DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26

Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции

Ю. Б. Рубин[1*]

[1]*Университет «Синергия», Москва, Россия*

[*]*yrubin@synergy.ru*

Аннотация. Цели статьи – актуализация, идентификация и структурирование управленческой и конкурентной проблематики в повестке научных исследований деятельности российских предпринимателей по исполнению профессиональной функции прекращения занятия предпринимательством. Публикация призвана углубить академические представления об особенностях участия субъектов предпринимательства в конкурентной гонке в процессе финализации присутствия в конкурентной среде. С опорой на функциональные взгляды на феномен предпринимательства, конструктивную теорию конкуренции, системные представления о внутрифирменном менеджменте автор исследует функциональные аспекты финализации участия в конкуренции, предпосылки и особенности менеджмента выхода сторон соперничества из конкурентной гонки, типовые признаки эффективной функциональной идентичности финалистов конкурентной гонки, стратегии и тактические операции финализации участия в конкуренции. Изучение этих феноменов формирует задачи исследования. Специальными объектами рассмотрения становятся стратегия выхода из состава полноценных участников конкурентной гонки, стратегия дружественного присоединения к более сильным соперникам, ключевые элементы операционного взаимодействия акторов конкурентной среды, в том числе противодействие наступательным инициативам соперников, намеренных принудительно вытеснить финалистов с полей конкуренции, воздействие на соперников, в том числе на сильных интеграторов, обеспечение невмешательства других соперников в процесс выхода из конкурентной гонки, комбинирование различных конкурентных действий в ходе финализации присутствия в конкурентной среде. Исследуются тактические операции полного и частичного выхода из конкурентной гонки, тактическая операция присоединения к сильному интегратору. Изучается поведенческая мотивация слабых интеграторов. Подробно анализируются элементы функционала операторов деятельности, направленной на успешную финализацию участия субъектов предпринимательства в конкурентной гонке.

Ключевые слова: конкуренция в предпринимательстве, конструктивная теория конкуренции, конкурентная среда, конкурентная гонка, участие в конкуренции, функциональная идентичность успешных финалистов конкурентной гонки, стратегии финализации участия в конкурентной гонке, тактические операции участия в конкурентной гонке, прекращение занятия предпринимательством

Для цитирования: *Рубин Ю. Б.* Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №1. С. 5–26. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26

Management of the Finalization of Participation of Competing Parties in Competition

Yu. Rubin[1*]

[1]*Synergy University, Moscow, Russia*

[*]*yrubin@synergy.ru*

Abstract. The objectives of the article are to update, identify, and structure managerial and competitive issues in the agenda of scientific research on the activities of Russian entrepreneurs in fulfilling the professional function of ceasing entrepreneurial activity. Based on functional views on the phenomenon of entrepreneurship, the constructive theory of competition, and systemic ideas about intra-firm management, the author examines the functional aspects of finalizing participation in competition, the prerequisites and features of managing the exit of competing parties from the competitive race, typical signs of effective functional identity of finalists in the competitive race, strategies and tactical operations of finalizing participation in competition. Special objects of consideration include the strategy of exiting the ranks of full participants in the competitive race, the strategy of friendly accession to stronger competitors, key elements of operational interaction among actors in the competitive environment, including countering offensive initiatives of competitors intending to forcibly displace finalists from the fields of competition, influencing competitors, including strong integrators, ensuring non-interference of other competitors in the process of exiting the competitive race, and combining various competitive actions during the finalization of presence in the competitive environment. Tactical operations of full and partial exit from the competitive race, as well as the tactical operation of joining a strong integrator, are investigated. The behavioral motivation of weak integrators is studied. The functional elements of operators of activities aimed at successfully finalizing the participation of entrepreneurial entities in the competitive race are analyzed in detail.

Keywords: competition in entrepreneurship, constructive theory of competition, competitive environment, competitive race, participation in competition, functional identity of successful finalists in the competitive race, strategies for finalizing participation in the competitive race, tactical operations of participation in the competitive race, cessation of entrepreneurial activity

For citation: Rubin Yu. Management of the Finalization of Participation of Competing Parties in Competition. *Sovremennaya konkurentsiya*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.5-26 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26

Введение

Для дальнейшего укоренения научных представлений о конкурентной среде предпринимательства важно последовательно распространить компетентностную модель участия ее акторов в конкуренции на весь функциональный предпринимательский комплекс по созданию, текущему ведению, развитию, прекращению бизнес-проектов. Вопросы менеджмента участия в конкуренции закономерно возникают в ходе выполнения любой профессиональной предпринимательской функции [1–6], однако надо признать, что вопросы финализации участия в конкуренции как состав-

ной части прекращения бизнес-проектов и свертывания занятия предпринимательством до сих пор остаются terra incognita современной науки. Такая по умолчанию «культура отмены» не способствует приращению знаний ни в сфере управленческой науки, ни в теории предпринимательства, ни в сфере исследования проблем участия субъектов предпринимательства в конкуренции.

Между тем в течение всего периода финализации владельцы бизнеса не перестают оставаться гарантами обеспечения производства и реализации новых ценностей, создания и поддержания рабочих мест, плательщиками налогов, а также ответственными участниками конкурентной гонки, связанными бизнес-коммуникациями с другими сторонами соперничества и иным окружением.

Знаменитый в прошлом кейс «СБС-Агро» поучителен не только тем, что владельцы «банка №2 в стране по работе с частными вкладчиками» благополучно финализировали, в соответствии с задумкой, участие в конкурентной гонке в формате безнаказанного исчезновения, не попав на скамью подсудимых не только благодаря несовершенству законодательства и правоприменительной практики, призванных регулировать процессы свертывания бизнес-проектов, а также из-за особенностей нравов среды раннего периода перестройки российской экономики, но и вследствие дефицита у большинства акторов базовых компетенций в сфере прекращения занятия предпринимательством и выхода из конкурентной гонки. Однако по мере утраты рядовыми акторами конкурентной среды таких возможностей занятия предпринимательством становится очевидным, что для воспрепятствования трактовке ими финализации как нецивилизованного бегства из бизнеса и от ответственности за содеянное, а также для укрепления их мотивации к компетентному выходу из конкурентной гонки необходимо сформулировать и систематизировать элементы управления сторонами соперничества процессом квалифицированного прекращения бизнес-проектов.

Откликом на эту необходимость является настоящая статья. Ее цель – дать обобщенную характеристику наиболее важных элементов менеджмента финализации участия субъектов предпринимательства в конкуренции. Задачами статьи являются исследование функциональных аспектов финализации участия в конкуренции, предпосылок и особенностей менеджмента выхода сторон соперничества из конкурентной гонки, типовых признаков функциональной идентичности успешных финалистов конкурентной гонки, стратегий и тактических операций финализации участия в конкуренции.

Обзор литературы

Следует признать, что в отличие от вопросов участия в конкуренции акторов, обладающих приемлемым уровнем конкурентной устойчивости, которые представлены в публикационном пространстве (убедительный пример – опубликованная в «Современной конкуренции» статья А.Ю. Юданова «Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции» [7]), а также стартаперов, изучение специфики участия в конкуренции которых, по сути началось совсем недавно [8], особенности участия сторон соперничества в конкуренции в период реализации ими намерений покинуть конкурентную гонку практически, за исключением разве что описания популярных техник уборки урожая, не нашли системного отражения в литературе.

В то время как стартапы – притягательный объект изучения, имеющий выраженный позитивистский колорит деятельного начала, нацеленного на «прекрасное далёко», финализация участия в конкуренции несет печать декаданса. Что может воодушевлять авторов и читателей в технологиях

увядания? Откровенно не любят и не признают эту тему достойной внимания многие исследователи предпринимательства. Как следствие – вопросы менеджмента финализации участия в конкурентной гонке начали подниматься нами едва ли не впервые в истории публикаций о конкуренции.

Эти вопросы вполне уместны и своевременны, как и насущная необходимость формировать и формулировать обоснованные ответы на них. Ведь, как и дебют в конкурентной гонке, финализация участия в ней может быть эффективно или неэффективно управляемой, а вовсе неуправляемой она может быть представлена лишь гипотетически. Так, финализация деятельности «МММ», «Хопер-инвеста» и «Логовваза» не имела признаков неуправляемости или квазиуправляемости, она осуществлялась как вполне управляемый процесс реализации стратегических, тактических и ситуационных интересов финалистов.

Методология

Методология исследования вопросов менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции опирается на теории деятельности, функциональную теорию предпринимательства, конструктивную теорию конкуренции. На содержательно-смысловом уровне в работе разграничиваются феномены конкуренции и участия в ней акторов конкурентной среды. Первый представляет собой явление, императивно диктующее акторам ролевые обязательства в сложноорганизованной, структурированной в макроэкономическом пространстве конкурентной среде, второй рассматривается как инвариант качественно определенной и пролонгированной во времени деятельности акторов конкурентной среды, в ходе которой последние, претворяя в жизнь указанные обязательства, стремятся оптимизировать пути реализации своих законных интересов в обстоятельствах их перманентного конфликта с интересами противостоящих сторон соперничества.

Разграничение дискурсов состояния и деятельности дает возможность сосредоточить внимание на конструктивных аспектах участия в конкуренции, активность в которых позволяет участникам конкурентной гонки, в полном соответствии с установленной в междисциплинарных исследованиях спецификой конкурентной деятельности, управлять взаимодействием с соперниками внутри конкурентной среды в ходе исполнения профессиональных предпринимательских функций.

Предпринимательский аспект методологически важен как предпосылка изучения исследуемого феномена, поскольку управление собственным бизнесом в ходе прекращения участия в предпринимательстве определяет менеджмент исполнения одной из канонических групп профессиональных функций любого действующего субъекта предпринимательства. Неотъемлемой составной частью процедуры исполнения этой группы функций является и финализация участия в конкуренции.

В свою очередь, конструктивная методология позволяет выявить особенности менеджмента участия в конкуренции на разных стадиях жизни бизнес-проектов, осуществляемых акторами конкурентной среды, и тем самым исследовать его своеобразие при исполнении акторами всех профессиональных предпринимательских функций, в том числе функции прекращения занятия предпринимательством, сопровождаемого прекращением участия в конкурентной гонке. Признание участия в конкуренции составной частью деятельности предпринимателей, требующей от акторов приемлемого уровня профессионализма в ходе финализации присутствия в конкурентной среде, влечет за собой необходимость следовать актуальным рекомендациям в сфере управления результатами, ресурсами и процессом взаимодействия

с соперниками в исследуемый период профессиональной деятельности.

Функциональные аспекты финализации участия в конкуренции как предмет менеджмента

«Финализирующие» дефиниции, включая термин «финал», всегда характеризуют завершение деятельности. Исключение составляет применение их в спорте, где под финалистами часто понимают топовых участников соревнований. Финализация участия в конкурентной гонке, как и дебют в ней, – обязательная стадия занятия предпринимательством. Она включает последовательную ликвидацию конкурентного потенциала, а также фокусирование взаимодействия в конкурентной среде на бизнес-коммуникациях с соперниками, которых могло бы заинтересовать оставление ими конкурентной среды.

Конкурентный статус финалистов конкурентной гонки участвующие в ней субъекты предпринимательства приобретают на стадии завершения своих бизнес-проектов, выхода из них, а также прекращения занятия предпринимательством как видом профессиональной деятельности. На этой стадии в центре внимания акторов конкурентной среды, завершающих ведение собственного дела, находится исполнение профессиональной функции его прекращения.

Финализация деятельности в конкурентной среде – неповторимая стадия жизнедеятельности владельцев бизнеса, полностью или частично, окончательно или на время оставляющих профессиональную предпринимательскую активность. Эта стадия может иметь различные размерность и масштаб, оказаться успешной или безуспешной, но она обязательно случается в биографии каждого профессионала конкурентной среды и жизни каждого субъекта предпринимательства.

В течение этой стадии акторы конкурентной среды пытаются реализовать финальные инициативы по оставлению конкурентной гонки в качестве ее участников. Их суть – соперники по конкурентной гонке должны принять стремление инициаторов на выход из нее и признать их право на получение выгод в процессе финализации. Данные инициативы становятся специфическим объектом внутрифирменного управления и адресуются всем участникам конкурентной гонки, из которой намереваются выйти финалисты, давая дорогу другим акторам конкурентной среды. Основной системной предпосылкой формирования в менеджменте участия в конкуренции отдельного направления – *менеджмента финализации участия в конкуренции* – становятся функциональные аспекты финализации этого участия, составляющие неотъемлемый компонент профессиональной функции прекращения участия в предпринимательстве.

В отличие от дебютантов финалисты – полноценные участники конкурентной гонки, для них еще не всё позади. Конкурентные позиции финалистов конкурентной гонки следует квалифицировать как финальные. Это полноценные конкурентные позиции. Они должны обеспечивать сторонам соперничества выход из конкурентной гонки, по возможности, на своих условиях.

Значение финальных позиций субъектов предпринимательства возрастает в условиях экономических кризисов. Если в отрасли наблюдается спад, многие участники конкурентной гонки могут пожелать стать ее финалистами. Более сильные финальные конкурентные позиции позволяют им быстрее и дороже реализовать остатки своей продукции, а также в случае необходимости найти более платежеспособных покупателей своего бизнеса.

Финалистами конкурентной гонки становятся участники, обладающие различными типовыми признаками. Таковыми могут стать

аутсайдеры конкурентной гонки, отчаявшиеся поправить положение дел и, по сути, опустившие руки в безнадежном соперничестве за выживание в конкурентной среде. Намерение выйти из конкурентной гонки возникает у них на фоне хронического отставания от соперников и непривлекательности той области предпринимательства, в которой они работают.

Ими становятся также другие субъекты предпринимательства, демонстрирующие осмысленные намерения и решимость к выходу из конкурентной гонки. Такие намерения могут возникнуть в силу разных причин при внешне благоприятном стечении обстоятельств – вплоть до нахождения на вершине успеха. В их перечне:

- успешное окончание бизнес-проектов в сочетании с намерением переключиться на другие проекты, возможно, в более привлекательных секторах рынка;
- нежелание заниматься определенным делом, решая на долговременной основе рутинные задачи его текущего ведения;
- демотивация к работе в определенных регионах и желание сменить географию деятельности;
- неясность перспектив реформирования неэффективных команд и организационных структур бизнеса;
- физическое старение владельцев бизнеса при отсутствии наследников бизнеса, готовых к его продолжению в будущем;
- утрата владельцами бизнеса интереса к занятию предпринимательством как таковым;
- психологические факторы – неверие в свои силы и личностный потенциал участия в конкуренции с другими субъектами предпринимательства, глубокий личностный пессимизм, разочарование в жизни и близких людях, усталость и надежда на передышку;
- наличие форс-мажорных обстоятельств.

В качестве примера можно привести действия корпорации Samsung по выходу с рынка жестких дисков, который состоялся в 2011 г. На тот момент общий объем рынка насчитывал более 30 млрд долл. К моменту принятия компанией Samsung решения об уходе с рынка жестких дисков ее продажи непосредственно на этом рынке достигали 3 млрд долл. Причем Samsung была на этом рынке не новичком, а одним из старожилов. Тем не менее южнокорейская корпорация продала свои активы лидеру рынка в этой сфере – компании Seagate. Эксперты назвали такое событие «позорным бегством». По официальным данным, Samsung ушла с рынка по двум причинам:

- производство жестких дисков не относится к стратегической сфере компании;
- рынок был высококонкурентным и в долгосрочном плане убыточным для Samsung[1].

В начале 2015 г. в связи с ухудшением экономической ситуации и падением продаж в России о полном уходе с российского рынка объявили автоконцерны General Motors (марка Chevrolet) и Opel. В 2020 г. Opel вернулся на российский рынок.

В марте 2019 г. ушел с рынка России американский автопроизводитель Ford. Из-за снижения продаж компания закрыла два из трех российских заводов – в Ленинградской области и Татарстане. Ford полностью прекратил производство легковых автомобилей, оставив только коммерческий транспорт. Кроме того, компания отказалась от импорта легковых автомобилей в страну.

В 2022–2024 гг. российский рынок покинули десятки широко известных зарубежных компаний под давлением обстоятельств политико-идеологического толка на фоне проведения руководством РФ специальной военной операции.

Финалистами конкурентной гонки непременно становятся также профессиональные

[1] *Бернович П.* Эффективная технология устранения конкурентов // Ноомаркетинг.net. 18.09.2018. URL: http://www.noomarketing.net/kak-ustranit-konkurenta (дата обращения: 02.10.2021).

стартаперы, деятельность которых состоит в создании, обустройстве, раскрутке и последующей продаже бизнес-единиц, специально созданных под выполнение новых бизнес-проектов. По завершении стартапов этих проектов, добившись статуса устойчивого конформиста и даже претендента на лидерство, они выходят из конкурентной гонки.

Во всех перечисленных случаях налицо формирование особой группы участников конкурентной гонки, которая проявляет целеустремленность в реализации желания упорядоченно покинуть ее.

В свою очередь, упорядоченность процесса базируется на модерировании финалистами конкурентной гонки возможности достойно, сообразно своим интересам, покинуть гонку. Оптимально – с выгодных позиций, наличие которых будет принято к сведению конкурентной средой. Инициативы финализации целесообразно подкреплять приемлемым уровнем конкурентоспособности оставляемого бизнеса. Тогда проводы на временный или постоянный заслуженный отдых завершатся бурными аплодисментами и знаками почета со стороны не всегда дружественной конкурентной среды. При этом оптимизация собственной выгоды может сочетаться с выгодой некоторой части соперников, которые могли бы позволить им выйти из конкурентной гонки как минимум без потерь, а как максимум – с приращением доходов.

Такое восприятие деятельности в конкурентной среде не может подкрепляться инструментами экстремального менеджмента, как происходит при бегстве из бизнеса и от ответственности перед окружением за былые деяния в конкурентной среде. Управленческий экстремум в процессе свертывания бизнеса вообще – не более чем иллюзия или то, что принято называть мемом, если понимать свертывание бизнес-процессов как стадию профессиональной деятельности. Признаки профессионализма он может иметь лишь в обстоятельствах форс-мажора. Но в стабильной повседневной действительности требуется не экстремальный, а рутинный менеджмент, с рутинным применением стандартных инструментов планирования, организации, мотивации, контроля к действиям по выходу из конкурентной гонки.

Именно эти стандартные инструменты становятся инструментальной платформой претворения в жизнь формирующейся вследствие выдвижения финальных инициатив финализирующей повестки дня как управленческого комплекса, призванного координировать намерения акторов покинуть конкурентную гонку на условиях оптимизации выгоды этого шага и обеспечить при этом подходящий баланс сил в течение всего периода финализации.

Конкурентные диспозиции финалистов с действующими участниками конкурентной гонки складываются в обстоятельствах, когда:

- другие участники конкурентной гонки были бы не прочь поживиться трофеями, которые оставляют финалисты в виде конкурентных позиций, кадровых, материальных, иных ресурсов, а также умений, навыков и опыта в технике конкурентного взаимодействия;
- сами финалисты конкурентной гонки мотивированы на сохранение части потенциала, компетенций по взаимодействию с соперниками, отпечатков былых успешных конкурентных позиций в виде положительной репутации и уважения в конкурентной среде для продолжения деятельности вне профессии предпринимателя или, как вариант, благополучного возвращения к занятию предпринимательством на профессиональной основе по прошествии времени.

Конкурентная среда испытывает постоянную потребность в обновлении, элементом которой становится выход ее акторов, охладевших к ведению и развитию собственного дела, из конкурентной гонки.

Критическая масса финалистов необходима конкурентной среде для омоложения новых рынков и рынков инновационной продукции, а также для реанимации некоторых сформированных рынков. С выходом финалистов из конкурентной гонки последнюю покидают признаки застоя. Благодаря им стороны соперничества получают новую мотивацию к развитию, освоению новых ниш, укреплению конкурентных позиций, модификации диспозиций между собой. Теперь степень конкурентной устойчивости и конкурентоспособности участников конкурентной гонки определяется в сравнении с оставшимися, более сильными, устойчивыми и решительно настроенными соперниками.

Так, выход владельцев бизнеса из конкурентной гонки часто благотворно сказывается на судьбах бизнес-единиц, ведет к их оздоровлению и усилению вследствие изменения состава их участников. Поэтому менеджмент финализации участия в конкурентной гонке – одна из фундаментальных основ цивилизованного, упорядоченного присутствия акторов в конкурентной среде.

Управление финализацией обладателями различных соревновательных статусов имеет нюансы, однако общая рамка предмета управления процедурой выхода из конкурентной гонки всегда обеспечивает реализацию участниками его стратегического смысла и занимает, как правило, отдельные тактические периоды участия в конкуренции, в течение которых финалистам следует решить вопрос прекращения занятия собственным делом. Им необходимо обеспечить прекращение выполнения бизнес-проектов путем продажи, передачи бизнеса, ликвидации бизнес-единиц или иначе, действуя в конкурентной среде и осуществляя тем самым финальное конкурентное позиционирование. Им приходится постоянно задумываться о том, что их финальные инициативы обязательно привлекут внимание соперников, действующих по принципу «они выходят из конкурентной гонки, а в чем тут наш интерес?».

Типовые признаки эффективной функциональной идентичности финалистов конкурентной гонки

Для создания в финале участия в конкурентной гонке предпосылок успешного завершения (временного или окончательного) занятия предпринимательством финалистам конкурентной гонки приходится постоянно работать над тем, чтобы выход из нее не был омрачен катастрофическими провалами в текущем ведении бизнеса. Поэтому в процессе управления финализацией своего участия в конкурентной гонке им следует ориентироваться на типовые признаки эффективной функциональной идентичности ее финалистов.

Финализация участия в конкуренции – непростая миссия нахождения сторонами соперничества своего особого пути в конкурентной среде предпринимательства. Статус финалиста конкурентной гонки, как и статус дебютанта, получить несложно, сложно обеспечить эффективный, успешный выход из нее. Успех выхода из конкурентной гонки должен непременно соответствовать двум критериям – избегание избыточных потерь и обеспечение возможности благополучного возвращения в нее. Поэтому выйти из конкурентной гонки следует без потери лица и с репутацией, которая позволила бы вернуться в нее при необходимости. Следует избегать финансовых и репутационных потерь, а оптимально – снять сливки и собрать урожай со всех полей конкуренции. Это нелегкий труд по взаимодействию со всем окружением одновременно.

Финализацию следует производить с относительно устойчивых конкурентных позиций. Лучше всего выходить из конкурентной гонки с наиболее конкурентно устойчивых позиций, желательно не с позиций ее аутсайдера. Поэтому, как и при дебюте, сторо-

нам соперничества требуется конкурентоспособная и имеющая перспективу быть реализованной управленческая идея – на этот раз идея финализации. Ее контуры должны вырисовываться в головах владельцев бизнеса с момента вхождения в конкурентную гонку. Важно не только вовремя войти, но и вовремя выйти; вовремя – с относительно устойчивых конкурентных позиций, которые позволят сторонам соперничества снять урожай. Однако обстоятельства могут сделать участников конкурентной гонки ее аутсайдерами. Если нет перспектив расставания с данным статусом, лучше покинуть гонку как можно скорее, решение следует принимать быстро, пока конкурентные позиции не деградировали безвозвратно.

Приступая к финализации участия в конкурентной гонке, следует прежде всего задуматься о будущем. Финализация участия в конкурентной гонке не отменяет стремления к успеху. Выход из нее – лишь эпизод, хотя и важный, на извилистом пути профессиональной деятельности. Он может означать окончательное завершение предпринимательской карьеры, но может оказаться заранее спланированной паузой в ее осуществлении. Поэтому выход из конкурентной гонки можно расценивать как этап накопления конкурентных сил для последующей успешной деятельности, в том числе на пути к чемпионским лаврам. Будущее создается сегодня – обобщением опыта мобилизации ресурсов, применением конкурентного потенциала, обеспечением приемлемой функциональности выполняемых конкурентных действий, трансформацией конкурентоспособности в устойчивость конкурентных позиций.

Как и в дебюте участия в конкурентной гонке, предметом управленческого внимания становится особая мобилизационная энергетика финализации, которая окажется эффективной, если обопрется не только на собственные силы и интуицию, но и на сторонний интерес, включая интересы действующих соперников. Тогда намечающийся выход из конкуренции можно благополучно продать сторонним интересантам посредством слияния с ними, присоединения к ним с учетом собственных условий, продажи им активов, каналов реализации, производственных мощностей, опыта, компетентного персонала. Чужие силы и энергетику действий надо использовать в своих целях. Обнаружение стороннего интереса стоит рассматривать как важную предпосылку эффективной финализации участия в конкурентной гонке.

Другой предмет управленческого внимания – максимизация маневренности в ходе финализации вследствие учета необходимости сопряжения рисков выхода из конкурентной гонки и обеспечения перспектив на будущее. Поскольку обнаружение интересантов собственного выхода из конкурентной гонки может затянуться, надо проявлять готовность к рискам несоответствия реалий ожиданиям, обеспечивая постоянную маневренность и поведенческую гибкость в соприкосновении со всеми соперниками одновременно. Бросать вызов приходится всем сразу, сопрягая по возможности разнородные конкурентные действия, допуская достижения успеха откуда не ждешь и вместе с тем прокладывая мостки в будущую деятельность.

В обстановке усиливающейся неопределенности перспектив достижения успехов в финализации участия в конкуренции по мере приближения к выходу из конкурентной гонки менеджмент финализации должен стать фактором преодоления страха финализации и неуверенности в себе как в финалисте конкурентной гонки. Некоторые начинающие предприниматели и менеджеры испытывают страх завершения участия в бизнес-проектах. Отдельные люди также излишне переживают предстоящий выход из конкурентной гонки, а особо эмоциональные расценивают финализацию, особенно если она производится ими

в статусе аутсайдеров конкурентной гонки, как профессиональную и (или) личную катастрофу, крушение надежд и чудесных планов. В действительности выход из конкурентной гонки – рутинный процесс. В нем могут присутствовать разочарование или эмоциональные переживания относительно нереализованных или реализованных не в полной мере и не до конца планов деятельности. Однако это на должно стать демотивирующим фактором для финалистов, порождая в них неуверенность в себе и в своих силах. Ведь в основе выхода из конкурентной гонки – не эмоции, а рациональный расчет.

Поэтому хорошо, когда руководители фирм-финалистов не имеют психологических комплексов. В жизни руководители фирм, являющихся сторонами соперничества, могут принадлежать к типам личности, которым крайне некомфортно осознавать и ощущать себя финалистами конкурентной гонки. Они могут иметь различные психологические комплексы, которые затрудняют им выполнение профессиональных обязанностей в области финализации участия в конкурентной гонке, например комплекс упрямой борьбы без шансов на успех. Между тем для благополучного исполнения функции прекращения участия в конкурентной гонке требуются владельцы бизнеса и руководители, имеющие призвание к прагматичному поведению. Если они таковы, сторонам соперничества несказанно повезло.

Для систематизации управленческих действий ради обеспечения успешной финализации участия в конкурентной гонке не следует забывать, что конкуренция всегда сопровождается пиар-активностью сторон соперничества. Эффективные PR- и GR-коммуникации необходимы всем участникам конкурентной гонки. Они являются неотъемлемой составляющей бизнес-коммуникаций и выступают важным подспорьем в эффективном занятии предпринимательством. Как шутят некоторые склонные к цинизму немолодые предприниматели в сфере шоу-бизнеса, в бизнесе можно с утра до вечера предаваться пиару, не делая более ничего, и тебя ждет известность, а следовательно, и успех у публики! В процессе финализации участия в конкурентной гонке ее участники обязаны информировать окружение об этапах этого пути. Это можно делать по-тихому, не привлекая внимания, но можно использовать пиар-активность для придания процессу видимости величия. Если такая видимость овладеет сознанием окружения, она сама поможет финалистам произвести уборку урожая и снять необходимые сливки в ощутимом объеме.

Менеджмент участия в конкуренции в период финализации присутствия акторов в конкурентной гонке нацеливается в этих условиях на достижение и поддержание реализма и чувства меры в финале этого присутствия. Реализм необходим участникам конкурентной гонки как лекарство от чрезмерных ожиданий по поводу уборки урожая. Хорошо, когда получается снять какие-либо сливки. Ведь у окружения свои планы и интересы, оно само намерено поживиться за счет выходящих из конкурентной гонки участников, прирастив их доли продаж к своим, перехватив ценных сотрудников, каналы доступа к подходящим ресурсам и опыт совершения конкурентных действий. Поэтому чувство меры полезно для тех сторон соперничества, кто рассчитывает на широкий успех в ходе финализации участия в конкуренции. Некоторым неплохо просто унести ноги без потери лица, административных или уголовных последствий.

Сторонам соперничества важно также осознание того, что успешной финализации участия в конкурентной гонке нужно учиться и можно научиться. Обучение тому, как добиться успеха, финализируя участие в конкурентной гонке, составляет важный раздел обучения профессии предпринимателя и профессии менеджера. В процессе обучения предпринимательству будущие финалисты

должны сформировать знания, понимания, умения, навыки исполнения профессиональной предпринимательской функции прекращения собственного дела, в составе которой присутствует и выход из конкурентной гонки. В процессе обучения менеджменту будущие руководители фирм-финалистов должны приобрести компетенции в области управления такими участниками конкурентной гонки. Также составной частью процесса обучения может и в идеале должно стать избавление будущими предпринимателями и руководителями себя от психологических комплексов, которые мешали бы им в осуществлении этой функции. В процессе обучения следует подготовить людей к возможным неудачам финализации участия в конкурентной гонке, развить в них понимание и навыки восприятия выхода из нее как естественного процесса развития личной профессиональной карьеры, в том числе и в занятии предпринимательством, а не как личной драмы или профессиональной катастрофы неудачника.

Поэтому меры углубления конкурентной компетентности и повышения профессиональной квалификации в сфере участия в конкуренции, в том числе в обеспечении финализации такого участия, становятся составной частью менеджмента участия в конкуренции.

Стратегии финализации участия в конкурентной гонке

Вступая в конкурентную гонку, здравомыслящие субъекты предпринимательства осознают, что рано или поздно им придется выйти из нее, сконцентрировав деятельность на исполнении профессиональной функции прекращения собственного дела. Каждому предпринимателю следует всегда пребывать в состоянии готовности добровольно оставить деловую деятельность, подобно тому, как театральной, джазовой или спортивной звезде нужно быть готовой вовремя покинуть сцену / эстраду / спортивную площадку, не дожидаясь, пока ее к этому подтолкнут конкуренты. Например, когда неблагоприятные причины ухудшения положения дел станут очевидными для фирмы-аутсайдера, опытный менеджмент попытается убедить владельцев бизнеса в необходимости его скорейшего свертывания во избежание крупных потерь, а возможно, и полного разорения.

Оказавшись во власти намерений прекратить ведение собственного дела или вообще занятие предпринимательством как видом профессиональной деятельности, участники конкурентной гонки вправе подчинить свои управленческие усилия стратегиям и тактическим операциям финализации участия в ней. Применение их необходимо для обеспечения в статусе финалистов конкурентной гонки взаимодействия с заинтересованными соперниками и остальным окружением. Чтобы финализация благополучно состоялась, финалисты конкурентной гонки не могут выйти из нее, просто бросив дело на произвол судьбы и ударившись в бега, вдохновляясь некоторыми уже упомянутыми и иными кейсами прошлых лет. Профессиональные предприниматели, даже отчаявшиеся аутсайдеры конкурентной гонки, не должны действовать под влиянием эмоций, в истеричном состоянии, хотя у них нередко возникает желание бросить всё и спрятаться от окружения вследствие осознания – возможно, внезапного – отсутствия перспектив продолжения деятельности.

Конструктивной управленческой альтернативой системному либо бессистемному бегству становятся *стратегии финализации участия в конкурентной гонке*. С учетом различий стратегических намерений финалистов конкурентной гонки с прицелом на будущее перечень стратегий финализации участия в ней включает (рис. 1):

- стратегию выхода из состава полноценных участников конкурентной гонки;
- стратегию дружественного присоединения к более сильному сопернику.

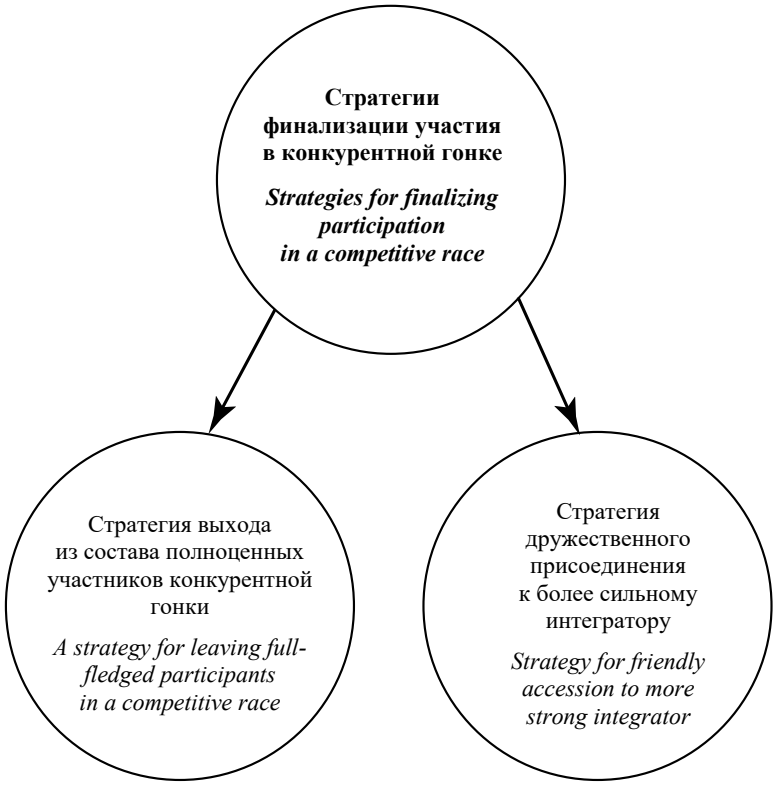

Рис. 1. Стратегии финализации участия в конкурентной гонке
Fig. 1. Strategies for finalizing participation in a competitive race

Стратегия выхода из состава полноценных участников конкурентной гонки предусматривает выполнение сторонами соперничества действий по окончательному или временному выходу из конкурентной гонки на всех полях конкуренции или на одном из них в полном объеме. Она применяется участниками конкурентной гонки только в условиях, когда те решают полностью прекратить, на время или навсегда, занятие предпринимательством. Для этого им приходится с выгодой сдать соперникам конкурентные позиции с сохранением за собой, как вариант, позиций в других секторах рынка. Приходится им также отказаться в пользу соперников и от конкурентного потенциала и выйти из взаимодействия с ними, желательно на своих условиях.

Для успешного управления полной сдачей конкурентных позиций соперникам требуется наличие условий, выгодных финалистам конкурентной гонки и невыгодных или менее выгодных имеющимся соперникам.

Попытки сторон соперничества применить стратегию выхода из конкурентной гонки не всегда оказываются успешными. Интересанты могут быть не установлены, зато противостоять приходится слишком большому числу соперников. Так происходит, когда выход из конкуренции оказывается всего лишь реакцией, иногда запоздалой, участников конкурентной гонки на совершаемые их соперниками встречные действия.

Другим финалистам конкурентной гонки больше импонирует *конкурентная стратегия дружественного присоединения к более*

сильному сопернику в стратегической роли слабого интегратора. Слабыми в процессе интеграции сторон соперничества в единые, организационно консолидированные бизнес-единицы признаются участники конкурентной гонки, которые присоединяются к более сильным соперникам – сильным интеграторам. Такая их стратегия может в равной мере приобретать характер горизонтального, вертикального или конгломератного объединения с более сильными соперниками, в том числе в международном формате.

Слабых интеграторов не следует однозначно воспринимать жертвами присоединения, поскольку они нередко сами инициируют интеграционный процесс, но обладают менее сильными конкурентными позициями и (или) менее внушительным набором иных конкурентных преимуществ, чем другие вероятные участники этого процесса. Они стремятся к подчинению своего бизнеса более сильным сторонам соперничества и передаче тем своих конкурентных позиций на выгодных условиях, что помогает им избежать самоликвидации и при благоприятном стечении обстоятельств частично сохранить свое присутствие в бизнесе.

Конструктивное применение субъектами предпринимательства рассматриваемой стратегии участия в конкуренции обусловлено их намерением выполнить неполную, частичную сдачу конкурентных позиций соперникам – прекратить самостоятельную работу, но продолжить деятельность в организационной структуре сильного интегратора. Слабые интеграторы заняты поиском наилучшего способа поддержания собственной жизнедеятельности путем консолидации с более сильным партнером.

Не только в бизнесе, но и в разных жизненных процессах есть немало подтверждений тому, что относительно слабые субъекты деятельности, обладающие неустойчивыми конкурентными позициями, не уверенные в собственных силах и не ощущающие значительных преимуществ перед соперниками, готовы с удовольствием подчиниться таким соперникам. Тем самым они, помимо прочего, избегают конфронтации и опасного соперничества.

В настоящее время по инициативе слабых интеграторов осуществляется почти половина всех корпоративных слияний и дружественных поглощений в странах с развитой рыночной экономикой. Они происходят посредством частичной продажи бизнеса слабыми интеграторами более сильным соперникам, создания совместного бизнеса либо присоединения к конкурентам.

Например, 2 ноября 2020 г. оптовый продавец строительных пен и герметиков для швов фирма Penosil Eesti OÜ вошла в состав предприятия Krimelte OÜ, и в дальнейшем она стала действовать под названием Krimelte OÜ. Входившие в Penosil Eesti OÜ предприятия-продавцы из Латвии и Литвы в результате консолидации также стали дочерними предприятиями Krimelte OÜ. Данное объединение позволило упростить и укрепить управление предприятиями концерна Wolf Group, а также способствовало их развитию на международном уровне[1].

Феномен присоединения к более сильному сопернику можно наблюдать на всех молодых и плохо структурированных рынках товаров, услуг, работ.

Добившись своего, слабые интеграторы или получают возможность действовать рядом с более сильными участниками конкурентной гонки, или оговаривают и сохраняют за собой право на некоторую самостоятельность действий в других областях бизнеса. Консолидируя свою деятельность с более сильными конкурентами, они иногда добиваются неизменности своего наименования или сохранения некоторых элементов фирменного стиля и торговой марки

[1] Изменения в структуре организации Wolf Group продолжаются // Wolf Group. 03.11.2020. URL: https://www.wolf-group.com/ru/2020/11/03/izmeneniya-v-struktury-organizacii/ (дата обращения: 02.02.2025).

в границах интегрированного сообщества бизнес-единиц.

Например, после приобретения корпорацией Microsoft компании Skype Technologies, которая являлась разработчиком программы Skype, был сохранен бренд и фирменный стиль Skype. Более того, программа была интегрирована в программы и платформы Microsoft (например, Windows, Windows Phone).

В процессе интеграции слабые интеграторы нередко оговаривают сохранение за собой отдельных предпринимательских прав, например права на совладение бизнесом, права на место в совете директоров, права на относительную самостоятельность и даже на автономию, права на контроль части сотрудников бизнес-единицы. Поэтому намерения слабых интеграторов осуществляются взамен безрассудного бегства из бизнеса в рациональной конкурентной стратегии, успешная реализация которой позволяет извлекать выгоду и даже сохранять «жизнь после смерти».

Примечательным подтверждением изложенному выше является судьба бизнеса большой группы американских компаний, объединенных фирменным наименованием, в котором используется фамилия Morgan. В начале XX в. в США эта фамилия служила наиболее точной персонификацией крупного бизнеса и крупного капитала вообще, а Morgan Guarantee Trust Company считалась самым процветающим субъектом бизнеса на Земле. В конце 1960-х гг. финансовая группа Morgan по-прежнему входила в ряд «некоронованных королей Америки».

Однако сейчас вследствие череды всевозможных консолидаций под влиянием разных обстоятельств бренд Morgan в конце концов превратился из сильного интегратора в слабого. Возникла парадоксальная ситуация: бизнес-единиц, в названии которых используется фамилия Morgan, много (наиболее известными из них являются финансово-инвестиционный гигант Morgan-Stanley и банк JP Morgan Chase&Co), но ни одного реального Моргана нет ни в менеджменте этих бизнес-единиц, ни среди их доминирующих владельцев.

Образ легендарного Джона Пирпонта Моргана давно превратился в икону исторического наследия американского бизнеса, которая в качестве особого конкурентного преимущества принадлежит новым владельцам бренда Morgan.

Взаимодействие слабых интеграторов с более сильными соперниками в условиях, когда интеграция бизнеса инициируется слабыми интеграторами и лишь поддерживается их партнерами, вызывает вполне резонный вопрос о том, кто же всё-таки в этом взаимодействии сильнее? Ведь в соответствии с собственной стратегией взаимодействия с конкретными сильными соперниками слабые интеграторы благополучно достигают цели частичного выхода из бизнеса на выгодных условиях.

В повседневной жизни мы нередко наблюдаем гармоничную двустороннюю дружественную интеграцию бизнеса, которая мало чем отличается от слияний участников конкурентной гонки и производится под влиянием обоюдных интересов сторон, взаимной инициативы, а также в предвкушении взаимной выгоды. Например, стороны решают взаимно интегрироваться перед лицом стратегических угроз, исходящих от общего окружения по отношению к каждой из них. В этом случае участники конкурентной гонки своими действиями снижают уровень риска и неопределенности собственного бизнеса, облегчают развитие своей деятельности за счет создания интегрированного конкурентного потенциала.

Исключения возникают, если финалистами конкурентной гонки становятся ее аутсайдеры, стратегическая выгода от присоединения которых часто вызывает сомнения. Аутсайдеры, возможно, были бы не против присоединиться к сильным интеграторам для частичного оздоровления какой-то части имеющегося бизнеса на

фоне труднопреодолимых производственных, финансовых, организационных, сбытовых или иных проблем. Желание сыграть на интеграционных намерениях более сильных соперников – наилучший выбор для любого аутсайдера. Однако не всякий преуспевающий субъект предпринимательства готов объединяться с аутсайдерами даже для того, чтобы устранить их с рынка – столь малую ресурсную, деятельную и тем более результирующую выгоду это объединение сулит.

Тактические операции финализации участия в конкурентной гонке

Финализация участия в конкурентной гонке не производится одномоментно. Она охватывает как минимум один тактический период участия в конкуренции целиком, в течение которого сторонам соперничества необходимо обеспечить профессиональное прекращение ведения собственного дела. Данный период (периоды) – специфическая стадия занятия предпринимательством и участия в конкуренции.

Финалисты пока остаются в бизнесе и продолжают действовать в конкурентной среде. Они не могут отказаться от выполнения ранее принятых обязательств и, следовательно, бросить операционное взаимодействие с соперниками и остальным окружением в одностороннем порядке. Но они должны завершить это взаимодействие с помощью своих финальных инициатив. Их действия сообразуются с задачами последовательного прекращения этих действий. Решению данных задач подчинено применение тактических операций финализации участия в конкурентной гонке – операций, проведением которых стороны соперничества завершают участие в конкуренции.

Тактика финализации участия в конкурентной гонке предписывает сторонам соперничества следующие элементы операционного взаимодействия в конкурентной среде (рис. 2):

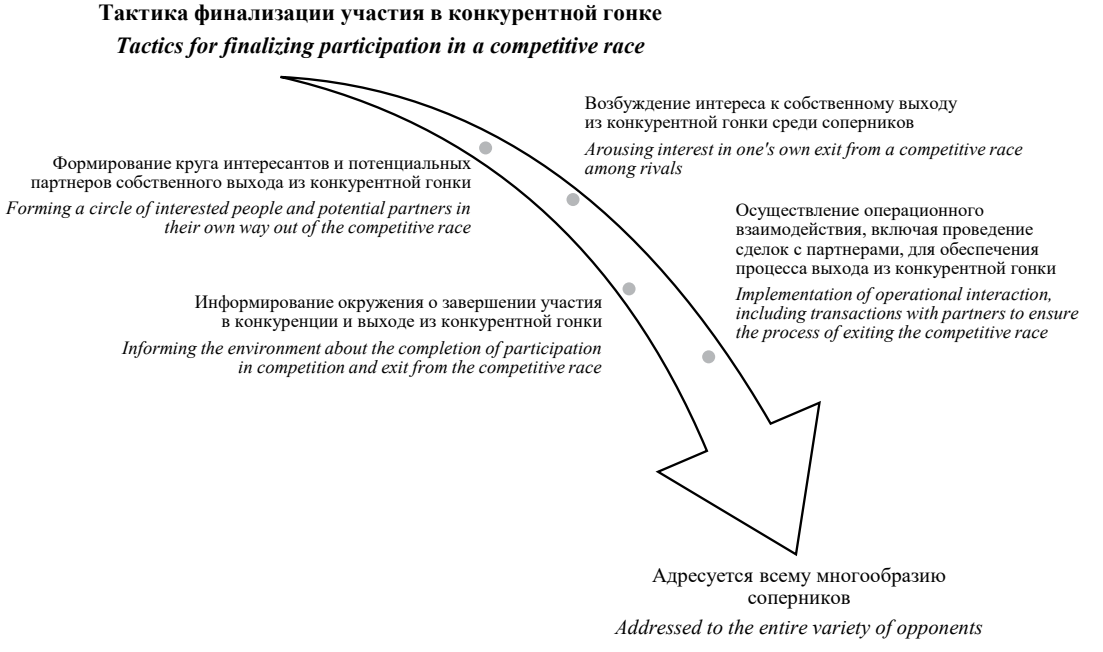

Рис. 2. Тактика финализации участия в конкурентной гонке

Fig. 2. Tactics for finalizing participation in a competitive race

- возбуждение интереса к собственному выходу из конкурентной гонки среди соперников;
- формирование круга интересантов и потенциальных партнеров собственного выхода из конкурентной гонки;
- осуществление операционного взаимодействия с окружением, включая проведение сделок, для обеспечения процесса выхода из конкурентной гонки;
- информирование окружения о завершении участия в конкуренции и выходе из конкурентной гонки.

Выход из конкурентной гонки всегда привлекает внимание окружения и возбуждает интерес его части. Финалистам конкурентной гонки следует рационализировать этот интерес, самостоятельно сформировав круг интересантов и потенциальных партнеров своего выхода для фокусирования на операционном взаимодействии именно с ними.

Ключевой вопрос на этой стадии: с каких конкурентных позиций, при каком уровне конкурентоспособности и конкурентной устойчивости собственного бизнеса финалисты намерены выходить из конкурентной гонки?

Слабые конкурентные позиции, невысокая конкурентная устойчивость и конкурентоспособность аутсайдеров делают для них выход из конкурентной гонки болезненной процедурой. Однако ее всё же необходимо провести, не дожидаясь разорения бизнес-единиц и их партнеров, а, напротив, добиваясь, чтобы прекращение деятельности оказалось менее драматичным.

Уход с российского рынка General Motors и Opel привел к банкротству большинства дилерских центров, которые работали с данными марками (более 200 по всей стране). В большей степени это коснулось мелких региональных и монобрендовых дилеров, которым невозможно было переориентироваться на другие марки. Особенно плохая ситуация сложилась у недавно открывшихся дилерских центров, владельцы которых вложили серьезные средства в строительство.

Более сильные конкурентные позиции, более высокий уровень конкурентной устойчивости и конкурентоспособности бизнеса других финалистов дают последним возможность, с одной стороны, удерживать максимально долго конкурентные преимущества при их наличии, а с другой стороны, способствовать получению выгоды соперниками. Сила финальных позиций и высокий уровень конкурентоспособности бизнеса становятся для потенциальных партнеров выхода привлекательными аргументами приобретения или присоединения оставляемого бизнеса в ходе оценки перспектив развития собственного бизнеса.

С учетом названных особенностей финалисты конкурентной гонки формируют конкурентные диспозиции с интересантами и партнерами, а также устанавливают пропорции, в которых в тактических операциях финализации комбинируются действия, предпринимаемые для ведения бизнеса и его благополучного прекращения (рис. 3).

Таким образом, в тактических операциях финализации участия в конкурентной гонке могут быть в различном соотношении представлены элементы наступления, обороны, компромиссного сосуществования в конкурентной среде и даже союзничества с соперниками. Эти операции предпринимаются для защиты владельцами бизнеса долговременных деловых интересов с полным или частичным отказом от занятия видом предпринимательства или предпринимательством как таковым. Самым парадоксальным выглядит сопряжение в них элементов отступления и наступления. Но «наступление при полном отступлении», вплоть до обнуления долей продаж, оказывается парадоксом только на первый взгляд и может обернуться подлинным триумфом сторон соперничества в процессе выхода из конкурентной гонки.

Тактические операции выхода из конкурентной гонки адресуются ее полноцен-

Рис. 3. Действия, комбинируемые в тактических операциях финализации участия в конкурентной гонке

Fig. 3. Actions combined in tactical operations to finalize participation in a competitive race

ными участниками одновременно всем соперникам в многосторонней конкурентной среде. Их смысл состоит в свертывании операционной деятельности в конкурентной среде под своим фирменным наименованием и максимизации конкурентного преимущества по получению выгоды от него.

Тактическая операция окончательного выхода из конкурентной гонки применяется теми, кто решил навсегда расстаться с предпринимательством как видом профессиональной деятельности или отдельным его направлением. Выход из конкурентной гонки ее полноценных участников может оказаться временным. Ведь с окончанием того или иного бизнес-проекта жизнь в предпринимательстве не прекращается. Ее продление может быть обеспечено новыми бизнес-проектами. Для этого владельцам бизнеса надо, выходя из конкурентной гонки, сохранять готовность к инициативному возвращению в нее. Тогда объектами применения становится тактическая операция временного выхода из конкурентной гонки. Она применяется в связи с временным прекращением деятельности на отдельном секторе рынка, отдельном локальном рынке или одновременно на всех секторах рынка любого уровня.

Следует разделять также тактическую операцию полного выхода из конкурентной гонки и тактическую операцию частичного выхода из конкурентной гонки, использование которой предполагает уход участников конкурентной гонки с отдельных секторов рынка. И полный, и частичный выход из конкурентной гонки может стать окончательным,

если стороны не намерены возвращаться к занятию предпринимательством. Они могут быть временными при наличии намерений вернуться к той же деятельности по истечении определенного периода времени.

Процедурно тактические операции выхода из конкурентной гонки производятся посредством ликвидации бизнес-единиц, предваряемой распродажей ассортимента продукции, либо их сохранения и перехода новым владельцам, возможно, с другим названием вследствие продажи бизнеса, его акционирования, безвозмездной передачи или естественной кончины прежних владельцев бизнеса и вхождения в конкурентную гонку их наследников без остановки процессов выполнения обязательств по завершаемым бизнес-проектам.

В ходе выхода из конкурентной гонки ее финалисты оказывают воздействие на приобретателей и общее окружение и противодействие тем и другим для защиты сделки. Оборонительное значение приобретают в этих операциях действия по растягиванию линии фронта, переключению конкурентов, оборонительному прессингу для решения задачи недопущения разгрома бизнеса на невыгодных условиях, а наступательное значение – конкурентные атаки и конкурентное давление для выгодной продажи или передачи своего бизнеса. Покидая конкурентную гонку, стороны обязаны не забывать об обороне, и при этом никто не вправе запретить им мечтать об успехах, достижение которых невозможно без наступления, хотя бы ограниченного.

Тактические наступательные и оборонительные действия адресуются не всем соперникам подряд, а тем, кому в перспективе перейдут конкурентные позиции на покидаемой части рынка, и тем, кто мог бы помешать в извлечении выгоды из этого (рис. 4). Стороны выхода из конкурентной гонки стремятся воздействовать на одних и противодействовать другим, сочетая применение:

- любых оборонительных действий по сдерживанию тактических соперников и сковыванию их действий;
- таких наступательных действий, как ценовые атаки (существенное понижение цен

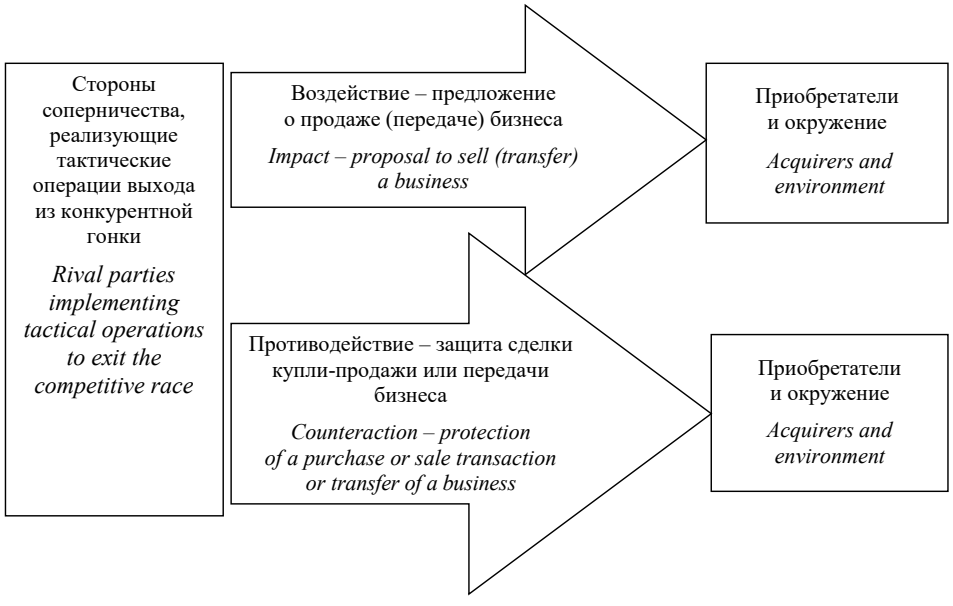

Рис. 4. Воздействие и противодействие в тактических операциях отступления в конкуренции
Fig. 4. Impact and counteraction in tactical retreat operations in competition

для ускорения исхода из соответствующей сферы бизнеса; типичным примером являются ликвидационные распродажи товаров) и информационный прессинг.

Наряду с наступательными и оборонительными действиями финалисты конкурентной гонки вправе применять доступные им виды действий по оказанию содействия другим соперникам или обеспечению бездействия на началах взаимности. Сторонами могут быть востребованы синхронизация конкурентных действий, молчаливое или официализируемое наложение на себя деятельных ограничений на взаимной основе, демонстрация миролюбия и взаимного уважения, даже партнерство и взаимопомощь. Необходимость взаимного содействия и (или) взаимного бездействия возникает у сторон выхода из конкурентной гонки в коммуникациях между собой и с другими акторами конкурентной среды.

Поскольку управленческие акценты делаются на достижении наилучших результатов финализации участия в конкурентной гонке, тактические операции выхода из нее могут привести и нередко приводят к уже упомянутому явлению, описанному в литературе как *сбор урожая* – получению владельцами и руководством бизнес-единиц максимума доходов накануне широкого информирования ими общественности о намерениях выйти из бизнеса. Задачи сбора урожая превалируют, к примеру, в системе тактических задач профессиональных стартаперов, намеренных полностью и окончательно выйти из конкурентной гонки в качестве владельцев раскрученных стартап-проектов.

Для обеспечения сбора урожая финалисты конкурентной гонки стремятся к предельному сокращению текущих расходов, обнулению инвестиций в развитие бизнеса, уменьшению затрат на послепродажный сервис, продвижение товаров, рекламу и PR. Интересантам сбора урожая важно добиться, чтобы уменьшение издержек происходило быстрее, чем сокращение продаж. Для этого они могут атаковать соперников, выигрыш у которых был бы достаточен для принятия вероятными покупателями положительных решений о приобретении бизнеса, проскальзывать мимо соперничества с теми конкурентами, кто не представляет опасности для них или не вызывает интереса как потенциальные покупатели их бизнеса, и выскальзывать из-под давления рыночных рейдеров.

Финалистам важно в идеале обеспечить такой выход из конкурентной гонки, чтобы одни ее участники сочли бы за благо оказаться им полезными, а другие не воспротивились бы извлечению ими выгоды и не помешали им в реализации замысла.

Для реализации стратегии дружественного присоединения к сильным интеграторам финалисты конкурентной гонки применяют различные модификации тактической конкурентной операции с аналогичным названием, в том числе посредством проведения транснациональных или многонациональных сделок. Успешное применение тактических операций дружественного присоединения к сильным интеграторам автоматически делает их тактически слабыми интеграторами. Испытывая желание «уйти под сильного соперника», последние прибегают, как правило, к полной гамме методов воздействия на потенциальных интересантов, демонстрируя не просто готовность к объединению, но и жизненную необходимость такого шага. При этом им приходится быть начеку, перехватывая аналогичные инициативы других, предположительно слабых интеграторов, создавая помехи им и другим акторам, намеревающимся не допустить этого объединения. Начеку приходится им быть и в отношениях с потенциальными партнерами по интеграции, которых всегда следует рассматривать как гипотетических интересантов враждебного присоединения. Поэтому им приходится совершать:

- товарные атаки – продажу бизнеса сильным соперникам как условие слияния с ними;
- переключение конкурентов для защиты от враждебного поглощения нежелательными сильными интеграторами с помощью обращения к закону.

Финалисты конкурентной гонки вынуждены также оказывать противодействие третьим сторонам, не поддерживающим их интеграционные инициативы.

Для того чтобы интеграционные процессы были произведены по сценариям, выгодным для слабых интеграторов, те должны уметь выполнять при необходимости контрнаступление на позиции и противников интеграции, и сильных партнеров (рис. 5).

Тактика финализации участия в конкурентной гонке включает наряду с перечисленными элементами также информирование окружения о завершении участия в конкуренции и выходе из конкурентной гонки.

Так, в процессе выхода предпринимателей-стартаперов из конкурентной гонки после успешного выведения стартап-проектов в состояние конкурентной устойчивости требуется убедить в жизнеспособности продаваемых бизнес-проектов непосредственных покупателей, потенциальных потребителей и поставщиков, органы государственного управления. Ведь выгодная продажа бизнеса венчает их усилия, предпринятые ранее. Выход стартаперов из обустроенного и раскрученного дела становится кульминацией очередного тактического периода их участия в конкуренции и свидетельством их конкурентной силы.

Характерным объектом уведомления становятся также результаты дружественного присоединения слабых интеграторов к сильным, следствием чего является необходимость тщательной раскрутки обогащенного либо нового бренда среди интегрированных бизнес-единиц.

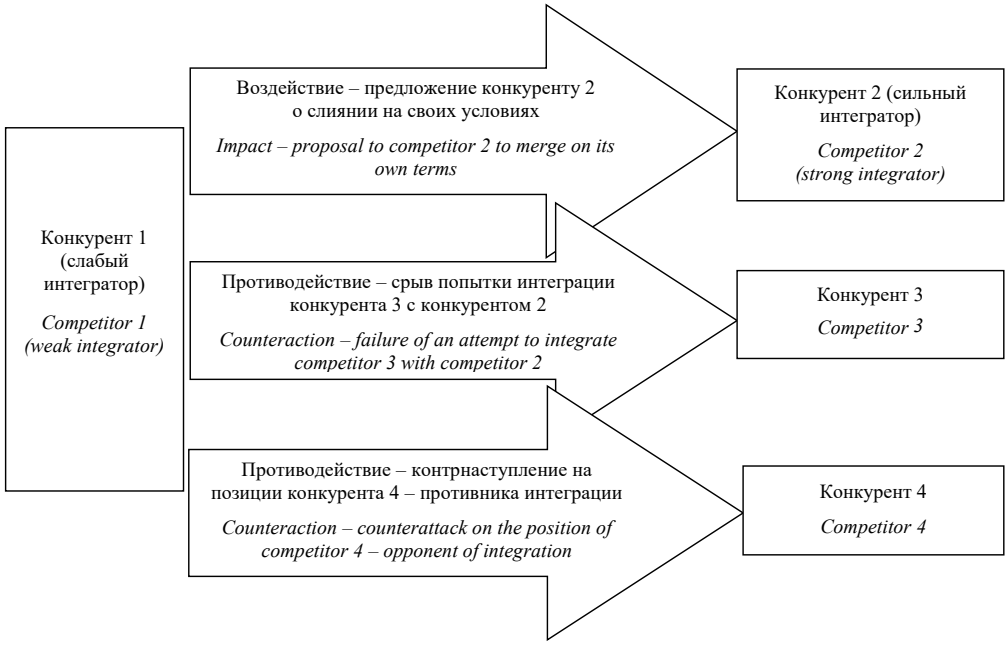

Рис. 5. Применение тактических операций дружественного присоединения к сильным интеграторам

Fig. 5. Application of tactical operations of friendly attachment to strong integrators

Заключение

Финализация участия в конкурентной гонке – один из наиболее сложных компонентов профессиональной функции по прекращению занятия предпринимательством на полной либо частичной, окончательной либо временной основе. В этот период взаимодействие финалистов с другими акторами конкурентной среды всегда имеет многосторонний и нелинейный характер. Данные сложности и особенности могут вовсе не учитываться во внутрифирменном управлении, но тогда выход из бизнеса имеет перспективу стать хаотичным и бессистемным, что в действительности чревато бегством финалистов и неприятными последствиями этого бегства – не только коррозией конкурентной среды, но и местью со стороны последней беглецам за их плохо продуманные действия.

Постановка вопросов о предпосылках, особенностях менеджмента участия в конкуренции в период финализации этого участия, стратегиях и тактических операциях, которым целесообразно следовать предусмотрительным финалистам, становится всё более актуальной в условиях глобализации экономического пространства. Помимо прочего, некачественное управление акторами конкурентной среды инициируемой ими финализирующей повесткой дня может обернуться наряду с экономическими последствиями также последствиями политическими и даже военно-политическими.

Вектором дальнейших дискуссий могло бы стать обсуждение рутинизации представлений об инструментальной платформе менеджмента финализации участия в конкуренции, в которых постепенно изживались бы экстремальные нарративы и образы финалистов, а предметом изучения и описания становилась бы многогранность применения акторами конкурентной среды канонических инструментов внутрифирменного управления на стратегическом, операционном и ситуационном уровнях в период оставления ими конкурентной гонки.

Важной предпосылкой последовательного укоренения темы менеджмента финализации участия в конкуренции является также необходимость обучения начинающих и действующих акторов конкурентной среды обязательным и вариативным аспектам взаимодействия с более сильными, менее сильными, равными по силам соперниками в период прекращения занятия предпринимательством с опорой не только на эмпирический опыт участников конкурентной гонки, но и на теоретические знания.

Завершение присутствия в конкурентной среде в любом случае не должно трактоваться в процессе обучения в страдательно-трагедийном ключе, как своего рода экзистенциальное самоуничижение. Представление о нем как о рукотворном процессе, которым можно и нужно компетентно управлять, предпринимая решительные действия и находя полезные, взаимовыгодные компромиссы, следует расценивать в позитивном и конструктивном ключе, что уберегало бы акторов конкурентной среды от необдуманного повторения скользкого пути былых авантюристов свободного предпринимательства, находивших в безответственности причал безопасности. Это, несомненно, также способствовало бы стабилизации конкурентной среды российского рынка и укреплению конкурентоспособности национальной экономики в глобальном экономическом пространстве.

Список литературы

1. *Granovetter M.* Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. No. 3. P. 481–510. DOI: 10.1086/228311.
2. *Baum J.A.C., Korn H.J.* Dynamics of Dyadic Competitive Interaction // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. No. 3. P. 251–278. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<251:AID-SMJ23>3.0.CO;2-H.

3. *Lui S.S., Ngo H.* An Action Pattern Model of Inter-firm Cooperation // Journal of Management Studies. 2005. Vol. 42. No. 6. P. 1123–1153. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00536.x.
4. *Bylund Per L.* Explaining Firm Emergence: Specialization, Transaction Costs, and the Integration Process // Managerial and Decision Economics. 2013. Vol. 36. No. 4. P. 221–238. DOI: 10.1002/mde.2661.
5. *Cozzolino A., Rothaermel F.T.* Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. No. 12. P. 3053–3085. DOI: 10.1002/smj.2776.
6. *Bengtsson M., Kock S.* Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks // Journal of Business & Industrial Marketing. 1999. Vol. 14. No. 3. P. 178–194. DOI: 10.1108/08858629910272184.
7. *Юданов А.Ю.* Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. №4. С. 21–44. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
8. *Рубин Ю.Б.* Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. №4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.

Сведения об авторе

Рубин Юрий Борисович, ORCID 0000-0002-1983-3526, чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции, президент Университета «Синергия», Москва, Россия, yrubin@synergy.ru

Статья поступила 10.01.2025, рассмотрена 22.01.2025, принята 06.02.2025

References

1. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 1985, vol.91, no.3, pp.481-510. DOI: 10.1086/228311.
2. Baum J.A.C., Korn H.J. Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. Strategic Management Journal, 1999, vol.20, no.3, pp.251-278. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<251::AID-SMJ23>3.0.CO;2-H.
3. Lui S.S., Ngo H. An Action Pattern Model of Inter-firm Cooperation. Journal of Management Studies, 2005, vol.42, no.6, pp.1123-1153. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00536.x.
4. Bylund Per L. Explaining Firm Emergence: Specialization, Transaction Costs, and the Integration Process. Managerial and Decision Economics, 2013, vol.36, no.4, pp.221-238. DOI: 10.1002/mde.2661.
5. Cozzolino A., Rothaermel F.T. Discontinuities, Competition, and Cooperation: Coopetitive Dynamics between Incumbents and Entrants. Strategic Management Journal, 2018, vol.39, no.12, pp.3053-3085. DOI: 10.1002/smj.2776.
6. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. Journal of Business & Industrial Marketing, 1999, vol.14, no.3, pp.178-194. DOI: 10.1108/08858629910272184.
7. Yudanov A. Thirty Years Later, or The Biological Approach to Competition Revisited. *Sovremennaya konkurentsiya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.21-44 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
8. Rubin Yu. Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurentsiya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.45-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.

About the author

Yury B. Rubin, ORCID 0000-0002-1983-3526, Corresponding Member of the Russian Education Academy, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Entrepreneurship and Competition Department, President of Synergy University, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru

Received 10.01.2025, reviewed 22.01.2025, accepted 06.02.2025