

About the authors:

MILUSHKIN Alexander Valentinovich – Master's Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: 10alek10@rambler.ru

ARTEMYEV Alexey Anatolyevich – Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Research and Innovation, Tver State Technical University, Tver. E-mail: aaartemev@rambler.ru

LEPEKHIN Ilya Aleksandrovich – Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Geodesy and Cadastre, Tver State Technical University, Tver. E-mail: ilja-lepehin@yandex.ru

LAZAREVA Oksana Sergeevna – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Geodesy and Cadastre, Tver State Technical University, Tver. E-mail: lazos\_tvgu@mail.ru

УДК 338.5

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ**

**П.И. Разиньков, А.В. Пантелейев, Т.В. Евграфова**

© Разиньков П.И., Пантелейев А.В.,  
Евграфова Т.В., 2025

*Аннотация. В данной публикации рассмотрены понятие и процесс разработки стратегии поведения предприятия в условиях усиления конкуренции. Описаны современные методы и инструменты, которые помогают улучшить положение предприятия на рынке, изучены его конкурентные преимущества.*

*Ключевые слова:* конкурентоспособность предприятия, стратегия поведения предприятия, конкурентное преимущество.

На любом предприятии значительное время уделяется разработке эффективной стратегии поведения фирмы в условиях конкуренции для получения более высокой прибыли в сравнении с конкурентами. Необходимость создания и реализации такой стратегии обусловлена признанием растущего влияния внешних и внутренних факторов конкурентоспособности предприятия.

Большой вклад в изучение конкурентных факторов предприятий внесли такие зарубежные и отечественные ученые-экономисты, как Азоев Г.Л. [1], Портер М. [4], Фатхутдинов Р.А. [2], Олливье А., Дайан А., Урсе Р. и др. [3].

К конкурентным факторам относятся:  
 свойства выпускаемой продукции или услуги;  
 представление о товаре или услуге;  
 стоимость продукции или услуг с возможной надбавкой;  
 финансовое состояние предприятия;  
 торговля;  
 послепродажное обслуживание;  
 внешняя торговля предприятия;  
 предпродажная подготовка [3, с. 12].

На основе использования этих факторов создается «многоугольник конкурентоспособности», который позволяет оценить основные характеристики предприятия и его выпускаемую продукцию или услуги в сравнении с конкурентами и представить результаты в графическом виде (рисунок).



Согласно результату, полученному в ходе исследования, чем больше площадь многоугольника, тем выше уровень конкурентоспособности предприятия. Это связано с тем, что каждый фактор имеет свой уровень значений, определяемый по каждой оси. Для измерения используется определенный масштаб, часто представленный в виде балльных оценок.

Достоинством данного исследования является то, что по результатам выявляются сильные и слабые стороны предприятия, что в дальнейшем может помочь повысить его конкурентоспособность.

Стратегия поведения предприятия в условиях усиления конкуренции представляет собой долгосрочный план мероприятий, включающий в себя методы и инструменты, направленные на эффективный результат в достижении превосходства над конкурентами. Конкурентная стратегия позволяет улучшить товар или услугу предприятия для покупателей, сократить расходы на рекламу товара или услуги для увеличения числа клиентов, а также повысить доход от реализации товаров или услуг [5, 6].

Современные методы и инструменты повышения конкурентоспособности продукции предприятия:

увеличение объемов реализации продукции на предприятии;

улучшение качественного состава выпускаемой продукции на предприятии, а также ее технических характеристик, отражающих предпочтения потребителей;

выявление и сохранение конкурентных преимуществ продукции предприятия по аналогии с товарами-заменителями;

применение в производстве товаров инновационных технологий, которые улучшают их качество и технические характеристики;

определение и использование факторов, влияющих на повышение спроса на продукцию предприятия (включая методы, используемые конкурентами: акционные предложения, снижение цен, сокращение сроков и объема гарантий) [7].

Конкурентные преимущества предприятия заключаются в его уникальных активах или специальных навыках в различных областях деятельности. Эти преимущества могут проявляться в продукте, дополнительных услугах или бренде. Рассмотрим понятие «конкурентное преимущество предприятия» с точки зрения разных авторов (таблица).

Определения понятия «конкурентное преимущество»

Автор	Трактовка понятия
Азоев Г.Л. [1]	Положение предприятия на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей [1]
Портер М. [4]	Превосходство предприятия в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими предприятиями [4]
Ермакова И.А. [2]	Эксклюзивная ценность, которой обладает предприятие и которая дает ему превосходство над конкурентами [2]

Для того чтобы предприятие имело конкурентное преимущество, необходимо соблюдать три условия:

поддерживать выгодную лидирующую позицию предприятия на рынке на протяжении длительного времени;

направлять предприятие на удовлетворение особых потребностей клиентов, что в дальнейшем приведет к достижению выгоды и пользы для клиентского сегмента;

использовать уникальные и индивидуальные возможности и ресурсы предприятия, которые не могут быть воспроизведены конкурентами [7, с. 25].

В работе «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» Портер М. применяет модель конкурентной стратегии под названием «пять конкурентных сил» (угроза новых конкурентов, уровень конкуренции в отрасли, угроза появления субститутов, сила покупателей и сила поставщиков). Суть модели заключается в том, что взаимодействие указанных сил определяет конкуренцию и прибыльность, при этом одна сила или все в совокупности имеют решающее значение для стратегии предприятия. В качестве примера рассмотрим предприятие, занимающее лидирующую положение на рынке. При существовании на рынке конкурентов с более совершенным и дешевым аналогом продукции оно будет иметь низкую прибыль. Даже при отсутствии заменяющей продукции и блокировании входа новых участников на рынок интенсивная конкуренция между существующими конкурентами ограничивает потенциальную прибыль. На основе этого Портер считает, что «чем меньше конкуренция, тем больше вероятность получения высокой прибыли для предприятия, и наоборот, чем больше конкуренция, тем меньше прибыльность предприятия» [4, с. 47].

Таким образом, при планировании эффективной стратегии поведения предприятия в условиях усиления конкуренции необходимо учитывать следующие показатели: объем выпускаемой продукции и ее качество, затраты на производство, наличие товаров-субститутов, конкуренцию с новыми участниками рынка, рыночную власть покупателей. Благодаря выявленным конкурентным преимуществам предприятие может занять лидирующую место на рынке, повысить спрос на выпускаемую продукцию и увеличить прибыль от продаж.

### **Библиографический список**

1. Маркетинг: технологии и инструменты повышения конкурентоспособности: монография / Г.Л. Азоев [и др.]; под ред. Г.Л. Азоева. М.: Руслайнс, 2024. 140 с.
2. Ермакова И.А. Значение оценки конкурентоспособности предприятия в современных условиях // Молодой ученый. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/221/12034/> (дата обращения: 24.11.2024).

3. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний: монография / В.В. Криворотов [и др.]; под ред. В.В. Криворотова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 230 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2020. 454 с.
5. Разиньков П.И., Разинькова О.П. Проблемы формирования потенциала устойчивого развития предприятия // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: материалы Всероссийской (заочной) научно-практической конференции: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2018. Ч. 2. С. 46–50.
6. Разиньков П.И., Разинькова О.П., Мартынов Д.В. Проблемы управления производственно-хозяйственной деятельностью на предприятии // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: девятый ежегодный сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций ТвГТУ: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2021. Ч. 1. С. 89–92.
7. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2024. 139 с.
8. Толстиков Е.А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. URL: <https://moluch.ru/archive/158/44494/> (дата обращения: 17.11.2024).

## **DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE BEHAVIOR STRATEGY IN THE CONTEXT OF INCREASED COMPETITION**

**P.I. Razinkov, A.V. Panteleev, T.V. Evgrafova**

***Abstract.*** This publication considers the concept and process of developing a strategy of enterprise behavior in the conditions of increased competition. Modern methods and tools that help to improve the position of the enterprise in the market are described, its competitive advantages are studied.

***Keywords:*** competitiveness of the enterprise, strategy of the company's behavior, competitive advantage.

Об авторах:

РАЗИНЬКОВ Павел Иванович – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men\_756@mail.ru

ПАНТЕЛЕЕВ Андрей Валентинович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men\_756@mail.ru

ЕВГРАФОВА Татьяна Васильевна – магистрант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men\_756@mail.ru

About the authors:

RAZINKOV Pavel Ivanovich – Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men\_756@mail.ru

PANTELEEV Andrey Valentinovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men\_756@mail.ru

EVGRAFOVA Tatiana Vasilevna – Master's Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men\_756@mail.ru

УДК 338.5

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**П.И. Разиньков, О.П. Разинькова, А.А. Вересов**

© Разиньков П.И., Разинькова О.П.,  
Вересов А.А., 2025

**Аннотация.** В статье отмечено, что в условиях стремительного развития цифровых технологий управление экономическими результатами предприятия становится особенно актуальным. Представлен анализ методов и инструментов, которые помогают организациям эффективно адаптироваться к новым вызовам цифровизации.

**Ключевые слова:** экономические результаты, управление, предприятие, цифровизация.

Управление экономическими результатами предприятия является важной комплексной категорией, определяющей способность организации эффективно использовать финансовые ресурсы для достижения поставленных целей и обеспечения устойчивого развития. Эта концепция охватывает широкий спектр активностей, связанных с планированием, управлением, анализом и контролем финансовых, которые направлены на достижение оптимальной финансовой стабильности и роста предприятия. Весомый вклад в теоретическую и практическую базу исследования управления экономическими результатами предприятия внесли такие ученые, как Ковалев В.В., Грачева Н.А., Данилов И.А., Кузьмина Е.Е.