

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91

Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований

Ю. Б. Рубин^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* yubin@synergy.ru

Аннотация. В статье анализируются особенности менеджмента участия в конкуренции как неотъемлемой составной части управления бизнесом в конкурентной среде, а также перечня его объектов. Рассматриваются направления менеджмента участия в конкуренции – менеджмент ресурсного обеспечения участия в конкуренции, менеджмент достижения и поддержания приемлемых результатов участия в конкуренции, менеджмент бизнес-процессов участия в конкуренции. Дается развернутая характеристика феноменов конкурентной деятельности и конкурентных действий. Раскрывается значение менеджмента конкурентоспособности сторон соперничества, менеджмента конкурентной устойчивости последних, менеджмента их конкурентного позиционирования в конкурентной среде современной экономики. Приводится обоснование уровневого подхода к структурированию менеджмента участия в конкуренции, на его базисе выделяются стратегический, операционный и ситуационный уровни конкурентной деятельности сторон соперничества. На основе сочетания отдельных положений теории менеджмента и современной конструктивной теории конкуренции уточняется специфическая деятельная и управленческая терминология, способствующая пополнению категориального аппарата менеджмента участия в конкуренции. Рассматривается инструментальная система менеджмента участия в конкуренции, которая включает планирование и контроль принятия к исполнению и применения стратегий участия в конкуренции, моделирование тактики участия в конкуренции, прогнозирование тактических периодов участия в конкуренции, разработку операционных сценариев и технических регламентов применения тактических конкурентных операций, планирование, организационную и мотивационную регламентацию действий по участию в конкуренции, использование рабочих схем конкурентных действий по ситуации, создание и реализацию домашних заготовок конкурентных действий, обоснование коридоров ситуационного творчества, операционный контроль участия в конкуренции.

Ключевые слова: теория менеджмента, конкуренция, менеджмент участия в конкуренции, конкурентные действия, конкурентная среда, конструктивная теория конкуренции, объекты менеджмента участия в конкуренции, инструменты менеджмента участия в конкуренции, конкурентоспособность сторон соперничества

Для цитирования: Рубин Ю. Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91

Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research

Yu. Rubin^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* yrubin@synergy.ru

Abstract. The article analyzes the features of management of participation in competition as an integral part of business management in a competitive environment, as well as the list of its objects. The areas of management of participation in competition are considered: management of resource support for participation in competition, management of achieving and maintaining acceptable results of participation in competition, management of business processes of participation in competition. A detailed description of the phenomena of competition activity and competition actions is given. The importance of managing the competitiveness of rival parties, managing the competitive stability of the latter, and managing their competitive positioning in the competitive environment of the modern economy is revealed. The rationale for the level approach to structuring the management of participation in competition is given; on its basis, the strategic, operational and situational levels of competition activity of the rival parties are identified. An instrumental management system for participation in competition is considered, which includes planning and control of the acceptance for execution and application of strategies for participation in competition, modeling tactics for participation in competition, forecasting tactical periods of participation in competition, development of operational scenarios and technical regulations for the use of tactical competition operations, planning, organizational and motivational regulation of actions to participate in competition, the use of working schemes of competition actions according to the situation, creation and implementation of home preparations for competition actions, justification of corridors of situational creativity, operational control of participation in competition.

Keywords: management theory, competition, management of participation in competition, competitive actions, competitive environment, constructive theory of competition, objects of management of participation in competition, tools for managing participation in competition, competitive positioning

For citation: Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsija*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91

Введение

Укоренение актуальных интерпретаций системы внутри- и внешнефирменного менеджмента в экономике закономерно подвело теорию к обоснованию таких направлений последнего, как производственный менеджмент, коммерческий менеджмент, финансовый менеджмент, риск-менеджмент, маркетинг-менеджмент, бренд-менеджмент, менеджмент человеческих ресурсов, менеджмент качества, репутационный менеджмент. Выявление тенденции возрастания роли системного ме-

неджмента в практике управления [1, с. 231] диктует необходимость оценки совокупности бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций субъектов экономики как комплексного объекта менеджмента фирмы и проектного менеджмента¹. Слабо проработанное теорией

¹ Менеджмент фирмы (предприятия, организации, любого субъекта экономики) и проектный менеджмент – направления менеджмента, имеющие всем известную неповторимую специфику. Наша статья не затрагивает особенностей этой специфики и не поднимает вопросов, обусловленных ими. Поэтому пользуемся определением «менеджмент», который можно трактовать в обеих коннотациях.

звено этой совокупности – координация субъектами экономики своей профессиональной деятельности в конкурентной среде с помощью менеджмента участия в конкуренции.

В реалиях прикладной микроэкономики конкурентная повестка обуславливается необходимостью решения субъектами экономики стратегических, операционных и ситуационных задач по участию в конкуренции во всех видах экономической деятельности. Однако в течение столетий их потребность в теоретическом обосновании менеджмента участия в конкуренции и идентификации соответствующих компетенций оставалась неудовлетворенной несмотря на то, что среда разворачивания любых бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций в экономике однозначно воспринималась ими как конкурентная, а участие в конкуренции – как процесс, управляемый его акторами.

Целью статьи является анализ особенностей менеджмента участия в конкуренции как особого направления внутрифирменного менеджмента. Задачи статьи – упорядочение и систематизация терминологических и концептуальных нарративов в сфере рассмотрения участия сторон соперничества в конкуренции в управленческом контексте, выявление перечня объектов и направлений менеджмента участия в конкуренции, обзор инструментов менеджмента участия в конкуренции на стратегическом, операционном, ситуационном уровнях внутрифирменного управления.

Обзор литературы

Почти полное отсутствие в публикационной повестке упоминаний менеджмента участия в конкуренции – несомненный парадокс современных академических дискуссий. Типичным является, к примеру, перечисление составных частей менеджмента корпораций, среди которых уважаемые авторы выделяют менеджмент персонала,

инновационный менеджмент, проект-менеджмент, инвестиционный менеджмент, менеджмент материально-технического обеспечения компании, менеджмент качества, антикризисный менеджмент, финансовый менеджмент, управление маркетингом, международный менеджмент, экологический менеджмент, риск-менеджмент, менеджмент ценных бумаг и собственности, менеджмент корпоративной безопасности, но даже не упоминают менеджмент участия в конкуренции [2, с. 177–281]. Не упоминают они и участие в конкуренции при перечислении бизнес-функций. Подобное безразличие пронизывает большинство учебных пособий по общему и стратегическому менеджменту, и это мифифицирует представление о конкуренции, участие в которой якобы не поддается координации со стороны самих конкурентов.

Иногда предлагаемые нарративы содержат лишь намеки на конкуренцию как на объект менеджмента, в том числе при формировании конкурентных преимуществ компаний, но не охватывают вопросы содержания менеджмента участия в конкуренции [см., например, 3, с. 75, 192]. В некоторых публикациях о менеджменте можно встретить апелляцию к стратегическому и операционному анализу конкурентов для целей управления [4, с. 102–190], необходимости формирования конкурентных преимуществ в процессе управления стратегиями [5, с. 35–37], применению исторических и междисциплинарных аллегорий с элементами игры воображения для обоснования взглядов на конкуренцию [6].

В свою очередь, публикации, ядром которых является конкуренция, как правило, также не обеспечивают гармонии между явлениями конкуренции и менеджмента. Так, идея конкуренции как объекта управления получила распространение разве что на антимонопольном публикационном треке, но исключительно в контексте макроэкономического регулирования рынков и без

фиксации задач внутрифирменного менеджмента по противодействию монополизации рынков, злоупотреблению доминирующим положением, недобросовестной конкурентной практике и по обеспечению конкурентных преимуществ на основе добросовестного соперничества.

Некоторые авторы затрагивали вопросы управления конкурентоспособностью, но не обязательно увязывали их с участием в конкуренции [7, с. 18–57]. Иногда под объектом внутрифирменного менеджмента понималась конкуренция, но не деятельность по участию в ней [8, с. 7–22, 86–116 и др.; 9, с. 108–122; 10, с. 87–117]. Лишь отдельные публикации содержат ссылки на элементы управления этой деятельностью – ее планирование [11, с. 115–151; 12, с. 26, 221], организацию конкурентной разведки и формирование стратегий целевой конкуренции [11, с. 153–199, 207–270], контроль конкурентной деятельности [12, с. 29, 281], обеспечение «качественной конкуренции» в некоторых сферах проявления последней, благодаря которому возникают «коммуникационная конкуренция», «сбытовая конкуренция», «ценовая конкуренция» [12, с. 75–220]. Книга В. А. Строкова [12] является редкой попыткой гармонизации терминов в названии публикации. Однако в ней и в других цитированных источниках мы не встретим понятий «участие в конкуренции» или «конкурентные действия».

Несмотря на повсеместно конкурентный характер экономической среды, детерминируемый постоянством конфликта интересов ее акторов, термин «конкурентное действие» (competitive action) впервые был упомянут и частично описан лишь на рубеже 1970–1980-х гг. М. Портером [13, с. 131]. В начале нынешнего века это понятие было дополнено «конкурентным ответом» (competitive response). М. Портер также обогатил категориальный аппарат современной науки терминами «конкурентная стратегия» (competitive strategy) и «конкурентное

преимущество» (competitive advantage) [13, 14], но не подарил читателям дефиниции, подобной «менеджменту участия в конкуренции». Понятие «участие в конкуренции» впервые было исследовано нами в качестве функционального направления профессиональной деятельности субъектов предпринимательства [15, с. 115–128] и средоточия конкурентных компетенций, состав которых подлежит формированию в процессе освоения студентами вузов учебных программ по предпринимательству [16, 17].

Методология

Методологическую основу исследования составили:

- современная теория системного менеджмента, развиваемая на базе системной парадигмы [18, 19] и учения о «системе систем» [20, 21], основанных «на представлении предприятия как социально-экономической и технико-технологической системы, находящейся в окружении административных, рыночных и социальных систем и взаимодействующей с другими подобными системами» [1, с. 235];
- платформа современной конструктивной теории конкуренции, базирующаяся на междисциплинарных и деятельных научных представлениях о конкуренции, перечень составных частей которой включает:
 - трактовку конкурентной среды как пульсирующей системы векторов участия субъектов экономики в конкуренции под влиянием динамики конфликтов их взаимных и многосторонних интересов;
 - перемещение конкурентов (сторон соперничества, акторов конкурентной среды) в центр исследования;
 - обращение к многообразию конструктивных задач, возникающих перед конкурентами в процессе исполнения ими конкурентной функции;
 - идентификация, структуризация и систематизация конструктивных объектов

конкуренции, в том числе конструкций конкурентных действий;

– восприятие необходимости конструирования акторами направлений и стратегий участия в конкуренции, конкурентных операций, тактических хитростей, стилей и манер конкурентного поведения, действий по ситуации как ключевой предпосылки менеджмента участия в конкуренции;

- базовые принципы теории систем, сочетания анализа и синтеза в исследовании;

- базовые принципы конвергенции подходов к изучению объективных феноменов на междисциплинарной основе.

Необходимость восполнения теоретического вакуума

Отголосками сравнительного безразличия публикационной повестки к проблематике менеджмента участия в конкуренции является запрос на восполнение теоретического вакуума представлениями, выработанными в смежных областях менеджмента, описанием практического опыта конкурентной деятельности в жанре мемуаристики и предложениями профессиональных агентств по бизнес-консультированию.

Возможно, именно современный консалтинг рождает самые живые и продвинутые интерпретации игнорируемого теорией феномена. Они содержатся в рекомендациях, основанных на обобщении эмпирического опыта субъектов предпринимательства в управлении собственным бизнесом и координации процесса своего участия в конкуренции (некоторые советы обусловлены здравым смыслом и отсутствием у клиентов базовых знаний о правилах работы в конкурентной среде). Попытки же сведения менеджмента участия в конкуренции к одной из сторон других направлений менеджмента неправомерно ограничивают управленческие возможности любого субъекта эко-

номики, выступающего как сторона соперничества.

Системное восприятие внутрифирменного менеджмента диктует владельцам и ключевым менеджерам субъектов экономики необходимость создания, функционирования, взаимодействия, развития, рекомбинации и ликвидации процессного и коммуникационного пространств деятельности как социально-экономических систем, элементы которых, подобно элементам любой иной системы, обладают свойством самодостаточности.

Поэтому сложно согласиться, например, с разделяемым де-факто многими авторами отнесением конкурентной проблематики к одному из разделов управления маркетингом, впервые случившимся на волне распространения концепции маркетинга в 1960-е гг. Популярность концепции маркетинга, а также эффективность маркетинговых инструментов работы на рынке и маркетинговых исследований с силой неизбежности окрасили в тот далекий период в маркетинговые тона деятельную конкурентную тематику, так как конкурентное взаимодействие акторов – очевидный признак экосистемы деятельности на рынке. Благодаря идеологии маркетинга функциональные коридоры этой деятельности позволили воспринять «рыночную конкуренцию» в деятельном ключе, а менеджмент участия в конкуренции предстал по умолчанию составной частью управления маркетингом. В дальнейшем, по мере приобретения концептуальной гипотезой маркетинга узкопредметной определенности взамен представлений о нем как о науке обо всем, что имеет рыночный формат, начало складываться понимание необходимости упаковки темы менеджмента участия в конкуренции в отдельную оболочку (как и тем коммерческого менеджмента, управления рыночными рисками, рекламой, PR- и GR-коммуникациями). Казавшиеся поначалу безбрежными рубежи маркетинга как коммуникационного и процессного пространств

предстали как очерченные границы, а интерес к идентификации объектов участия в конкуренции и конкурентных коммуникаций сделал бесповоротным извлечение проблематики управления участием в конкуренции из маркетинг-менеджмента.

Односторонней выглядит и наблюдаемое порой абстрактно-коммуникационное видение участия в конкуренции, представляющего в нем как объект коммуникационного менеджмента, распространенные интерпретации которого страдают выраженным технологическим детерминизмом и сводят его к управлению коммуникационными технологиями. Между тем, участие в конкуренции – совокупность не только технологий бизнес-коммуникаций с конкурентами, но и бизнес-процессов по проектированию, созданию, развитию, трансформации пространств участия в конкуренции, совершению конкурентных действий и координации последних в конкурентной среде.

«Процессная» интерпретация участия в конкуренции как объекта внутрифирменного менеджмента, в отличие от «коммуникационной» его интерпретации, наиболее последовательно реализуется в подходе, согласно которому управление участием в конкуренции – раздел стратегического менеджмента фирм. Такое понимание представлено в большинстве современных российских и зарубежных учебников по стратегическому менеджменту, на страницах которых вопросы конкуренции, анализа конкурентов и выбора способов реализации конкурентных намерений обычно без объяснения причин трактуются исключительно в «стратегической» коннотации, хотя строго научного обоснования такой трактовки нам отыскать не удалось. Нередко стратегия фирмы постулируется как синоним конкурентных стратегий и наоборот («Конкурентная стратегия – это синоним деловой стратегии. Речь идет о совокупности пра-

вил, которым должно следовать любое хозяйственное подразделение, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли» [22, с. 60]).

Этот подход представлен и в типовых шаблонах среднесортного бизнес-консультирования, ориентированных на написание стратегий деятельности акторов конкурентной среды. «Разработка под заказ стратегий фирмы» звучит весьма солидно, однако любому действующему владельцу бизнеса и топ-менеджеру известно, что в операционной деятельности, тем более при принятии ситуационных решений, ему все-таки надлежит взаимодействовать не только со стратегическими, а со всеми соперниками. И претендовать на приемлемую расстановку конкурентных сил, поддерживать конкурентную устойчивость и конкурентоспособность своего бизнеса, оказывать влияние на конкурентов и на динамику конкурентной среды, осуществлять конкурентное позиционирование, добиваясь подходящего баланса конкурентных преимуществ и недостатков, приходится в реальных операционном и ситуационном пространствах.

Поскольку в экономике нет бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, которые могли бы сохранять устойчивость в неуправляемом формате, публикационное безразличие к менеджменту участия в конкуренции как отдельной составной части внутрифирменного управления следует оценить как следствие теоретического, а не экзистенциального вакуума. Ответом же на экзистенциальные запросы на изучение феномена и источником приращения знаний становится рациональное восприятие менеджмента участия в конкуренции на основе интеграции в систему:

- междисциплинарного понимания конкуренции в экономике как специфического частного случая конкуренции в мире живой природы;

- деятельной интерпретации конкуренции и конкурентной среды как средоточия многостороннего конструктивного взаимодействия соперников под влиянием конфликтов интересов;

- соединения предпринимательского взгляда на экономическую действительность с конструктивной трактовкой соперничества субъектов экономики в конкурентной среде²;

- укоренения процессно-коммуникационного понимания конкуренции и рассмотрения управляемых конкурентных действий и конкурентных коммуникаций как практического воплощения феномена участия в конкуренции;

- фиксации целей, задач, объектов, предметов, планируемых результатов, потенциала участия сторон соперничества в конкуренции;

- упорядочения представлений о конкурентоспособности и конкурентной устойчивости сторон соперничества, их конкурентных позициях, преимуществах и недостатках в деятельном формате интерпретации конкуренции и конкурентной среды;

- учета технологического многообразия способов участия в конкуренции, в ряду которых соперничество сторон дополняется их сотрудничеством, союзничеством, кооперацией, компромиссным сосуществованием, допущением трактовки сотрудничества как инструмента участия в конкуренции вопреки сугубо конфликтному умозрению;

- фиксации уровневого характера менеджмента участия в конкуренции как направления системного внутрифирменного менеджмента.

² В русском слове «предпринимательство» содержится указание на необходимость участия в конкуренции. Термины «предпринимательство», «предприниматель», «предприятие» закрепились в системе научных понятий и в бытовом лексиконе благодаря словообразующему глаголу «предпринимать». Предпринимать – значит принимать самостоятельные решения и действовать, опережая других (наперед других, перед другими), т. е. де-факто в обстановке соперничества.

Объекты и предметы менеджмента участия в конкуренции

Во избежание возможного когнитивно-терминологического диссонанса в связи с началом закрепления проблематики менеджмента участия в конкуренции в отдельном разделе управленческой науки важно произвести инвентаризацию базовых элементов конструкции управляемой конкурентной деятельности.

Участие в конкуренции представляет собой совокупность бизнес-процессов по выполнению субъектами экономики конкурентной функции и бизнес-коммуникаций с конкурентами. Во всех видах экономической деятельности, как бы тривиально это не звучало, все конкурируют со всеми, профессионально используя естественное право на участие в конкуренции, цементируя конкурентную среду, становясь сторонами соперничества в соответствии с имманентными ролями, амплуа, а также коренными интересами, которые могут пребывать либо не пребывать в гармонии с коренными интересами других сторон. Конкурентные намерения сторон, обогащаемые их конкурентной ментальностью и конкурентной волей, укрепляют идею соперничества до состояния исполняемой конкурентной функции и превращают самих исполнителей в акторов многосторонней конкуренции³.

Менеджмент участия сторон соперничества *в конкуренции* представляет собой управление ими деятельностью по исполнению конкурентной функции. Его *объекты* – результаты участия в конкуренции

³ Конкурентная оболочка пронизывает деловые коммуникации участников конкуренции не только с соперниками как таковыми, но также с другим окружением – поставщиками, потребителями, нанятыми и нанимаемыми работниками, партнерами в общем и совместном бизнесе, административными и надзорными государственными органами, СМИ, общественными институтами. В нашей статье внимание сосредоточено лишь на бизнес-коммуникациях акторов с прямыми и косвенными соперниками.

(конкурентные результаты), потенциал участия в конкуренции (конкурентный потенциал), процесс участия в конкуренции. В ходе соперничества сторон в обстановке конфликтов интересов результаты участия в конкуренции должны достигаться и укрепляться, потенциал участия в конкуренции – создаваться и поддерживаться, процесс участия в конкуренции – обнаруживать улучшение состава и структуры конкурентных действий, выполняемых для взаимодействия с соперниками, повышение эффективности порядка их применения, оптимизации их содержательных особенностей и технических параметров.

В ходе соперничества постоянно происходит сопоставление результатов, потенциала, особенностей и параметров участия его сторон в конкуренции и выявляются конкурентные различия последних. Результаты профессиональной деятельности не являются одинаковыми для всех участников конкуренции ни в одной стране мира, желанные ресурсы также достаются не всем по потребностям или равномерно, да и действуют конкуренты тоже по-разному. Полюсами конкурентных различий являются конкурентные преимущества и недостатки сторон соперничества, в которых фокусируется соответственно превосходство участников конкуренции над соперниками и отставание от них.

Достижение, удержание, укрепление конкурентных преимуществ, сокращение, преодоление, недопущение возникновения и нарастания конкурентных недостатков составляют *предметы менеджмента участия в конкуренции*. Превосходство над конкурентами и (или) отсутствие отставания от них позволяет участникам конкуренции успешно отстаивать свои интересы и извлекать выгоды вопреки намерениям соперников; наличие конкурентных преимуществ позволяет им рассчитывать на успех в соперничестве, наличие конкурентных недостатков заставляет опасаться соперников.

Сравнительная оценка совокупности конкурентных преимуществ и недостатков сторон соперничества дает представление об их *конкурентной силе*. Конкурентная сила необходима участникам рынка, подобно тому, как «крепкая физика» нужна штангистам, а мощная боевая техника – воюющим армиям. Стороны соперничества постоянно меряются силами, выясняя в процессе соизмерения *расстановку конкурентных сил* – соотношение конкурентных сил между сторонами соперничества в конкурентной среде – и *балансы конкурентных сил* между сторонами взаимного соперничества.

Использование в менеджменте участия в конкуренции «силовой» терминологии позволяет выявлять уровень предпосылок достижения участниками конкуренции успехов в соперничестве. Чем внушительнее конкурентный потенциал сторон соперничества и чем весомее результаты их участия в конкуренции, тем более сильными они признаются. Поэтому собственное усиление в конкурентной среде, влекущее за собой ослабление соперников, становится эпической целью менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции.

Результаты участия в конкуренции и конкурентная устойчивость сторон соперничества как объекты менеджмента

Практический смысл участия в конкуренции – результативное исполнение сторонами соперничества конкурентной функции, достижение ими приемлемых промежуточных и конечных результатов на всех уровнях этого участия (стратегическом, операционном, ситуационном).

Значение *конечных результатов* участия в конкуренции приобретают *конкурентные позиции* сторон соперничества, характеризующие точки присутствия последних в многосторонней конкурентной среде в соотнесении с точками присутствия соперни-

ков. В текущих реалиях участия в конкуренции они оцениваются в ходе сопоставления и соизмерения окружением акторов и ими самими преимуществ и недостатков в различных индикаторах деятельности в конкурентной среде, в том числе таких как:

- степень насыщения потребительского спроса на товары, услуги, работы, качество последних, масштабы дифференциации предложения, наличие предпродажного, продажного и послепродажного сервиса, уровень цен;

- характер и способы признания профессиональной деятельности, включая размеры вознаграждения за усилия (в литературе к конечным результатам участия в конкуренции часто опрометчиво относят лишь денежную выручку сторон соперничества или прибыль как ее часть – порой исключительно в их потребительском, не инвестиционном назначении).

Фундаментальное значение для оценивания разнородных конкурентных позиций сторон по отношению к соперникам в обстановке многостороннего соперничества приобретают величины *доли продаж* на рынках идентичных, однородных товаров, услуг, работ, а также на межотраслевых рынках привлечения денежных средств потребителей («кошельков потребителей»). Их оценки интегрально фиксируют доли присутствия сторон соперничества на рынке либо на части рынка в качестве обобщающих индикаторов системы конкурентных преимуществ / недостатков последних.

Участие каждой из сторон соперничества в конкуренции всегда завершается или увеличением доли продаж, что свидетельствует об усилении (укреплении) конкурентных позиций, или, наоборот, сокращением доли продаж вплоть до полной утраты. Поэтому оптимизация доли продаж приобретает для сторон соперничества значение определяющего целеполагания в процессе участия в конкуренции, а их наращивание часто выглядит как обусловленная беско-

нечным пребыванием в конкурентной среде навязчивая идея.

Важно понимать, что участники конкуренции стремятся к улучшению своих конкурентных позиций вопреки намерениям соперников. Ведь размеры собственных долей продаж и долей продаж соперников находятся во взаимной зависимости. Размеры конкурентных позиций могут обеспечивать сторонам соперничества позиционное конкурентное преимущество, и тогда их конкурентные позиции правомерно трактовать как преимущественные в сравнении с конкурентными позициями соперников. Любая такая позиция придает участникам рынка *конкурентную устойчивость* – дает возможность фиксировать устойчивое превосходство над одними соперниками, не отставать от других, более уверенно противостоять соседям по конкурентной среде.

Она также обоснованно трактуется как позиция силы, поскольку позволяет сторонам соперничества оказывать влияние на соперников за счет масштабов силы своих конкурентных позиций. Необходимость влияния друг на друга обуславливается стремлением участников рынка превосходить соперников и, в свою очередь, усиливает это стремление. Любая рационально мыслящая сторона соперничества мечтает о влиянии на соперников и о недопущении встречного влияния. Стороны соперничества достигают конкурентных результатов не только потому, что стараются добиться успехов, но и потому, что им это позволяют сделать конкуренты, и наоборот.

Чем более весомы конкурентные позиции, точки присутствия в конкурентной среде одних сторон соперничества, тем менее весомы конкурентные позиции, точки присутствия в конкурентной среде их соперников. Так, *доминирующие конкурентные позиции* дают актерам перспективу оказания устойчивого влияния на соперников и конкурентную среду. *Нейтральные конкурентные позиции* оказываются достаточно

устойчивыми для избегания подчинения влиянию соперников, но не позволяют им подчинять своему влиянию других акторов. *Зависимые конкурентные позиции* вынуждают стороны соперничества следовать чужим интересам (иногда прямо противоположным собственным интересам), подчиняться влиянию и интересам соперников.

Менеджмент конечных результатов участия в конкуренции предстает как *менеджмент конкурентного позиционирования* сторон соперничества – управление деятельностью последних по занятию, удержанию, укреплению подходящих конкурентных позиций, включая при необходимости репозиционирование или перепозиционирование в конкурентной среде. Наибольшими преимуществами и наибольшей устойчивостью обладают доминирующие конкурентные позиции. В то же время подчиненные конкурентные позиции – самые неустойчивые, а предельно неустойчивыми будут конкурентные позиции сторон соперничества, обладающие близкими к нулю долями продаж и, соответственно, близким к нулю влиянием в конкурентной среде. Обладатели таких долей продаж находятся в безысходном положении по отношению к конкурентам; расстановка сил оказывается явно неприемлемой для их успешного участия в соперничестве.

Важными *промежуточными результатами* участия в конкуренции являются приобретаемые участниками конкуренции преимущества и преодолеваемые недостатки в создаваемом впрок конкурентном потенциале многоразового использования, который формирует ресурсные условия, средства обеспечения их деятельности по участию в конкуренции в будущем и отличительные характеристики самой этой деятельности (подробнее рассмотрим в последующем изложении). Участие в конкуренции – не одноразовая процедура, а долговременный процесс, каждый период которого составляет определенный

этап профессиональной эволюции субъектов экономики как сторон соперничества, сменяемый последующими этапами. Учет промежуточных результатов участия в конкуренции важен сторонам соперничества для оценки не завершающихся периодов участия в конкуренции, а параметров опережения соперников или отставания от них в максимизации преимуществ и минимизации недостатков при обеспечении задела долгосрочного соперничества.

Ресурсный потенциал сторон соперничества как объект менеджмента участия в конкуренции

В конкурентном потенциале сторон соперничества выделим вначале его ресурсную часть – *ресурсный потенциал* участия в конкуренции, в состав которого входят материальные, сырьевые, информационные, человеческие, финансовые, кредитные, инвестиционные, организационные, иные ресурсы будущей деятельности в конкурентной среде, привлекаемые из внутрифирменных и внешнефирменных источников. Их совокупность становится для сторон соперничества условием и средством обеспечения их деятельности по участию в конкуренции. Соперничество за обладание лучшим / не худшим, чем у других, ресурсным потенциалом становится естественной сферой проявления профессиональных интересов участников конкуренции и охватывает их взаимодействие со всеми соседями по конкурентной среде.

Конкуренция за ресурсы почти не описана в отечественной литературе, но ресурсный подход в теории конкуренции имеет сторонников за рубежом и сформировался как самостоятельное направление научных исследований во второй половине XX в. [23]. Ресурсный подход учитывает, что разница в рентабельности между фирмами обусловлена разли-

чиями в ресурсах деятельности – специфических активах, контролируемых акторами. Последние позволяют актерам повышать эффективность деятельности и становятся условием приобретения экономических выгод, включая доходы от рисков, инноваций и доминирования на рынке. Их следует контролировать для целей использования, не допуская стартапов бизнес-идей без ресурсного обеспечения [24, с. 171–180].

Ресурсный потенциал участия сторон соперничества в конкуренции постоянно пополняется приобретаемыми, удерживаемыми, улучшаемыми ресурсами одноразового и многоразового использования, привлекаемыми извне или создаваемыми самостоятельно. В случаях, когда ресурсы участия в конкуренции формируются из *внешнефирменных источников*, соперничество сторон концентрируется на опережении соперников в обеспечении доступа к источникам лучших / не худших ресурсов, а целью конкуренции становятся свои и чужие конкурентные преимущества / недостатки в привлечении новых ресурсов в процесс профессиональной деятельности. В случаях, когда ресурсы участия в конкуренции черпаются из *внутрифирменных источников*, соперничество сторон сосредоточено на опережении соперников в преобразовании результатов предшествующих периодов участия в конкуренции в ресурсы последующих периодов. К их числу относятся:

- материальные ресурсы многоразового использования (здания, сооружения, земельные участки, оборудование, автотранспортные средства) с внесенными улучшениями или без них;
- сырьевые ресурсы – ранее закупленное сырье, материалы, комплектующие изделия;
- товарные ресурсы – произведенные, но не реализованные (лишь подлежащие реализации) товары, услуги, работы;

- правовые ресурсы – разработанные на перспективу локальные нормативные акты (регламенты, распоряжения), оформленные ранее патенты и лицензии;

- технологические ресурсы – созданные ранее и подлежащие освоению технологические разработки;

- информационные ресурсы многоразового использования – базы данных, базы знаний, каналы информационных коммуникаций;

- маркетинговые ресурсы – обустроенные на перспективу каналы товародвижения и логистики, покупок и продаж, укорененные бренды, прогнозы эволюции рынков;

- человеческие ресурсы – развитые в предшествующий период для последующего применения рабочая сила сотрудников и персональные трудовые ресурсы владельцев бизнеса;

- финансовые ресурсы – финансовые активы участников конкуренции, средства финансового инвестирования;

- организационные ресурсы – созданные на многие годы вперед организационная и управленческая структура бизнеса, регламенты внутрифирменных бизнес-коммуникаций, правила поведения и кодексы добросовестной практики.

Ресурсный потенциал сторон соперничества, черпаемый из различных источников, становится объектом менеджмента их участия в конкуренции, а приобретение ими преимуществ перед соперниками и преодоление недостатков ресурсной обеспеченности участия в конкуренции – предметами менеджмента участия в конкуренции.

Бизнес-процессы участия в конкуренции как объекты менеджмента

Поскольку, думая о производстве, продажах, закупках, доходах и расходах, участники конкуренции не перестают вспоминать

соперников, подстерегающих их повсюду, процесс участия в конкуренции воспринимается ими как система особых бизнес-процессов, сопровождаемых бизнес-коммуникациями с конкурентами. Бизнес-процессы участия в конкуренции соседствуют с производственными, маркетинговыми, коммерческими, финансовыми, организационными, иными бизнес-процессами, выполняемыми сторонами соперничества, и применяются последними для решения следующих блоков задач участия в конкуренции:

- задач по разработке стратегии, тактики участия в конкуренции, а также действий по ситуации внутри операционных периодов участия в конкуренции;
- задач по непосредственному взаимодействию с соперниками в конкурентной среде, совершению конкурентных действий, объединяемых в конкурентные операции;
- задач по анализу и оценке пройденных периодов участия в конкуренции и внесению коррективов в конкурентную деятельность.

Разнообразие данных задач обуславливает необходимость следования в ходе идентификации бизнес-процессов участия в конкуренции широко распространеному разграничению бизнес-процессов на управляющие, операционные и поддерживающие. В бизнес-процессах, используемых для решения второго блока задач, наблюдается явное противостояние соперникам, а в бизнес-процессах, используемых для решения первого и третьего блоков задач, – неявное противостояние. Последние необходимы акторам для должного обоснования порядка своего участия в конкуренции – алгоритмизированном своде правил участия во взаимодействии с другими участниками конкурентной среды. Учет необходимости постоянного упорядочения подходов к участию в конкуренции влечет за собой усилия сторон соперничества по поддержанию либо улучшению этого порядка.

Перечисленные бизнес-процессы участия в конкуренции составляют системную конкурентную деятельность сторон соперничества, включающую взаимосвязанные совокупности *конкурентных действий*, выполняемых для решения задач участия в конкуренции. С их помощью стороны соперничества «оживляют» и преобразуют привлекаемые ресурсы в результаты участия в конкуренции.

Бизнес-процессы участия в конкуренции – самостоятельные источники конкурентной силы сторон соперничества. В жизни нередко бывает так, что стороны соперничества неплохо обеспечены ресурсами, а положительных результатов не видно. Неудачам можно найти тысячи убедительных объяснений, но, как правило, корень проблемы – отсутствие у сторон соперничества подходящих рецептов деятельности по применению ресурсов для достижения приемлемых результатов. На фоне неудовлетворительных действий по использованию ресурсов соперники начинают выглядеть более дееспособными, что выражается в переходе к ним конкурентных преимуществ в результатах деятельности. Но если участники конкуренции действуют лучше соперников, то при прочих равных условиях добиваются лучших конечных и промежуточных результатов, оказываются сильнее.

Таким образом, бизнес-процессы участия в конкуренции и сопровождающие их бизнес-коммуникации с конкурентами становятся наряду с ресурсным потенциалом полноценным фактором результативного участия сторон соперничества в конкуренции и полноценным объектом управления в целях приобретения преимуществ перед соперниками и преодоления конкурентных недостатков непосредственно в самой конкурентной деятельности.

Рассмотрение бизнес-процессов участия в конкуренции и составляющих их конкурентных действий как объектов менеджмента не выводит исследование за

рамки ряда укоренившихся в теории менеджмента представлений об объектах системного управления. Так, рассмотрение управления бизнес-процессами как одной из ключевых организационных задач, стоящих перед компаниями, свойственно управленческой концепции BPM (Business process management) [25, с. 1–24].

Дефиниция «конкурентные действия», впервые упомянутая М. Портером в конце 70-х гг. прошлого века, пока не вошла в основную публикационную повестку дискуссий по вопросам менеджмента и конкуренции. Однако в реальной жизни бизнес-процессы участия в конкуренции занимают законное место в перечне бизнес-процессов каждого здравомыслящего субъекта экономики, так же как бизнес-коммуникации с конкурентами повсеместно осуществляются любым из них в связке с другими бизнес-коммуникациями.

Конкурентные действия образуют систему многостороннего взаимодействия акторов с соседями по конкурентной среде, каждая сторона которого стремится презойти конкурентов и (или) воспрепятствовать отставанию. Они становятся особым объектом менеджмента, поскольку в ходе их совершения стороны соперничества стараются оптимизировать фактические результаты участия в конкуренции за счет качественного применения ресурсов, привлекаемых из разных источников. Стороны соперничества включают рычаги управления ими в стремлении действовать лучше или не хуже конкурентов.

В отличие от ресурсного потенциала сторон соперничества конкурентные действия становятся объектом менеджмента не как условие и средство обеспечения деятельности, а как совокупность различающихся между собой характеристик самой деятельности.

В числе данных характеристик – *содержательные особенности взаимодействия с соперниками*. Так, стороны соперничества

вправе применять разные форматы взаимного противостояния: непосредственный (бизнес-коммуникации между соперниками не предполагают участия третьих сторон, что наблюдается, например, при слияниях, присоединениях компаний, купле-продаже бизнеса или долей участия в нем, проведении конкурентной разведки и контрразведки, подписании взаимных соглашений, доведении соперников до банкротства и сопротивлении этому, судебных и криминальных разборках) либо опосредованный (в бизнес-коммуникации между соперниками вовлечены третьи стороны, что наблюдается, когда конкурентные действия непосредственно адресуются не соперникам, а окружению – потребителям, поставщикам, работникам, партнерам, государству). Акторы используют разные типы конкурентного взаимодействия – воздействие на соперников, противодействие и содействие им, взаимное бездействие сторон соперничества; для реализации каждого они интегрируют конкурентные действия в наступательные, оборонительные тактические конкурентные операции, операции, в которых наступательные и оборонительные действия сочетаются между собой, либо наступательные и (или) оборонительные действия сочетаются с действиями по обеспечению взаимного содействия или взаимного бездействия. Стороны соперничества прибегают также к различным методам операционной деятельности – специальным (применяются на различных полях конкуренции, например в соперничестве за цены, качество продукции, те или иные ресурсы, каналы продвижения и поставок, технологии, др.) и универсальным (применяются на всех полях конкуренции независимо от их специфики, например в информационном соперничестве, в соперничестве за обеспечение безопасности участия в конкуренции). Различия характерны и для стилистики выполнения акторами конкурентных действий – последние могут быть индифферентными,

враждебными, дружественными по манерам, жесткими, корректными, агрессивными, неагрессивными, хладнокровными, импульсивными, азартными.

В число характеристик конкурентной деятельности входят также *технические параметры конкурентных действий* – точность их проведения, скорость выполнения, степень неожиданности, интенсивности, остроты, масштабы применения. К примеру, степень остроты соперничества придает противостоянию характер конкурентной войны, конкурентной борьбы, малоконфликтного соперничества и даже соединения соперничества с сотрудничеством, союзничеством или кооперацией.

Конкурентоспособность сторон соперничества как объект менеджмента участия в конкуренции

Совокупность конкурентных преимуществ / недостатков сторон соперничества часто в концентрированном виде ассоциируется с уровнем *конкурентоспособности сторон соперничества* (своей и чужой).

Феномен конкурентоспособности – признак конкурентного характера экономической среды. В дефиниции «конкурентоспособность» два корня – «способность» и «конкуренция», что свидетельствует о принадлежности ее двум смысловым рядам. Она является подходящим воплощением способности сторон соперничества к успешному участию в конкуренции; в ней зашифрована совокупность предпосылок результативного участия сторон соперничества в конкуренции, источников их конкурентной силы, которые содержатся в их потенциале. Эта дефиниция терминологически созвучна понятиям «работоспособность», «бое-способность», «договороспособность», «платежеспособность», «кредитоспособность» – каждое из них указывает на го-

товность совершать действия с достижением приемлемых результатов.

Конкурентоспособность сторон соперничества следует отличать от их конкурентной устойчивости. Акторы конкурентоспособны, если превосходят соперников в конкурентном потенциале; они конкурентно устойчивы, если обладают конкурентными позициями, обеспечивающими эту устойчивость. Конкурентоспособность – признак силы конкурентного потенциала сторон соперничества, реализуемого посредством его фактического применения, и готовности к успешному соперничеству за результаты. Конкурентная устойчивость – признак достижения благоприятных результатов по окончании соперничества. Первое явление имеет значение для участия в конкуренции как его предпосылка, второе – как его результат.

В конкурентной среде уровень конкурентоспособности сторон соперничества выступает как:

- ресурс готовности сторон к успешному соперничеству (или их *ресурсная конкурентоспособность*) и характеризует сравнительное качество ресурсов, привлекаемых ими из разных источников;
- конкурентная дееспособность сторон соперничества (или их *деятельная конкурентоспособность*) и характеризует объем и сравнительное качество осуществляемых бизнес-процессов участия в конкуренции, а именно качество исполняемых конкурентных действий, отличающееся от качества конкурентных действий, исполняемых соперниками.

Будучи интегральным признаком степени готовности сторон соперничества к успешному участию в конкуренции, уровень их конкурентоспособности является очевидным объектом внутрифирменного менеджмента. Поэтому терминам «менеджмент конкурентоспособности» и «управление конкурентоспособностью» уготована легитимная жизнь в категориальном аппарате менеджмента участия в конкуренции.

Конвергенция базисных положений теории менеджмента и современной конструктивной теории конкуренции

Выявление объектов менеджмента участия в конкуренции и трактовка последнего как отдельного предмета научного исследования становятся возможными благодаря конвергенции на междисциплинарной основе базисных положений теории менеджмента и современной конструктивной теории конкуренции. Именно в категориальном аппарате последней «деятельная» терминология, прежде всего понятие «участие в конкуренции», объединяющее множество конкурентных действий, которые различаются между собой стратегиями, тактикой и объектами соперничества, в единую систему, приобретает основополагающее значение.

Конструктивной эта теория конкуренции может быть названа постольку, поскольку, как мы обращали внимание ранее [15, 26], в ней в центре определения конкурентной деятельности – восприятие целей, задач, техники и технологий соперничества самими участниками конкуренции, а не только их окружением (представители которого вправе, как и сами акторы, рассматривать себя бенефициарами конкуренции) и авторами публикаций о конкуренции, отражающими взгляды и интересы последних. Конструктивизм в понимании управляемости процесса участия в конкуренции задается конкурентными намерениями сторон соперничества, их потребностями в формировании и применении конкурентного потенциала, стремлением достигать приемлемых конкурентных результатов.

Феномен участия в конкуренции в неявном виде присутствовал в теориях меркантилистов XV–XVII вв. В книге Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», написанной в XVIII в., впервые было исследовано поведение субъектов экономики в рыночной среде, которые

«невидимой рукой» направляются к цели, что упорядочивает рынок и препятствует возникновению монополий.

А. Смит изучал участие субъектов экономики в конкуренции, не пользуясь терминами «участие в конкуренции» и «конкурентные действия». В дальнейшем, практически до второй трети XX в., вопросы конкурентной деятельности интересовали науку много меньше, чем проблематика установления цен при различной плотности соперничества, а также социально-экономических и политических последствий наличия свободной, ограниченной или регулируемой конкуренции на национальном и международном рынках.

Представления о том, что конкуренция – это не столько конкурентная деятельность сторон соперничества, сколько предпосылка ценообразования, либо средоточие различных противоречий и конфликтов способствовали теоретической унификации конкурентов, делали субъектов крупного, среднего, малого, мельчайшего предпринимательства, действовавших в различных отраслях экономики, похожими друг на друга братьями-близнецами. Особенности участия в конкуренции, как и система терминов, которые могли бы описывать его, долгие годы не привлекали внимания зарубежных исследователей, а отечественная наука периода СССР, как известно, вообще отвергала саму возможность участия советских «социалистических» предприятий в конкуренции.

Расширение границ подходов к изучению конкуренции сверх парадигм классической и неоклассической экономической теории в дихотомическом шаблоне «конкуренция – монополия» предполагало деятельное восприятие этого явления. Эволюция представлений об участии в конкуренции под влиянием последовательного укоренения управленческих взглядов на механику соперничества обусловила разнообразие исследовательских акцентов. В один ряд

с поисками объяснения того, «почему и для чего возникает конкуренция», встали вопросы «как, с кем и против кого конкурируют субъекты экономики», а также «как всем этим квалифицированно и целеустремленно руководить». На рубеже 1970–1980-х гг. объектами научных исследований начали становиться конкурентные стратегии, конкурентные позиции, конкурентные преимущества субъектов экономики. Не случайно тогда же было впервые упомянуто и понятие «конкурентные действия». А крах советской экономической модели подтвердил нежизнеспособность «отмены» участия в конкуренции как якобы свидетельства отсутствия исторической альтернативы построению коммунизма.

Для преодоления советской утопии, осмысления новых практик и определения путей их совершенствования следовало обратиться к объективным закономерностям деятельности акторов конкурентной среды. Становилось понятным, что прорывавшиеся на страницы научных изданий темы конкурентных стратегий, конкурентных преимуществ и конкурентных позиций субъектов экономики, конкурентоспособности их самих, а также результатов их профессиональной деятельности – различные фрагменты представлений об их участии в конкуренции. На фоне многообразия контекстных коннотаций – от антимонопольного трека до дискуссий о конкурентных стратегиях и конкурентоспособности – обращение к участию в конкуренции оказалось наиболее конструктивным аспектом дискуссий.

В конструктивной теории конкуренции термины «конкуренция», «конкуренты» перестали подразумевать нечто унифицированное, ведь в действительности конкурентные действия и сами конкуренты не являются одинаковыми. Управленческие горизонты стали актуальным дискурсом деятельной проблематики, например, при выявлении многообразия конкурентных стратегий, типов воздействия на соперников и противо-

действия им в конкурентной среде, многомерности тактических конкурентных операций, комбинаций и действий по ситуации, технических параметров конкурентных действий. Управленческая повестка имеет очевидное научно-публикационное значение для развития конструктивной теории конкуренции, а та, в свою очередь, детерминирует перспективу исследования участия в конкуренции как объекта менеджмента фирмы / проектного менеджмента⁴.

Управленческие триады менеджмента участия в конкуренции

Менеджмент участия в конкуренции – объективно обусловленное звено координации сторонами соперничества своей профессиональной деятельности в конкурентной среде. Он содержит инструментарий решения задач:

- вовлечения в соперничество себя, своего персонала, соседей по конкурентной среде;
- наращивания конкурентных преимуществ, достижения, удержания, укрепления превосходства над соперниками;

⁴ Как мы отмечали ранее, «она представляет тем более актуальной, что в современных учебниках по менеджменту фирм отсутствуют разделы о менеджменте конкурентных действий, хотя, к примеру, конкурентное позиционирование и разработка конкурентных стратегий являются на практике инструментами управления конкурентными действиями.

Управление конкурентными действиями для обеспечения превосходства над соперниками является для участников рынка не менее значимым направлением менеджмента, чем, например, производственный, сбытовой, кадровый, финансовый или инновационный менеджмент. Его специфическими целями выступают сравнительное улучшение собственной деятельности в сфере конкуренции и оказание косвенного влияния на конкурентные действия, предпринимаемые соперниками.

Конструкции конкурентных действий всегда являются управляемыми. Они могут быть управляемы субъектами предпринимательства в своих интересах, либо в случае инертности акторов – манипулироваться их соперниками в интересах этих соперников, что в действительности часто и происходит» [15, с. 124–125].

- смягчения конкурентных недостатков, сокращения, преодоления, недопущения отставания от соперников;
- обеспечения защиты от деструктивного непосредственного и опосредованного вмешательства конкурентов в свою деятельность;
- оказания влияния на результаты деятельности конкурентов – достижение теми успехов и пребывание в полосе неудач;
- оптимизации расстановки конкурентных сил, решения в свою пользу конфликтов интересов.

На основании изложенного выше есть основания сформулировать *объектную триаду* менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции, в которую входят:

- управление результатами участия в конкуренции и конкурентной устойчивостью сторон соперничества в конкурентной среде;
- управление ресурсным потенциалом участия в конкуренции и ресурсной конкурентоспособностью сторон соперничества в конкурентной среде;
- управление бизнес-процессами участия в конкуренции, бизнес-коммуникациями с конкурентами, конкурентными действиями и конкурентной дееспособностью сторон соперничества в конкурентной среде (рис. 1).

Благодаря применению таких обязательных инструментов управления, как моделирование, планирование, стимулирование (мотивация), организация, контроль, цели участия сторон в конкуренции, например, вначале трансформируются в его планируемые результаты, а затем – в фактически достигаемые, ресурсы – в планируемые, а затем – в фактически применяемые. Объединяющей стороной объектной триады выступает *менеджмент конкурентных действий*, обращение сторон соперничества к которому ради успешного наращивания потенциала участия в конкуренции и достижения его планируемых результатов также осуществляется на основе применения перечисленных инструментов управления.

Поскольку стратегический базис участия в конкуренции дополняется операционными и ситуационными реалиями процесса, в структуре управления им правомерно выделять стратегический, тактический (операционный), ситуационный уровни, которые составляют *уровневую триаду* менеджмента – менеджмент конкурентных стратегий, менеджмент конкурентных операций, менеджмент конкурентных ситуаций, из которых состоят операционные периоды участия в конкуренции (рис. 2). При таком понимании



Рис. 1. Объектная триада менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции

Fig. 1. Object triad of management of participation of rival parties in competition

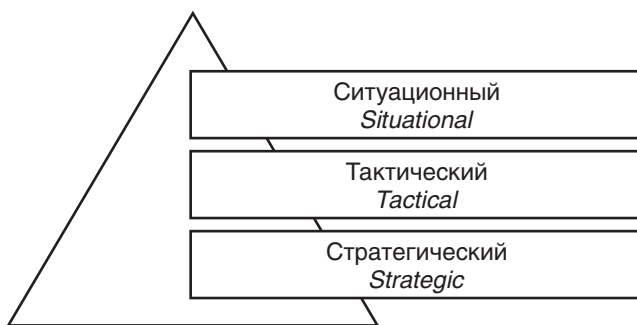


Рис. 2. Структурные уровни менеджмента участия в конкуренции

Fig. 2. Structural levels of management of participation in competition

стратегия, тактика участия в конкуренции, так же как и конкурентные ситуации, признаются управляемыми, а в содержание менеджмента участия в конкуренции подлежат включению элементы, присущие каждой из перечисленных частей этой триады.

На стратегическом уровне менеджмента участия в конкуренции элементами его инструментария следует признать планирование, контроль принятия к исполнению и применения перечня стратегий участия сторон соперничества в конкуренции, в том числе:

- обоснование стратегически значимых целей участия в конкуренции;
- определение стратегических (стратегически значимых) конкурентов, а также конкурентных преимуществ / недостатков в сопоставлении с конкурентными особенностями последних;
- формирование перечней подлежащих применению стратегий участия в конкуренции и подходящих типов конкурентного взаимодействия со стратегическими и другими соперниками;
- структурирование состава одновременно применяемых стратегий участия в конкуренции, обращенных к разным сторонам конкурентной среды, и определение путей их сочетания.

На операционном уровне менеджмента участия в конкуренции было бы логичным найти в его содержании такие инструменты, как:

- отбор тактически значимых соперников и направлений соперничества с ними;
- моделирование тактики участия в конкуренции;
- постановка участниками рынка задач взаимодействия с тактическими соперниками и отбор подлежащих выполнению тактических конкурентных операций;
- очерчивание и прогнозирование операционных периодов участия в конкуренции с тактически значимыми соперниками;
- определение расстановки и балансов сил сторон соперничества в конкурентной среде;
- выявление перечня тактически важных и тактически выгодных полей конкуренции;
- разработка операционных сценариев применения тактических конкурентных операций и тактического маневрирования в конкурентной среде;
- разработка технических регламентов применения и форсирования конкурентных действий;
- планирование тактических конкурентных операций;
- организационная и мотивационная регламентация участия сторон соперничества, их руководителей и рядовых сотрудников в конкуренции;
- управленческое обеспечение аналитической и оценочной деятельности сторон соперничества в ходе их участия в конкуренции;

- операционный контроль участия в конкуренции с опорой на данные мониторинга, анализа и оценки операционных периодов участия в конкуренции;

- операционный селф-менеджмент владельцев бизнеса, руководителей и рядовых сотрудников сторон соперничества в сфере их личного участия в конкуренции.

На ситуационном уровне менеджмента участия в конкуренции стоит уделять внимание:

- разработке и использованию рабочих схем конкурентных действий по ситуации применительно к разным типам конкурентных ситуаций;

- созданию и реализации домашних заданий конкурентных действий по ситуации и ситуационного маневрирования;

- построению ситуационных альтернатив и резервированию поводов для обострения конкурентных ситуаций;

- конструированию возможных ответов на предполагаемые форс-мажорные и непредвиденные вызовы;

- обоснованию допустимых коридоров ситуационного творчества.

Перечисленные и иные инструменты менеджмента участия в конкуренции призваны решать сформулированные выше задачи. Управление бизнес-процессами участия в конкуренции (и бизнес-коммуникациями

с конкурентами) становится самостоятельным бизнес-процессом в системе управленческой деятельности. Конкурентные различия сторон соперничества в менеджменте конкурентных действий, определяя превосходство одних сторон над другими в этом компоненте участия в конкуренции, оказывают влияние на масштабы других конкурентных различий сторон.

Таким образом, с помощью инструментов менеджмента участия в конкуренции стороны соперничества:

- координируют собственную деятельность по участию в конкуренции и деятельность своего персонала по достижению, удержанию, укреплению конкурентных преимуществ, сокращению, преодолению, недопущению конкурентных недостатков;

- оказывают влияние на ослабление конкурентных действий соперников, величину и степень конкурентной устойчивости их конкурентных позиций, уровень их ресурсной и деятельной конкурентоспособности;

- способствуют устойчивой эволюции бизнес-коммуникаций с соперниками, воспроизведению и развитию конкурентной экономической среды, к которой принадлежат эти бизнес-коммуникации (рис. 3).

Смысл рассмотренных триад менеджмента участия в конкуренции не менялся

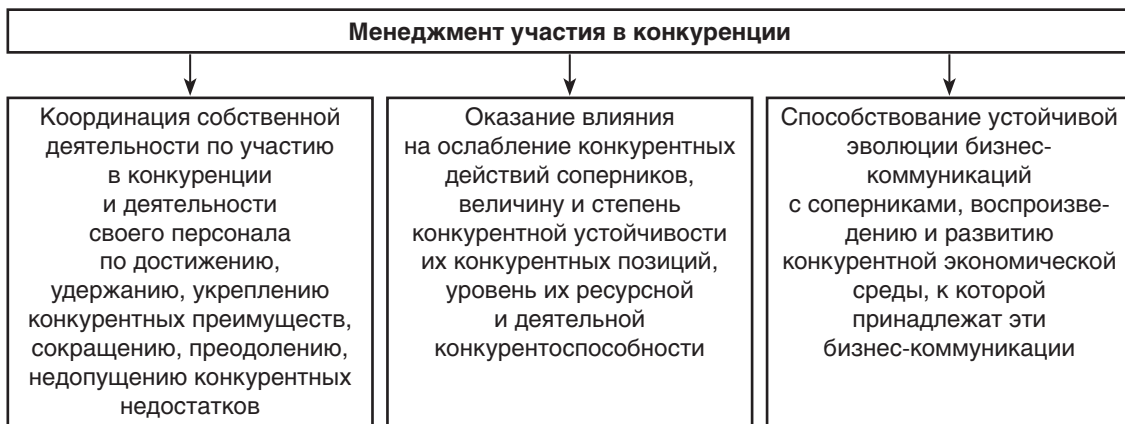


Рис. 3. Последствия применения инструментов менеджмента участия в конкуренции

Fig. 3. Consequences of using competition management tools

на крутых поворотах человеческой истории, несмотря на разнохарактерность укоренявшихся в социуме экономических укладов и степени разработанности инструментов управления. Во все времена это направление менеджмента целенаправленно применялось сторонами соперничества для упорядочения конкурентной деятельности и бизнес-коммуникаций с соседями по конкурентной среде, для оптимизации конкурентных стратегий, тактических конкурентных операций и действий по ситуации. Чем более управляемой была деятельность по участию в конкуренции, тем более результативной она становилась.

Дискуссии и выводы

Менеджмент участия в конкуренции должен занять достойное место в ряду направлений менеджмента фирмы / проектного ме-

неджмента наравне с менеджментом человеческих ресурсов, менеджментом финансов, менеджментом логистики, менеджментом маркетинга, менеджментом инноваций, менеджментом качества, производственным и коммерческим менеджментом (рис. 4), а теоретические и прикладные представления о нем – пополнить актуальную тематику научных исследований, дискуссионных начинаний и публикационной активности.

Поощрение академических дискуссий и исследований в сфере менеджмента участия в конкуренции обусловлено практической потребностью в повышении эффективности комплексного решения сторонами конкурентной среды российской экономики предпринимательских и управленческих задач по приданию отраслям народного хозяйства и самим себе как субъектам экономики надлежащего уровня конкурентной устойчивости по мировым меркам в обста-



Рис. 4. Менеджмент участия в конкуренции как составная часть менеджмента фирмы
 Fig. 4. Management of participation in competition as an integral part of company management

новке последовательного усугубления глобальной ситуации.

По мере ожидаемого выхода теоретических дискурсов за черту банальной констатации того, что конкуренция вечна, бесконечна, является ареной противостояния сторон соперничества, перспективными объектами дальнейшего изучения становятся:

- разработка механизмов соотношения стратегических, тактических и ситуационных задач участия в конкуренции в контексте соперничества сторон за благоприятную расстановку сил на результирующих, ресурсных и процессных полях конкуренции;

- систематизация конкурентных стратегий, тактических конкурентных операций, конкурентных действий по ситуации;

- очерчивание перечня объектов менеджмента участия в конкуренции в единстве их качественной и количественной определенности;

- наполнение совокупного инструментария менеджмента участия в конкуренции, включая моделирование, планирование, стимулирование (мотивацию), организацию и контроль выполнения конкурентных действий, нацеливаемых на повышение конкурентной устойчивости и конкурентоспособности сторон соперничества;

- обоснование порядка сочетания менеджмента участия в конкуренции с другими направлениями менеджмента фирмы / проектного менеджмента;

- формирование менеджмента личного участия рядовых сотрудников, руководителей и владельцев сторон соперничества в конкуренции как направления внутрифирменного селф-менеджмента.

Подлежащие выработке понимания и подходы постепенно войдут в круг гносеологических оснований повышения эффективности занятия предпринимательством в конкурентной среде, оптимизации управленческой деятельности. Они призваны стать источниками смысловой подпитки актуальных направлений творческой работы в пространстве современной российской экономики, в процессе проектирования функциональной карты профессионального стандарта предпринимателя как субъекта профессиональной деятельности, в ходе создания матриц конкурентных компетенций для целей формирования их в процессе обучения, разработки и улучшения содержания учебных курсов, таких как «Конкуренция в экономике», «Конкуренция в предпринимательстве», в системах управленческого и предпринимательского образования.

Список литературы

1. *Клейнер Г. Б.* Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 2. С. 231–252. DOI: 10.21638/spbu18.2018.204.
2. *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Коротков Э. М., Ольдерогге Н. Г.* Корпоративный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.
3. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
4. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
5. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
6. *Летуновский В.* Наука побеждать. Менеджмент по Суворову. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 184 с.
7. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: учебник 2-е изд. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
8. *Баринов В. А., Харченко В. Л.* Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
9. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2001. – 208 с.

10. Лалыгин Ю. Н., Лалыгин Д. Ю., Лачинина Т. А. Стратегическое развитие организации. – М.: Кнорус, 2005. – 288 с.
11. Гордон Я. Целевая конкуренция. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
12. Строков В. А. Управление конкуренцией на фирме. – М.: ХОПС, 2007. – 296 с.
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
14. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 714 с.
15. Рубин Ю. Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
16. Rubin Yu., Lednev M., Mozzhukhin D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs // Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22. No. 6. С. 90–94.
17. Rubin Yu., Lednev M., Mozzhukhin D. Competition Studies: Structuring Competencies in University Entrepreneurship Programs // Higher Education in Russia. 2019. Vol. 28. No. 1. P. 21–33. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-21-33.
18. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 4. С. 4–22.
19. Волкова В. Н. Открытость системы: как жить в условиях подвижного равновесия. – М.: КУРС, 2023. – 440 с.
20. Carlock P. G., Fenton R. E. System of Systems (SoS) Enterprise System Engineering for Information-intensive Organizations // Systems Engineering. 2001. Vol. 4. No. 4. P. 242–261. DOI: 10.1002/sys.1021.
21. Allison M. A., Batdorf R., Chen H., Generazio H., Singh H., Tucker S., Bar-Yam Y. The Characteristics and Emerging Behaviors of System of Systems. – New England Complex Systems Institute (NECSI), 2004. P. 1–16.
22. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
23. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. – John Wiley & Sons, 1959. – 272 p.
24. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.
25. Weske M. Chapter 1: Introduction // Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. – Springer Science & Business Media, 2012. P. 3–23.
26. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.

Сведения об авторе

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

Статья поступила 24.10.2023, рассмотрена 07.11.2023, принята 20.11.2023

References

1. Kleiner G. B. Humanistic management, social management and system management – The Way to the Management of the 21st Century. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*—Russian Management Journal, 2018, vol.16, no.2, pp.231-252 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2018.204.
2. Mazur I. I., Shapiro V. D., Korotkov E. M., Olderogge N. G. *Korporativnyi menedzhment* [Corporate management]. Moscow, *Omega-L Publ.*, 2005, 376 p.
3. Doyle P. *Menedzhment: strategiya i taktika* [Management: strategy and tactics]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 1999, 560 p.
4. Aaker D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2003, 496 p.

5. Vikhansky O. S. *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik* [Strategic management: Textbook]. 2nd ed. Moscow, Gardariki Publ., 1999, 296 p.
6. Letunovsky V. *Nauka pobezhdat'. Menedzhment po Suvorovu* [Science of winning. Management according to Suvorov]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2010, 184 p.
7. Fatkhutdinov R. A. *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii: uchebnik* [Managing the competitiveness of an organization: Textbook]. 2nd ed. Moscow, Eksmo Publ., 2005, 544 p.
8. Barinov V. A., Kharchenko V. L. *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie* [Strategic management: Tutorial]. Moscow, INFRA-M Publ., 2006, 237 p.
9. Gurkov I. B. *Strategicheskii menedzhment organizatsii: uchebnoe posobie* [Strategic management of an organization: Tutorial]. Moscow, ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez» Publ., 2001, 208 p.
10. Lapygin Yu. N., Lapygin D. Yu., Lachinina T. A. *Strategicheskoe razvitie organizatsii* [Strategic development of the organization]. Moscow, Knorus Publ., 2005, 288 p.
11. Gordon Y. *Tselevaya konkurenciya* [Target competition]. Moscow, Vershina Publ., 2006, 368 p.
12. Strokov V. A. *Upravlenie konkurenciei na firme* [Managing competition in the company]. Moscow, KhORS Publ., 2007, 296 p.
13. Porter M. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy. Methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 454 p.
14. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage. How to achieve high results and ensure their sustainability]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 714 p.
15. Rubin Yu. B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
16. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition competencies as learning outcomes in bachelor's degree entrepreneurship programs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, vol.22, no.6, pp.90-94 (in Russian).
17. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Competition Studies: Structuring Competencies in University Entrepreneurship Programs. *Higher Education in Russia*, 2019, vol.28, no.1, pp. 21-33. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-21-33.
18. Kornai Ya. *Sistemnaya paradigma* [System paradigm]. *Voprosy ekonomiki*, 2002, no.4, pp.4-22.
19. Volkova V. N. *Otkrytost' sistemy: kak zhit' v usloviyakh podvizhnogo ravnovesiya* [Openness of the system: how to live in conditions of moving equilibrium]. Moscow, KURS Publ., 2023, 440 p.
20. Carlock P. G., Fenton R. E. System of Systems (SoS) Enterprise System Engineering for Information-intensive Organizations. *Systems Engineering*, 2001, vol.4, no.4, pp.242-261. DOI: 10.1002/sys.1021.
21. Allison M. A., Batdorf R., Chen H., Generazio H., Singh H., Tucker S., Bar-Yam Y. The Characteristics and Emerging Behaviors of System of Systems. *New England Complex Systems Institute (NECSI)*, 2004, pp.1-16.
22. Karlof B. *Delovaya strategiya* [Business strategy]. Moscow, Ekonomika Publ., 1991, 240 p.
23. Penrose E. *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, 1959, 272 p.
24. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol.2, no.2, pp.171-180.
25. Weske M. Chapter 1: Introduction. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer Science & Business Media, 2012, pp.3-23.
26. Rubin Yu. B. Discussion questions of modern competition theory. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2010, no.3(21), pp.38-67 (in Russian).

About the author

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

Received 24.10.2023, reviewed 07.11.2023, accepted 20.11.2023