

Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член.-корр. Российской академии образования, ректор МФПУ «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, yubin@mfpa.ru

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

В статье раскрывается общее теоретическое определение стратегии конкурентных действий. Описаны стратегические группы конкурентных действий, обозначены контуры стратегического уровня менеджмента конкурентных действий, приведена классификация типов и видов конкурентных стратегий.

В отношении каждого вида конкурентных стратегий указаны преимущества и недостатки стратегии, основные условия применения.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, конкурентные действия, классификация стратегий конкурентных действий, механическая монополизация, интеграция, обособление, дезинтеграция, выход из бизнеса.

Определение стратегии конкурентных действий

Термины «стратегии конкуренции» и «конкурентные стратегии» широко распространены в литературе и очень популярны. И само понятие «стратегия» относится сегодня к числу наиболее популярных экономических категорий. При этом в литературе содержится так много различных определений конкурентных стратегий, что рядовому читателю несложно запутаться. Автор неоднократно обращался к проблематике определения и классификации стратегий конкурентного поведения хозяйствующих субъектов¹, и данная работа имеет своей целью подытожить многолетнюю работу в этой области конкурентного менеджмента.

«Конкурентные стратегии» (или «стратегии конкуренции») — это понятие, которое по смыслу должно прежде всего отражать стратегический уровень конкурентных действий и управления ими.

Как и во всякой деятельности людей и организаций, в их конкурентных действиях и в управлении ими следует выделять следующие структурные уровни:

- стратегический уровень;
- тактический уровень;
- ситуационный уровень.

На этом разделении основан стратегический подход в изучении конкуренции и в менеджменте конкурентных действий.

В военном деле с понятием «стратегия» связываются такие характеристики действий армии, как их наиболее глубокий смысл, долговременность замысла действий, их устойчивость и неизменность (инвариантность). В военных стратегиях обычно отражаются определяющие цели участия государств и армий в войнах, основополагающие ресурсы ведения войн, основные союзники и противники, направления и характер главных ударов. Поэтому военные стратегии определяют суть действий госу-

¹ См. например: Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. №2. С. 65–83; Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС. 2006; Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. №3 (3). С. 81–96;

дарств и армий в войнах и непременно ложатся в основу планирования участия вооруженных сил в любых сражениях и операциях на фронтах войн.

Тысячелетиями формировавшийся стратегический подход в ведении военных действий, который является в настоящее время основой всех современных войн, вполне применим и в менеджменте конкурентных действий.

Конкурентные стратегии (стратегии конкурентных действий) представляют собой документы, разработанные участниками рынка и принятые ими к исполнению, в которых отражаются определяющие цели и результаты их участия в конкуренции, основополагающие ресурсы ведения конкуренции и ключевые факторы успеха, перечень основных соперников и союзников (если те имеются), перечень основных конкурентных действий.

Стратегия конкурентных действий

Любая постановка вопроса о стратегиях конкуренции всегда предполагает обращение именно к стратегиям конкурентных действий.

Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка наполнять совершаемые действия наиболее глубоким смыслом. Понятия «стратегия конкурентных действий» и «стратегии конкурентных действий» характеризуют наиболее глубокий уровень обоснования и мотивации конкурентных действий, применяемых участниками рынка. Поэтому стратегия конкурентных действий и становится базисом деятельности каждого участника рынка в конкурентной среде.

Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка также поддерживать устойчивость, инвариантность и долговременность своего участия в конкуренции.

Признаками стратегии конкуренции выступают устойчивость конкурентных действий, определяющая значимость намечаемых

конкурентных результатов, расчет на долговременную успешную работу в конкурентной среде, опора на ключевые факторы успеха в конкуренции, обеспечение постоянной конкурентоспособности.

Конкурентные стратегии определяют самую суть их действий в конкурентной среде современного рынка. Они ложатся в основу всего менеджмента конкурентных действий и становятся предпосылками любых конкурентных операций.

Стратегии конкурентных действий входят в перечень стратегий, которыми руководствуется каждый участник рынка в процессе ведения бизнеса. В этот перечень входят различные стратегии — производственные, сбытовые, финансовые, инновационные, кадровые, учетные и др. Все они обязательно применяются благодаря конкуренции и посредством нее, поэтому неизбежно несут на себе печать соперничества участников рынка в конкурентной среде.

Любые применяемые участниками рынка стратегии включают и стратегии их конкурентных действий. Например, снижение затрат на производство однородной или идентичной продукции, ротация кадров, использование кредитных ресурсов, внедрение в бытовую практику технологий E-commerce не должны рассматриваться в отрыве от задач, стоящих перед участниками рынка как конкурентами.

Однако разные стратегии фирмы нельзя смешивать. Стратегии конкуренции имеют собственную природу — это стратегии подготовки и совершения конкурентных действий как самостоятельного компонента ведения бизнеса.

Наличие в конкурентных действиях стратегии означает, что участники рынка устойчиво действуют «за» и/или «против» стратегических конкурентов (либо осуществляют стратегическое бездействие). Они взаимодействуют со стратегическими партнерами, стратегическими контрагентами, стратегическими прямыми конкурентами; у них складываются стратегические соперничест-

во и сотрудничество с нанятыми работниками, стратегическое партнерство с государством и др. Они обладают стратегическим конкурентным потенциалом, стратегической конкурентоспособностью и стремятся к закреплению на стратегически значимых конкурентных позициях.

Конкурентные действия, различающиеся между собой по типам, сторонам, характеру, видам, направлениям, методам, формам, могут опираться и на разные стратегии.

Если в конкретной практике ведения бизнеса участники рынка совершают конкурентные действия, соответствующие имеющейся у них стратегии, эти действия приобретают стратегический характер и становятся стратегическими конкурентными действиями. От них следует отличать тактические конкурентные действия и конкурентные действия «по ситуации».

Стратегии конкуренции следует отличать от самих непосредственно совершаемых конкурентных действий, от конкретного оперативного взаимодействия участников рынка со своим окружением. В отсутствие стратегии конкурентные действия неизбежно приобретают хаотический характер, что в конечном счете оборачивается утратой конкурентных преимуществ, снижением конкурентоспособности фирмы и подрывом ее конкурентного потенциала. Однако в непосредственно совершаемых конкурентных действиях, наряду со стратегиями конкуренции, проявляются оперативные (тактические и ситуационные) обстоятельства — конкретная расстановка конкурентных сил, тактические и ситуационные неожиданности, создаваемые соперниками, др.

Понятия «стратегия конкурентных действий» и «конкурентная стратегия» не следует употреблять в случаях, не имеющих отношения к стратегическому уровню ведения бизнеса. Поэтому, например, названные понятия не могут использоваться как синонимы следующих: «виды конкуренции», «методы конкуренции», «формы конкуренции».

Каждый вид конкуренции, или, например, ее метод предусматривает наличие определенных стратегий его применения.

Мы вправе видеть в действиях конкурентов, к примеру, стратегическое наступление или стратегическую оборону, стратегии дифференциации продукции или ценовые стратегии, позволяющие лидерам в издержках одерживать победы в ценовой конкуренции (на указанные методы конкуренции обращал внимание М. Портер)². Применение всех видов и методов конкуренции всегда опирается на определенную стратегию конкурентных действий.

Следование стратегиям конкурентных действий позволяет, к примеру, поддерживать в случае оперативной необходимости устойчивость и инвариантность видов и методов конкурентных действий. Поэтому вполне правомерно использование таких определений, как устойчивая оборона, устойчивое отвлекающее маневрирование, устойчивая скрытая ценовая конкуренция, устойчивый позиционный демпинг, устойчивая межпродуктовая (продуктовая, отраслевая, межотраслевая) конкурентная направленность и др.

Типы, стороны, характер, виды, направления, методы, формы конкурентных действий могут иметь разные стратегии. Цели, мотивы, ресурсы участия в конкуренции, а также результаты участия в конкуренции могут обуславливаться разными стратегиями.

Классификация стратегий конкурентных действий, адресованных конкурентам

В основе стратегий конкурентных действий и их выбора субъектами предпринимательства лежит рациональное начало. Выбор участниками рынка стратегии конкурентных действий, адресованной конку-

² См.: Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

рентам, определяется тем, чего участники рынка намерены добиться от своих соперников.

Целесообразно выделить следующие типы стратегий конкурентных действий участников рынка:

- стратегии, направленные на устранение конкурентов;
- стратегии, направленные на выгодную сдачу позиций конкурентам;
- стратегии, направленные на обособление от конкурентов;
- стратегии, направленные на сближение с конкурентами³.

Рассмотрим следующие виды стратегий конкурентных действий участников рынка:

- стратегию механической монополизации;
- стратегии интеграции, применяемые сильными и слабыми интеграторами;
- стратегию простого обособления;
- стратегию дезинтеграции;
- стратегию обособления специализированного бизнеса;
- стратегию кооперации с конкурентами;
- стратегию компромисса с конкурентами;
- стратегию выхода из бизнеса.

Все стратегии конкурентных действий, за исключением стратегии выхода из бизнеса, нацеливают участников рынка на продолжение бизнеса. Приведенный список включает только те типы и виды конкурентных стратегий, которые применяются участниками рынка, достигшими стадии конкурентной устойчивости бизнеса и ставшими полноценными участниками конкурентной среды.

³ Приведенная классификация типов конкурентных стратегий впервые была сформулирована в следующих работах автора учебника: «Как измерить температуру конкуренции?» (предисловие к книге: Головин И. В. Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004); «Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: в поисках рационального выбора» // Общество и экономика. 2005. № 2.

Между тем в жизни всякой предпринимательской фирмы особое место занимает период ее рождения и становления, когда на предстартовой стадии и стадии стартапа осуществляется ее дебют на рынке в качестве конкурента. В этот период фирма, еще не сделавшись полноценным участником рынка, применяет различные сочетания перечисленных выше стратегий.

Стратегия механической монополизации

Стратегия механической монополизации опирается на целевую установку, направленную на вытеснение конкурентов с рынка, как правило, силовыми методами посредством их ослабления и уничтожения.

Механическая монополизация представляет собой последовательный процесс наращивания стратегических конкурентных преимуществ фирмы за счет прямого («механического») воздействия на другие предпринимательские фирмы, действующие на аналогичном секторе/сегменте рынка, в целях синхронного уменьшения конкурентных преимуществ данных фирм. Следствием этого становится достижение и удержание монопольной или доминирующей позиции на рынке соответствующей продукции.

Участники рынка, стремящиеся к механической монополизации рынка, внимательно присматриваются к конкурентам, изучают их сильные и слабые стороны, нащупывают уязвимые места, прежде чем начинают осуществлять свою стратегию. Цель состоит в том, чтобы в начале подчинить соперников своей воле, затем поставить их под контроль и, наконец, вытеснить и устранить с рынка. Данная цель реализуется в результате увеличения собственной доли на рынке за счет механического сокращения, а в идеале — обнуления доли конкурентов на рынке одноименной продукции.

Основной стереотип стратегии механической монополизации состоит в том, что

предпринимательская фирма планирует к одновременному наступательному использованию весь арсенал методов конкурентных действий, как добросовестных, так и недобросовестных, чтобы ключевой стратегической задачей стало непереносимое устранение намеченного конкурента-жертвы. Именно потому, что применение рассматриваемой стратегии всегда нацелено на устранение конкурентов с помощью любых средств, ее корректнее определять как механическую монополизацию.

Стратегической задачей-минимум становится вытеснение конкурентов с их позиций. Решение стратегической задачи-максимум достигается, когда занимаемые конкурентом позиции (прежде всего его рыночная доля) достаются захватчику, когда, другими словами, производится успешный захват участником рынка — механическим монополистом — чужой конкурентной позиции.

Стратегия механической монополизации всегда наступательная. Наступление ведется не на всех без исключения противников, а лишь на одного из них, признаваемого наиболее опасным либо являющегося наибольшей помехой в приобретении доминирующих позиций в стратегической области бизнеса.

Наступательные конкурентные действия ведутся, как правило, непродолжительное время и могут охватывать различные направления конкуренции. Важно при этом, чтобы такие действия обязательно были элементом стратегического плана ведения фирмой своего бизнеса. Планируя наступление на позиции намеченной жертвы, участники рынка могут стратегически маневрировать, применяя различные формы конкурентных действий — от агрессивных и даже показательно-агрессивных до внешне ничем не примечательных, ровных, убаюкивающих спокойных.

Так, снижение цен может происходить в обстановке привлечения внимания к этому обстоятельству, явно указывающему

на возрастание конкурентного преимущества фирмы — более низкой цены на идентичную или одноименную продукцию. Но оно может и вуалироваться выдвиганием на передний план вопроса об обеспечении качества данной продукции, соответствующего потребительским ожиданиям основной массы потребителей товаров, либо созданием товаров-заменителей.

Убаюкивать конкурентов может, скажем, выдвигание, на первый взгляд глупой, легенды о том, что данный продукт — это именно то, что ждет определенный рыночный сегмент (например, «новое поколение выбирает что-то особенное»). Привлечение внимания к тому, что, казалось бы, вуалирует суть конкурентных действий, не мешает «удушению» конкурента с помощью постоянного снижения цен, но смягчает ее и даже придает ей особый шарм.

Приверженность стратегии механической монополизации характерна для крупных предпринимательских фирм. Эти фирмы, как правило, относятся к диверсифицированному стандартному высокотехнологичному предпринимательству, как правило, крупносерийному производственному бизнесу. Они стремятся к доминированию в стратегическом ядре своего бизнеса и одновременно — к закреплению на новых рыночных секторах. Конкурентное доминирование,ходящее до монополизации соответствующего рынка, в стратегическом ядре бизнеса необходимо прежде всего для извлечения стратегических выгод и обеспечения стратегической безопасности именно в сфере основного бизнеса.

Вместе с тем диверсифицированный характер рассматриваемого бизнеса предполагает наличие и другой причины механической монополизации рынка. Дело в том, что для успешного освоения новых рыночных секторов и областей бизнеса предприниматели должны быть максимально уверены в безопасности своего основного бизнеса и в том, что в стратегических областях бизнеса они сумели приобрести доми-

нирующие, а еще лучше — монопольные позиции.

Механическая монополизация является стратегией конкурентных действий, которая часто определяется как главное направление конкурентной активности участников рынка. Порой кажется, что именно благодаря действиям по механической монополизации участники рынка могут наилучшим образом претворить в жизнь свои самые сокровенные стратегические планы.

Такое понимание соответствует известному тезису о том, что «все конкуренты мечтают стать монополистами» и всегда имело и имеет широкое распространение и в массовом сознании, и в классической экономической теории. Согласно этому представлению механическая монополизация является самым простым путем подавления конкурентов, обеспечения превосходства над ними, создания комфортных условий бизнеса, вплоть до обеспечения возможности безбоязненно пойти на любой, в том числе азартный, риск.

Такие представления о сути рассматриваемой нами стратегии конкурентных действий есть в работах Адама Смита, Карла Маркса, теоретиков «австрийской школы» и в современных трудах по микроэкономике, придерживающихся неоклассического направления в экономической теории. Эти представления получили развитие также в теории монополистического капитализма В. И. Ленина, сыгравшей роковую роль в становлении революционных взглядов в России в начале XX в., реализация которых привела к событиям 1917 г.⁴

В границах данного понимания стратегии механической монополизации находились вполне логичные объяснения не только фактов тотального соперничества предпри-

нимателей любыми подручными методами, включая борьбу без правил и «применение динамита к конкуренту», но и обреченности данной стратегии как всеобщего явления, характерного для рыночных отношений, в исторической перспективе.

Замечательное выражение «применение динамита к конкуренту» было впервые введено в оборот В. И. Лениным: «Монополия пролагает себе дорогу всюду и всяческими способами, начиная от «скромного» платежа отступного и кончая американским применением динамита к конкуренту»⁵. Переход от конкуренции к монополии В. И. Ленин считал свершившимся фактом на рубеже XIX–XX вв.

В действительности такой переход ни в тот исторический период, ни позднее так и не стал объективным трендом мировой экономики.

Между тем стратегия механической монополизации не получила всеобщего распространения в качестве универсальной основы соперничества участников рынка.

Используемая сегодня отдельными конкурентами стратегия механической монополизации выступает как отпечаток форм соперничества, более характерных для так называемой эпохи свободной конкуренции.

Почему стратегия механической монополизации не обеспечила фактической монополизации рынков?

Термин «свободная конкуренция» и его аналог «совершенная конкуренция» имеют широкое распространение в экономической теории. Возникновение представлений о свободе конкуренции в XVII–XVIII вв. и ранее было связано с процессом избавления людей от крепостной зависимости и других форм личного угнетения, а также формированием личных свобод и прав лю-

⁴ Подробно теоретические представления о том, что «все конкуренты мечтают стать монополистами», были рассмотрены автором учебника в работе: Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006. С. 12–43.

⁵ Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма // Полн. собр. соч. 5-е изд. М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. С. 323–324.

дей, в том числе и их права на участие в конкуренции.

Правовая свобода людей и возможность их непосредственного участия в предпринимательстве порождали свободное перемещение капитала, товаров, денег, рабочей силы, свободу участников рынка в заключении и осуществлении сделок, в проведении любых деловых операций и, следовательно, во взаимной конкуренции. Термин «свободная конкуренция» до такой степени проник в сознание людей и во многие учебные пособия в качестве определения одной из наиболее характерных черт раннего и «полузрелого» этапов становления рыночной экономики, что стал избитым.

Между тем в действительности полностью свободной конкуренции человеческая история никогда не знала.

Какие критерии свободы можно выделить, говоря о свободе конкуренции между участниками рынка?

Одним из них является юридическая свобода участников рынка, многие из которых к началу «этапа свободной конкуренции» избавились от крепостнического или рабского притеснения. Такое избавление наступало разными способами: с помощью буржуазных революций, в ходе которых происходило радикальное обновление правовых основ развития экономики благодаря так называемому переселенческому капитализму или иначе.

Второй критерий свободы конкуренции — это наличие в обществе барьеров конкурентному доминированию, монополизации рынков, монополистической деятельности, недобросовестной конкуренции. Нет таких барьеров — нет и уважения к свободе других участников рынка. Общество в лице органов власти и управления многие столетия фактически «освобождало» конкурентов от форм взаимной ответственности, а это вело к антагонизму в деловых отношениях. На этой почве и взращивались представления о том, что «сильный всегда прав», а также о всеобщем интересе уча-

стников рынка к стратегии механической монополизации.

Тем не менее применение участниками рынка этой стратегии не привело к фактической монополизации рынков ни в одной из стран с развитой рыночной экономикой. Оно лишь порождало экономические кризисы, которые имели циклический характер, а заодно и антирыночные идеологические концепции, чрезвычайно популярные во всем мире вплоть до последней трети XX в.

«Свободную конкуренцию», при которой «сильный всегда прав», нельзя рассматривать как реальное историческое явление. Ведь переход от феодальной к рыночной экономике происходил в большинстве стран в условиях, когда:

- предшествующие формы монополизации рынков тормозили становление и развитие частного предпринимательства, например, помещики становились крупными фабрикантами, не допуская конкурентов в свои стратегические области бизнеса;
- элементы рыночной экономики тесно переплетались с предшествующими формами монополизации рынков; такое переплетение было характерно даже для флагамена рыночных отношений — США, где, как известно, долгое время, вплоть до середины XIX в., сосуществовали рыночная экономика и рабовладельческий способ производства; рецидивы рабовладения можно было обнаружить даже в XX в. — когда Гитлер пытался внедрить рабство в структуру капиталистической промышленности Германии;
- хозяйственное законодательство большинства стран не содержало антимонопольных разделов и не было в должной мере направлено против монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;
- рядом друг с другом сосуществовали развитые государства с рыночной экономикой и страны, находившиеся на более ранних, а порой и очень отдаленных ступенях общественно-экономического развития.

Нельзя быть свободным, в том числе свободным конкурентом в обществе, в котором сохраняются существенные признаки не-свободы. Нельзя быть также свободным «за счет общества», грубо попирая интересы своего внешнего окружения. Надо помнить, что это окружение, будучи конкурентной средой бизнеса, может отомстить.

Фактически свобода конкуренции оброчивалась в прошлом лишь иллюзией свободы механической монополизации рынков, негативные последствия которой ощущались во всех странах вплоть до возникновения антимонопольного законодательства. Право участников рынка на конкуренцию хотя и было повсеместно провозглашено, в действительности не имело всеобщего характера. Обладая внешними признаками свободных конкурентов, подавляющее большинство потенциальных субъектов предпринимательства не имели полноценной возможности конкурировать между собой, применять на деле свое право на участие в конкуренции. Вполне закономерно, что термин «монополия» стал восприниматься многими людьми как отражение фактического явления.

Однако в действительности на смену свободной конкуренции пришли не монополии, а современная регулируемая конкуренция, которую некоторые теории называют эффективной, или действенной (работоспособной) конкуренцией. Стратегия механической монополизации не стала универсальной основой конкурентных действий участников рынка.

Это было обусловлено следующими объективными обстоятельствами:

- стратегия механической монополизации негативно оценивается потребителями продукции, поставщиками и партнерами монополистов по бизнесу, резонно усматривающими в ней предпосылку будущих угроз со стороны монополистов их законным интересам и праву на участие в конкуренции;
- стратегия механической монополизации, применяемая одним из конкурентов,

всегда неизбежно натывается на такую же стратегию конкурентных действий, которую пытается применить его примерно равный по силам соперник; поэтому механическая монополизация чаще всего лучше удаётся в соперничестве не со стратегическими противниками, а с другими конкурентами, которые не представляют стратегической угрозы;

- рассматриваемая стратегия более соответствует бизнесу участников рынка, стратегическое ядро которых не является приоритетной сферой национального или международного рынка, причем отношения между фирмами, действующими в данной области бизнеса, и их контрагентами не отличаются устойчивостью;

- стратегия механической монополизации может быть относительно эффективной лишь в тех областях бизнеса, в которых под влиянием разных причин отсутствует отраслевая, внутрисекторальная или внутрисегментная консолидация, вследствие чего соответствующие области бизнеса раздроблены между значительным числом участников рынка;

- применение стратегии механической монополизации, как правило, оказывается эффективным не на национальном, тем более международном, рынке, а на отдельных локальных рынках, где действия претендента на монополизацию не встречают должного сопротивления прямых конкурентов и другого окружения;

- применение стратегии механической монополизации теми или иными участниками рынка, нацеленными на увеличение рыночных долей в стратегических областях собственного бизнеса и приобретение стратегических позиций конкурентного доминирования, ограничивается нормами антимонопольного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой и на международном рынке.

В первой половине XX в. стало очевидным, что формирование монополий в производственном и особенно в финансовом

и финансово-промышленном бизнесе чревато фактическим подрывом полноценных рыночных отношений. Циклические глобальные экономические кризисы, самым сокрушительным среди которых была «великая депрессия» 1929–1933 гг., убедительно демонстрировали всему миру неспособность стратегии механической монополизации обеспечивать участникам рынка необходимые гарантии устойчивого развития и реализации права на участие в конкуренции, а всем гражданам — устойчивого развития национальной и мировой экономики.

Наивное представление о том, что все конкуренты в действительности мечтают стать монополистами, послужило в прошлом основой теоретического предположения о том, что «конкуренция» и «монополия» образуют пару понятий и являются парными категориями. На этом предположении в дальнейшем была выстроена почти вся опровергнутая жизнью теория «перерастания капитализма свободной конкуренции в монополистический и государственно-монополистический капитализм». Признаком такого «перерастания» должны были, согласно прогнозам, стать полный крах рыночной экономики, загнивание и паразитизм в экономике и в общественной жизни, обнищание трудящихся и массовое разорение рядовых предпринимателей, занятых производством общественно-полезной продукции.

Ничего этого в мировой истории не случилось.

Направления применения стратегии механической монополизации

В современной экономике стратегия механической монополизации является уделом лишь отдельных участников рынка. Другие участники рынка предпочитают другие стратегии конкурентных действий. Трудно себе представить, к примеру, что именно о монополизации рынков грезят, например, различные индивидуальные предприниматели

или небольшие коммерческие фирмы, тем более компании, создаваемые ради одной-единственной транзакции.

Стратегия механической монополизации обычно применяется в слабо консолидированных областях бизнеса, на отдельных локальных рынках и в отношении соперников, которые, как правило, не входят в число стратегического окружения участников рынка. Возможности применения данной стратегии повсеместно ограничены действием разнообразных норм антимонопольного законодательства.

В настоящее время стратегия механической монополизации применяется участниками рынка в следующих случаях (рис. 1). Во-первых, эта стратегия используется, когда участники рынка приходят к выводу о бесперспективности иных форм взаимодействия с конкурентами, кроме полного вытеснения их с рынка.

Такое понимание обычно формируется в результате изучения стратегического потенциала, степени конкурентоспособности того или иного соперника. Принятие решения о механическом вытеснении соперника с искомого сектора/сегмента рынка обуславливается тем, что этот соперник не рассматривается в качестве «правильного конкурента». Применяемые им технологии ведения бизнеса, ноу-хау, бизнес-идеи не вызывают большого интереса. Какое-либо сотрудничество с ним не выглядит особенно привлекательным, и конкурент оценивается исключительно как помеха в достижении собственных стратегических целей.

Во-вторых, участники рынка решаются на применение стратегии механической монополизации в том случае, если предварительно обеспечили себе глубокие системные связи в коридорах власти, а также репутацию добропорядочных и высококонтактных субъектов предпринимательства.

Приступать к механическому вытеснению конкурентов из избираемых областей бизнеса всегда удобнее, когда есть уверен-

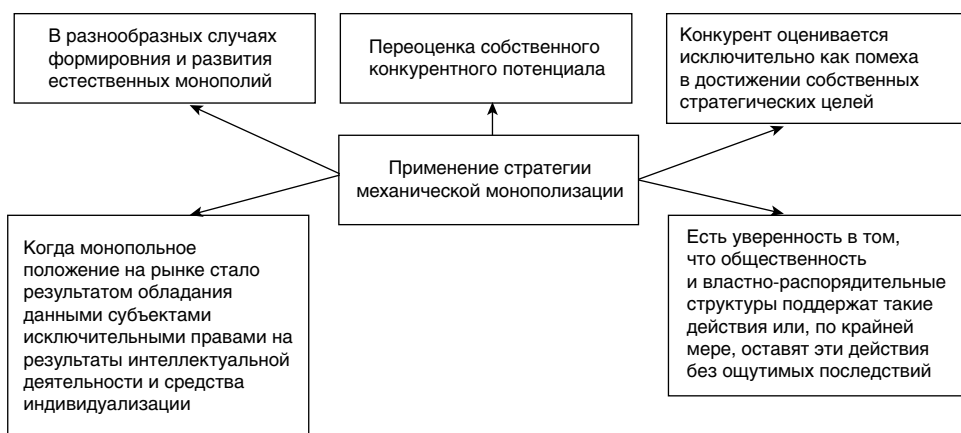


Рис. 1. Стратегия механической монополизации

ность в том, что общественность и властно-распорядительные структуры поддержат такие действия или, по крайней мере, оставят их без ощутимых санкций.

В-третьих, участники рынка могут оказаться механическими монополистами, никого не вытесняя с рынка, в случае, когда монопольное положение на рынке стало следствием обладания данными субъектами исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. Таковыми признаются права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, фирменные наименования.

Исключительные права всегда имеют монопольный характер. Поэтому участники рынка могут занимать монопольное положение по использованию этих объектов, исходя из самого факта признания за ними юридического статуса их обладателя (например, обладателя патентов или свидетельств о регистрации товарных знаков).

«Механика» монополизации состоит не в том, что один из конкурентов подавляет другого, а в том, что он ставит любого представителя окружения в положение, при котором использование монопольных прав всецело зависит лишь от воли их обладателя. Конкурентное преимущество такого мо-

нополиста состоит в его исключительности, уникальности.

В-четвертых, участник рынка может решиться на применение стратегии механической монополизации, плохо разобравшись в конкуренте, переоценив свой конкурентный потенциал и недооценив собственные потребности. В этом случае решение о применении стратегии механической монополизации к конкуренту базируется, как правило, на эмоциональных оценках, отсутствии единства мнений в высшем руководстве фирмы и на романтической мотивации. Перед нами типичный романтически мотивированный монополист.

Фирма ввязывается, по сути, в военные действия по отношению к конкуренту, вплоть до «применения динамита», оставляя в стороне возможность применения другой стратегии. Не факт, что наша фирма в итоге выйдет победителем в этом соперничестве.

В-пятых, стратегия механической монополизации имеет место в разнообразных случаях формирования и развития естественных монополий, которые предполагают ограничение конкуренции, вплоть до ее полного устранения в силу различных технологических особенностей производства в естественно монополизируемых стратегических областях бизнеса.

Явление естественной монополизации рынков наблюдается во всем мире. Фе-

деральный закон РФ от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях» установил следующие причины появления естественных монополий:

- существенное снижение издержек производства определенных товаров (услуг) на единицу товара по мере увеличения объема их производства;

- товары (услуги), производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами (услугами);

- спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

Таким образом, естественным монополистам фактически удается добиться того, о чем тайно или явно мечтают отдельные субъекты российского предпринимательства, а именно — полного устранения конкурентов. Такое происходит в двух случаях. Иногда отдельным компаниям удается вытеснить конкурентов и доказать органам власти и управления, что установленная ими монополия имеет «естественный» характер. Подобное положение может складываться и по инициативе самих органов государственной власти и управления.

Российским законодательством предусмотрен перечень сфер деятельности, в которых на территории России вводится режим естественной монополии:

- транспортировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам;

- транспортировка газа по трубопроводам;

- услуги по передаче электрической и тепловой энергии;

- железнодорожные перевозки;

- услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов;

- услуги общедоступной электрической и почтовой связи.

Феномен естественных монополий не имеет глобальной природы. На междуна-

родном рынке естественные монополии возникнуть не могут, они являются детищем исключительно отдельных национальных рынков. Теоретически появление естественных монополий возможно на локальных рынках, но на практике подобное явление возникает крайне редко, исключения составляют специализированные услуги жилищно-коммунальных предприятий.

Перестав быть субъектом конкурентных отношений на фоне отсутствия каких-либо признаков действительной конкуренции, естественные монополии продолжают оставаться полноправными участниками рынка и взаимодействуют с потребителями их продукции, различными поставщиками, а главное — с органами власти и управления.

Именно властно-распорядительные государственные структуры оказываются, по сути, единственным примером, хотя и очень серьезным, стратегического ограничителя монопольной экспансии рассматриваемых компаний. Ограничения, налагаемые органами власти и управления России на естественные монополии, включают в себя:

- ценовое регулирование, осуществляемое посредством установления цен и тарифов или их предельного уровня;

- определение потребителей, подлежащих обязательному обслуживанию, и установление минимального уровня их обеспечения.

Наряду с названными типами монополистов и монополий, на практике могут также возникать так называемые случайные монополии. Появление таких монополий всегда базируется на необязательных причинах. Как правило, это временные либо локальные монополии, возникающие под влиянием случайно сложившейся суммы обстоятельств, например на местном рынке. В любом случае, если появление таких монополий не вытекает из закономерных предпосылок, случайно возникшие позиции конкурентного доминирования преодолеваются по мере интенсификации конкурентных действий соперников случайных монополистов.

Другое дело — искусственные монополии. Их возникновение всегда обусловлено неправомерными действиями представителей органов власти и управления, которые в силу разных причин поддерживают доминирование на рынке тех или иных участников рынка. К примеру, эта поддержка состоит в наделении подобных монополий признаками естественных монополий и в принудительном навязывании их обществу и гражданам в качестве якобы естественных монополий.

Некоторые участники рынка также стараются обеспечить своему бизнесу монопольные позиции и представить это как «естественную монополию», хотя на самом деле оснований для зачисления такого участника рынка в категорию «естественной монополии» нет. Происходит квазиконкурентное позиционирование отдельных участников рынка на фоне принудительной монополизации рынков.

В России искусственная монопольная позиция является идеалом для многих участников рынка. Ведь монополия — это наивысшее состояние доминирующей конкурентной позиции, предельная точка ее количественной определенности. Стоит ли отвергать такую возможность?

Главная причина возникновения явлений искусственной монополизации — коррупция в среде чиновников органов государственной и местной власти. Если искусственная монополизация поощряется государственными органами, то мы вправе говорить, по сути, о переходе власти от государства к монополистам, сращивании государственной власти с интересами монополии и установлении государственно-монополистического диктата в экономике.

Распространение искусственных монополий обуславливается искусственным раздуванием конкурентных преимуществ (порой вовсе отсутствующих) отдельных участников рынка, что является чрезвычайно опасным для полноценного развития национального, локальных и местных рынков.

Стратегия интеграции: конкурентные действия сильных интеграторов

Стратегия интеграции применяется разными участниками рынка. В отличие от стратегии механической монополизации она становится привлекательной под влиянием двух мотивационных моделей участников рынка. Соответственно, можно выделить и два типа указанной стратегии — стратегию конкурентных действий сильного интегратора и стратегию конкурентных действий слабого интегратора.

Первая мотивационная модель характерна для участников рынка, которые стремятся к обеспечению доминирующих конкурентных позиций вплоть до полной монополизации рынков, но по разным причинам не решаются прибегать к стратегии механической монополизации.

Стратегия механической монополизации является наиболее простой формой реализации стратегических установок участников рынка, которые стремятся приобрести доминирующие конкурентные позиции в стратегических областях своего бизнеса, но она не самая распространенная и не самая эффективная. Подавляющее большинство участников рынка обычно избегают действовать механически. Тем самым они стараются по возможности преодолевать очевидные слабости уже изученной нами стратегии конкурентных действий, а именно соответствие данной стратегии лишь раздробленным отраслям и локальным рынкам, а также ориентацию данной стратегии, как правило, на соперников, не входящих в стратегическое окружение фирмы.

Применение стратегии механической монополизации в отношении стратегических соперников связано с немалыми рисками и таит в себе ощутимую угрозу безопасности собственного бизнеса. Обдумывая стратегические решения в духе механической монополизации, участники рынка должны четко понимать, что потенциальные жертвы вполне могут ответить ударом на удар.

Развязывая курс на механическую монополизацию, любой участник рынка должен убедиться в том, что общие соперники не выступят солидарно с намеченной жертвой, сопротивляясь его планам превращения в монополиста. И наконец, необходимо удостовериться в том, что третья сторона не станет выстраивать свои собственные конкурентные действия в расчете на использование результатов соперничества изрядно ослабевших и измотавших друг друга конкурентов.

Нередко в таких обстоятельствах участники рынка, стремящиеся к стратегическому доминированию, могут быть мотивированы на применение стратегии интеграции. Для них стратегия интеграции состоит в устранении конкурентов в результате интеграционного сращивания ранее независимых участников рынка и в создании организационно консолидированных изнутри предпринимательских фирм. Стараясь обеспечить себе доминирующие конкурентные позиции, такие участники рынка выступают более сильной стороной конкурентного взаимодействия, сильными интеграторами по отношению к устраняемым соперникам.

Любой сильный интегратор, как правило, пытается не только пресечь деятельность конкурентов. Он заинтересован в том, чтобы, устранив конкурента, сделать его бизнес своим исключительным достоянием. Именно так в 2001–2003 гг. действовала, к примеру, американская сталелитейная компания Nucor, выкупая по низким ценам предприятия конкурентов в преддверии радикальной реструктуризации сталелитейной промышленности Северной Америки.

Такой стратегический подход к устранению конкурентов можно определить как стратегию «немеханической монополизации». Во всех случаях в основе стратегии конкурентных действий сильного интегратора лежит его устойчивая мотивация на вытеснение конкурентов и полное подчинение себе их бизнеса.

Рассматриваемая стратегия характерна для фирм, представляющих крупный специализированный либо многоотраслевой стандартный бизнес. Она нацеливает конкурентные действия сильных интеграторов на увеличение рыночной доли таких фирм не за счет механического вытеснения конкурентов с рынка, а присоединения их к себе различными способами, вплоть до превращения их в собственные линейные или обособленные структурные подразделения.

Стратегия конкурентных действий сильного интегратора всегда нацелена на увеличение рыночных долей участников рынка в стратегических областях их бизнеса и на приобретение ими позиций конкурентного доминирования.

При этом отнесение интегрируемых соперников к числу стратегических конкурентов вовсе не обязательно связано с масштабами их конкурентной силы. Силы взаимно интегрирующихся фирм могут быть примерно равными, либо — при отсутствии полного силового паритета — один из соперников оказывается ненамного сильнее другого. Вместе с тем конкурентные силы соперников могут существенно различаться.

Главным является определение степени стратегической опасности, которая может исходить от таких соперников. Часто последние, не обладая достаточным конкурентным потенциалом, оказываются стратегической помехой на пути экспансии крупных фирм, особенно в молодых, бурно развивающихся областях бизнеса, а также в других областях деятельности, куда сильные интеграторы намереваются направить потоки финансовых инвестиций в процессе диверсификации своего бизнеса.

Так, в результате поглощения Hewlett-Packard (HP) компании Compaq Computer в 2002 г. обновленная HP стала IT-компанией с крупнейшей в мире долей поставок информационных технологий для предприятий и организаций малого и среднего бизнеса. После слияния консолидированный

участник рынка быстро нашел себя также на мировых рынках средств связи, сетевого сервиса, Internet и высоких технологий, заключив крупные контракты с Bell Canada, Brazil Telecom, China Telecom, Deutsche Telecom AG, Nokia, Vodafone UK Ltd и другими компаниями.

Рассматриваемая стратегия конкурентных действий может быть эффективной на консолидированных рынках, для которых характерно отсутствие внутренней раздробленности между значительным числом фирм. Ее применение выступает как проявление тенденции дальнейшей консолидации этих рынков вплоть до формирования на них состояния олигополии. В результате отношения между сильными интеграторами и их партнерами, контрагентами и прямыми конкурентами должны стать максимально устойчивыми.

Поэтому признаки осуществления стратегии интеграции наблюдаются на рынках любых уровней, в том числе на локальных рынках. Но последствия ее применения наиболее ощутимы на национальном и международном рынках. Она более всего соответствует бизнесу участников рынка, стратегическое ядро которых является приоритетной сферой национального или международного рынка.

Стратегия конкурентных действий сильного интегратора может применяться в отношении прямых конкурентов и контрагентов, действующих в смежных областях бизнеса. Принимая на вооружение стратегию интеграции, участники рынка опираются на положительные оценки тех или иных сторон деятельности прямых конкурентов, контрагентов или партнеров по бизнесу.

Сильные стороны могут быть обнаружены в различных аспектах деятельности прямых конкурентов, например в разнообразии ассортимента предлагаемых товаров/услуг/работ, передовых технологий, плодотворных бизнес-идеях, эффективном менеджменте. Каждая из этих сторон, а также все они вместе могут быть использо-

ваны во благо сильного интегратора, если у его руководства хватит профессиональных знаний и навыков для проведения достаточно тонкой работы по последовательной перевербовке сотрудников бывшего конкурента.

Такие же стратегические установки формируются и в отношении отдельных партнеров и контрагентов в тех случаях, когда сильные интеграторы вырабатывают устойчивое желание диверсифицировать свою деятельность в смежный бизнес и рассматривают, например, того или иного поставщика как удобный трамплин для собственной межотраслевой экспансии.

Поэтому рассматриваемая стратегия конкурентных действий и оказывается предпочтительней «механической монополизации».

Действуя в относительно новых отраслях, обладающих на этапе становления известной раздробленностью, сильные конкуренты могут, конечно, прибегнуть и к стратегии механической монополизации. Их выбор обуславливается взвешиванием и сопоставлением последствий применения разных стратегий, вместе с тем возможность смены стратегии — от механической монополизации к немеханической монополизации или наоборот — должна предусматриваться заранее, на этапе разработки стратегического плана.

В любом случае использование сильных сторон, достижений, возможностей и конкурентных преимуществ прямых конкурентов, контрагентов и партнеров по бизнесу в своих интересах представляется более привлекательной задачей, нежели простое механическое устранение нежелательных соперников.

«Высшим пилотажем» следовало бы признать консолидацию владельцев и менеджеров фирм, являющихся сильными интеграторами, с одной стороны, и функционеров органов власти и управления — с другой. Такую трогательную консолидацию политики и бизнеса, нередко именуемую государственно-монополистическим

капитализмом или государственно-капиталистической монополией, можно нередко наблюдать во многих странах мира, в том числе и в государствах с устойчиво ориентированной рыночной экономикой, хотя в подавляющем большинстве современных национальных систем бизнеса подобное сращивание признается не соответствующим закону.

Термины «государственно-монополистический капитализм» и «государственно-капиталистическая монополия» были введены в оборот в начале XX в. (авторство принадлежит В. И. Ленину⁶) и получили особенно широкое распространение в работах различных представителей марксизма-ленинизма в России и за рубежом. В конце XX в. в связи с отходом почти всех стран бывшего социалистического блока от марксизма-ленинизма как от официальной идеологической доктрины данные определения стали применяться гораздо реже. Между тем, как мы полагаем, лучших научных дефиниций для обозначения процесса и результата сращивания бизнеса и политики, чем «государственно-монополистический капитализм» или «государственно-капиталистическая монополия», пока не придумано.

Стратегия интеграции имеет для сильных интеграторов шесть разновидностей:

- частичная покупка бизнеса соперников в случае, когда их деятельность не обнаруживает признаков стратегического провала;
- создание совместного бизнеса (совместного предприятия) с зависимыми партнерами;
- слияние своего бизнеса с бизнесом интегрируемых конкурентов;
- приобретение недооцененных фирм, способных в течение длительного времени приносить стабильные доходы без серьезных дополнительных инвестиций;

⁶ См. напр.: Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма // Полн. собр. соч. 5-е изд. М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. С. 192.

- поглощение интегрируемых конкурентов для укрепления конкурентных позиций на освоенном секторе/сегменте рынка для приобретения контроля над смежниками либо для диверсификации бизнеса;

- приобретение фирмы в спекулятивных целях.

Стратегию интеграции можно образно сравнить с политикой «удушения в объятиях», часто практикуемой в международной дипломатии. С одной стороны, каждая фирма, принимая решение об интеграции, надеется воспользоваться конкурентными преимуществами другой фирмы. С другой стороны, обе интегрируемые предпринимательские фирмы мечтают избавиться от конкурента хотя бы посредством слияния с ним. Действительно объятия, но в них можно задохнуться, если не просчитать до конца все стратегически значимые последствия взаимной интеграции.

Стратегия интеграции имеет вертикальную или горизонтальную разновидность (рис. 2).

Участниками вертикальной интеграции выступают фирмы-контрагенты. Так, крупные российские нефтяные компании «ЛУКОЙЛ», «Татнефть» и другие помимо изначальной профильной деятельности по до-

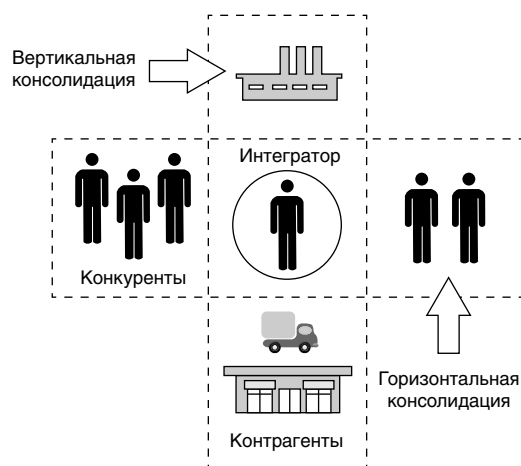


Рис. 2. Вертикальная и горизонтальная интеграция

быче нефти производят сегодня горюче-смазочные материалы, а также держат сети автозаправочных станций по всей стране и за рубежом.

Участниками горизонтальной интеграции являются фирмы, выпускающие и продающие идентичную или однородную продукцию (оказывающие аналогичные услуги, выполняющие аналогичные работы). Широко распространенным стереотипом горизонтальной интеграции является дружественное или враждебное поглощение небольших фирм-инноваторов крупными корпорациями и превращение их во внутренние опытно-конструкторские и исследовательские подразделения последних.

Примером горизонтальной интеграции фирм, выпускающих идентичную или однородную продукцию, может служить экспансия Nucor.

Обычно сильный интегратор, если он не идет на консолидацию бизнеса вынужденно, приступая к задуманному, применяет широкий арсенал стратегических наступательных действий, включающих методы ценовой и неценовой конкуренции. Непосредственно реализация его стратегии воплощается в систему мер по привлечению намеченного конкурента на свою сторону: вначале в качестве равноправного партнера, затем — младшего партнера и в конечном итоге — в качестве собственного структурного подразделения.

Завершающая часть этих действий — превращение конкурента, контрагента или партнера по бизнесу в собственное структурное подразделение — происходит посредством присоединения фирмы-конкурента к собственной фирме.

Оно может осуществляться следующими способами:

- посредством захвата фирмы-конкурента путем консолидации значительного пакета ее акций;
- путем присоединения ее на основе специальных договоров с применением кредитных или иных схем;

- в результате санации фирмы-конкурента в случае, если та оказывается хроническим должником;

- наконец, посредством слияния на добровольных, добровольно-принудительных либо на полностью принудительных началах.

Стратегия интеграции может быть хорошо проиллюстрирована такими типами организации бизнеса, как синдикаты, тресты и концерны. При этом надо помнить, что данная стратегия, как и стратегия механической монополизации, ограничивается в странах с развитой рыночной экономикой и на международном рынке нормами антимонопольного регулирования рынков.

Стратегия интеграции: конкурентные действия слабых интеграторов

Современные предприниматели поддерживают участие в бизнесе под влиянием не только мотивов конкурентного доминирования и монополизации рынков. Для получения исчерпывающего представления о стратегии интеграции важно обратить внимание на то, что в ее применении бывают заинтересованы не только сильные, но и слабые интеграторы (рис. 3).

Слабыми интеграторами являются участники рынка, действующие под влиянием второй мотивационной модели выбора стратегии интеграции. Их главным мотивом является стремление прекратить существование в бизнесе в качестве самостоятельного участника рынка, и при этом — либо выйти из бизнеса полностью, либо продолжить деятельность в составе сильного интегратора. Как правило, слабые интеграторы заняты поиском наилучшего способа поддержания собственной жизнедеятельности путем консолидации с более сильным партнером.

Есть немало подтверждений тому, что относительно слабые субъекты деятельности, обладающие неустойчивыми конкурентными

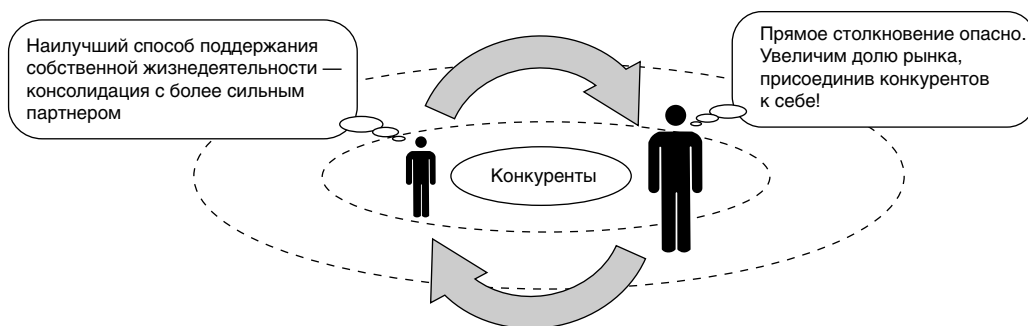


Рис. 3. Мотивы слабых и сильных интеграторов, инициирующих процесс интеграции конкурентов

позициями, не уверенные в собственных силах и не ощущающие значительных преимуществ над соперниками, готовы с удовольствием подчинить таким соперникам стратегическое ядро своей деятельности во избежание конфронтации с ними. Именно такими соображениями руководствовалась, к примеру, американская компания Амасо, действовавшая в конце 90-х годов прошлого века и на территории России, принимая решение о присоединении к British Petroleum.

В настоящее время по инициативе слабых интеграторов осуществляется почти половина всех корпоративных слияний 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, по инициативе Ericsson (слабый интегратор по отношению к Sony) произошло в «нулевые» годы присоединение этого производителя мобильных телефонов к японскому гиганту Sony.

Стратегия интеграции имеет для слабых интеграторов пять разновидностей:

- частичная продажа бизнеса сильному сопернику; при этом продавец оговаривает сохранение за собой отдельных прав, с помощью которых он мог бы в дальнейшем по-прежнему рассматриваться как суверенный, хотя и зависимый, субъект предпринимательства;
- создание совместного бизнеса с более сильной фирмой;

- слияние собственного бизнеса с бизнесом интегрирующего конкурента;
- ошибочная продажа фирмы, на развитие которой не требуются дополнительные инвестиционные ресурсы;
- присоединение к интегрированному конкуренту.

Слабый интегратор, желающий «уйти под сильного противника», прибегает, как правило, к стратегической обороне, демонстрируя не просто готовность к объединению, но жизненную необходимость такого шага. Впрочем, описанный подход вполне может сочетаться с любыми перехватами стратегических инициатив, если они выявляются в действиях другой (намеченной) стороны или иных участников рынка.

Добившись своего, слабые интеграторы либо получают возможность действовать рядом с более сильными участниками рынка внутри стратегического ядра их бизнеса, либо 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 в границах интегрированного сообщества фирм.

В процессе интеграции слабые интеграторы нередко оговаривают сохранение за собой отдельных предпринимательских прав. Таковыми являются, например, право на совладение бизнесом, право на место

в совете директоров, право на относительную самостоятельность и даже на автономию, право на контроль части сотрудников фирмы и др.

Поэтому действия слабых интеграторов следует рассматривать не как бегство из бизнеса, а как вполне рациональную конкурентную стратегию, успешная реализация которой позволяет извлекать выгоду и даже сохранять «жизнь после смерти».

Примечательным подтверждением изложенного выше является судьба бизнеса большой группы американских компаний, объединенных фирменным наименованием, в котором используется фамилия Morgan. В начале XX в. эта фамилия служила в США наиболее точной персонификацией крупного бизнеса и крупного капитала вообще, а компания Morgan Guarantee Trust считалась самым процветающим субъектом бизнеса в мире. В конце 60-х годов прошлого века финансовая группа Morgan по-прежнему входила в ряд «некоронованных королей Америки».

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

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

Феномен «слабого интегрирования» можно наблюдать на всех молодых и плохо структурированных рынках товаров/услуг/работ.

Взаимодействие слабых и сильных интеграторов в условиях, когда интеграция биз-

неса инициируется слабыми интеграторами и лишь поддерживается сильными интеграторами, вызывает вполне резонный вопрос о том, кто же все-таки в этом взаимодействии сильнее?

Ведь в итоге реализуется сценарий, разработанный слабым интегратором, и тот в соответствии с собственной бизнес-идеей и с разработанным планом взаимодействия с конкретным «сильным» конкурентом благополучно решает задачу либо по выходу из бизнеса, либо по сохранению себя в нем на устраивающих его условиях.

Возникает аналогия с восточными единоборствами (дзюдо, джиу-джитсу, др.), приемы которых позволяют соперникам одерживать победы, используя силу противников в своих интересах. Потенциально более сильные спортсмены вынуждены действовать по сценариям, которые реализуют потенциально менее сильные, но более профессионально подготовленные спортсмены.

В повседневной жизни стратегия конкурентных действий сильного и слабого интеграторов часто не совпадают, но также часто находятся в состоянии гармоничного соответствия. Интеграция участников рынка имеет при этом либо вынужденный (в данном случае происходит односторонняя интеграция), либо добровольный характер (здесь мы наблюдаем двустороннюю интеграцию).

В первом случае одна из интегрируемых сторон вынуждается идти на объединение с другим участником рынка текущими или форс-мажорными обстоятельствами. Во втором случае консолидация происходит под влиянием обоюдной стратегической мотивации. Обе стороны проявляют заинтересованность, иногда почти одинаковую, во взаимной интеграции.

Такое происходит всегда по инициативе одного из участников рынка, но нередко обе стороны решают интегрироваться перед лицом стратегических угроз, исходящих от общего окружения по отношению к каждой из них. В этом случае участники рынка

своими действиями снижают уровень риска и неопределенности своего бизнеса, облегчают развитие собственной деятельности за счет создания интегрированного конкурентного потенциала.

Двусторонняя интеграция участников рынка опирается на технологии слияния фирм.

Последняя по времени крупная тенденция к слиянию авиакомпаний началась в 1990-е годы, но всерьез об объединении заговорили после терактов 11 сентября в США и войны в Ираке. Эпидемия атипичной пневмонии окончательно доказала, что выжить в одиночку не под силу даже таким монстрам, как British Airways и Lufthansa.

KLM, давно испытывающая финансовые проблемы, искала партнера в Европе с 2000 г. В 2002 г. руководство KLM начало переговоры с авиакомпаниями British Airways и Air France по вопросу создания взаимовыгодного альянса. Положение авиакомпании между тем стремительно усложнялось, KLM сократила примерно 10% своего персонала. И вот наконец был найден взаимовыгодный вариант. Схема слияния предлагалась следующая: голландский авиаперевозчик получит 15% объединенной авиакомпании, остальные 85% достанутся Air France.

Односторонняя интеграция участников рынка становится возможной только в условиях, когда этого желают сильные интеграторы. При отсутствии встречного желания идти на взаимную интеграцию сильные интеграторы прибегают к технологиям присоединения фирм, часто посредством их поглощения.

Конкурентная стратегия выхода из бизнеса

Участники рынка нередко оказываются в трудном положении, когда им приходится всерьез задумываться о выживании в бизнесе и сохранении за собой стратегических областей бизнеса либо о самоустранении с рынка. В таком положении участники

рынка вправе подчинить свою деятельность трем разным стратегическим сценариям:

- превратиться в слабого интегратора, юридически и организационно зависящего от более сильного соперника;
- сделать попытку провести оздоровление бизнеса и активизировать действия на рынке;
- избрать стратегию и тактику выхода из бизнеса.

Стратегия выхода из бизнеса является особой стратегией конкурентных действий, применяемой лишь в условиях, когда участники рынка решают прекратить на время или полностью ведение бизнеса.

Намерение выйти из бизнеса возникает у участников рынка в следующих случаях:

- когда хроническое отставание участников рынка от конкурентов совмещается с системной непривлекательностью соответствующей области бизнеса, которая признается ими стратегической;
- когда участники рынка решают закрыть фирму, действующую на том или ином секторе рынка, а затем — переключиться на другие секторы рынка, более привлекательные или стратегически более значимые;
- когда участники рынка решают закрыть фирму, действующую на том или ином локальном рынке, отдав предпочтение другим локальным рынкам по тем же самым причинам;
- когда участники рынка намереваются остановить занятие предпринимательством под влиянием форс-мажорных обстоятельств в надежде на передышку;
- когда они принимают решение полностью прекратить занятие предпринимательством как таковым.

Наряду с участниками рынка, попавшими в полосу хронического отставания от соперников, стратегию выхода из бизнеса могут начать реализовывать и вполне преуспевающие предпринимательские фирмы. Такое случается нечасто и, как правило, обусловлено физическим старением единственно-

го или основного владельца бизнеса и невозможностью найти ему достойную замену из числа его наследников или менеджеров фирмы. Решение обычно состоит в продаже бизнеса, в ходе которого бизнес покидает конкретный человек. Между тем сама проданная фирма, проданные доли участия в фирме или ее акции не исчезают. Фирма переходит новым владельцам и сохраняет существование — возможно, под новым названием.

Применение конкурентной стратегии выхода из бизнеса является также обязательным признаком деятельности профессиональных предпринимателей-стартаперов.

Стартапы весьма часто задумываются и затеваются предпринимателями вовсе не для обеспечения собственного долговременного участия в данном бизнесе. И профессиональные инвесторы в новые стартапы, и их профессиональные инициаторы часто вкладывают финансовые средства и предпринимательские ресурсы в новое дело, руководствуясь желанием выгодно продать это дело после выведения его на уровень конкурентной устойчивости.

Обычно это происходит после обеспечения первых продаж, завершения обустройства и раскрутки нового бизнеса.

Выход любой фирмы из бизнеса не производится одномоментно. Это специфический период жизнедеятельности фирмы. Имеющийся бизнес нельзя бросить, не выполнив принятых обязательств. Поэтому участникам рынка необходимо обеспечить профессиональное прекращение занятия предпринимательством.

Данный период является специфической стадией ведения бизнеса. Участники рынка пока остаются в бизнесе и, следовательно, продолжают действовать в конкурентной среде. Они не прекращают быть действующими конкурентами и не могут бросить взаимодействие с конкурентами в одностороннем порядке. Их действия должны подчиняться определенной конкурентной стратегии.

Конкурентная стратегия выхода из бизнеса имеет две разновидности.

Выход участников рынка из бизнеса может иметь превентивный характер — в виде опережения наступательных конкурентных действий соперников.

Когда неблагоприятные обстоятельства, влияющие на предпринимательскую фирму, являются вполне очевидными, опытные менеджеры данной фирмы постараются убедить ее владельцев в необходимости сворачивания бизнеса во избежание крупных потерь, а возможно, и полного разорения. Каждому предпринимателю следует всегда быть готовым добровольно покинуть бизнес, подобно тому как театральной, эстрадной или спортивной звезде — вовремя оставить сцену (спортивную площадку), не дожидаясь, пока их к этому подтолкнут соперники.

Самым популярным стереотипом превентивного отступления является «сбор урожая». Определяющей целью «сбора урожая» выступает получение владельцами и руководством фирмы максимума доходов накануне широкого информирования ими общественности о намерениях завершить деловую карьеру.

Для этого данная фирма предельно сокращает текущие расходы, обнуляет инвестиции в развитие бизнеса, сворачивает затраты на послепродажный сервис, продвижение товаров, рекламу и PR. Руководству фирмы важно добиться, чтобы уменьшение издержек происходило быстрее, чем сокращение продаж. «Сбор урожая» является эффективным инструментом выхода из бизнеса и в том случае, когда оставляемый вид деятельности имеет второстепенное значение для диверсифицированной компании, и в том случае, когда покидается стратегическое ядро бизнеса.

Вместе с тем стратегия выхода из бизнеса часто является их реакцией на уже совершенные их конкурентами встречные действия.

Выход из бизнеса как реакция на конкурентные действия соперников — всегда бо-

лее болезненная процедура, чем заблаговременное оставление конкурентного поля. Он используется в случаях, когда участники рынка не сумели должным образом предварительно изучить свое конкурентное окружение и сформировать достаточный конкурентный потенциал, но, тем не менее, оказались (вольно или невольно) втянутыми в соперничество с более конкурентоспособными участниками рынка.

Такое соперничество, финал которого обычно легко предсказуем, может не только подтолкнуть участников рынка, не обладающих серьезными конкурентными преимуществами, к прекращению деятельности, но и обусловить их разорение. Поэтому владельцам и менеджерам фирмы целесообразно принять ответственное решение о выходе из бизнеса, не дожидаясь, когда данный выбор окажется чересчур драматичным.

В процессе решения стратегической задачи по выходу из бизнеса участникам рынка следует быть готовыми к возникновению постконкурентного синдрома.

Его суть состоит в подсознательном желании вышедших добровольно или вытесненных из бизнеса предпринимателей вернуться в обстановку соперничества в конкурентной среде прежде всего именно с теми соперниками, которым совсем недавно удалось их превзойти. Преодоление постконкурентного синдрома порой представляет собой задачу не менее сложную, чем выход из бизнеса.

Конкурентная стратегия простого обособления

Наряду со стратегиями конкурентных действий, направленными на устранение конкурентов и монополизацию рынков, а также на выход из бизнеса, участники рынка имеют в своем арсенале также стратегии конкурентных действий, направленные на обособление от соперников.

В процессе ведения бизнеса многие участники рынка стремятся к обособлению сво-

его бизнеса от имеющихся и потенциальных конкурентов. Обособление бизнеса трактуется ими в узком смысле — как разъединение с прямыми соперниками, но не с другими представителями окружения.

Одну из разновидностей стратегии конкурентного обособления применяют участники рынка, которые отличаются, как правило, малыми или средними размерами, действуют в молодых или раздробленных областях бизнеса и специализируются на локальных рынках товаров/услуг/работ. Конкурентную стратегию простого обособления применяют обычно субъекты малого предпринимательства в сферах, традиционно обслуживаемых только малым бизнесом в отраслях, производящих товары/услуги/работы для массового потребления.

Как известно, некоторые области производственного бизнеса, а также бизнеса в сфере услуг населены сотнями и даже тысячами малых, мельчайших и средних фирм, причем ни одна из них не играет существенной роли в общем объеме продаж ни на одном локальном рынке.

Некрупный бизнес разворачивается в раздробленных областях деятельности, отличительной чертой которых является отсутствие на соответствующих секторах рынка фирм с доминирующими конкурентными позициями и принципиальная невозможность приобретения таких позиций какой-либо фирмой. В качестве примера можно привести гостиничное хозяйство, туристический бизнес, хлебопекарное производство, ремонт автомобилей, ресторанный бизнес, охранный бизнес, оказание информационных, банно-прачечных, переводческих услуг и т. д.

Конкурентная стратегия простого обособления применяется в действительности в тех областях бизнеса, где участники бизнеса (как правило, тоже представляющие малый бизнес) соседствуют с фирмами, которые были бы не прочь при случае присоединить их к себе (например, в форме враждебного поглощения или покупки). Таковыми

являются издательский, консультационный и аудиторский бизнес, розничная торговля, бизнес в строительной сфере, фермерский агробизнес.

Небольшие размеры предпринимательских фирм и ничтожность долей рынка, которые имеет каждая из них, не могут служить основанием для отрицания наличия у таких фирм стратегических мотивов участия в конкуренции и соответственно наличия у них собственных стратегий конкурентных действий.

Стратегия простого обособления базируется на относительной краткосрочности стратегического периода деятельности рассматриваемых фирм. Участник рынка, не обладающий реальными финансовыми и инвестиционными возможностями для планомерного развития деятельности, не может позволить себе роскошь составления среднесрочных и тем более долгосрочных планов. Обозримое будущее для него — это скоротечные обороты капитала, нахождение и быстрое насыщение небольших и не очень емких ниш либо крайне узкая специализация бизнеса, например оказание услуг постоянным покупателям и VIP-клиентам.

Конкурентные действия подобных фирм, как правило, базируются на следующих стереотипах стратегии простого обособления:

- сосредоточение бизнеса на локальных рынках и их частях — местных рынках, ориентация на взаимодействие с местными потребителями, невозможность превращения собственного бизнеса в сколько-нибудь ощутимое присутствие на национальном рынке;
- необходимость одновременного противостояния большому, порой неизмеримо большому числу прямых соперников на локальных рынках в силу многочисленности, изменчивости и разнородности потребностей местных клиентов;
- относительно низкая технологичность деятельности большинства фирм, за исключением производственных фирм в некоторых областях бизнеса и небольших фирм,

создающих программное обеспечение; ориентация большинством конкурентов, за уже упомянутым исключением, стратегического ядра бизнеса, на создание простых товаров, выполнение работ и оказание услуг, не требующих высокой технологической базы;

- постоянная готовность участников рынка к диверсификации бизнеса с учетом его указанных технологических ограничений и узости потенциала клиентской базы каждого вероятного вида их деятельности;
- сравнительная неустойчивость деловых отношений участников рынка с клиентами, поставщиками и партнерами по бизнесу, нецелесообразность и невозможность стратегического планирования таких отношений на длительный срок;
- стремление к постоянной дифференциации предложения и снижению издержек с учетом того, что конкуренция мелких фирм с крупными на основе низких издержек и товарной дифференциации жизнеспособна, если товар не является в высшей степени стандартизированным;

- быстрота проникновения в новые области бизнеса и стремление продвинуться в их освоении и завоевании в большей или меньшей степени значимых конкурентных позиций, пока на данные области не обратили внимание более сильные конкуренты.

Стратегия простого обособления базируется на двух принципах совершения конкурентных действий, имеющих для рассматриваемой категории участников рынка стратегический характер.

Первый стратегический принцип простого обособления состоит в том, что каждый из конкурирующих участников рынка чрезвычайно дорожит своей кажущейся абсолютной независимостью и свободой.

Малый предприниматель в сфере производственного бизнеса, выпускающий комплектующие изделия, которые впоследствии включаются в качестве деталей в продукцию крупного промышленного концерна, несет ответственность лишь за свою «долю» в конечном продукте, но не за весь продукт це-

ликом. Предприниматель-коммерсант, объектом сбытовой деятельности которого выступают небольшие партии разнообразных товаров, меньше всего переживает по поводу успехов фирм, продукцию которых он пытается пристроить клиентам. Он уверен в себе и знает, что продать он может все что угодно, даже телефонный справочник для новорожденных. В процессе продажи он увлечен своим мастерством в гораздо большей степени, чем достоинствами товаров. Его собственные конкурентные преимущества в сфере прямой коммерции кажутся ему несопоставимыми с преимуществами фирм, товары которых он принял на реализацию.

Для таких участников рынка весьма значимыми часто оказываются и другие параметры свободы. Владелец небольшого ресторана может без объяснения каких-либо причин приостановить деятельность своего предприятия и уехать с семьей на свадьбу к любимой племяннице. Такое ощущение свободы предпринимательской деятельности импонирует многим людям, которые предпочитают мелкий, но самостоятельно предпринимаемый бизнес наемному труду. И именно с подобными формальными признаками свободы и независимости рассматриваемый конкурент, как правило, напрямую связывает возможность реализации права на участие в конкуренции.

На стратегическом уровне установления целей занятия бизнесом порой происходит замещение мотивов участия предпринимателей в конкуренции. Мотив конечной выгоды замещается мотивом промежуточной выгоды, а тот, в свою очередь, — мотивом комфортности и создания иллюзии превосходства над соперниками хотя бы в степени свободы распоряжения временем. В действительности полная свобода владельцев малого бизнеса является чрезвычайно опасной иллюзией.

Именно субъекты малого предпринимательства оказываются наиболее зависимыми и подверженными разнообразным внеш-

ним угрозам, каждая из которых вполне может обернуться стратегическим провалом.

Данные угрозы исходят от других небольших фирм, придерживающихся стратегии простого обособления, а также от крупного бизнеса, представители которого выступают не только соперниками, борющимися «за кошелек» покупателей или влияние на поставщиков, но и прямыми конкурентами в отдельных, прежде всего новых областях бизнеса.

Простое обособление в конкуренции может оказаться эффективным благодаря гибкости и маневренности в применении относительно небольшого конкурентного потенциала. Для малых, мельчайших и средних предпринимателей стратегическое маневрирование имеет не меньшее, а пожалуй, гораздо большее значение, чем последовательное соблюдение неизменных стереотипных установок. Можно утверждать, что такое маневрирование само по себе является самым характерным и примечательным признаком конкурентного поведения подобных фирм на стратегическом уровне.

Второй стратегический принцип простого обособления состоит в том, что участники рынка, избирающие эту стратегию конкурентных действий, именно в разъединении усматривают возможность обеспечения гарантий безопасности собственного бизнеса.

Такие гарантии возникают вследствие формального отделения своей деятельности от бизнеса других фирм, постоянной готовности к диверсификации этой деятельности в пределах имеющихся организационных, предпринимательских, финансовых и иных ограничений, а также готовности в любой момент применить в отношении любых конкурентов полный арсенал изученных и освоенных методов конкурентных действий.

Конкурентная стратегия простого обособления — это вполне осознанный тип рационального выбора конкурентных целей и действий. Каждый из приверженцев данной стратегии чрезвычайно дорожит неза-

висимостью и свободой в мире, где угрозы могут исходить от любого представителя конкурентной среды. При этом он считает целесообразным обеспечение безопасного бизнеса на основе организационного и поведенческого дистанцирования от других участников рынка — своих прямых конкурентов.

Здесь мы сталкиваемся не с уклонением от конкуренции как таковой, а с уклонением от соперничества с конкретными конкурентами и с включением в соперничество с другими конкурентами. И это соперничество нельзя назвать борьбой до победного конца, это постоянное маневрирование в мире бесконечных угроз и опасностей.

Содержание простого обособления участников рынка состоит в том, что, с одной стороны, фирмы видят в нем средство защиты от близко расположенных опасных конкурентов, а с другой стороны, они оценивают простое обособление как удобный плацдарм для наступления на конкурентные позиции своих соперников.

В глазах многих субъектов малого неспециализированного предпринимательства стратегия простого обособления представляет собой способ реализации органического единства двух важных мотивов — обеспечения собственной безопасности и обеспечения чужой опасности. Нежелание таких предпринимателей выступать в роли, к примеру, слабых или сильных интеграторов объясняется не только их беспредельной тягой к свободе и независимости, но и стремлением постоянно сохранять за собой право на проведение наступательных действий, направленных на окружение.

В раздробленных, неконсолидированных отраслях экономики интенсивность конкурентных действий может варьироваться в пределах от умеренно сильной до ожесточенной. Сравнительно небольшие размеры предпринимательских фирм ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции, а также во взаимных отношениях.

Конкурентные позиции таких фирм, как правило, являются весьма неустойчивыми.

Принципиально неверно было бы расценивать малый бизнес как изначально слабое звено современной системы деловых отношений. Конечно, на первый взгляд, что может противопоставить крошечная и финансово маломощная фирма, действующая, скажем, в сфере торговли готовой одеждой, гигантским концернам, имеющим годовые миллиардные обороты финансовых ресурсов?

Однако то обстоятельство, что крупный бизнес не в состоянии ликвидировать малый бизнес, никого не должно удивлять. Предположения насчет того, что крупные концерны скупают по дешевке или бесплатно приберут к рукам небольшие компании, работающие в разношерстной массе мелких клиентов с ограниченными потребностями, еще лет двадцать назад имевшие широкую популярность, не подтвердились.

Более того, сегодня мы можем констатировать, что крупный бизнес не только не справился с мелким неспециализированным предпринимательством, но даже допустил его подлинный расцвет во всех странах с устойчивой рыночной экономикой.

Такое случилось прежде всего потому, что благодаря стратегии простого обособления малые предприниматели не дали задуть себя крупным участникам рынка. Это объясняется именно тем, что, помимо стратегической обороны, которая традиционно ассоциируется с описываемым типом предпринимательства, данные фирмы активно применяют и стратегическое наступление, причем не только на позиции таких же субъектов малого бизнеса, но и на более крупные фирмы.

В сферах, традиционно обслуживаемых малыми предпринимателями, за последнее время не сложилось объективных предпосылок секторальной или отраслевой консолидации. Маневренно используемый небольшой конкурентный потенциал участников рынка не стал менее конкурентоспособным по сравнению с возможностями крупного бизнеса.

Традиционным клиентам данных фирм по-прежнему требуются относительно небольшие партии товаров, соответствующие их запросам. Совокупный спрос на продукцию небольших фирм со стороны клиентов велик и разнообразен, поэтому необходимо огромное количество таких фирм. Но поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара со стороны каждого из покупателей невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для крупных предпринимательских фирм. Сохраняются также региональные ограничения и особенности бизнеса. Поэтому небольшие локальные и местные компании не теряют конкурентные преимущества, так как они по-прежнему лучше ориентируются во вкусах местных потребителей и особенностях своего локального рынка.

Следовательно, сохраняются и основные условия применения мелкими неспециализированными фирмами, борющимися с крупным капиталом «за кошельки клиентов», проведения наступательных действий с использованием ценовых (снижение цен) и неценовых методов (улучшение состава ассортиментных групп, развитие продажного и послепродажного сервиса) конкурентных действий.

Будучи обособленными и относительно независимыми от окружения, такие фирмы постоянно проявляют готовность применить в отношении любых конкурентов полный арсенал изученных и освоенных методов конкурентных действий. Их собственные конкурентные преимущества базируются на гибком применении скромного конкурентного потенциала, а также на постоянном поиске слабых мест у конкурентов. Именно это, к примеру, обеспечивает не только выживание, но и процветание небольшой независимой швейцарской фирме по производству механических часов TITONI, основанной еще в 1919 г. и действующей в окружении всемирно известных компаний, таких как Blancpain, Breguet, Ulysse Nardin, Tissot.

В областях бизнеса, где наблюдается соседство крупных и небольших фирм, а также во взаимодействии компаний-смежков тоже не происходит радикальных изменений. Мелкие фирмы имеют возможность «просто обособляться» от крупных фирм и успешно выдерживать конкуренцию с ними в условиях, когда:

- мелкие фирмы обнаруживают и немедленно заполняют собой не только небольшие, а порой крошечные рыночные ниши, не освоенные (или пока не освоенные) более сильными соперниками. Так происходит, например, в консалтинговом и аудиторском бизнесе, мировые лидеры которого (так называемая «большая четверка» — PriceWaterhouseCoopers, Earnst Young, Deloitte&Touche, KPMG) ничего не могут поделать с обилием консультантов по частным финансовым, управленческим, бухгалтерским, налоговым и иным вопросам;

- область бизнеса является еще настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточных опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке;

- мелкие фирмы копируют продукцию, серийно изготавливаемую крупными фирмами;

- мелкие фирмы оказываются полезными крупному бизнесу, раздираемому внутренними противоречиями, в качестве третьей независимой стороны, в частности, при оборудовании площадок для вспомогательного производства, на открытие которых гиганты часто идут в целях экономии затрат. Такое положение наблюдается в автопромышленности. Крупные автомобилестроительные компании охотно прибегают к услугам небольших специализированных фирм, производящих колесные диски, амортизаторы. Типичным примером является взаимодействие Mitsubishi Motors и компании Brembo, производящей тормозные механизмы;

- в обществе принято поддерживать малое предпринимательство как важное социально-экономическое явление и как инструмент обеспечения занятости населения.

Конкурентная стратегия дезинтеграции

Другой разновидностью стратегии конкурентного обособления является стратегия дезинтеграции — прямая противоположность стратегии интеграции.

Дезинтеграционные процессы в современном бизнесе включают:

- исходную дезинтеграцию — создание новых субъектов предпринимательства в результате ликвидации крупных консолидированных фирм;
- производную дезинтеграцию — создание новых субъектов предпринимательства в результате реорганизации действующих фирм, в том числе в целях устранения последствий ранее произошедшей интеграции бизнеса.

И в первом случае и во втором формирование конкурентной стратегии дезинтеграции происходит путем вывода участника рынка из интеграционных процессов — отсюда и название данной стратегии.

Участники рынка обладают неотъемлемым правом на участие и в интеграционных процессах, и в дезинтеграционных. Дезинтеграция охватывает ранее консолидированный конкурентный потенциал участников рынка, являющиеся общим достоянием бизнес-идеи, интегрированную организационную структуру бизнеса, а главное — интересы владельцев бизнеса. Общим продолжает оставаться только враждебно либо доброжелательно настроенное конкурентное окружение.

Конкурентную стратегию дезинтеграции может принять любой субъект предпринимательства, действующий на любом рынке, если он имеет дезинтеграционные намерения и ему есть что обособлять.

Предпосылками применения данной стратегии могут быть разные обстоятельства. Для средних и мелких фирм использование такой стратегии опирается на мотивацию, рассмотренную при описании стратегии простого обособления. Разница состоит лишь в исходных организационных предпосылках обособ-

ления: фирма либо преодолевает состояние консолидации бизнеса (дезинтеграция), либо игнорирует саму возможность подобной консолидации (простое обособление).

Вместе с тем стратегия дезинтеграции применяется участниками рынка, которые ранее занимали доминирующее положение, либо продолжают занимать такое положение, либо создавались ранее именно для обеспечения конкурентного доминирования на тех или иных секторах рынка. Надо понимать, что дезинтеграция представителей крупного предпринимательства (реже — среднего предпринимательства) всегда является незаурядным событием на национальном рынке, и оно может произойти действительно под воздействием необычных обстоятельств. Таковыми обстоятельствами являются:

- попадание фирмы в полосу стратегических неудач, выходом из которой признается разделение этой фирмы;
- осознание необходимости выделения отдельных элементов деятельности фирм и закрепления их за самостоятельными и относительно независимыми участниками рынка;
- деятельность фирмы в областях бизнеса, которые переживают либо период бурного развития, либо период стагнации и спада; дезинтеграция не характерна для ведения стратегических областей бизнеса, развитие которых отличается устойчивостью;
- правоприменительная практика государственных органов по контролю соблюдения антимонопольного законодательства может быть направлена на пресечение монополизации рынков, недобросовестной конкуренции и монополистической деятельности участников рынка посредством принудительного разделения их.

Стратегия дезинтеграции может применяться фирмами, находящимися на различных конкурентных позициях. Вполне преуспевающие участники рынка могут использовать указанную стратегию для того, чтобы дать «зеленый свет» выделению побочной

деятельности, не относящейся к стратегическому ядру их бизнеса, если становится понятной невозможность самостоятельного ведения ее на конкурентоспособном уровне.

Так произошло разделение знаменитой компании Hewlett-Packard на две независимые компании, специализирующиеся соответственно на производстве компьютерного оборудования и на разработке измерительных приборов для телекоммуникационной, медицинской и химической промышленности.

Таким же образом иногда поступают представители крупного семейного бизнеса. Глава клана может выделить какую-то часть семейного бизнеса из сферы личных предпринимательских интересов и передать ее кому-либо из родственников для проверки, способен ли тот на продолжение общего дела в будущем, и если способен, то в какой степени.

Кроме того, конкурентная стратегия дезинтеграции может оказаться весьма эффективной в процессе освоения новых областей бизнеса самостоятельными фирмами, которые вначале могут отойти от крупной компании, не желающей рисковать на неизведанных рынках, но затем в случае удаче заново консолидировать с ней свой бизнес. Возможность такого маневра всегда предусматривается в стратегических планах конкурентных действий любого серьезного участника рынка.

Именно так повели себя американские компании Exxon и Mobil. Обе они выделились по решению антимонопольных органов США в начале XX в. из компании Standard Oil Company (New Jersey), но в 1998 г. благополучно воссоединились в ExxonMobil.

В 2000 г. компания Cabletron Systems приняла решение о разъединении бизнеса и выделении 4 независимых специализированных предпринимательских фирм. В результате проведения стратегических действий по дезинтеграции на рынок вышли новые высокопрофессиональные и конкурентоспособные компании, ключевые компетен-

ции которых оказались значительно выше совокупных компетенций Cabletron Systems. Таковыми оказались Enterasys Networks (производство сетевого оборудования для средних и крупных корпоративных заказчиков), Riverstone Networks (рынок поставщиков услуг в области контента и инфраструктуры), Global Network Technology Services (консалтинг в области решений сетевой инфраструктуры) и Aprisma Management Technologies (производство интуитивных решений по управлению оборудованием различных поставщиков).

В то же время стратегия дезинтеграции часто является эффективной и в процессе преодоления кризисного положения, которое складывается в самой компании и в областях бизнеса, являющихся для нее стратегическими. Добровольное обособление неэффективных участников рынка нередко приводит к возникновению некоторого числа вполне эффективных предпринимательских фирм. Это случилось, к примеру, в середине 1980-х годов в процессе разделения одного из крупнейших мировых авиаперевозчиков — компании Pan American.

Наконец, разделение фирм, имеющих стратегически доминирующие позиции, может оказаться вынужденным — под влиянием решений антимонопольных органов. Дезинтеграция принимает образ демополизации рынка, причем проводником такой стратегии являются органы по антимонопольному регулированию рынков, а не субъекты предпринимательства. Последние, как правило, с трудом соглашаются что-то демополизировать даже по приговору суда.

Примером такого обособления является история с двумя известными американскими компаниями: American Tobacco и Standard Oil Company (New-Jersey). Эти фирмы приобрели доминирующее положение в результате слияний и поглощений, а также применения мер, направленных на вытеснение конкурентов с рынка. Компания American Tobacco для этого использовала ценовую конкуренцию, а Standard Oil Company (New-Jersey) заня-

ла доминирующее положение вследствие оформления льготных контрактов с железнодорожными компаниями. Благодаря этим контрактам перевозки продукции Standard Oil Company (New-Jersey) осуществлялись по ценам, меньшим в 1,5–2 раза, чем для ее конкурентов⁷. В 1911 г. обе предпринимательские фирмы были в принудительном порядке разделены на несколько независимых компаний в соответствии с известным нам «Законом Шермана».

Принудительная дезинтеграция участников рынка — широко распространенное средство пресечения монополизации ими рынков и ограничения их монополистической деятельности.

Стратегия обособления специализированного бизнеса

Некоторые участники рынка предпочитают простому обособлению от конкурентов изоляцию в специализированной рыночной нише. В этом случае участники рынка в качестве главной стратегической целевой установки выдвигают стремление найти либо сконструировать отдельную нишу, а впоследствии — удерживать ее в качестве исключительного достояния, не допуская в нее конкурентов. Такие действия подчиняются конкурентной стратегии обособления специализированного бизнеса.

Стратегия обособления специализированного бизнеса в ее последовательно прагматичном истолковании есть следствие стремления участников рынка к резкому выделению из массы конкурентов. Такие участники рынка обязательно стремятся специализироваться на чем-либо важном для рынка, уклоняясь от соперничества на любом невыгодном конкурентном поле. Для них основным видом конкурентных действий становится изоляция собственного бизнеса.

На наличие в конкурентной среде современного предпринимательства стратегии деятельности, предполагающей узкую специализацию участников рынка в отдельных нишах, указывал Майкл Портер, пользуясь термином «стратегия фокусирования». В системе определений другого авторитетного специалиста по конкуренции и маркетингу Ж.-Ж. Ламбена эта стратегия также связывается с нишевой специализацией компаний.

Узкая специализация предпринимательской фирмы на определенной рыночной нише или на сегменте рынка обычно обеспечивает большие конкурентные преимущества, которые могут иметь для данной фирмы стратегический характер. При этом чем уже сектор рынка, избираемый в качестве стратегического ядра бизнеса (а порой — и единственной области бизнеса вообще), чем уже сегмент, на который старается выйти такая фирма, тем большими окажутся конкурентные преимущества этой фирмы.

Первая разновидность стратегии обособления специализированного бизнеса связана с узкой специализацией фирм на видах товаров и услуг либо даже на одной-единственной марке товарной продукции, которая выгодно выделялась бы на фоне огромного разнообразия стандартной или сильно стандартизированной продукции, выпускаемой крупными сериями либо для так называемого типового потребителя.

Так, узкая специализация подвигает некоторые предприятия, производящие мебель, специализироваться на выпуске только одного вида продукции, например спальных гарнитуров на металлической основе, мебели с арочными каркасами, металлических кухонных гарнитуров, садовой и плетеной мебели и т. д.

Непревзойденным специалистом такого рода является немецкая компания ELTRON, производящая принтеры штрих-кода и системы идентификации на основе технологий штрих-кодирования, и средняя по принятым в Германии критериям количественного из-

⁷ Rhoades S. A. Power, Empire Building and Mergers. N. Y.: Lexington Books, 1993. P. 61–72.

мерения бизнеса автомобилестроительная компания Porsche. Эта небольшая компания, если сравнить ее с такими гигантами автомобильного бизнеса, как Mercedes, Opel или Volkswagen (мы называем для сравнения только немецкие автомобилестроительные компании), производит лишь три марки автомобилей, каждая из которых может без преувеличения считаться самой дорогой внутри соответствующего класса автомашин. Porsche не может считаться конкурентом вышеупомянутых гигантов, но, скажем, Porsche Cayenne обладает исключительными конкурентными отличиями на мировом рынке внедорожников.

Вторая разновидность стратегии обособления специализированного бизнеса связана с узкой специализацией фирм на типе потребителей.

Так, мелкая предпринимательская фирма может выстоять в условиях ожесточенной конкуренции в неконсолидированной области бизнеса, если сумеет обзавестись VIP-клиентами либо постоянными клиентами, которые будут считать, что получают VIP-обслуживание. Всем потребителям нравится, когда товаропроизводители и предприятия сферы услуг оказывают им королевские почести. Им лестно считать себя VIP-персонами, которых любят только за то, что они есть.

Любить таких клиентов, конечно, вовсе не обязательно, но оказывать им знаки особого внимания необходимо, регулярно раскрывая им собственные конкурентные преимущества, состоящие, например, в уникальных свойствах товаров/услуг/работ, наличии особых цен, скидок к ценам, персональных подарков. Клиенты, полагая, что все эти замечательные преимущества доступны только им или их кругу, могут действительно уверовать в собственную исключительность. При этом услуги и товары на самом деле должны быть уникальными, цены тоже могут оказаться уникальными — уникально высокими. Тогда ощущение эксклюзивности прочно закрепится у участников сделки.

Примером таких конкурентных действий можно считать поведение на рынке мастеров высокой моды. В отличие от Porsche такие мастера не обладают признаками абсолютной неповторимости на мировом рынке. В обойме великих кутюрье постоянно присутствует порядка двадцати фамилий. Вместе с тем они не конкурируют между собой, ибо уникальным является не конкретная модель одежды или запах духов, а имя мастера, которое выступает самостоятельным стратегическим конкурентным преимуществом фирмы. Тем более такие бренды не конкурируют с многочисленными швейными фабриками, имена владельцев которых не вызовут никаких значимых ассоциаций в сознании избранных покупателей эксклюзивной одежды.

Третья разновидность стратегии обособления специализированного бизнеса связана с узкой ориентацией деятельности участников рынка на специализированные региональные потребности.

Если небольшой или средней предпринимательской фирме не удастся завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном-единственном регионе, на одном-единственном рынке, где ей не будет равных. Это и осуществили, к примеру, такие известные «национальные универмаги», как Migros в Швейцарии и El Corte Ingles в Испании.

Благодаря концентрации и максимальному использованию ресурсов на ограниченной территории могут быть достигнуты более высокая эффективность производства, сокращение сроков доставки товаров потребителям, узнаваемость торговой марки, насыщенность рекламой. Это позволит фирме сэкономить ресурсы, что трудно обеспечить, если данная фирма пожелает функционировать сразу на многих территориально разобщенных рынках товаров/услуг/работ.

Обособляя свой бизнес, предпринимательская фирма не выходит из конкуренции

вообще, не прекращает конкурентных действий, а лишь перемещает их на очень специфичное конкурентное поле.

При этом участники рынка, придерживающиеся рассматриваемой стратегии конкурентных действий, формируют столь высокие стандарты деятельности, что возникающие барьеры не просто затрудняют возможным соперникам вхождение в стратегическую область их бизнеса, но часто исключают появление такой возможности. Тем самым они изолируют свой бизнес, не затрачивая время и силы на участие в конфликтах с несерьезными соперниками.

Чтобы поставить себя «над схваткой», они умело комбинируют методы неценовой и ценовой конкуренции.

Неценовые методы конкуренции обеспечивают производство особых, уникальных товаров, в том числе товаров, обладающих свойством единичности. К ним также относится создание уникальных компонентов бизнеса, в их числе — продажа продукции через специализированные, порой закрытые для других магазины, роскошная, необычайно выразительная реклама, особо трогательное внимание к покупателям в процессе продажи товаров и др.

Ценовая конкуренция ведется посредством установления исключительно высоких цен, которые по замыслу должны зафиксировать эксклюзивный характер продукции, фирм и владельцев бизнеса.

Стратегия обособления специализированного бизнеса может также предусматривать узкую, но не эксклюзивную специализацию бизнеса. В отсутствие признаков уникальности бизнеса участникам рынка, конечно, труднее создавать барьеры соперникам. Тем не менее данная стратегия конкуренции приносит и здесь свои плоды. Узкая специализация позволяет фирмам добиваться выдающихся достижений в улучшении качества продукции, обеспечении высокой нормы прибыли при небольших объемах продаж товаров лояльным и преданным предлагаемой марке клиентам, внушении обществу мысли

о собственной незаменимости в стратегической области своего бизнеса.

В результате реализации конкурентной стратегии обособления специализированного бизнеса может случиться, что та или иная «изолируемая» фирма начинает концентрировать деятельность лишь в одной-единственной области бизнеса, на развитие которой ее владельцами делается стратегический расчет.

В то же время данная стратегия может применяться фирмами только по отношению к стратегическому ядру своего бизнеса. Например, кутюрье могут продавать продукцию, сшитую на своих фабриках, только в специализированных магазинах, носящих их имя. Вместе с тем каждый из них может при желании продать право на упоминание своего прославленного имени на продукции, представляющей собой обычный ширпотреб.

Обособление специализированного бизнеса является весьма рискованным занятием и может в определенных обстоятельствах привести к его полной изоляции.

Следует также обратить внимание на явление романтической (иррациональной) самоизоляции участников рынка, которая может произойти вследствие высокомерия владельцев бизнеса или менеджеров фирмы, их легкомыслия, плохого восприятия ими тех или иных представителей окружения, упоения существующими либо утраченными конкурентными преимуществами либо по другим причинам.

Романтическая самоизоляция участников рынка не опирается на рациональные основания и поэтому оказывается более неудачным вариантом участия в конкуренции, чем отсутствие конкурентной стратегии как таковой.

Стратегия кооперации с конкурентами

Взаимно конкурирующие участники рынка далеко не всегда стремятся устранить своих стратегических соперников, либо

их интегрировать, либо обособиться от них, либо сдать им свои позиции. Весьма часто взаимодействие участников рынка с отдельными прямыми конкурентами основано на стратегиях сближения с ними.

Стратегия кооперации с конкурентами базируется на стратегических целевых установках, согласно которым фирма может сотрудничать с конкурентами и действовать с ними совместно как в отношении других — общих — конкурентов, так и в отношении иных представителей общего окружения.

Наиболее важные особенности всех участников рынка, прибегающих к стратегии кооперации с конкурентами, следующие:

- отсутствие у них каких-либо претензий на конкурентное доминирование, тем более на монополизацию рынков или их сегментов;
- отсутствие у них мотивации на обособление бизнеса в силу различных причин объективного и субъективного характера;
- наличие у них мотивации на превращение потенциальных стратегических противников в реальных партнеров по бизнесу, в союзе с которыми они могли бы противостоять общим соперникам.

Кооперация участников рынка предполагает заключение между ними официальных соглашений, договоров о взаимном сотрудничестве. В таких документах определяется предмет кооперации, сроки сотрудничества сторон, их взаимные обязательства, новые возможности, обусловленные сотрудничеством, и ограничения, налагаемые им.

Стороны кооперации обязательно договариваются о том, что они делают совместно, и от чего каждый из них отказывается в пользу нового союзника. Вступив в кооперацию, участники рынка приобретают дополнительные перспективы развития. В то же время они вынуждены сдерживать себя как самостоятельных участников рынка.

Применение стратегии кооперации с конкурентами характерно для предпринимательских фирм, имеющих разные размеры,

действующих в раздробленных и консолидированных областях бизнеса. Указанную стратегию конкурентных действий можно обнаружить у фирм, стратегическое ядро бизнеса которых складывается на локальных рынках, в том числе местных, а также на национальном и мировом рынках.

Объективными причинами, обуславливающими выбор участниками рынка стратегии кооперации с конкурентами, являются относительная слабость их стратегического конкурентного потенциала, а также осознанная необходимость нейтрализации соперников и использования их конкурентных преимуществ в своих интересах. Фирма, с одной стороны, оказывается слишком слабой для достижения стратегической независимости от окружения, а с другой стороны, достаточно сильной, чтобы, рискуя, пойти на кооперацию с другой фирмой, которая может оказаться весьма опасным союзником.

Субъективными причинами такого решения выступают отсутствие у предпринимателей синдрома «свободолюбия», желания делать ставку лишь на собственные силы, а также тотального страха перед своим окружением. Участники «команды бизнеса» должны также обладать психологической готовностью действовать солидарно с другими фирмами, к руководителям и владельцам которых они могут не испытывать больших личных симпатий.

Типичным примером применения этой стратегии является вертикальная кооперация участников рынка, которая представляет собой совокупность бизнес-коммуникаций между контрагентами-смежниками, участниками цепочек ценностей.

Вертикальная кооперация может иметь стратегический характер и охватывать долгосрочные, многократно воспроизводимые связи между хорошо узнавшими друг друга контрагентами. Данные связи воспринимаются и оцениваются участниками вертикальной кооперации как стратегически важные, входящие в стратегическую область

бизнеса каждой из сторон. Стратегическая кооперация всегда имеет устойчивый характер и предполагает взаимное доверие сторон при заключении и исполнении сделок, а также личное доверие друг к другу владельцев и/или руководителей вертикально кооперирующихся фирм.

Вместе с тем вертикальная кооперация не всегда имеет стратегический характер. Она может охватывать краткосрочные, единичные, случайные связи между контрагентами, руководители которых порой бывают едва знакомы лично.

Единоразовая кооперация может при наличии определенных обстоятельств перерасти в стратегическую кооперацию. Для этого необходимо, чтобы контрагенты расценивали друг друга как представителей стратегического окружения и видели в соответствующей цепочке ценностей элемент стратегической области своего бизнеса. Наилучшее решение приходит при двусторонней положительной оценке субъектами предпринимательства стратегической значимости контрагентов и кооперации с ними. Но часто такая оценка имеет односторонний характер. Если один из контрагентов оценивает другого как своего стратегического партнера, а второй не придает цепочке ценностей стратегического значения, вертикальная кооперация между ними не станет устойчивой.

Кооперация может и охватывать горизонтальную бизнес-структуру, и выступать как горизонтальная кооперация. Она состоит в организационно оформленном сотрудничестве конкурентов, действующих на одном и том же секторе и/или сегменте рынка. Такое сотрудничество охватывает фирмы, выпускающие и сбывающие идентичные или однородные товары, в том числе товары-заменители, либо оказывающие идентичные или однородные услуги, либо производящие идентичные или однородные работы.

Данное сотрудничество имеет стратегический характер, если участники кооперации расценивают друг друга как стратегиче-

ских конкурентов, а свою собственную деятельность в сфере кооперации — как стратегическую область своего бизнеса.

Именно так поступила, к примеру, British Petroleum, объединившись в 2004 г. с Royal Dutch Shell в борьбе за глубоководное нефтяное месторождение На-Кика против Chevron-Техасо. Обе компании не только поддержали свои стратегические области бизнеса, но и сумели превзойти опасного конкурента.

Иногда небольшие фирмы могут кооперироваться между собой для того, чтобы совместными усилиями достичь в процессе переговоров с поставщиками и покупателями более выгодных условий проведения сделок. В некоторых областях бизнеса участники рынка кооперируются в ходе эволюции соответствующей области бизнеса и по мере своего собственного развития.

Жесткая конкуренция, которая сопровождается медленным ростом фирм в новых областях бизнеса, делает конкурентные позиции слабых и малоэффективных фирм неустойчивыми и, напротив, упрочивает конкурентные позиции их более сильных соперников, гораздо интенсивнее производящих конкурентные действия.

Многие участники рынка не обладают достаточными ресурсами, самостоятельным научным, предпринимательским, организационным и управленческим потенциалом, чтобы придерживаться стратегии, ведущей к обособлению, тем более к интеграции бизнеса. В других областях бизнеса постоянно сохраняется раздробленность, они так и остаются представленными огромным числом мелких фирм, поскольку данное положение для них традиционно.

Стратегия кооперации с конкурентами сформировалась не случайно.

В прошлом крупные фирмы, претендовавшие на конкурентное доминирование на одних локальных рынках, вели себя более скромно на других локальных рынках. В частности, фирмы индустриально развитых стран, ориентированные на экспорт, ис-

кали возможности кооперации с фирмами менее развитых стран, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию. Тем самым кооперация с потенциальными конкурентами была им нужна для получения доступа на новые рынки, расположенные за границей.

Серьезным стимулом кооперации между прямыми конкурентами является их стремление оказать достойное сопротивление общим противникам — претендентам на монополизацию рынков — на основе использования возможностей участников кооперации. Чтобы не допустить радикального изменения баланса конкурентных сил, делающих их жертвами монополий, участники рынка договариваются о солидарном противостоянии доминирующим компаниям, договорившись о взаимной кооперации.

Перспективы использования кооперации для такого противостояния усилились в XX в. благодаря развитию норм антимонопольного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой и на международном рынке.

Согласно стратегической установке на кооперацию с контрагентами, партнерами по бизнесу и прямыми конкурентами конкурентные действия участников рынка не направляются на уменьшение числа конкурентов. Целью является исключительно стабилизация собственных стратегических конкурентных позиций путем уменьшения степени риска за счет совместного и солидарного стратегического сотрудничества с другими фирмами посредством кооперации с ними. Стратегическая целевая установка на кооперацию ориентирует участников рынка на снижение агрессивной активности, сохранение баланса конкурентных сил, если эти силы признаются подлежащими укреплению.

Участники рынка прибегают к кооперации с конкурентами по нескольким стратегически важным соображениям:

- для достижения экономии на масштабах производства и сбыта товаров;

- для получения доступа на еще не освоенные местные и иностранные рынки;

- для совместного воспроизведения опыта и знаний в стратегических областях профессиональной и деловой деятельности.

Солидарные предприниматели могут многому научиться друг у друга, осуществляя совместные исследования, обмениваясь ноу-хау, а также изучая особенности профессиональной и деловой деятельности друг друга.

Стратегия кооперации с конкурентами имеет, как правило, следующие стереотипы.

- Крупная предпринимательская фирма не воспринимает себя в качестве доминирующего конкурента; по мнению менеджеров этой фирмы, ей необходима кооперация с мелкими участниками рынка, действующими в той же либо смежной области бизнеса для совместного противостояния более опасным прямым конкурентам, претендующим на лидерство. Мелкие фирмы представляются привлекательными для кооперации либо в силу их большого числа и широкого распространения, либо в силу их инновационных возможностей. Вместе с тем крупная фирма не может «интегрировать» мелкие, так как в этом случае она вполне может оказаться нарушителем антимонопольного законодательства, да и ее более мелкие партнеры по бизнесу не горят желанием слиться с нею.

- Стратегия кооперации с конкурентами реализуется небольшими фирмами, не претендующими на конкурентное доминирование. Эти фирмы договариваются между собой о совместном противостоянии другим таким же небольшим фирмам либо крупным компаниям, претендующим на приобретение доминирующих позиций и тем самым представляющим для них серьезную угрозу в стратегической области их бизнеса. При этом каждый из участников рынка, идущих на кооперацию, понимает, что самостоятельно он не в состоянии вести успешную конкуренцию не только с более крупными соперниками, но и с теми, с кем он считает

уместным кооперироваться. Выгоды от кооперации оказываются намного большими, чем противостояние всем конкурентам одновременно. Хотя кооперирование всегда оборачивается относительным ограничением самостоятельности фирм (им приходится считаться с интересами конкурентов), они, не будучи скованными чрезмерными рамками взаимных обязательств по кооперации, могут наилучшим образом и наиболее полно реализовать свою индивидуальность и самобытность.

Так, например, в 2002 г. независимые магазины Нижнего Новгорода объединились, чтобы конкурировать с сетевыми магазинами. Созданный ими Союз независимых магазинов поставил своей целью добиться у поставщиков цен, сопоставимых с теми, что имеют сетевые структуры. Этот альянс существует и поныне.

- Стратегия кооперации с конкурентами иногда реализуется в процессе взаимодействия крупных предпринимательских фирм, каждая из которых осуществляет стандартное крупносерийное производство, с одной стороны, и небольших инновационных венчурных компаний, действующих на острие технического и технологического прогресса. Например, венчурные фирмы могут концентрироваться в технологических парках, находящихся под явным или неявным патронажем крупного капитала, который заинтересован в применении высокоэффективных результатов деятельности новаторов, но крайне не заинтересован в несении рисков в случае вполне вероятных стратегических провалов венчурного бизнеса. Тем самым мы можем наблюдать перенесение инновационных конфликтов, практически неизбежных в процессе технического и технологического развития экономики, в цивилизованное русло кооперативной солидарности.

- Субъектами стратегии кооперации с конкурентами могут выступать фирмы, претендующие на доминирование, если их задачей является «повалить абсолютного лидера». Подобные союзы могут заключаться ме-

жду амбициозными претендентами на лидерство и небольшими фирмами-дебютантами, делающими ставку на стремительные темпы развития. Подобные союзы могут заключать и претенденты на лидерство между собой.

Так, к примеру, действует Российский розничный альянс, в состав которого входят торговый дом «Перекресток» и сети супермаркетов «Седьмой континент» и «Копейка», противостоящий популярной немецкой фирме Metro Cash & Carry.

- Стратегия кооперации с конкурентами может быть реализована участниками рынка, каждый из которых является относительным или абсолютным лидером на локальных рынках товаров/услуг/работ. Здесь задачами являются, с одной стороны, недопущение потенциального конкурента на «свой» рынок, с другой стороны, использование в своих интересах торговой марки потенциального конкурента. Данная стратегия весьма характерна, в частности, для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, и используется ими в конкуренции на мировом рынке.

Примерами такой кооперации могут служить международные союзы крупных национальных авиакомпаний (Star Alliance, Sky Team, One World, др.), охватывающие до 70% мирового пассажиропотока, или уже упоминавшийся Nucor, предпочитающий кооперацию применению стратегии интеграции за пределами североамериканского региона.

- Стратегия кооперации с конкурентами используется в процессе освоения новых локальных рынков, в том числе зарубежных, при совместном использовании дилерских сетей и сетей распределения. Солидарные предприниматели — субъекты международного предпринимательства — нередко также договариваются между собой о совместной деятельности для преодоления национальных и местных ограничений, налагаемых на действия иностранных компаний. Стратегические выгоды таятся и в привлечении в качестве партнеров офшорных ком-

паний для совместных действий на национальном рынке.

- Стратегию кооперации с конкурентами применяют участники рынка, конкурирующие на межотраслевом уровне за «кошелек потребителя». Здесь кооперация проявляется во взаимном рекламировании и продвижении продукции друг друга.

Конкуренция как предпосылка стратегических альянсов в предпринимательстве

Кооперация между вчерашними конкурентами, будучи порождением стратегических целевых установок каждого из них, выражается посредством стратегических альянсов на основе соглашений между ними о солидарном сотрудничестве.

Стратегические альянсы гораздо прочнее связывают фирмы между собой, чем обычные сделки, но не подводят их к взаимному слиянию. Они включают проведение совместных исследований, совместных разработок природных ресурсов, в том числе в странах «третьего мира», обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции.

В России примером подобных альянсов является совместная предпринимательская деятельность (в соответствии с законом ее можно осуществлять на основании договоров простого товарищества), которая в настоящее время получила широкое распространение в различных областях бизнеса. В США стратегические альянсы называются виртуальными корпорациями.

В течение двух последних десятилетий ведущие компании из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по деловому обслуживанию целых континентов. К примеру, японские и американские компании создавали стратегические альян-

сы для укрепления своих конкурентных позиций на рынках стран Европейского сообщества и освоения открывающихся рынков восточноевропейских государств. Но стратегические альянсы могут иметь и гораздо более скромные параметры деятельности, обслуживая лишь небольшие локальные рынки в областях бизнеса, традиционно представленных мелкими предпринимателями.

Важно, однако, не забывать, что стратегия кооперации с конкурентами является основой не только сотрудничества в бизнесе. Сближение с конкурентами не устраняет необходимости соперничества с ними. Для более полной характеристики сути данной стратегии необходимо обратить внимание на то, что кооперация между конкурентами имеет значение для противодействия не только общим соперникам, но и друг другу.

Кооперация конкурентов — это не стратегия товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. Стратегия кооперации применяется конкурентами в случае солидарного осознания ими невозможности изменения баланса конкурентных сил и соотношения конкурентных позиций. Кооперация видится ими как рациональный способ воспроизведения конкурентных преимуществ и над общими соперниками, и друг над другом.

Рассматривая стратегические альянсы, не следует упускать из виду, что кооперация — это не просто сотрудничество предпринимателей на рынке, в общей для них конкурентной среде, а стратегия их конкурентных действий, адресованных друг другу.

Налицо не просто кооперация, а кооперация конкурентов. Договариваясь между собой, конкуренты не преодолевают состояние взаимного соперничества. Партнеры по стратегическим альянсам остаются друг для друга факторами взаимного ограничения конкурентного позиционирования, «силами конкуренции» (по М. Портеру).

Их толкает в межфирменные объятия не только относительное равенство сил, а также страх перед общим окружением, но и стремление нейтрализовать угрозы, ис-

ходящие от вполне конкретного соперника, хотя бы путем превращения того в партнера по стратегическому альянсу.

Стратегия кооперации с конкурентами представляет собой стратегию взаимно сбалансированной нейтрализации. При этом нарушение баланса сил и соотношения конкурентных позиций чревато тем, что наибольшие угрозы стабильности бизнеса возникают именно в среде недавних партнеров по альянсу, близость которых очень быстро перерастает из фактора конкурентоспособности фирмы в фактор риска. Поэтому что, осуществляя стратегический маневр, участники рынка сохраняют за собой право выхода из альянса с тем или иным партнером и вступления в альянс с новым партнером.

Для любой предпринимательской фирмы наиболее серьезной является опасность ее стратегической зависимости от другого участника такого альянса. Чтобы считаться серьезным и влиятельным партнером, каждый участник рынка обязан постоянно развивать собственный конкурентный потенциал, накапливать опыт конкурентных действий, заботясь об усилении индивидуальных конкурентных позиций и увеличении персонального конкурентного преимущества. Если это невозможно, то более подходящим вариантом, нежели стратегический альянс, является стратегия компромисса с конкурентами.

Для получения максимальной выгоды от стратегии кооперации с конкурентами участникам рынка надо следовать правилам кооперации на рынке:

- поиск подходящих партнеров по альянсу следует вести, не жалея времени на установление крепких связей и доверия и не ожидая немедленной отдачи;

- при выборе партнера стоит ориентироваться прежде всего на тех участников рынка, чья продукция в наименьшей степени конкурирует с собственной;

- кооперация не устраняет необходимости отношения к партнеру по альянсу как

к конкуренту, который, в частности, может рассматриваться как объект наблюдения, изучения, анализа, копирования (подражания) и моделирования, в том числе с использованием конкурентной разведки;

- применение данной стратегии не устраняет необходимости обеспечения собственной безопасности на фоне вероятных встречных рисков и угрозы прекращения сотрудничества со стороны партнера по стратегическому альянсу;

- никогда нельзя забывать о том, что кооперация может быть выгодной и невыгодной; поэтому стратегические альянсы либо мотивированно поддерживаются, либо прерываются в случаях, когда они оказываются стратегически невыгодными;

- всякие проявления кооперации и сотрудничества не должны сдерживать тех или иных конкурентных действий сторон в областях бизнеса, которые, так же как и образованный ими альянс, имеют для любого из них стратегическое значение.

Формирование и реализация стратегии кооперации с конкурентами часто проявляются в уже известных нам формах картельирования бизнеса. Картель представляет собой стратегический альянс между фирмами-конкурентами, в рамках которого каждый из участников сохраняет полную юридическую и экономическую самостоятельность, но вместе с тем вынужден отказаться от полной независимости в осуществлении части функций, если это противоречит законным интересам других участников картеля.

Картельные соглашения между участниками рынка всегда направлены против других конкурентов и заключаются, как правило, по следующим направлениям:

- согласование рынков сбыта товаров, в том числе раздел рынков одноименной продукции;

- установление квот на продажу одноименной продукции;

- определение минимальных и максимальных цен на одноименную продукцию;

- установление общих условий найма работников;
- заключение соглашений об обязательном обмене патентами.

Картели в бизнесе известны почти полтора столетия. Как массовое явление картели возникли в конце XIX в. В то время в большинстве стран картели действовали открыто. В ряде отраслей (электротехническая, нефтяная, химическая и др.) существовали международные картели.

Впоследствии, во второй половине XX в., практически во всех странах картели были законодательно запрещены. Фактически запрещены они и в России. В настоящее время практически повсеместно не допускается никакое согласование цен или раздел рынков (установление квот производства). Даже факты контактов или обмена информацией между конкурентами фиксируются и изучаются с целью выявления возможного сговора. Сам же картельный сговор считается преступлением, за которое должностные лица предпринимательских фирм несут ответственность.

Столь жесткие меры по отношению к картелям объясняются тем, что в отличие от естественных монополий они не являются объективно необходимыми для развития экономики. Создание картелей ведет к снижению эффективности общественного производства, способствуя лишь росту прибылей участников картелей. Так, например, международный электроламповый картель «Фобус» добился того, что в тех странах, где находились его участники, цена лампы в 60 Вт достигала 70 центов, в то время как на открытом рынке она составляла 15 центов. Кроме того, данный картель ограничивал качество ламп с таким расчетом, чтобы они служили не более 1 тысячи часов, формировал выгодные для себя технические стандарты.

Заключение стратегических альянсов в форме картельных соглашений представляет угрозу для стабильности рынков товаров и услуг, поскольку форма картеля фак-

тически дает его участникам исключительные возможности осуществления монополизации рынка. Приемлемая для общества стратегия кооперации с конкурентами соединяется с неприемлемыми инициативами, угрожающими устойчивости рынка.

В качестве примера разрешенного стратегического альянса в картельной форме, действующего в настоящее время, можно назвать международный картель ОПЕК (организация стран — экспортеров нефти, объединяющая большинство ведущих экспортеров нефти на международном рынке).

Стратегия компромисса с конкурентами

Многие люди видят в конкуренции отсутствие компромиссов между соперниками, войну до победного конца. Ведь, казалось бы, каждый предприниматель озабочен лишь собственной выгодой и думает только об улучшении собственных конкурентных позиций в ущерб всем соперникам.

Однако конкуренция участников рынка — это, как мы уже знаем, не всегда борьба, тем более — война. В современном предпринимательстве она всегда выступает как искусство взаимодействия сторон. Искренние конкуренты применяют стратегии, направленные не только на устранение соперников, но и на сближение с ними.

Как и стратегия кооперации, стратегия компромисса с конкурентами входит в число стратегий конкурентных действий, направленных на сближение с соперниками. Обе названные стратегии базируются на терпимости к конкурентам и на поиске возможности извлечь пользу из отношений с ними.

Однако в отличие от стратегии кооперации ключевое значение при формулировании указанной стратегии имеет не сотрудничество, а компромисс. Применяя стратегию компромисса с конкурентами, участники рынка не помышляют об общности интересов с конкурентами и совместных бизнес-проектах. Они лишь мирно сосуществуют с соперни-

ками, соглашаясь с фактом их присутствия на рынке, не предпринимая против них активных действий, но и не испытывая угроз, которые порождались бы встречной активностью конкурентов. Их стратегические целевые установки связаны лишь с нахождением и исполнением решений, которые устраивали бы обе стороны.

Поиск таких решений обязательно предполагает принятие компромисса. Под компромиссом в профессиональном предпринимательстве следует понимать фактическое признание участниками рынка законных интересов своих конкурентов и последующую ориентацию конкурентных действий на то, чтобы, помимо прочего, данные интересы не были нарушены.

Участники рынка всегда достигают компромиссов с клиентами, поставщиками, партнерами по бизнесу. Сложнее — с прямыми конкурентами, которые представляют собой не игрушечных соперников, а носителей реальных угроз, опасностей и рисков. С такими конкурентами также часто приходится находить компромиссные решения. Для достижения компромисса участники рынка не только берут в расчет интересы соперников, но и принимают обязательства по их соблюдению, нередко ценой собственных интересов.

Компромиссы в конкуренции основаны на уступках противоположной стороне. Идя на компромисс, участники рынка понимают, что вынуждены согласиться на уступки. Им приходится поступиться собственными интересами, если это будет подчинено цели нейтрализации опасного конкурента, тем более, если нейтрализация конкурента сопровождается установлением в перспективе сотрудничества на основе кооперации. Поэтому компромиссы в конкуренции — это не только уступки, но и достижение определенных конкурентных результатов, приобретение конечной или промежуточной выгоды.

Подобный выбор представляется многим участникам рынка стратегически важным, когда они, с одной стороны, желают не всту-

пать в явное соперничество с конкурентами, стремятся уклониться от него, а с другой стороны — усматривают в поведении соперника аналогичные признаки. Важно подчеркнуть, что применение рассматриваемой стратегии ни в коем случае не следует воспринимать как заблаговременную сдачу участниками рынка стратегически важных конкурентных позиций. Ведь, идя на компромисс с конкурентами, участники рынка не перестают видеть в них соперников.

Компромиссы бывают разными (крылатым является выражение «есть компромиссы и компромиссы»). В бизнесе невозможен компромисс с соперником, не готовым вас понять и не способным пойти на встречный компромисс. Компромиссы должны иметь непременно двусторонний характер. Нахождение компромисса, приемлемого для обеих сторон, может стать следствием реализации стратегии компромисса с конкурентами.

Компромисс с конкурентами не всегда имеет стратегический характер. Нередко он порождается тактическими интересами или особенностями сложившейся на рынке ситуации. В этих случаях он имеет либо тактический, либо ситуационный характер. Но компромисс с конкурентами может побуждаться и стратегическими интересами и мотивами.

Суть стратегии компромисса с конкурентами состоит в том, что участники рынка пытаются урегулировать возможные противоречия и конфликты с соперниками на стадии стратегического планирования конкурентных действий. Они стараются заранее определить пределы вероятных уступок конкурентам, способным на встречный компромисс, а также элементы бизнеса, компромиссы в которых невозможны в принципе.

Реализация стратегии компромисса с конкурентами не предполагает составления формальных соглашений о проведении каких-либо совместных действий. Стороны лишь принимают на себя устные или письменные взаимные обязательства не выстраивать друг другу барьеров конкурент-

ного позиционирования. Пактом о ненападении является здесь в лучшем случае соглашение о взаимном признании, протокол о намерениях (которые на деле ни к чему не обязывают ни одну из сторон), а то и вовсе устная договоренность об уважении законных интересов друг друга.

Такие отношения участников рынка, если они отвечают интересам их жизнеобеспечения, имеют необходимые признаки стратегического компромисса.

Лишь в отдельных случаях для выявления компромисса требуются специальные соглашения. Именно с их помощью зимой 2003 г. завершили затяжной конфликт крупнейшие российские операторы сотовой связи МТС и BeeLine по поводу приема и отправки SMS-сообщений. Позднее данные компании, а также «Мегафон» договорились между собой о предоставлении своим клиентам новой услуги — передаче MMS-сообщений. Другим примером применения стратегии компромисса с конкурентами являются отношения между компаниями «Карофильм» и «Империя кино» — крупнейшими представителями кинопрокатного бизнеса на территории Москвы. Данные фирмы вынуждены терпеть друг друга. Договариваясь о репертуаре московских кинотеатров, они постоянно идут на взаимные уступки, отказываясь от показа того или иного кинофильма в пользу конкурента.

Явление, противоположное компромиссу, — бескомпромиссность. Каждая из рассмотренных ранее стратегий конкурентных действий участников рынка обладает чертами бескомпромиссности. Отдельные элементы компромиссных действий можно обнаружить в стратегиях интеграции и кооперации, но ни одна из них не в состоянии обеспечить подлинного компромисса в деловых отношениях. Такое становится возможным, когда конкурентные позиции фирм в стратегических областях их бизнеса имеют компромиссный характер.

К примеру, фирма «Х» обладает конкурентным потенциалом, который позволил бы

ей претендовать на доминирование на определенном секторе рынка, и она могла бы в действительности побороться, но не делает этого, так как пошла на компромисс с фирмой «У». В свою очередь, фирма «У» делает то же самое, не желая ссориться с фирмой «Х». В результате обе компании приобретают на рынке компромиссные позиции.

Компромиссные позиции оказываются выгодными участникам рынка при наличии следующих важных особенностей их деятельности:

- симметрия отношений между участниками рынка и их соперниками — отсутствие у них каких-либо взаимных претензий на доминирование на рынке или претензий на лидерство;
- отсутствие мотивации на применение против конкретных соперников других стратегий конкуренции;
- сочетание стратегии компромисса с конкурентами, применяемой против избранных соперников, с другими стратегиями конкуренции против иных представителей окружения.

Стратегия компромисса с конкурентами характерна для конкурентных действий предпринимательских фирм, имеющих разные размеры, действующих в раздробленных и консолидированных областях бизнеса. Ее признаки можно обнаружить у фирм, стратегическое ядро бизнеса которых складывается на локальных рынках, в том числе местных, а также на национальном и мировом.

Объективными причинами, обуславливающими выбор участниками рынка стратегии компромисса с конкурентами, являются стратегическая зависимость ее собственного бизнеса от конкурентных сил различных представителей окружения, а также конкурентный паритет сил противостоящих сторон.

Предпринимательские фирмы не желают (или пока не желают) обострять отношения с представителями конкурентной среды. Им

не нужно соперничество с трудно прогнозируемым исходом — им есть что терять.

Данная стратегия может оказаться весьма эффективной, когда обе стороны, определяемые в качестве вероятных соперников, заинтересованы в одном и том же: они ни в чем не уступают друг другу и знают, что одновременное удовлетворение их желаний невыполнимо. Поэтому компромиссы с конкурентами и приводят к стратегическому мирному сосуществованию сторон конкурентной среды, взаимное невмешательство в конкурентные действия другой стороны, а при необходимости молчаливая солидарная поддержка соперников в противостоянии с другими конкурентами, отраслевыми профсоюзами, собственными работниками или органами государственной власти и управления.

Достижение стратегического компромисса с конкурентами наиболее эффективно в следующих случаях.

- Крупная предпринимательская фирма охотно сотрудничает с компаниями, действующими в смежной области бизнеса либо в других отраслях, не представляющих прямого интереса для стратегических областей ее бизнеса. Она не желает ни кооперироваться с ними, ни «интегрировать» их, она просто считается с фактом их существования и с их правом на жизнь.

- Стратегия компромисса с конкурентами реализуется небольшими или средними фирмами, не претендующими на конкурентное доминирование. Эти фирмы договариваются между собой о невмешательстве во внутренние дела друг друга и о взаимном уважении, что формирует условия снижения взаимных угроз. Они считаются с интересами друг друга, но, не будучи скованными рамками кооперации, могут наилучшим образом и наиболее полно реализовать свою индивидуальность и самобытность.

- Все участники рынка негласно признают права потребителей на получение качественных товаров/услуг/работ. Каким бы острым ни было соперничество между кон-

кретными фирмами, потребители ни в коей мере не должны оказаться жертвами их противостояния.

- Исполнителями стратегии компромисса с конкурентами могут выступать и фирмы, претендующие на доминирование, если их руководители связаны между собой устойчивыми неформальными доверительными отношениями. Подобные неформальные союзы со временем вполне могут смениться каким-либо иным, более формальным способом стратегического конкурентного взаимодействия (кооперацией или интеграцией).

- Рассматриваемая стратегия используется в ходе поиска форм общественного согласия и консолидации общества как единого целого.

Субъективными причинами выбора участниками рынка стратегии компромисса с конкурентами выступают отсутствие у предпринимателей чрезмерной, немотивированной амбициозности, а также осторожность руководителей фирм при выборе конкурентной стратегии. Очень часто мирное сосуществование конкурентов позволяет обеспечивать вполне разумные доходы и возможности реинвестирования средств в развитие бизнеса, а между тем бескомпромиссная конкуренция оборачивается взаимным истощением стратегического конкурентного потенциала соперников — на радость их общим недоброжелателям.

Кроме того, руководители фирм часто идут на применение стратегии компромисса с конкурентами в условиях взаимного расположения, уважения и симпатии.

Данное обстоятельство имеет особое значение. Хорошие личные отношения, взаимное личное доверие, взаимное уважение важны и с прагматической позиции. Весьма часто владельцы бизнеса, которые могли бы при определенном стечении обстоятельств оказаться непримиримыми противниками, оказывают друг другу различные услуги, порой значительные, совместно участвуют в деятельности общественных объедине-

ний, политических партий, вместе проводят общественно значимые мероприятия. Поэтому стратегия компромисса с конкурентами является самой этически выдержанной и последовательной стратегией конкурентных действий в современном предпринимательстве.

Этическая последовательность участников рынка несколько не умаляет значения такого фактора, как сила конкурентов. Но она делает невозможным положение, при котором «сильный всегда прав», характерное, например, для процессов враждебного поглощения компаний.

Сила конкурентов действительно выступает важной предпосылкой поиска компромиссов. Бессмысленно предлагать компромисс конкурентам, силы которых намного превосходят собственные. Так же нелепо добиваться компромиссов и с более слабыми компаниями, неспособными постоять за себя. Как справедливо замечает М. Портер, «конкурент не может служить стандартом для сравнения или участвовать в развитии рынка, если у него отсутствуют ресурсы для поддержания устойчивой жизнеспособности и если покупатели не считают продукты этого конкурента хотя бы минимально приемлемыми»⁸.

Вместе с тем сам по себе конкурентный паритет еще не является основанием для достижения компромисса в отношениях между конкурентами. Стороны должны проявить обоюдную готовность к применению рассматриваемой стратегии и способность к действительному соблюдению компромиссного взаимодействия в долгосрочном периоде.

При всей причудливости и, на первый взгляд, необычности стратегии компромисса с конкурентами она является гораздо более устойчивой, чем, например, стратегия кооперации или стратегия механической мо-

нополизации, всегда применяемая «под колпаком» органов по антимонопольному регулированию рынков товаров и услуг. Так происходит потому, что данная стратегия является виртуальной и самой миролюбивой. Ее присутствие в арсенале конкурентных действий участников рынка способствует повышению степени устойчивости современной рыночной экономики.

Список литературы

1. *Chen M.-J. & MacMillan I. C.* (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35 (3): 539–570.
2. *Chen M.-J. & Miller D.* (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. P. 85–102.
3. *Chen M.-J.* (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1). P. 100–134.
4. *Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & MacMillan I. C.* (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 23. P. 187–207.
5. *D'Aveni R. A.* (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: N. Y.
6. *Ferrier W. J. & Lee H.* (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 14 (2). P. 162–180.
7. *Ferrier W. J. & Lyon D. W.* (2004). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 25 (67). P. 317–327.
8. *Ferrier W. J.* (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (4). P. 858–877.
9. *Ferrier W. J., Smith K. G. & Grimm C. M.* (1999). The Role of Competitive Action in Market Share Ero-

⁸ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 307.

- sion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*. Vol. 42 (4). P. 372–388.
10. Ghemawat P. & Rivkin J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
 11. Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G. Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
 12. Hunt S. D. & Morgan R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (2). P. 1–15.
 13. Hunt S. D. & Morgan R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*. Vol. 60 (4). P. 107–114.
 14. Hunt S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Towards Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 4 (4). P. 317–332.
 15. Hunt S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
 16. Más-Ruiz F. J., Nicolau-González J. L. & Ruiz-Moreno F. (2005). Asymmetric Rivalry between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante Vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market. *Strategic Management Journal*. Vol. 26 (8). P. 713–745.
 17. Miller D. & Chen M.-J. (1996a). Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces* 74 (4): 1209–1234.
 18. Miller D. & Chen M.-J. (1996b). The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 17 (6): 419–439.
 19. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors*. N. Y., 1980.
 20. Rhoades S. A. *Power, Empire Building and Mergers*. New York: Lexington Books, 1993. P. 61–72.
 21. Singh A. K. (2006). Creating competitive advantage. *Feature Article*. Vol. 33 (4). P. 16–21.
 22. Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. & Chen M.-J. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U. S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 34 (1). P. 60–85.
 23. Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // *Современная конкуренция*. 2009. №2 (14). С. 115–128.
 24. Головин И. В. *Разработка конкурентных стратегий*. М.: Маркет ДС, 2004. — 128 с.
 25. Дэй Дж. *Стратегический маркетинг*. М.: Эксмо, 2003. С. 56.
 26. Клейнер Г. Б. Сущность и структура стратегии предприятия // *Современная конкуренция*. 2008. №6 (12). С. 114–130.
 27. Коваленко А. И. Дарение неукomплектованного оборудования как нарушение законодательства о защите конкуренции // *Современная конкуренция*. 2010. №5 (23). С. 65–70.
 28. Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкурентностей // *Современная конкуренция*. 2010. №6(24). С. 107–116.
 29. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // *Современная конкуренция*. 2013. №6 (42). С. 65–79.
 30. Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // *Современная конкуренция*. 2012. №5 (35). С. 60–68.
 31. Котлер Ф. *Маркетинг-менеджмент*. СПб.: Питер Ком, 1998. — 559 с.
 32. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. СПб.: Наука, 1996. С. 341.
 33. Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма // *Полн. собр. соч.* 5-е изд. М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. С. 192.
 34. Логвинова И. Л. Субъекты конкуренции на страховом рынке // *Современная конкуренция*. 2010. №2 (20). С. 49–61.
 35. Матвиенко Д. Ю. Формы интеграционных объединений компаний // *Современная конкуренция*. 2012. №6 (36). С. 9–16.
 36. Покаместов И. Е., Леднев М. В. Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // *Современная конкуренция*. 2012. №5 (35). С. 113–125.

37. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.
38. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
39. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.
40. *Рубин Ю. Б.* Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. №2 (44). С. 121–143.
41. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: Упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. — 464 с.
42. *Рубин Ю. Б.* Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 5–8.
43. *Рубин Ю. Б.* Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. №2. С. 65–83.
44. *Рубин Ю. Б.* Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. №3 (3). С. 81–96.
45. *Рубин Ю. Б.* Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. №1 (43). С. 101–126.
46. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
47. *Соболева Э. Ю.* Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82.
48. *Стрельников М. Ю.* Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ — рынке: лидеры, претенденты на лидерство и другие участники рынка // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 122–129.

*Yu. Rubin, Professor, Dr of Economic Scienses, Rector of MFPU «Synergy»,
President of Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAAEE), Moscow, yrubin@mfp.ru*

STRATEGIES FOR COMPETITIVE ACTIONS

The article deals with the general theoretical definition of the strategy of competitive actions. The author describes the strategic group of competitive action, draws the contours of the strategic management level of competitive action, reveals the classification of types and kinds of competitive strategies.

For each type of competitive strategies The author indicates the advantages and disadvantages, the base terms of implementation.

Keywords: competitive strategy, competitive actions, classification strategies of competitive action, mechanical monopolization, integration, separation, disintegration, going out of business.