозяйствующих субъектов рассматривается, как способность сохранять конкурентные преимущества, способствующие привлечению интереса потребителей на конкурентном рынке. В связи с чем показано, что формирование конкурентоспособности требует от хозяйствующих субъектов разработки комплексных стратегий, нацеленных не только на внутренние процессы, но и на обеспечение внешнего сотрудничества и государственной поддержки; подчеркивает важность постоянных инноваций и стратегической гибкости для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. В статье показано, что для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности хозяйствующим субъектам необходимо разрабатывать и реализовывать стратегические управленческие решения, которые служат основой для создания конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная среда, хозяйствующие субъекты, конкурентные преимущества.

Введение

Конкурентоспособность компаний как на внутреннем, так и на внешнем рынках зависит от многих факторов. В эпоху быстрых технологических перемен и изменений потребительских предпочтений компании должны стремиться к постоянному обновлению и совершенствованию выпускаемых продуктов, предоставляемых услуг и обеспечивающих их производство технологических процессов.

При этом механизмы обеспечения конкурентоспособности выходят за пределы внутренних стратегий и охватывают внешнее сотрудничество и политическую поддержку. Партнерства с научно-исследовательскими институтами, участие в промышленных кластерах и использование государственной политики, направленной на поддержку бизнеса, играют немаловажную роль в усилении конкурентного преимущества хозяйствующего субъекта. Такое сотрудничество обеспечивает доступ к новым технологиям.

Целью статьи является исследование основных составляющих деятельности и определение приоритетов обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в современных условиях.

Изложение основного материала.

В контексте динамики современной экономики особую актуальность приобретает процесс управления конкурентными преимуществами хозяйствующих субъектов, который является важным для их способности эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям их деятельности. В целом конкурентоспособность предприятия представляет собой относительную оценку, демонстрирующую качественные отличия в развитии этого субъекта, по сравнению с организациями-конкурентами, учитывая степень удовлетворения потребностей потребителей с помощью своей продукции и эффективность финансово-экономической деятельности [1].

Поддержание высокой конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в долгосрочном периоде зависит от получения конкурентных преимуществ на рынке в определенный период, что гарантирует эффективным распоряжением ресурсами, ориентацией на стратегический маркетинг и значительным стратегическими возможностями воспроизводства ресурсного потенциала [2].

В современном контексте рыночных отношений роль стратегического маркетинга становится все более значимой из-за изменений в динамике внешней конкурентной среды. Влияние внешних условий акцентирует внимание на все большей необходимости субъектов хозяйствования в применении стратегического маркетинга, позволяющего [3]:

- оценивать стабильность конкурентной среды;
- ориентировать деятельность на стратегические конкурентные преимущества, учитывая изменения в конкурентной среде;
- переосмысливать бизнес-портфель с помощью инструментария матричного стратегического анализа.

При оценке уровня конкурентоспособности субъектов хозяйствования часто прибегают к методу, основанному на сравнении показателей эффективности с основными конкурентами. Однако такой подход может быть не совсем точным из-за свойственной ему субъективности, поскольку оценка проводится самими субъектами хозяйствования и не включает в себя анализ восприятия бренда потребителями.

Интегрированное исследование восприятия бренда потребителями по отдельному определенным критериям позволяет идентифицировать слабые места хозяйствующих субъектов в процессе удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов.

Оптимизация удовлетворения этих потребностей укрепляет лояльность клиентов к бренду, что в свою очередь способствует повышению общей эффективности деятельности субъекта и его конкурентоспособности.

Функционирование хозяйствующих субъектов в условиях конкурентного рынка в значительной степени зависит от их способности поддерживать собственную конкурентность. Современное экономическое окружение, характеризующаясь высокой степенью непредсказуемости и динамизма, требует от хозяйствующих субъектов эффективного управления и неустанного мониторинга конкурентоспособности их деятельности. Эффективное управление механизмом обеспечения конкурентоспособности обусловлено возможностью хозяйствующих субъектов формировать собственные конкурентные преимущества в рыночной среде и сохранять свой конкурентный статус [4].

Следует подчеркнуть, что конкурентные преимущества представляют собой выраженное преимущество хозяйствующих субъектов над конкурентами в различных аспектах их деятельности. Определение конкурентных преимуществ базируется на их особенностях: во-первых, относительном и сравнительном характере (выявляются только в контексте сравнения одного субъекта с другим); во-вторых, в зависимости от специфических условий и причин (например, географических или временных); в-третьих, на динамичности, что предполагает изменения во времени в рамках концепции жизненного цикла.

Для формирования эффективной стратегии поведения на рынке в конкурентной среде субъектам хозяйствования рекомендуется (табл. 1): исследовать механизмы конкуренции и их регулирование в сфере общественного производства; определять границы конкурентного рынка и основных конкурентов; проводить всесторонний анализ интенсивности конкуренции на рынке и прогнозировать ее изменения; анализировать особенности внешней конкурентной среды; определять конкурентный статус предприятия с учетом элементов его конкурентоспособности и оценивать уровень конкурентоспособности; выбирать эффективные конкурентные стратегии с учетом особенностей внешней конкурентной среды и условий деятельности.

Таблица 1
Основные механизмы по формированию конкурентоспособности хозяйствующих субъектов

Последовательность действий	Характеристика
Раскрытие принципов конкуренции и методов ее управления в рамках производственного процесса	Субъекты хозяйствования, выступая участниками конкуренции на различных рынках, в том числе рынках трудовых ресурсов, материально-технических ресурсов, денежных активов и финансовых инвестиций, определяют свою стратегию исходя из особенностей каждого из них и собственных приоритетов. Особенности и приоритетность этих ресурсов для хозяйствующих субъектов играют основную роль в формировании их конкурентной стратегии и способности к успешному развитию.
Установление границ конкурентного пространства и идентификация основных участников конкуренции	Субъекты хозяйствования являются участниками конкуренции на разных рынках, включая рынок труда, рынок материально-технических ресурсов, денежных средств и финансовых инвестиций. Важно рассмотреть их особенности и установить приоритетность этих рынков для хозяйствующих субъектов.
Проведение всестороннего исследования основных степени конкурентной активности с последующим прогнозированием ее изменений	Анализ интенсивности конкуренции должен проводиться как в статическом, так и динамическом аспектах. Основные факторы, определяющие уровень конкуренции, включают количество конкурентов, темпы развития сектора, объемы финансовых затрат, эффективность инвестирования, степень разнотемпности между конкурирующими субъектами и т.д. Механизмы преодоления препятствий для выхода на рынок охватывают экономию затрат

	благодаря масштабу производства, диверсификацию продукции, необходимость капиталовложений, доступ к дистрибуционным каналам.
Анализ особенностей внешней среды конкуренции	Анализ внешнего окружения хозяйствующих субъектов охватывает макро- и микросреды, с учетом влияния политических, социальных, экономических, демографических и экологических изменений в обществе. Исследование конкурентной деятельности имеет значение для стратегии и тактики рыночного поведения, включая сбор и оценку информации о конкурентах и их намерениях. Анализ товарной политики конкурентов включает изучение отзывов потребителей, сравнение коммерческих характеристик и позиционирование товаров. Ценовая политика конкурентов предполагает мониторинг цен и анализ влияния эластичности спроса. Исследование бытовой системы выявляет методы и средства стимулирования продаж, а изучение финансового состояния конкурентов позволяет оценить их платежеспособность, финансовую устойчивость и рентабельность.
Оценка позиции предприятия в зависимости от элементов его конкурентоспособности и анализа его конкурентоспособности	Оценка конкурентной позиции включает анализ распределения рыночных долей между хозяйствующими субъектами и их доминирование в различных отраслях. Важно применить комплексные методы анализа, учитывающие взаимодействие внешней среды и конкурентоспособности. SWOT-анализ позволяет исследовать сильные и слабые стороны хозяйствующих субъектов, а также внешние угрозы и возможности. Использование матрицы Бостона и модели «Мак-Кинси 7S» помогает оценить конкурентные позиции и разработать стратегию действий. Методы анализа внутренней среды, такие как GAP, LOTS и PIMS, обеспечивают более глубокое понимание внутренних условий деятельности и их влияние на конкурентоспособность.
Подбор оптимальных стратегий для конкуренции, основанный на анализе условий внешней рыночной среды и внутренних факторов деятельности предприятия	Стратегия минимизации затрат предусматривает оптимизацию производственных объемов и использование эффективных технологий для снижения себестоимости продукции. Дифференциация продукции и сфер деятельности требует соответствия производства и управления потребностями для обеспечения уникальности товара. Стратегия фокусировки сосредотачивается на выборе конкретного сегмента рынка. Развитие инновационных стратегий и быстрое реагирование на рыночные изменения способствуют адаптации к внешней среде и расширению мощностей. Вертикальная интеграция позволяет контролировать большую часть производственной цепи, противостоит при этом недостаткам горизонтальной интеграции. Стратегия «сбора сливок» используется для максимизации краткосрочных выгод. Выбор базовой стратегии зависит от динамики рынка и конкурентоспособности, что требует гибкости и адаптации стратегий к изменениям рыночной среды

Источник: составлено автором на основании [5, 6, 7, 8]

Усилия по обеспечению конкурентоспособности являются одними из основных драйверов бизнеса, направленных на повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Конкурентоспособность служит важным регулятором, стимулирующим борьбу за достижение оптимальных условий для обеспечения высокой результативности в хозяйственно-финансовой сфере.

Повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в значительной степени зависит от идентификации, обоснования и систематизации факторов и ресурсов, определяющих ее уровень. Влияющие на конкурентоспособность факторы могут быть классифицированы на внешние и внутренние, в зависимости от степени контроля со стороны предприятия. Внешние факторы включают условия инвестирования в определенной отрасли, регионе или

стране, тенденции технического прогресса, уровень конкуренции, наличие ресурсов и т.д. Внутренние факторы охватывают меры по обновлению производственного оборудования и технологий, введению эффективных экономических стимулов, повышению квалификации сотрудников, развитию конкурентных отношений в коллективе и т.д. Эти факторы могут быть оптимизированы и управляются на уровне самого предприятия, его подразделений или даже отдельных рабочих мест. [9]

Укрепление позиций конкурентоспособности предприятия следует рассматривать как длительный последовательный процесс выявления и внедрения управленческих решений во всех сферах деятельности, реализуемый систематически в соответствии с выбранной стратегией долгосрочного развития [10].

Организационные инициативы, направленные на повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, охватывают следующие мероприятия:

- предоставление приоритета продукции высокого качества;
 - адаптация качества и технических характеристик продукции к требованиям и пожеланиям потребителей;
 - идентификация конкурентных преимуществ продукта по сравнению с альтернативными продуктами;
 - анализ и выявление слабых сторон продукции конкурентов;
 - оценка усилий конкурентов в совершенствовании подобных товаров;
 - использование ценовых стратегий по укреплению конкурентных позиций;
 - разработка новых приоритетных направлений использования продукции;
 - дифференциация продукции, предоставляющей уникальные преимущества, в соответствии с предпочтениями потребителей по определенным категориям заменяемых товаров. [11]
- Агрегирование методов повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и расширение их доли на рынке позволяет выделить наиболее распространенные подходы к повышению конкурентоспособности:

- внедрение на рынок новых видов продукции;
- реализация продукции по сниженной цене;
- активное применение рекламных кампаний;
- увеличение сети торговых представителей для расширения дистрибуции товара. [12]

Поддержка и развитие конкурентных преимуществ становятся важным стратегическим ориентиром, поскольку долгосрочное эффективное функционирование в бизнес-среде обеспечивается тем субъектам, которые активно заботятся о собственной конкурентоспособности. Процесс обеспечения конкурентными преимуществами создает экономические стимулы для хозяйствующих субъектов не только довольствоваться достигнутыми результатами, но и активно привлекать новых клиентов и создавать более выгодные условия для расширения рыночного присутствия.

Механизмы достижения конкурентоспособности требуют непрерывного внимания и совершенствования, выражаясь через непрерывные усилия хозяйствующих субъектов улучшать свое положение на рынке, наращивать ресурсный потенциал, обеспечивающий надежность финансовых взаиморасчетов с поставщиками, государственным бюджетом и другими элементами финансовой системы. Интенсивность конкуренции требует от хозяйствующих субъектов сосредоточиться на развитии собственных конкурентных возможностей с целью достижения максимальной эффективности.

В управлении человеческими ресурсами основной экономической характеристикой хозяйствующих субъектов в контексте бизнес-деятельности для обеспечения конкурентоспособности является оптимальное использование мотивационных инструментов. Необходимо разработать организационную систему взаимодействий, ориентированную на удовлетворение экономических интересов всех участников процесса формирования механизма обеспечения конкурентоспособности.

Следует подчеркнуть, что процесс поддержки конкурентоспособности субъектов хозяйствования основывается на специфическом экономическом механизме. Этот механизм включает систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и внедрения руководящих решений в сфере экономической деятельности субъектов хозяйствования. Для эффективной и целенаправленной работы этой системы важно, чтобы все ее структурные компоненты взаимодействовали как единый организм, координируя управление экономическим потенциалом. В то же время, анализируя субъекты экономических отношений через призму управления функциональной системой, важно выделить концепцию «корпоративного субъекта хозяйствования» как саморегулируемый механизм ведения бизнеса [13].

Реализация целей требует от хозяйствующих субъектов проведения квалифицированного отбора, обучения и оценки сотрудников [14], стимулирования роста эффективности труда [15], а также выполнения социальных обязательств. Каждое предприятие разрабатывает уникальные системы управления персоналом, направленные на поддержание конкурентоспособности, основанные на последовательности в действиях, соблюдении норм трудового законодательства и исключении любых форм дискриминации.

Заключение

Конкурентоспособность хозяйствующих субъектов может быть определена как способность к поддержанию конкурентных преимуществ, способствующих привлечению потребительского интереса в условиях рыночной конкуренции. Рассматривать характеристики конкурентоспособности целесообразно только для объектов, имеющих четко определенную цель и стремящихся к ее достижению через конкурентную борьбу.

Таким образом, обеспечение длительной конкурентоспособности требует от субъектов хозяйствования разработки и внедрения стратегических руководящих решений, которые служат основой для формирования и реализации конкурентных преимуществ.

Литература

1. Ахметшин Э.М., Мешкова Г.В., Бармута К.А. Конкурентоспособность организаций в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов // Экономика устойчивого развития. 2024. № 1 (57). С. 241-244.
2. Кузнецов В.П., Романовская Е.В., Храбан Г.С. Инновационный маркетинг как способ повышения конкурентоспособности // Вестник НГИЭИ. 2017. № 6(73). С. 94-101.
3. Соколов М.А., Монастырская О.О. Маркетинговая стратегия как механизм обеспечения конкурентоспособности современных организаций // Молодой ученый. 2014. № 6.2. С. 66-68.
4. Бебрис А.О., Решетько Н.И. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции // Вестник университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 113-118.
5. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. Т. 7. №6 (42). С. 65-79.
6. Тарануха Ю.В. Микроконкуренция: содержание и механизм действия // Вестник Санкт-Петербургского университета экономики. 2017. Т. 33. Вып. 2. С. 188-213.
7. Ахметшин Э.М. Система внутреннего контроля как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Экономика и менеджмент систем управления. 2017. № 1-1 (23). С. 104-109.
8. Akhmetshin E.M., Tolmachev A.V., Nikolaeva T.E., Andryushchenko I.Y. Information policy of the enterprise as a factor of ensuring competitiveness // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2019. Т. 10. № 2 (40). С. 433-441.

9. Бабошин А.В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2 (14). С. 115–128.

10. Алексеев О.А. Конфликт vs конкуренция: к вопросу о механизмах регулирования, устойчивости и изменчивости рыночного порядка экономики // Экономика и управление. 2020. № 5(155). С. 143–147

11. Беспалько В.А. Конкурентная стратегия и тактика управления промышленными предприятиями в условиях дифференцированной конкуренции // Вопросы экономики и права. 2014. № 2. С. 39–43.

12. Воронов А.А., Глухих Л.В. Факторная модель конкурентоспособности промышленного предприятия и резервы роста корпоративной конкурентоспособности // Практический маркетинг. 2012. № 9. С. 28–32

13. Рубин Ю.Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. №2 (44). С. 121–143.

14. Borodina M., Terekhova N., Tuzhikova E., Saenko N., Kondratyev E., Elizarova L. Influence of corporate distance training in english on the efficiency of international cooperation development // Revista Conrado. 2023. T. 19. № 91. С. 306–312.

15. Леднева С.А., Шичкин И.А. Молодые специалисты как креативный потенциал организации // Инновации и инвестиции. 2020. № 12. С. 99–104.

The Impact of Strategic Management Decisions on the Competitiveness of Enterprises Osadchy E.A., Shcherbakova N.S., Zolotova Ya.V., Tagibova A.A., Bokareva E.V.

Elabuga Institute of Kazan Federal University, RUDN University, Pacific State University, Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

In today's rapidly changing economic conditions, the competitiveness of enterprises as business entities is the main factor in their successful operation and economic sustainability in the market. Thus, the definition of priorities and mechanisms for ensuring the competitiveness of business entities is of particular relevance. The purpose of the article is to study the main components of activity and determine the priorities for ensuring the competitiveness of business entities in modern conditions.

The article analyzes the main elements of the competitive environment that affect the competitiveness of enterprises. The importance of innovations, features of organizational processes and the choice of optimal strategies in creating sustainable competitive advantages are considered. The article considers the competitiveness of business entities as the ability to maintain competitive advantages that contribute to attracting consumer interest in a competitive market. In this regard, it is shown that the formation of competitiveness requires business entities to develop comprehensive strategies aimed not only at internal processes, but also at ensuring external cooperation and government support; emphasizes the importance of constant innovation and strategic flexibility to ensure long-term competitiveness. The article shows that in order to ensure long-term competitiveness, business entities need to develop and implement strategic management decisions that serve as the basis for creating competitive advantages.

Keywords: competitiveness, competitive environment, business entities, competitive advantages.

References

1. Akhmetshin E.M., Meshkova G.V., Barmuta K.A. Competitiveness of organizations in the context of digital transformation of business processes // Economics of sustainable development. 2024. No. 1 (57). P. 241–244.
2. Kuznetsov V.P., Romanovskaya E.V., Khraban G.S. Innovative marketing as a way to increase competitiveness // Bulletin of NGIEL. 2017. No. 6 (73). P. 94–101.
3. Sokolov M.A., Monastyrskaya O.O. Marketing strategy as a mechanism for ensuring the competitiveness of modern organizations // Young scientist. 2014. No. 6.2. P. 66–68.
4. Bebris A.O., Reshetko N.I. Formation of mechanisms for the development of entrepreneurial structures in a competitive environment // Bulletin of the University (State University of Management). 2011. No. 17. P. 113–118.
5. Kovalenko A.I. Theoretical and methodological aspects of using the concept of "competitiveness" in scientific research // Modern competition. 2013. Vol. 7. No. 6 (42). P. 65–79.
6. Taranukha Yu.V. Microcompetition: content and mechanism of action // Bulletin of the St. Petersburg University of Economics. 2017. Vol. 33. Issue 2. P. 188–213.
7. Akhmetshin E.M. Internal control system as a factor in increasing the competitiveness of enterprises // Economics and management of control systems. 2017. No. 1–1 (23). P. 104–109.
8. Akhmetshin E.M., Tolmachev A.V., Nikolaeva T.E., Andryushchenko I.Y. Information policy of the enterprise as a factor of ensuring competitiveness // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2019. T. 10. № 2 (40). С. 433–441.
9. Baboshin A.V. Competitive positions of business entities in the modern theory of competition // Modern competition. 2009. No. 2 (14). P. 115–128.
10. Alekseev O. A. Conflict vs. Competition: On the Mechanisms of Regulation, Stability, and Variability of the Market Order of the Economy // Economy and Management. 2020. No. 5 (155). P. 143–147
11. Bepalko V. A. Competitive Strategy and Tactics of Industrial Enterprise Management in the Context of Differentiated Competition // Issues of Economics and Law. 2014. No. 2. P. 39–43.
12. Voronov A. A., Glukhikh L. V. Factor Model of Industrial Enterprise Competitiveness and Reserves for Corporate Competitiveness Growth // Practical Marketing. 2012. No. 9. P. 28–32
13. Rubin Yu. B. Competitive Positions of Market Participants in a Competitive Environment // Modern Competition. 2014. No. 2 (44). P. 121–143.
14. Borodina M., Terekhova N., Tuzhikova E., Saenko N., Kondratyev E., Elizarova L. Influence of corporate distance training in English on the efficiency of international cooperation development // Revista Conrado. 2023. Vol. 19. No. 91. P. 306–312.
15. Ledneva S.A., Shichkin I.A. Young specialists as the creative potential of an organization // Innovations and Investments. 2020. No. 12. P. 99–104.