

successful restructuring of machine-building enterprises, analyzes the directions of restructuring of machine-building enterprises.

УДК 338

Код РИНЦ 06.00.00

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

© 2020 Грешнова Мария Викторовна\*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: mariya.gre123@yandex.ru

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, кризис, возможности, самоизоляция, пандемия.

В статье рассматриваются способы адаптации компаний к новым условиям ведения деятельности во время введения карантина и режима самоизоляции. Выделяются две противоположные стороны наступления кризисных явлений - разрушающая и развивающая.

Экономические кризисы - неизбежное явление в экономике. Они наступают с некой периодичностью и отличаются масштабами проявления как по отраслям, так и географии распространения.

Для кого-то наступление и проявление кризисных событий становится тяжелым испытанием, приводит к дестабилизации и к ухудшению финансовых показателей, падению репутации и прочим неблагоприятным исходам. Но находятся и те, кто использует кризис как возможность: попробовать новое, применить новые механизмы и методы работы, быстро адаптируясь к условиям ведения деятельности, и выигрывает. Субъекты экономической деятельности, которые смогли своевременно адаптироваться и приспособиться к новым условиям ведения деятельности, получают выгоду.

Ряд событий начала 2020 года, в том числе объявленная пандемия, падение цен на нефть могут привести к наступлению мирового экономического кризиса. При распространении коронавируса странами были введены карантинные мероприятия, в России был введен режим всеобщей самоизоляции.

При введении режима самоизоляции многие компании были вынуждены приостановить работу, на граждан были наложены ограничения - запрет на выход из дома по необоснованным причинам. В результате введения данного режима произошло снижение объема потребления товаров и услуг, часть компаний и индивидуальных предпринимателей оказались под угрозой утраты платёжеспособности и будущего банкротства несмотря на то, что постановлением правительства был введен мораторий на возбуждение дел о банкротстве<sup>1</sup>. Еще одним негативным последствием стало то, что сотрудники

---

\* Научный руководитель - Павлова Аделия Вадимовна, доктор экономических наук, профессор.

организаций, функционирование которых было приостановлено, остались на грани увольнения и потери источника дохода.

Неблагоприятные события стали причиной нестабильности для компаний, которые ранее не были приспособлены к новым условиям, перестроиться быстро для них стало затруднительно. При этом, несмотря на введённые ограничения, многие компании как мирового, так и локального масштаба направили основные усилия на удаленные продажи, развивая онлайн канал. Те компании, которые до объявления режима самоизоляции смогли выстроить процесс продаж через Интернет, получили преимущество в борьбе за покупателя.

Кризис заставляет искать пути выживания и удержания доли рынка. Если вовремя не адаптироваться и не предпринять действий, можно проиграть в конкурентной борьбе и потерять клиентов.

В первом квартале 2020 года стало понятно: для того чтобы быть конкурентоспособным в современном мире организациям, сбыт продукции или услуг у которых непосредственно ориентирован на конечного потребителя, необходимо присутствовать в онлайн пространстве, используя его, во-первых, в качестве канала продаж и, во-вторых, как средство продвижения.

Организации, располагающие необходимыми ресурсами для быстрого перевода сотрудников на удаленную работу, смогли не останавливать рабочий процесс, стараясь выполнять при этом поставленные ранее планы (с корректировкой на сложившиеся условия внешней среды) с минимальными потерями.

Последствия самоизоляции и карантина могут быть различными, но при входе в прежний режим работы в части компаний могут произойти изменения. Те компании, которые смогли отказаться на время от работы части сотрудников (отправив их в вынужденный простой или отпуск без сохранения заработной платы), могут при возобновлении работы пересмотреть штатную численность, осознав, что до наступления режима самоизоляции она была избыточной.

В результате введения режима самоизоляции оказались закрыты торговые центры, рестораны, кинотеатры, музеи, театры, концертные залы, фитнес центры и прочие места. Запрет на очное присутствие в подобных местах заставил задуматься о том, как можно получать доход в режиме ограничений.

Интересно рассмотреть на примерах, как представители крупного и среднего бизнеса отреагировали на объявление карантина и режима самоизоляции и какие действия были предприняты для усиления бренда, привлечения клиентов и поддержания продаж.

Пандемия привела к появлению нового тренда во взаимодействии "поставщика" продукции (производителя или его посредника) и потребителя - бесконтактной доставки товаров. Распространение бесконтактной доставки берет начало в Китае.

Бесконтактную доставку в Китае стала тестировать компания Meituan, доставляя еду<sup>2</sup>. По словам представителя Meituan Dianping, бесконтактную доставку клиенты стали запрашивать более чем 80% случаев<sup>3</sup>. Вслед за Meituan услуга бесконтактной доставки стала использоваться другими компаниями, так, она была введена, например, McDonald's, KFC, Pizza Hut, а также другими крупными игроками<sup>2</sup>, тренд на услугу стал распространяться по другим странам и другим видам доставок (продукты, одежда, посылки). Не остались в стороне и российские компании, тренд на бесконтактную доставку подхватили

популярные сервисы Delivery Club и Яндекс.Еда, онлайн площадки Ozon, Wildberries<sup>4, 5</sup>, служба доставки Voxberry<sup>6</sup>, Интернет-магазины Lamoda<sup>7</sup>, MYSHOP<sup>8</sup> и многие другие компании. Таким образом, в условиях риска значительного снижения объема продаж на неопределенный период было придумано, как минимизировать риск и потенциальный ущерб.

Помимо введения бесконтактной доставки компании стали предлагать другие опции, поддерживая продажи.

Особое внимание ввиду выделения групп повышенной опасности при распространении коронавируса было уделено людям в возрасте от 65 лет, онлайн-магазин Перекрёсток (входит в X5 Retail Group), используя возможности, запустил бесплатную доставку пенсионерам и людям с ограниченными возможностями, снизив порог минимального заказа, была организована "Горячая линия" для приёма заказов. Также магазин представил готовые наборы, включающие перечень наиболее популярных и необходимых товаров во время самоизоляции<sup>9</sup>.

Пользуясь объявленным лозунгом "оставайтесь дома" многие компании запустили акцию на своих сайтах и в приложениях, где по нажатию кнопки "я дома" начислялись бонусные баллы. Так, акция была запущена S7 Airlines под названием "летайте дома"<sup>10</sup>. Эльдorado, М.Видео, Теле2 запустили подобные акции, начисляя бонусы (Теле2 - гигабайты) за день отсутствия дома<sup>11</sup>. Таким образом, компании, с одной стороны, призывают оставаться в безопасности, с другой, стимулируют покупателей на совершение покупок в будущем (при использовании бонусных рублей со счета).

На протяжении месяца в новостях публиковалась аналитика с данными о снижении текущего и будущего спроса на ипотеку, объясняя в том числе тем, что снижается потребление, население начинает сокращать расходы, спрос на покупку жилья и как следствие на ипотеку падает<sup>12</sup>. Отмечается, что часть населения может или уже столкнулась с нехваткой денежных средств, в результате появится страх получения кредитов и ипотеки ввиду возможных проблем погашения. Для стимулирования граждан на взятие ипотеки и из-за того, что офисы банков оказались в числе закрытых, Сбербанком было представлено решение - оформление ипотеки на дому во время самоизоляции, визит сотрудника требуется только на заключительном этапе оформления ипотеки - подписания документов<sup>13</sup>.

Известный работой "без офисов" банк Тинькофф получил преимущество во время самоизоляции, так как процессы удаленной работы достаточно слажено были выстроены ранее. При учете новых обстоятельств жизни доставка банковских продуктов теперь сопровождается тем, что представитель банка на встречу с клиентом является в перчатках и маске.

Узнав о введении режима самоизоляции и определив, что во время самоизоляции часть населения РФ работать не будет, а значит люди начнут искать занятия, которые будут им интересны, социальной сетью "ВКонтакте" была запущена трансляция спектаклей, концертов, лекций и прочих мероприятий развлекательного и образовательного характера, подобные мероприятия были введены также "Одноклассниками"<sup>14, 15</sup>.

Рассмотренные примеры адаптации имели отношение к крупным компаниям, если рассмотреть более локальный пример, то в городе Самара "Ресторан честных цен", оказавшись закрытым для посетителей, запустил доставку ресторанной еды на дом.

Концепция ресторана до объявления режима самоизоляции предусматривала приобретение гостями браслета при входе (по фиксированной стоимости, меняющейся в зависимости от часов посещения), а также возможности заказа из меню "по себестоимости", и в целом, при сравнении цен на представленные позиции в меню данного и прочих ресторанов города, можно отметить действительно низкую цену предлагаемых блюд и напитков. Во время самоизоляции ресторан запустил доставку из ресторана по "себестоимости" без дополнительной оплаты браслетов и прочих условий (за исключением оплаты доставки, но есть возможность самовывоза), была реализована техническая возможность оформления заказа на сайте. Эти условия пришлись по душе жителям, у которых при нахождении дома периодически возникает желание сделать заказ на готовую еду<sup>16</sup>.

Также в сложившихся условиях можно наблюдать как ошибки и технические недоработки компании могут негативно сказаться на ее репутации и снизить поток пользователей.

Учебные заведения перешли на дистанционный формат обучения, в числе средств обучения стремительно набирал популярность сервис Zoom, предоставляющий услуги видеоконференций. Одной из ошибок компании стала возможность утечки данных. В сети были обнаружены записи видео с Zoom. В момент роста популярности сервиса после обнаружения ошибки, репутация компании пострадала, сервис стал вызывать недоверие со стороны текущих и потенциальных пользователей<sup>17</sup>.

С учетом рассмотренных примеров можно сделать вывод о том, что какой бы безвыходной ни казалась ситуация из-за проявления негативных внешних факторов, можно извлечь из этого выгоду и укрепить свой бренд, получить преимущество относительно конкурентов. Необходимо искать точки улучшения, чтобы у клиентов не возникало проблем в результате использования продукта компании.

Кризисные события можно признавать как угрозой, так и возможностью. То, чем кризис обернется для определенной компании будет зависеть от наличия конкурентных преимуществ, сформированных до его наступления, и возможности быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

---

<sup>1</sup> Обзор: "Антикризисные меры: что поможет сохранить бизнес в условиях распространения коронавируса" (КонсультантПлюс, 2020) [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_348054/2a74ba54bafdeda2c2bb7115ea04b07ad6e502d0/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348054/2a74ba54bafdeda2c2bb7115ea04b07ad6e502d0/) (дата обращения: 05.05.2020).

<sup>2</sup> Бесконтактная доставка: как фуд-сервисы используют новый тренд в условиях пандемии [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rb.ru/story/no-contact/> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>3</sup> Три метра до курьера: как коронавирус изменил рынок доставки еды в Китае [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/s/forbes.ru/biznes/393437-tri-metra-do-kurera-kak-koronavirus-izmenil-rynok-dostavki-edy-v-kitae> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>4</sup> В приложении Delivery Club появилась функция бесконтактной доставки [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://press.delivery-club.ru/bezcontact> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>5</sup> Как работает безопасная доставка заказов в эпоху коронавируса [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/cmrm/5e7df80e9a7947daec5270e1> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>6</sup> Voxberry запустила бесконтактную курьерскую доставку [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://boxberry.ru/about\\_us/news/covid\\_19/1450660/](https://boxberry.ru/about_us/news/covid_19/1450660/) (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>7</sup> "Оставит заказ у двери, отойдет на 3 метра": На Lamoda появилась бесконтактная доставка [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/ostavit-zakaz-u-dveri-otojdet-na-3-metra-na-lamoda-poyavilas-beskontaktnaya-dostavka/2020032328393> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>8</sup> Бесконтактная доставка MYSHOP [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://myshop.ru/shop/article/13162.html> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>9</sup> Perekrestok.ru запустил бесплатную доставку для пенсионеров [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/perekrestok-ru-zapustil-besplatnuyu-dostavku-dlya-pensionerov-23-marta-2020-192530/> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>10</sup> Летайте дома [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.s7.ru/ru/stayhome/> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>11</sup> Как заработать на соблюдении самоизоляции [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/s/metronews.ru/novosti/russia/reviews/kak-zarabotat-na-soblyudenii-samoizolyacii-1666091/> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>12</sup> Движение вспять: в апреле прогнозируют двукратное снижение спроса на ипотеку [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://iz.ru/999390/mariia-perevoshchikova/dvizhenie-vspiat-v-aprele-prognoziruiut-dvukratnoe-snizhenie-sprosa-na-ipoteku> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>13</sup> Сбербанк начал выдавать ипотеку на дому [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/5e959e969a7947348a7e384c> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>14</sup> ВКонтакте запустила агрегатор развлекательного и образовательного контента: трансляций концертов, спектаклей, лекций, спортивных занятий [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://m.vk.com/press/doma-posmotryu> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>15</sup> "Одноклассники" запустили афишу онлайн-событий [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/8082389> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>16</sup> Ресторан честных цен у вас дома. Заказывайте без браслетов по честным ценам [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://xn--80ajba2bbbcqcfhg0cq10f.xn--p1ai/> (дата обращения: 05.05.2020).

<sup>17</sup> Сервис конференц-связи Zoom оказался скомпрометирован [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2020/04/04/827177-zoom> (дата обращения: 30.04.2020).

## COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF CRISIS

© 2020 Greshnova Maria Viktorovna

Undergraduate

Samara State University of Economics

E-mail: mariya.gre123@yandex.ru

**Keywords:** competitive advantage, crisis, opportunities, self-isolation, pandemic.

The article discusses ways to adapt companies to new business conditions during the introduction of quarantine and self-isolation. There are two opposite sides of the onset of crisis phenomena - destructive and developing.