

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

© 2024 М. В. Телегин¹, С. В. Косицына²

^{1, 2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье определяются особенности управления конкурентоспособностью организаций в условиях современных экономических санкций. Основное внимание уделяется анализу влияния санкций на стратегии развития предприятий, адаптации их бизнес-процессов и повышению устойчивости к внешним вызовам. Представлены методы и инструменты для совершенствования стратегий управления конкурентоспособностью, направленные на минимизацию рисков и использование новых возможностей, возникающих в условиях санкционного давления. Рассматриваются такие аспекты, как импортозамещение, диверсификация поставок и развитие инновационного потенциала организаций.

Ключевые слова: конкурентоспособность, санкции, импортозамещение, диверсификация.

Основной задачей экономических субъектов в условиях современной экономики является развитие их конкурентоспособной стратегии, обеспечивающей устойчивое положение компании на рынке и ее финансовое благополучие. Иными словами, здесь важен конкурентный потенциал, который представляется совокупностью способностей организации производить, формировать инновации, реализовывать качественный сервис в выгодных рыночных сегментах.

Важным принципом рыночной экономики является свободная конкуренция. Товарное производство спровоцировало ее появление, однако лишь при капитализме конкуренция стала определять механизмы регулирования рыночной экономики. Рынок свободной конкуренции образовался к середине XIX века, при этом он не регулировался государственными структурами [1]. В рамках такого рынка субъекты экономики реагировали только на перемены спроса и предложения, а также на изменение цен, что в свою очередь детерминировало их интерес к изучению желаний потребителей, улучшению качества товара, интенсификации производительности труда, снижению затрат.

Рынок развивающийся характеризуется стихийностью, нередко случаи банкротства и кризиса, в то время как зрелый рынок определяется более организованной конкуренцией.

Помимо всего прочего, конкуренция реализует функцию взаимного контроля между производителями. Борьба за клиента приводит к снижению цен, затрат производства, улучшению качества товара и появлению научно-технических инноваций [2]. Стоит учитывать, что конкуренция также обуславливает противоречивые интересы производителей, увеличение непроизводственных издержек и образование монополий. Поэтому конкуренция без государственного контроля является деструктивной и разрушительной.

На сегодняшний день экономические санкции, накладываемые на Российскую Федерацию с начала 2022 года, создали существенные вызовы для многих отраслей экономики страны. В условиях глобализации санкции оказывают давление на международные связи российских компаний, ограничивая их доступ к иностранным технологиям, рынкам и инвестициям. Тем не менее в таких условиях возникает необходимость пересмотра стратегий управления конкурентоспособностью, что открывает новые перспективы для развития внутреннего потенциала. Наиболее серьезные ограничения, введенные в отношении ключевых секторов экономики – энергетики, финансов и высоких технологий, требуют от компаний адаптации своих бизнес-процессов к новым условиям. Ограничительные меры привели к сокращению объемов внешней торговли России,

особенно в секторах, связанных с высокими технологиями. По оценкам, к 2030 году доля экспорта товаров и услуг в ВВП страны может уменьшиться на 5–7%. Санкции, запрещающие поставки важнейших компонентов и технологий, заставили Россию

активнее развивать импортозамещение [3]. Однако многие эксперты сомневаются в том, что страна сможет эффективно справиться с этим вызовом, особенно в сферах, требующих высокотехнологичных решений (рис. 1).

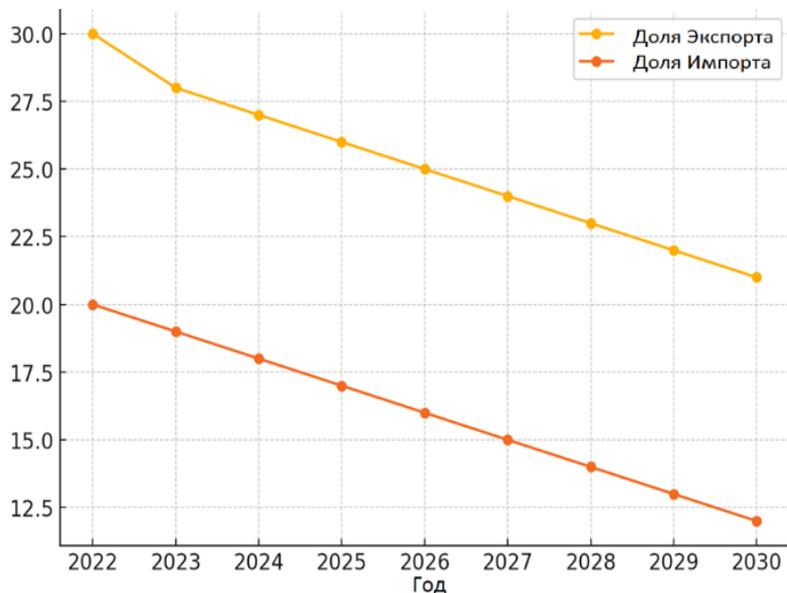


Рисунок 1 – Процент экспорта и импорта в ВВП России (2022–2030 гг.) [3]

Массовый уход заграничных компаний из России детерминировал проблемы внутренней экономики: сокращение рабочих мест и потеря доступа ко многим современным технологиям. Оставшиеся на рынке компании столкнулись с проблемами привлечения внешнего финансирования и нарушениями в производственных цепочках, поскольку санкции ограничили доступ к критически важным импортным комплектующим и услугам. Это вынудило российский бизнес пересматривать свои операционные модели, стремясь компенсировать потери через локализацию производства и поиск альтернативных партнеров.

В условиях жесткого санкционного давления российская экономика показала способность к адаптации, хотя и с существенными издержками. Произошло укрепление внутренних производственных мощностей, что позволило частично компенсировать разрыв с международными поставщиками. Важную роль сыграла переориентация экспорта на азиатские и другие новые рынки, что помогло некоторым секторам экономики продолжить рост.

Однако несмотря на эти достижения, долгосрочные перспективы российской экономики остаются неопределенными. Технологическое отставание по ряду критически важных направлений, включая микроэлектронику и информационные технологии, создает риск для дальнейшего роста. Ожидается, что экономический рост может замедлиться из-за ухудшения доступа к инвестициям, дефицита квалифицированных кадров и затруднений в освоении новых технологий [3]. Помимо этого, продолжающееся падение доходов населения и снижение потребительской активности могут стать серьезным ограничивающим фактором для внутреннего спроса, что усложнит развитие многих отраслей (рис. 2).

Долгосрочные последствия санкций повлияли на отставание в технологическом развитии и обострение проблем демографии. В то же время «санкционный» кризис способствовал открытию новых путей для импортной и экспортной деятельности, а также развитию импортозамещения.

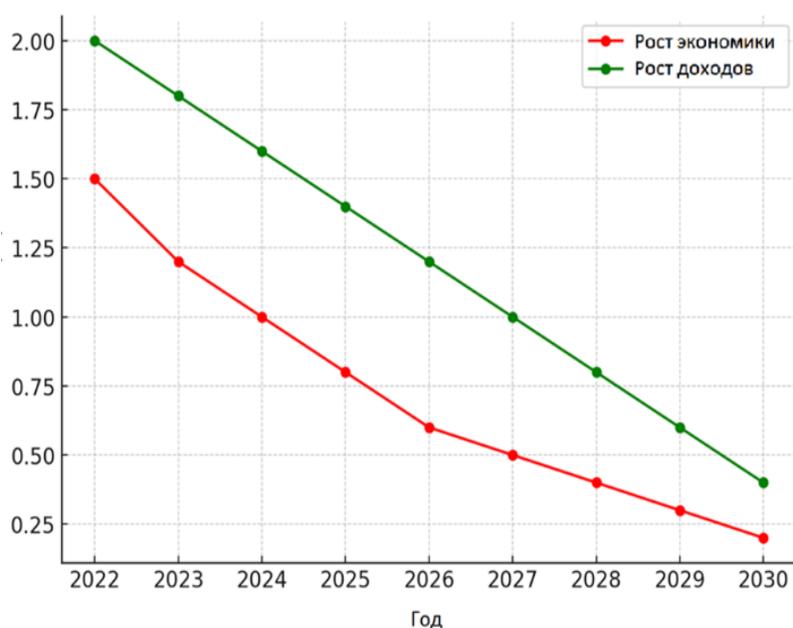


Рисунок 2 – Рост экономики и доходы населения в 2022–2030 гг. [3]

Для успешного инновационного становления технологичных отраслей России не-

обходимо продолжительное время и значительные финансовые вложения (табл. 1).

Таблица 1 – Важные экономические показатели 2022–2030 гг., % [3]

Год	Доля экспорта в ВВП	Доля импорта в ВВП	Экономический рост	Рост доходов
2022	30	20	1.5	2.0
2023	28	19	1.2	1.8
2024	27	18	1.0	1.6
2025	26	17	0.8	1.4
2026	25	16	0.6	1.2
2027	24	15	0.5	1.0
2028	23	14	0.4	0.8
2029	22	13	0.3	0.6
2030	21	12	0.2	0.4

Важными направлениями адаптации российской экономики к «санкционным вызовам» стали разработка собственных технологий для развития импортозамещения и диверсификация рынков сбыта. Российские компании (от крупнейших государственных корпораций до частных высокотехнологичных стартапов) вынуждены находить новые пути для поддержания конкурентоспособности как на внутреннем, так и на международных рынках. Стратегии управления конкурентоспособностью в условиях санкций предполагают пересмотр традиционных методов ведения бизнеса и развитие новых направлений деятельности. Экономическая ситуация создает благоприятные

условия для стимулирования локального производства и инноваций, а также для развития сотрудничества с азиатскими странами. В результате многие российские компании демонстрируют способность не только противостоять внешним вызовам, но и усиливать свои позиции на рынках.

Например, энергетическая отрасль, представленная такими гигантами, как «Газпром» и «Роснефть», испытала серьезные последствия в результате санкций, затронувших поставки оборудования для нефтегазовой отрасли и развитие сложных проектов [4]. Ограничение импорта высокотехнологичного оборудования вынудило компании активизировать программы импортоза-

мещения и разрабатывать собственные аналоги зарубежных технологий. Это привело к временному снижению темпов роста и конкурентоспособности на международных рынках, однако способствовало укреплению внутренних производственных мощностей и поиску новых решений. Другим примером является финансовая сфера, в частности «Сбер», который столкнулся с ограничением доступа к международным финансовым рынкам [5]. Финансовые санкции привели к закрытию возможностей для получения дешевого иностранного капитала, что потребовало пересмотра кредитных стратегий и усиления внутреннего финансирования.

«Сбер» адаптировался к этим условиям путем разработки новых финансовых продуктов, увеличения доли цифровых услуг и диверсификации своей деятельности на внутреннем рынке. Это позволило компании не только сократить убытки, но и продолжать развитие в условиях ограниченных ресурсов.

В технологической сфере ярким примером является компания «Яндекс», которая, несмотря на санкции, продолжает занимать лидирующие позиции на российском рынке. Санкции оказали минимальное воздействие на компанию благодаря высокой степени локализации ее продуктов и независимости от иностранных технологий. «Яндекс» использует санкционные ограничения как возможность для дальнейшего развития собственных инновационных решений в области искусственного интеллекта и интернет-технологий.

«КамАЗ» – один из крупнейших производителей грузовых автомобилей в России – также иллюстрирует, как санкции могут стать стимулом для развития. В условиях ограничения импорта комплектующих компания сфокусировалась на локализации производства и разработке новых моделей с использованием отечественных технологий. Это позволило не только сохранить свои позиции на рынке, но и начать выпуск электромобилей, что стало важным шагом в модернизации автомобильной отрасли страны [6].

В условиях экономических санкций российские компании вынуждены пересматривать свои бизнес-модели и подходы к управлению конкурентоспособностью.

Рассмотрим подробнее, как эти стратегии применяются на практике.

«Газпром» активизировал инвестиции в отечественные разработки. В результате компания начала разрабатывать и внедрять новые технологии для добычи нефти и газа на шельфе Арктики с использованием исключительно отечественных решений [7].

Такие компании, как «Сбер» и «Яндекс», усилили свое присутствие в странах Азии и СНГ. Например, «Сбер», оказавшись под санкциями, закрыл множество своих зарубежных филиалов в Европе, но одновременно усилил свои позиции в Казахстане, Беларуси и странах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) [8]. Это позволило компании компенсировать потери от западных санкций за счет расширения влияния в регионах, не затронутых санкциями.

«Яндекс» активно развивает проекты в сфере искусственного интеллекта, включая системы автопилота и умных городов. Эти инициативы позволяют компании не только сохранить конкурентоспособность, но и выйти на новые рынки, предлагая передовые решения в высокотехнологичных отраслях [9].

Санкции также стали катализатором для развития инноваций и внедрения новых технологий. Многие компании осознали необходимость инвестиций в собственные разработки и повышения уровня локализации продуктов. Так, компания «КамАЗ» активно развивает производство новых моделей грузовиков, что стало возможным благодаря реализации крупных проектов в области разработки электротранспорта. В условиях сокращения импорта ключевых комплектующих компания смогла локализовать до 90% производства, что позволило компании снизить зависимость от зарубежных поставщиков [6].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что санкции стимулировали пересмотр традиционных методов управления конкурентоспособностью, и российские компании внедряют новые стратегии для адаптации к изменившимся условиям. Можно выделить несколько ключевых подходов в управлении конкурентоспособностью.

1. Инвестиции в науку и технологии.

Крупнейшие компании, такие как «Ростех», активно инвестируют в развитие научно-технического потенциала и подготовку специалистов для локализации критически важных технологий. Например, «Ростех» реализует проекты по созданию отечественных аналогов западного оборудования, что позволяет снизить зависимость от импорта и повысить конкурентоспособность.

2. Пересмотр цепочек поставок.

Многие компании изменили свои цепочки поставок, переориентировав их на азиатские и латиноамериканские рынки. Компании, такие как «АвтоВАЗ» и «КамАЗ», активно ищут новых партнеров для обеспечения стабильных поставок комплектующих.

3. Государственная поддержка.

В условиях санкций российское правительство разработало ряд программ поддержки бизнеса. Компании, пострадавшие от санкций, могут рассчитывать на субсидии, налоговые льготы и льготное кредитование, что позволяет им поддерживать устойчивость в сложных экономических условиях. Программы импортозамещения и стимулирования инновационной активности также способствуют повышению конкурентоспособности отечественных компаний.

Вышеизложенное подтверждает факт того, что международные санкции оказали многоплановое влияние на российский бизнес, вынудив компании приспосабливаться к новым реалиям и искать альтернативные стратегии для роста. Отключение от системы SWIFT и заморозка активов Центрального банка вызвали значительные изменения в финансовой системе. В ответ Россия предприняла шаги для укрепления финансовой устойчивости, что включало

создание новых механизмов расчета и диверсификацию международных финансовых партнеров. Существующие ограничения также повлияли на экспорт и импорт, в частности, в высокотехнологичных областях, что привело к усилению политики импортозамещения.

Несмотря на массовый уход иностранных компаний, экономика России оказалась достаточно гибкой и адаптивной. Так, интенсифицировались внутренние производственные мощности, и произошло открытие новых направлений экспорта. Тем не менее долгосрочные прогнозы остаются неопределенными из-за отставания в технологическом развитии и демографических вызовов, которые могут ограничивать экономический потенциал.

Давление санкций способствовало переориентированию на новые рынки и источники поставок. Таким образом, санкции явились катализатором для внутренних преобразований и поиска новых направлений развития, что в перспективе может стать основой устойчивой и конкурентоспособной российской экономики.

Будущее развитие российского бизнеса в условиях постоянных санкций будет определено способностью экономики к адаптации, реализации инноваций и укреплению партнерства с новыми международными производителями. Успех будет также зависеть от эффективного управления ресурсами, грамотного стратегического планирования и наращивания потенциала внутренних разработок. Эти факторы станут ключевыми для достижения стабильного роста и долгосрочной устойчивости экономики России.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Базилевич С. В. Управление конкурентоспособностью предприятия // ЦИТИСЭ. 2021. № 2 (28). С. 473-489.
2. Виноградова Т. Г. Конкурентоспособность: методы и оценка // Известия СПбГАУ. 2019. № 3. С. 84-86.
3. Влияние международных санкций на развитие российского бизнеса и его международную конкурентоспособность. URL: <https://apni.ru/article/10059-vliyanie-mezhdunarodnyh-sankcij-na-razvitie-rossijskogo-biznesa-i-ego-mezhdunarodnuyu-konkurentosposobnost>.
4. Крупнейшие нефтяные компании России попали под санкции ЕС. URL: <https://www.rbc.ru/politics/15/03/2022/6230c5709a79470a03f00d16>.

5. «Сбер» попал под санкции США. URL: https://www.rbc.ru/finances/24/02/2022/62176e7b9a79470cf8482a5b_
6. КАМА-1 – первый российский электромобиль, разработанный на основе технологии цифровых двойников. URL: <https://nticenter.spbstu.ru/article/kama-1>.
7. В Арктике запущено в работу новое крупное месторождение – Семаковское. URL: <https://www.gazprom.ru/press/news/2022/december/article559836/>
8. Сбербанк окажет поддержку своим «дочкам» в Белоруссии и Казахстане. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/621c7d509a79474b67f16f0e>.
9. Компания «Яндекс»: уникальный путь развития российского IT-гиганта. URL: <https://gb.ru/blog/kompaniya-yandex/>.

IMPROVING THE STRATEGY FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF ORGANISATIONS UNDER SANCTIONS PRESSURE

© 2024 Maksim V. Telegin¹, Svetlana V. Kositsyna²

^{1,2} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article considers the peculiarities of managing the competitiveness of organizations in the context of modern economic sanctions. The main attention is paid to analyzing the impact of sanctions on the development strategies of enterprises, adapting their business processes and increasing their resilience to external challenges. The article presents the methods and tools for improving competitiveness management strategies aimed at minimizing risks and using new opportunities arising in the conditions of self-sanction pressure. The authors have considered such aspects as import substitution, diversification of supplies and development of innovative potential of organizations.

Keywords: competitiveness, sanctions, import substitution, diversification.