

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

DOI: [10.51635/27129926_2022_1_79](https://doi.org/10.51635/27129926_2022_1_79)

Формирование конкурентной стратегии на международном рынке

Сафарян Гарик Хачикович

соискатель, Южный федеральный университет,
Россия, Ростов-на-Дону
[garniksafaryan777\[at\]gmail.com](mailto:garniksafaryan777[at]gmail.com)

Аннотация. Глобальная трансформация социально-экономического развития общества сопряжена с возникновением новых условий и вызовов для хозяйствующих субъектов, к числу которых правомерно отнести политическую нестабильность и экономический кризис, вызванный мировым локдауном вследствие пандемии. Многие сектора хозяйствования и экономики отдельных стран ощутили существенное негативное влияние. В целом экономический кризис определил тренды социально-экономического развития общества. Цель исследования состоит в разработке элементов организационно-экономических мероприятий по формированию конкурентной стратегии организации с учетом мирового опыта хозяйствования. В пределах намеченной логики исследования последовательно рассматриваются конкурентные преимущества и конкурентные стратегии организации, изучаются базовые тренды мировой экономики, в том числе связанные с последствиями пандемии, исследуются практики реализации и возможности использования проектного подхода с позиции разработки программных мероприятий повышения конкурентоспособности предприятия в стратегической перспективе, применительно к конкретной организации представлены основные аспекты формирования стратегии реализации проектов во внешнеэкономической деятельности. На примере крупного субъекта промышленности Ростовской области определена возможность обеспечения конкурентоспособности регионального предприятия федерального значения посредством совершенствования его внешнеэкономической деятельности. В ходе исследования значительное внимание уделено динамике реализации регионального проекта «Системные меры развития международной кооперации и экспорта».

Ключевые слова: конкурентная стратегия; мировая экономика; рыночная среда; региональный проект; внешнеэкономическая деятельность; трансформация развития; экономический кризис; политическая нестабильность; организационно-экономические мероприятия; пандемия.

Для цитирования: Сафарян Г.Х. Формирование конкурентной стратегии на международном рынке. *THEORIA: педагогика, экономика, право.* 3(1). 79-91. https://doi.org/10.51635/27129926_2022_1_79

Formation of the competitive strategy on the international market

Garik K. Safaryan

PhD student, Southern Federal University,
Rostov-on-Don, Russia
[garniksafaryan777\[at\]gmail.com](mailto:garniksafaryan777[at]gmail.com)

Abstract. *The global transformation of the socio-economic development of society is associated with the emergence of new conditions and challenges for economic entities, among which it is legitimate to include political instability and the economic crisis caused by the global lockdown due to the pandemic. Many sectors of the economy and the economy of individual countries have experienced a significant negative impact. On the whole, the economic crisis determined the trends in the social and economic development of the society. The purpose of the study is to develop elements of organizational and economic measures for the formation of a competitive strategy for an organization, taking into account world management experience. Within the intended logic of the study, the competitive advantages and competitive strategies of the organization are consistently considered, the basic trends of the global economy, including those related to the consequences of the pandemic, are studied, implementation practices and the possibility of using the project approach are studied from the standpoint of developing program measures to increase the competitiveness of an enterprise in a strategic perspective, in relation to a specific organization presents the main aspects of the formation of a strategy for the implementation of projects in foreign economic activity. On the example of a large industrial entity of the Rostov region, the possibility of ensuring the competitiveness of a regional enterprise of federal significance by improving its foreign economic activity is determined. In the course of the study, considerable attention was paid to the dynamics of the implementation of the regional project "Systemic measures for the development of international cooperation and exports."*

Keywords: *competitive strategy; world economy; market environment; regional project; foreign economic activity; development transformation; economic crisis; political instability; organizational and economic measures; pandemic.*

For citation: Safaryan G. (2022). Formation of the competitive strategy on the international market. *THEORIA: Pedagogy, Economics, Law*. 3(1), 79-91. https://doi.org/10.51635/27129926_2022_1_79

Введение

Современное социально-экономическое развитие общества сопряжено со стремительно возникающими вызовами ведения хозяйственной деятельности субъектами рыночной экономики. При этом в настоящее время подобные вызовы стали носить не только национальный характер, но и общемировой. К подобным вызовам, не в последнюю очередь, можно отнести и пандемию 2020 года, которая послужила опорной точкой для стремительного развития отдельных отраслей и экономик с одной стороны. Однако в результате неё многие сектора экономики, и даже более того – экономики многих стран потерпели существенные потери. Вместе с тем, случившееся, определило дальнейшие тренды социально-экономического развития общества.

Развивающиеся события в классической теории стратегического управления относятся к факторам внешней среды и поэтому должны учитываться при формировании

конкурентоспособных стратегий как больших социально-экономических систем, так и отдельно-взятых организаций, выступающих субъектами хозяйствования и игроками на рынке в том или ином контексте. Актуальность же разработки подробного плана действий, основанного на обоснованной, конкурентоспособной стратегии, не исчезнет никогда. Но необходимо учитывать при этом тренды мирового развития, а также инновационные разработки и подходы в данном секторе.

Указанные аргументы актуализируют направленность темы исследования.

Исследованию теоретических аспектов понятия «конкуренция», выявлению особенностей содержания понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества» посвящены работы таких авторов, как Голиков И.А., Голубева М.А., Гуляев Г.Ю., Ермолов М.Г., Набиев Р.А., Смирнов В.В. Проблематикой интеграции инноваций в процессы обеспечения экономического роста

экономики, реализации механизмов повышения качества роста, исследованию типологий и подходов к анализу влияния различных социально-экономических систем на уровень инновационной активности стран и регионов, посвящены исследования Балабановой А. В., Милевской Т.С., Огурцовой Е. В., Урунова А. А., Фирсовой А. А., Челноковой О.Ю., Шареева Ю. В.

Цель исследования заключается в обосновании основных тенденций и практики формирования конкурентной стратегии организации с учётом мировых, глобальных тенденций.

Объект и предмет исследования. В качестве объекта исследования выступает организация как социально-экономическая система, для которой разрабатывается конкурентоспособная стратегия, а также социально-экономические системы иного рода, такие как регион, государство. Предметом исследования выступает совокупность методов и подходов к разработке конкурентоспособной стратегии, в том числе инновационного характера.

Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что мировой опыт и глобальные тенденции развития экономики государств оказывают влияние на развитие различных социально-экономических систем различного уровня. Данные тенденции должны учитываться как при разработке проектов регионального уровня, так и формировании конкурентоспособной стратегии отдельной организации.

Новизна исследования состоит систематизации базовых трендов развития мировой экономики и описании возможностей интеграции инновационных подходов к формированию конкурентоспособной стратегии социально-экономических систем и организаций. Элементы научной новизны характеризуются следующими положениями:

Тренды развития мировой экономики в контексте конкурентной стратегии организаций

Достижение успеха любой компании зиждется на разработке комплекса мероприятий, направленных на реализацию тех или иных целей. Как правило, данные цели носят стратегический характер, хотя, безусловно, в современном мире стратегическое планирование формируется на достаточно небольшом горизонте событий, поскольку течение времени существенно ускорилось. Вместе с тем, разработка тех или иных целей связана с выявлением того, какие причины являются залогом

успешности той или иной компании. Иными словами – что является её конкурентным преимуществом.

Возникает также вопрос: конкуренция – это проблема, или это реальность, от которой никуда не деться. Или конкуренция – это задача, которая решается руководством компании. Ведь в настоящее время по большому счёту нет клиентов, которые не «принадлежали» бы в определённом смысле какой-то определённой компании. Как и нет совершенно «свободных» денег. Все они кому-то уже принадлежат. Если бы конкурентов не было, и компания является единственной и по сути монополистом на рынке, то есть единственной возможностью и единственным решением для клиента на рынке, то такие инструменты, как маркетинг, продажи и т.п. не нужны. Достаточно в этом случае в целом дать информацию клиентам о том, что есть вот такой поставщик и такой товар, организовать работу диспетчеров, которые обслуживают заказы и все.

В контексте анализа происходящих в экономике событий вследствие пандемии COVID-19 выявлены возможные структурные изменения, которые возможны в результате принятых государственных решений 2020 года.

Во-первых, отметим, что это был самый большой социально-экономический кризис, если смотреть на мировую экономику, со времён Великой экономической депрессии. И это так, если смотреть в этом контексте на развитые экономики стран. Согласно статистическим данным, падение ВВП в развитых экономиках в среднем было на уровне 5% в 2020 году. Такого не было никогда со времён великой экономической депрессии. В США спад ВВП составил 3,5% (Таиров, 2021), в Европе в среднем на 7% (во Франции на 9 %, в Испании на 11%) (ТАСС, 2020). В Великобритании на 10%. И это цифры, которые можно сопоставлять только с военным временем. И причины, которые повлекли подобное падение, человечество не наблюдало со времён после масштабной войны – Великой отечественной.

Связано это с тем, что страны по настоящему «испугались» распространения вируса и «закрыли» экономику. И в этом смысле надо понимать, что данный кризис существенно отличается от предыдущих кризисов – кризиса 2008/2009 гг. Данный кризис был кризисом со стороны совокупного спроса, который означает, что люди раньше были настроены оптимистично, и покупали, увеличивали

потребление, увеличивали инвестиции. А потом, в какой-то момент, они почувствовали себя «беднее» и перестали покупать. Это нормальная рецессия, связанная с «лопнувшим пузырьём». Таких рецессий было в мире много, в том числе в послевоенное время. Кризис 2008 года был связан с «мыльным пузырьём» на рынке американской недвижимости и низкокачественных ипотечных займов: люди считали, что недвижимость стоит дорого, брали кредит под недвижимость, считали себя богатыми, потребляли много. А потом вдруг поняли, что они переоценивали недвижимость и стали экономить. Это привело к срочной распродаже всех активов. Цены на акции упали. Люди в такой период чувствуют себя беднее. Следствие этого получил развитие мировой финансовый кризис 2008/2009 гг. И как бороться с подобным кризисом: очевидно, ведь инструмент в данном случае применяется следующий: увеличение денежного предложения, снижение процентных ставок. И в некоторых случаях – рост бюджетных расходов.

Практика показала, что не все страны в 2008 году отреагировали «разумно». Но, тем не менее, это был «нормальный» кризис со стороны спроса.

В 2020 году наблюдался кризис совершенно иного рода. Это кризис, где первые проблемы возникли со стороны предложения: в связи с тем, что страны поняли, что грозит резкий рост смертности, они «закрыли» свои экономики. И на самом деле по статистике в настоящее время на всём земном шаре умерло более двух миллионов человек. В России избыточная смертность в апреле-декабре 2020 года составила порядка 360 тыс. человек. В целом, это огромные величины и некоторые страны будут в этой связи на несколько лет «отброшены» с точки зрения продолжительности жизни населения.

Коронавирус в этой связи был и остаётся действительно большой угрозой. Именно поэтому большинство Правительств по всему миру ограничили экономические операции, закрывая при этом рестораны, бары, очень часто заводы, иногда – гостиницы, закрывая путешествия. Это резко ограничило собственно свободу потребления: может быть покупатель и хотел бы поехать в отпуск, но Правительство мне запрещает. Такого рода ограничения стали действительно огромным ударом по экономике любой страны. В некоторых странах во втором квартале наблюдалось резкое падение ВВП в сравнении с 2019 годом, который «упал»

на четверть, или даже на треть, что явилось огромным ударом в связи с введением карантинных. Как считают специалисты, карантин был оправданным, потому что в развитых странах политики не могли смириться с тем, что наблюдалось в отдельных странах, например в г. Бергамо, Италия, когда были переполнены и больницы, и морги. Врачи, в тот период, должны были принимать сложное решение: кого лечить, кого не лечить. Потому что возможности лечить всех не было.

Закрытие экономик в этой связи напрямую связано с моделью «SIR» (абр. англ. Susceptible, Infectious, Recovered – уязвимый, заразившийся, выздоровевший).

$$S \rightarrow I \rightarrow R.$$

Суть этой модели в том, что эпидемиологи умеют прогнозировать количество заразившихся, заболевших и выздоровевших. И модель гласит: рано или поздно, но переболеют все до тех пор, пока не будет изобретена вакцина. Пока вакцина не изобретена, выбор только в том, чтобы «сгладить» пик заболеваемости, растянуть его во времени или нет. Если есть ограниченная мощность системы здравоохранения в целом, и госпиталей в частности. Единственное, что можно сделать в таком случае: это ввести жёсткий карантин и «растянуть» заболеваемость во времени. Сделать так, чтобы люди заболевали позже, чем раньше, и у государства не было бы переполнения больниц и госпиталей. Так поступило большинство стран, в том числе и Российская Федерация, хотя в последней по сравнению с другими странами карантин был не таким жёстким и определённым. Тем не менее, даже в России, люди в меньшей степени ходили на работу и иные заведения, и это помогло снизить потенциальную смертность.

В ряде развитых государств осуществлялись в этот период существенные выплаты и помощь как бизнесу, так и физическим лицам. Эти суммы были беспрецедентными с точки зрения мирного времени. Во время войны бюджетные дефициты могут достигать 10 и даже более процентов ВВП. В мирное время таких дефицитов не наблюдалось.

Указанно привело к огромному дефициту государственного долга в развитых странах. Но так как экономика находится в не лучшем состоянии, то нет проблемы инфляции и поэтому государственные облигации во всех развитых странах сегодня торгуются по нулевым ставкам, или по ставкам, которые ниже темпов

инфляции. Это не означает, что нет проблемы: нет угрозы резкого роста инфляции, нет угрозы банкротства по государственному долгу. Де-факто во многих странах сегодня инфляция выше, чем процентные ставки, которые государство платит по государственным облигациям. А это означает, что, когда государство забирает деньги на рынке, оно, фактически, получает дополнительные деньги от вкладчиков. Вкладчики доплачивают государству за право дать государству займы. И в этом смысле не стоит ждать кризиса в государственных финансах в западных странах.

Единственное исключение сейчас – это США. Сейчас идёт спор о том, что новый пакет помощи Байдена избыточен и может привести к росту инфляции. Но ни у кого нет сомнения, что Федеральная резервная система в этом потенциальным всплеском сможет справиться.

Если же посмотреть на экономические прогнозы, например, международного валютного фонда, которые были опубликованы в 2021 году, то мы говорим о том, что мировая экономика, которая упала в 2020 году на 3,5 %, вырастет на 5,5 % в 2021 году. Развитые страны вырастут примерно к уровню до-ковидного ВВП и продолжат расти. Связано это не последнюю очередь с тем, что в настоящее время происходит повсеместная вакцинация населения, но страны в части восстановления уровня ВВП будут вести себя по-разному. Так, в США рост будет скорее всего более быстрым, в Европе рост будет менее быстрым, в том числе и потому, что Европа вакцинируется медленнее. Япония, Великобритания, Канада к концу 2021 года не достигнут до-ковидного уровня ВВП. Китай уже преодолел рецессию. По итогам 2020 года он вырос на 2%, в 2021 году продолжит расти и вырастит до 8%, а дальше вернётся на свою заданную территорию (6% в год). По прогнозам все развивающиеся страны так или иначе будут расти.

Экономика России по прогнозам вырастит примерно на 3% и тем самым почти достигнет своего до-ковидного уровня и дальше продолжит расти темпами 2-3% в год. Но сейчас важным является то, что, если вакцинация закончится в 2021 году, то жизнь возможно вернётся к нормальной экономической ситуации. Но это с одной стороны.

С другой стороны, эта жизнь будет устроена уже несколько иначе. Рассмотрим направления, по которым COVID-19 изменил структуру экономики, структуру экономической

деятельности. Здесь можно выделить следующие направления:

1. Изменение отношения к процессу урбанизации.
2. Изменение отношения к здравоохранению;
3. Развитие цифровых технологий и онлайн торговли, виртуального оказания услуг;
4. Изменение отношения к изменению климата.

Что касается урбанизации – это очень важный фактор. Дело в том, что в последние десятилетия, или на самом деле даже тысячелетия, мир переселялся в города.

Города стали местами, где люди более производительны, где люди получают более высокие доходы, даже если сделать поправку на более дорогую стоимость в городах, и поэтому люди, особенно образованные и предприимчивые, все эти столетия переселялись в города. Пандемия изменила это в большей степени: оказалось, что многие подразделения, в том числе очень производительные, образованные в самых развитых экономиках в самых развитых отраслях могут работать онлайн.

Примером может служить, в центре Лондона, в Сити, представляющее собой квадратную милю, где расположены все финансовые институты. И уже год City of London стоит пустым: практически никто на работу в City of London не ходит. Банкиры, специалисты IT-сферы, юристы, люди, которые занимаются персоналом, менеджеры, инвесторы вполне могут работать удалённо из дома. При этом недвижимость в центре Лондона стоит достаточно дорого. И люди начинают задаваться вопросом: зачем мне жить в центре Лондона, если я могу работать из деревни, из пригородного дома. И очевидно, что эти изменения будут качественными. Истёкший год работы «из дома» программистов, консультантов, преподавателей, банкиров, финансистов многие подразделения задают этот вопрос: есть ли объективная необходимость переводить сотрудников в офисы. И если специалист работает из дома, то очевидно, что есть стимул работать из большого дома в пригороде, а не переезжать в центр города.

Говоря о ценовой политике недвижимости, как правило стоимость не большой квартиры в центре равнозначна покупке дома гораздо большего по площади за городом. И, безусловно, если необходимо ездить в город каждый день, привлекательность такой

недвижимости существенно снижается. И, в противовес, если такая необходимость отпадает и центр города можно посещать гораздо реже, то это совсем другая история. В этой связи можно ожидать, что недвижимость и структурный сектор существенно изменятся: люди будут в меньшей степени платить большие деньги за то, чтобы жить в центре города и бизнесы будут в меньшей степени готовы платить за аренду больших офисов, в которых никого нет, потому что люди работают из дома.

Что касается роли технологий и здравоохранения, то мы увидели в 2020 году на сколько важно здравоохранение и с точки зрения избыточных мощностей, и с точки зрения квалификации персонала, и с точки зрения запаса лекарственных средств, средств индивидуальной защиты. В последнее десятилетия по всему земному шару (на Западе и в России) происходила оптимизация здравоохранения. Специалисты задавались вопросом: зачем нам нужен запас масок, если они не используются, мы их просто покупаем, храним и не используем. Теперь таких вопросов будет всё меньше и меньше, и будет как во время холодной войны СССР и США были готовы к бомбардировкам и в этой связи бомбоубежища поддерживались долгое время в идеальном состоянии. Скорее всего общество ожидает подобная подготовка к следующей пандемии: будут храниться и запасы лекарственных средств, и запасы масок, и законсервированные госпитальные, больничные мощности.

Кроме того, можно прогнозировать рост престижа медицинской профессии и рост расходов на здравоохранение.

Вторая отрасль, которая существенно вырастет, это отрасль ИТ. Общество увидело, на сколько важно иметь хорошо организованные цифровые услуги и это имеет значение в том числе и для медицины, когда консультацию врача можно получить онлайн. Это имеет значение и для образования, и для консультирования. Теперь уже и для консультирования в области фитнеса, когда гимнастические залы были закрыты, но можно потренироваться с тренером онлайн. Все это вещи, которые так или иначе будут изменяться и конечно, если человек работает в он-лайне и он создаёт цифровые приложения, то, конечно, год был хорошим и не случайно капитализация цифровых компаний в 2020 году достигла не бывало высоких величин.

Ещё одна отрасль, которая существенно изменится – это сокращение путешествий. Люди меньше начали летать уже до пандемии, потому что они начали считать, что полёты приводят к выбросам углеродов, углеродных газов и скорее стали стремиться общаться онлайн. Сейчас этого будет ещё больше, потому что очень многие освоили онлайн семинары и конференции и люди больше не будут летать на один день через океан чтобы провести бизнес-переговоры, а будут проводить их посредством соответствующих приложений. И поэтому не стоит ожидать, что мировая авиапромышленность восстановится на уровень до пандемии.

И, наконец, это отношение к глобальному потреблению. До кризиса 2020 года многие «зелёные» партии говорили о том, что миру нужно озаботиться ростом выбросов и необходимо так или иначе «бороться» с глобальным потеплением. Это же говорили и политические лидеры. Указанное становилось мейнстримом, поскольку стало не просто научным консенсусом, а общество своими глазами наблюдает потепление в сравнении с последующими годами. Это то, что можно почувствовать и в Северной Европе.

2020 год стал особенным постольку, поскольку «зелёные» партии сказали: наступление на природу приводит к таким катастрофическим последствиям, как пандемия. Чем больше будет глобальное потепление, тем больше будет пандемий. И пандемии обходятся обществу в 10% ВВП. И в этой связи более рациональным представляются затраты на инвестиции в возобновляемые источники энергии и снижение потребления ископаемых источников энергии в виде нефти. В перспективе подобная политика обойдется дешевле, нежели последующая борьба с пандемией.

Во-вторых, Европейские политики решили: у правительства есть возможность занять огромное количество денег на рынке и потратить их на восстановление экономики в «зелёном» направлении. Не просто построить то, что было до Covid-19, а восстановить экономический рост в более «зелёном» формате. И это будет происходить и в Европе, и в США. Потому что это такая возможность, при которой можно взять пакет восстановления экономики в 10% ВВП с США, 10% ВВП в Европе, и потратить их не на то, чтобы построить нефтеперерабатывающий завод, или чтобы восстановить авиапромышленность, а для того, чтобы перейти на более устойчивые источники энергии. И это,

очевидно, будет происходить и потому, что есть спрос на переход на устойчивое развитие. Указанное является следствием того, что обществу очень дорого обходится не рациональное природопользование с одной стороны, а с другой – потому что есть деньги на это. Ведь мир мобилизовал огромный государственный ресурс для того, чтобы восстановить экономику. И, очевидно, что эти ресурсы можно потратить более рациональным образом.

Обеспечение внешнеэкономической конкурентоспособности предприятий угольной отрасли федерального значения

Главной особенностью действующей системы налогообложения нефтяной отрасли РФ является ее нестабильность и подверженность постоянным внесениям изменений и поправок в действующие налоговый кодекс и таможенный тариф. Так, начиная с 2015 года в стране проводится так называемый «налоговый маневр в нефтяной отрасли», цель которого заключается в снижении маржинальности нефтеперерабатывающих заводов с высоким выходом темных нефтепродуктов и тем самым стимулирование нефтяник на развитие вторичный более глубоких процессов переработки нефти. По замыслу Правительства это в конечном итоге должно будет убрать с рынка низкоэффективные НПЗ и привлечь в отрасль дополнительные инвестиции на развитие вторичных более дорогих процессов переработки сырья.

Однако, несмотря на достаточно понятные и объяснимые цели, сам процесс достижения

этих результатов и правила игры постоянно и неоднократно менялись в течение всего рассматриваемого периода. С начала было принято решение о выравнивании экспортных пошлин на темные нефтепродукты (в частности, мазут) к ставке пошлины на нефть. Затем начиная с 2019 года было принято решение о полном постепенном обнулении ставки пошлины на нефть и нефтепродукты к 2024 году. Параллельно постоянно вносились изменения в расчет ставок акцизов. Также была введен демпфирующий механизм, который предусматривает компенсацию нефтяникам потенциальных потерь после данных изменений от продаж нефтепродуктов на внутреннем рынке. Целью данного механизма является сдерживание и недопущение роста цен на внутреннем рынке до уровня экспортной альтернативы для конечных потребителей, что может привести у негативным социально-экономическим последствиям.

Все эти изменения, непредсказуемость и нестабильность самым негативным образом сказываются в итоге не только на инвестиционной привлекательности многих дорогостоящих проектов, но также не позволяют компаниям четко встраивать среднесрочные стратегические цели на ближайшие периоды. Проведенный анализ позволяет сгруппировать полученные данные в комплексную таблицу SNW-анализа (табл. 1).

Таблица 1. SNW-анализа АО «Новошахтинский завод нефтепродуктов»
Table 1. SNW-analysis of JSC "Novoshakhta Oil Products Plant"

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов				
		Слабые	N	Сильные		
	Наименование	1	2	3	4	5
Трудовые ресурсы:						
	Состав и компетентность руководителей	1	2	3	4	5
	Состав и квалификация специалистов	1	2	3	4	5
	Состав и квалификация рабочих	1	2	3	4	5
	Возможность привлечения высококвалифицированных специалистов	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5
Финансовые ресурсы						
	возможность финансирования из собственных средств	1	2	3	4	5
	обеспеченность оборотными средствами	1	2	3	4	5
	Обеспеченность средствами на зарплату	1	2	3	4	5
	Возможность быстрого привлечения заемных средств для покрытия кассовых разрывов	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов				
		Слабые	N	Сильные		
	Наименование	1	2	3	4	5
Материально-технические ресурсы						
	Стабильность качества основного сырья (нефти)	1	2	3	4	5
	Обеспеченность энергоресурсами	1	2	3	4	5
	Состояние и сохранность технологического оборудования	1	2	3	4	5
	Сырье, материалы, топливо и энергия, комплектующие	1	2	3	4	5
	Площади и рабочие места, связь и транспорт	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5
Информационно-технологические ресурсы						
	Уровень автоматизации технологических процессов	1	2	3	4	5
	Прогрессивность используемых технологий и методов	1	2	3	4	5
	Обеспеченность средствами компьютеризации и цифровыми технологиями	1	2	3	4	5
	НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5
Сбыт и маркетинг продукции						
	Продвижение продукции на внутреннем и внешнем рынках	1	2	3	4	5
	Использование рекламы	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5
Организационная структура						
	Конфигурация: звенья, диапазон и уровни управления	1	2	3	4	5
	Функции: состав и качество разделения труда	1	2	3	4	5
	Качество внутренних и внешних вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей	1	2	3	4	5
	Отношения: разделение прав и ответственности по звеньям	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5
Организационная культура						
	Коммуникационная система и язык общения	1	2	3	4	5
	Традиции, опыт и вера в возможности организации	1	2	3	4	5
	Трудовая этика и мотивирование	1	2	3	4	5
	Итого	1	2	3	4	5

По методу SNW-анализа, наиболее развитыми в компании являются организационная структура и информационно-технологические ресурсы. Достаточно гибки механизмы управления финансовыми потоками. Необходимо обратить внимание на сбыт продукции и маркетинг. Невысокий показатель этого сегмента деятельности обусловлен работой с малым числом крупных покупателей на долгосрочных условиях поставок, низкой интенсивностью работ для расширения перечня контрагентов.

Проведённый анализ внешней и внутренней среды предприятия позволил выявить ряд возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильные и слабые стороны предприятия.

К возможностям внешне среды организации мы отнесли следующие:

1. Расширение географии продаж.

2. Открытие новых рынков сбыта.
3. Расширение ассортимента выпускаемой продукции.
4. Внедрение новых технологических процессов.
5. Доступность к новым технологиям.
6. Господдержка отрасли.
7. Избыток нефтяного сырья на внутреннем рынке.

Вместе с тем существует ряд угроз внешней среды, определяющих рисковую составляющую деятельности завода. К ним мы отнесли такие, как:

1. Высокая волатильность цен на мировом рынке нефти и нефтепродуктов.
2. Непостоянство налоговой системы в нефтяной отрасли.

3. Ухудшение погодных условий в портах реки Дон и в Черном море.
4. Глобальная поддержка и развитие альтернативных, более экологических источников получения энергии.
5. Нестабильность национальной валюты.

6. Высокая конкуренция.
- Безусловно, факторы внешней среды являются компонентами, на которые организация слабо может влиять, но их необходимо учитывать при разработке соответствующего комплекса стратегических альтернатив (табл. 2).

Таблица 2. Стратегические альтернативы в контексте SWOT-анализа
Table 2. Strategic Alternatives in the Context of SWOT Analysis

	Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
Сильные стороны компании	Наличие собственных логистических мощностей по автоперевозке и перевалке нефтепродуктов позволяет компании расширить клиентскую базу Внедрение новых технологий для расширения ассортимента выпускаемой продукции Реализация крупных инвестиционных проектов, направленных на внедрение новых технологических процессов за счет привлечения финансирования	Возможность диверсификации экспортных логистических потоков при ухудшении погодных условий в одном из существующих портов Стабильность спроса на внешнем рынке позволяет компании в достаточно короткие сроки перенаправить весь объем производимой продукции с внутреннего рынка на экспорт Официальное трудоустройство и высокая мотивация позволяют компании привлекать высококвалифицированный персонал из других регионов
Слабые стороны компании	Расширение пула поставщиков нефтяного сырья с увеличения стабильности его качества Использование всех возможных форм государственной поддержки при реализации инвестиционных проектов, направленных на расширение ассортимента выпускаемой продукции и развитие новых технологических процессов	Использование механизмов хеджирования рисков изменения цен на мировом нефтяном рынке, а также волатильности национальной валюты Развитие новых технологических более глубоких процессов переработки нефти

Далее. Рассматривая комплексную диагностику внутренней среды, мы выявили следующий комплекс сильных сторон организации, к которым мы отнесли такие, как:

1. Выгодное географическое месторасположение вблизи речных портов р. Дон и глубоководных портов Черного моря.
2. Стабильный спрос на продукцию компании, как на внешнем, так и на внутреннем рынке.
3. Наличие собственных логистических мощностей по хранению, перевозке и перевалке продукции.
4. Официальная заработная плата.
5. Высокая мотивация.
6. Возможности по привлечению внешнего финансирования.

Вместе с тем, у организации существуют и слабые стороны. В их числе:

1. Ограниченность номенклатуры выпускаемой продукции при ограниченном наборе технологических процессов.

2. Невысокий уровень квалификации среднего и младшего производственного персонала

Указанное позволило сформировать комплекс стратегических альтернатив, образованных на пересечении соответствующих полей.

Как видно из таблицы, в числе стратегических альтернатив выбраны такая, как «Стабильность спроса на внешнем рынке позволяет компании в достаточно короткие сроки перенаправить весь объем производимой продукции с внутреннего рынка на экспорт».

Заключение

Чтобы разрабатывать собственную стратегию и следовать ей, а не стратегии, которую выработывают конкуренты, следует в первую очередь обратить внимание на клиента. При этом клиент выбирает между ценой и тем, что

клиент получает взамен за оплату, взамен за цену. И бизнес в обязательном порядке даёт что-то ценное взамен, то осуществляется продажа. По сути – это взаимовыгодный обмен, хотя быть может он и не совсем равноценный. Потому что меняются равными категориями, то ценность обмена не имеет смысла и участники обмена скорее всего не захотят меняться. А если каждая сторона считает, что отдаёт меньше, а получает больше, здесь уже есть мотивация к обмену, к сделке между продавцом и покупателем.

Таким образом, на одной чаше весов обмена лежит цена, на другой чаше весов лежат некие ценности, которые клиент получает от того или иного бизнеса. При этом цена – это не просто «деньги», но тем не менее в первую очередь это именно денежное выражение. Если посмотреть на эту чашу весов, то можно понять, что существует две основные конкурентные стратегии поведения компании в отношении потребителя и позиции того, в чём быть для клиента лучше: компания может быть дешевле, в сравнении с конкурентами; компания может быть ценнее для клиента, в сравнении с конкурентами.

Проектное управление как метод планирования и реализации различного рода стратегических целей и задач в контексте реализации конкурентоспособной стратегии завоевало в последнее время заслуженное признание. При этом, если на первоначальных этапах в большей степени проектное управление рассматривалось как методология реализации инвестиционных проектов, то в настоящее время применение данной методологии обеспечивает высокую надёжность достижение целей и задач организации в краткосрочном периоде, но в то же самое время направленных на реализацию общей корпоративной стратегии. При этом затраты на достижение стратегических целей и задач при этом могут быть существенно сокращены при использовании данной методологии.

Проект, как объект управления, будь то инвестиционный, либо организационный, направленный на совершенствование отдельно-взятых бизнес-процессов, либо всей организации как единой системы, представляет собой временно-организованное предприятие, образование которого нацелено на создание уникальных продуктов и услуг, инновационного типа течения бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и т.д.

При этом, если мы говорим об уникальности товаров, работу, услуг, то подразумеваем, что создаваемые в рамках проектной деятельности товары, работы, услуги будут существенно отличаться от собственных аналогов, а иногда – и от субститутгов. Уточнение их характеристик осуществляется в результате последовательного выполнения проекта

Как показало исследование, наблюдающийся экономический кризис, вызванный пандемией 2020 года, стал самым большим социально-экономическим кризисом, если смотреть на мировую экономику, со времён Великой экономической депрессии. Согласно статистическим данным, падение ВВП в развитых экономиках в среднем было на уровне 5% в 2020 году. Такого не было никогда со времён великой экономической депрессии. В США спад ВВП составил 3,5%, в Европе в среднем на 7% (во Франции на 9 %, в Испании на 11%). В Великобритании на 10%. И это цифры, которые можно сопоставлять только с военным временем.

Введение ограничительных мер в большинстве стран мира привело к тому, что обозначились основные тренды социально-экономического развития общества, а именно:

1. Изменение отношения к процессу урбанизации.
2. Изменение отношения к здравоохранению;
3. Развитие цифровых технологий и онлайн торговли, виртуального оказания услуг;
4. Изменение отношения к изменению климата.

И в современных условиях, как социально-экономические системы, так и организации должны разрабатывать свою конкурентоспособную стратегию с учётом произошедших глобальных изменений

Говоря о роли цифровых технологий и диджитализации можно отметить, что сейчас, на самых высоких государственных уровнях, всё больше говорят о четвёртой промышленной революции, Индустрии 4.0, которая изменяет общество не независимо от того, знают его члены о происходящих изменениях, или нет. Технологии развиваются экспоненциально, и среди цифровых технологий, имеющих существенное влияние на развитие общества и экономики, можно выделить такие, как: искусственный интеллект, большие данные, блок-чейн, интернет вещей, квантовые вычисления, 3D печать, биотехнологии, повсеместная

автоматизация и машинное обучение. То есть автоматизация самого процесса автоматизации: это одновременно и удивительно, и пугающе. Ведь внедрение новых технологий ведёт к преобразованиям во всех сферах жизнедеятельности. И обществу, и организациям необходимо уметь адаптироваться к происходящим изменениям. Также, как было показано в исследовании, случившаяся пандемия подтолкнула мир к ещё большему развитию информационных технологий и цифровой экономики, и данная сфера стала одной из немалочисленных, которые в сложный период 2020 года работали в условиях получения прибылей и прироста стоимости компаний сферы ИТ.

Рассмотрим результаты реализации регионального проекта «Системные меры развития международной кооперации и экспорта». Подобное исследование стало апробацией в части возможности использования проектного подхода социально-экономическими системами в контексте реализации региональной конкурентоспособной стратегии. Анализ показал, что, безусловно, пандемия внесла коррективы в реализацию проекта в этой связи. Так, в условиях ограниченного внешнего спроса, а также вследствие введенных ограничений в России и странах-торговых партнерах Ростовской области объемы внешней торговли за 9 месяцев 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года снизились: по предварительным оперативным данным Южного таможенного управления внешнеторговый оборот сократился на 7,4% (РФ – 16,9%), экспорт

товаров – на 4% (РФ – 22,6%), импорт – на 17% (РФ – 6,9%).

В качестве стратегических целей и задач выделены следующие:

1. Снижать все виды издержек предприятий за счет вовлечения их в федеральные программы, в т.ч. КППК, повышение производительности труда (бережливые технологии) и др.
2. Продолжить совместно с РЭЦ упрощенные механизмы получения финансовой поддержки
3. Содействовать росту продаж:
 - онлайн-торговля МСП;
 - персональное сопровождение средних и крупных предприятий на зарубежных рынках совместно с РЭЦ, дипломатическим корпусом, торгпредствами.

Как видим, некоторые из них лежат в ареале обозначенных трендов постковидного этапа развития общества, а именно: содействие росту онлайн-торговли.

Помимо этого, было показано, что в контексте деятельности отдельно-взятой организации регионального значения среди стратегических альтернатив конкурентоспособного развития может быть такая, как «Стабильность спроса на внешнем рынке позволяет компании в достаточно короткие сроки перенаправить весь объем производимой продукции с внутреннего рынка на экспорт». Подобный вывод был сделан с учётом использования признанных методов стратегического анализа, а также в контексте развития международных отношений между странами-партнёрами.

Литература

1. Байден подписал пакет мер по спасению экономики на \$1,9 трлн. Электронный ресурс «РБК». <https://www.rbc.ru/economics/11/03/2021/604a77059a7947d5e0d0da3c>.
2. Искусственный интеллект – уже реальность. «lenta.ru». <https://lenta.ru/articles/2019/04/16/perevozki/>. Дата обращения 05.04.2021
3. Клеймёнова Л. Что такое индустрия 4.0 и что о ней нужно знать. Электронный ресурс «РБК». <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7>.
4. Мануков С. Амстердам сделал ставку на «пончиковую» экономику. Электронный ресурс «Эксперт». <https://expert.ru/2021/03/26/ponchik/>.
5. МВФ улучшил прогноз по росту мирового ВВП в 2021 году до 5,5%. Электронный ресурс «Тасс». <https://tass.ru/ekonomika/10550413>.
6. Моделирование эпидемий: модель SIR. Электронный ресурс «Полит.Ру». <https://polit.ru/article/2020/05/06/sir/>.
7. Национальная программа «Цифровая экономика 2024». <https://digital.ac.gov.ru/>.
8. Не только Agile: как устроена модель Waterfall и в каких проектах ее использовать. Электронный ресурс «Changellenge». <https://changellenge.com/article/ne-tolko-agile-kak-ustroena-model-waterfall-i-v-kakikh-proektakh-ee-ispolzovat/>.

9. О ходе реализации региональных проектов «Системные меры развития международной кооперации и экспорта» и «Экспорт услуг». Официальный портал Правительства Ростовской области. <https://www.donland.ru/report-speech/193/>.
10. Огурцова Е. В., Челнокова О. Ю. (2020). Экономическая интеграция и экономический рост: взаимосвязь и взаимообусловленность процессов. *Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право.* 12(3), 3–9.
11. Программа Министерства экономического развития и энергетики. <https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/EN/Publikation/digital-strategy-2025.html>.
12. Росстат назвал число умерших россиян с COVID-19 в 2020 году. Электронный ресурс «РБК». <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2021/602132e19a7947073f7ddeb5>.
13. Спад ВВП государств еврозоны в 2020 году по прогнозу составит 8,7% из-за пандемии. Электронный ресурс «Тасс». <https://tass.ru/ekonomika/8901429>.
14. Таиров Р. Экономика США показала крупнейшее падение со времён Второй мировой войны. Электронный ресурс «Forbs». <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/419763-ekonomika-ssha-pokazala-krupneyshee-padenie-so-vremen-vtoroy>.
15. Ученые оценили эффективность карантина в борьбе с коронавирусом. «РБК». <https://www.rbc.ru/society/19/03/2020/5e7360dd9a7947bed4196ab3>.
16. Число заражений COVID-19 в мире превысило 130,7 млн; умерших - 2,84 млн. Электронный ресурс «ФинМаркет». <http://www.finmarket.ru/database/news/5442821>.
17. Экология НЗНП. Электронный ресурс корпоративный сайт завода. <https://www.nznp.ru/information/ecologia/>.

References

1. Biden signed a \$1.9 trillion package of measures to save the economy. Electronic resource "RBC". <https://www.rbc.ru/economics/11/03/2021/604a77059a7947d5e0d0da3c>. (In Russian).
2. Artificial intelligence is already a reality. «lenta.ru». <https://lenta.ru/articles/2019/04/16/perevozki/>. Accessed 05.04.2021 (In Russian).
3. Kleimenova L. What is Industry 4.0 and what you need to know about it. Electronic resource "RBC". <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7>. (In Russian).
4. Manukov S. Amsterdam made a bet on the "doughnut" economy. Electronic resource "Expert".: <https://expert.ru/2021/03/26/ponchik/>. (In Russian).
5. The IMF has improved its forecast for global GDP growth in 2021 to 5.5%. Electronic resource "Tass". <https://tass.ru/ekonomika/10550413>. (In Russian).
6. Epidemic modeling: SIR model. Electronic resource "Polit.Ru". <https://polit.ru/article/2020/05/06/sir/>. (In Russian).
7. The national program "Digital Economy 2024". <https://digital.ac.gov.ru/>. (In Russian).
8. Not only Agile: how the Waterfall model works and in which projects to use it. Electronic resource "Hangellenge". <https://changellenge.com/article/ne-tolko-agile-kak-ustroena-model-waterfall-i-v-kakikh-proektakh-ee-ispolzovat/>. (In Russian).
9. On the implementation of the regional projects "Systemic measures for the development of international co-operation and export" and "Export of services". The official portal of the Government of the Rostov region. <https://www.donland.ru/report-speech/193/>. (In Russian).
10. Ogurtsova E. V., Chelnokova O. Yu. (2020). Economic integration and economic growth: interrelation and interdependence of processes. *Izv. Sarat. un-ta. Nov. ser. Ser. Economy. Management. Right.* 12(3), 3–9.
11. Program of the Ministry of Economic Development and Energy. <https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/EN/Publikation/digital-strategy-2025.html>. (In Russian).
12. Rosstat named the number of deceased Russians with COVID-19 in 2020. Electronic resource "RBC". <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2021/602132e19a7947073f7ddeb5>. (In Russian).
13. The decline in the GDP of the eurozone states in 2020 is projected to be 8.7% due to the pandemic. Electronic resource "Tass". <https://tass.ru/ekonomika/8901429>. (In Russian).
14. Tairov R. The US economy showed the largest decline since the Second World War. Electronic resource "Forbs". <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/419763-ekonomika-ssha-pokazala-krupneyshee-padenie-so-vremen-vtoroy>. (In Russian).

15. Scientists evaluated the effectiveness of quarantine in the fight against coronavirus. "RBC". <https://www.rbc.ru/society/19/03/2020/5e7360dd9a7947bed4196ab3>. (In Russian).
16. The number of COVID-19 infections in the world exceeded 130.7 million; deaths - 2.84 million. Electronic resource "Finmarket". <http://www.finmarket.ru/database/news/5442821>. (In Russian).
17. Ecology of the NZNP. Electronic resource corporate website of the plant. <https://www.nznp.ru/information/ecologia/>. (In Russian).