

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

Разработка конкурентных стратегий

В статье раскрываются механизмы выработки фирмой стратегических целей участия в конкуренции. Описываются процессы определения фирмой стратегических областей бизнеса и конкуренции, выявления стратегических условий ведения конкуренции, определения и классификации стратегического окружения участников рынка, разработки стратегической конкурентной диспозиции.

Автор дает определение стратегического менеджмента конкурентных действий, описывает этапы планирования стратегически значимых конкурентных действий, конкурентных результатов и конкурентного потенциала, а также излагает содержание процессов планирования стратегических полей конкуренции.

В работе представлены возможности сочетания фирмой разных стратегий конкурентных действий, процессы стимулирования, организации и контроля применения стратегий конкурентных действий.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, стратегический менеджмент конкурентных действий, стратегическая область бизнеса, стратегическое ядро бизнеса, стратегическое конкурентное окружение, конкурентная диспозиция.

Стратегический менеджмент конкурентных действий. Проблема выбора конкурентных стратегий

Управление участниками рынка своими конкурентными действиями начинается с подготовки этих действий. В процессе подготовки конкурентных действий у участников рынка и возникает впервые необходимость обращения к разработке стратегий конкуренции.

Разработка и применение участниками рынка стратегии конкурентных действий составляют предмет стратегического менеджмента конкурентных действий.

Стратегический менеджмент конкурентных действий является составной частью стратегического менеджмента всякой предпринимательской фирмы, отличающейся от других его составных частей тем, что объектом стратегического менеджмента конкурентных действий становится участие этой фирмы в конкуренции.

Как и в любом другом направлении менеджмента предпринимательской фирмы (менеджменте персонала, финансовом менеджменте, менеджменте инноваций, др.),

в менеджменте конкурентных действий следует выделять стратегический, тактический и ситуационный уровни. На стадии разработки конкурентных стратегий стратегический менеджмент конкурентных действий объединяет выбор конкурентных стратегий, разработку стратегических элементов участия в конкуренции, включение стратегий конкуренции в бизнес-модели, определение основных организационных, мотивационных и контрольных мер, которые необходимо применить в процессе реализации конкурентных стратегий.

Стратегический менеджмент конкурентных действий включает:

- планирование стратегий конкурентных действий, выделение в совокупности планируемых конкурентных действий стратегически значимых;
- стимулирование усилий «команд бизнеса» на реализацию стратегий конкурентных действий, их сплочение вокруг стратегически значимых конкурентных действий;
- организацию выполнения стратегий конкурентных действий, обеспечение реализации стратегически значимых конкурентных действий;

- контроль выполнения запланированных стратегий конкурентных действий, а также определение условий и порядка изменения стратегий конкурентных действий.

Эти этапы образуют единый комплекс, с помощью которого участники рынка управляют разработкой и применением конкурентных действий на стратегическом уровне ведения бизнеса. Благодаря этому участники рынка действуют в рамках коридора возможностей и понимают, что они могут себе позволить в долгосрочном периоде, а на что не могут рассчитывать ни при каких обстоятельствах.

Определяющая роль в принятии решений о выборе и применении той или иной конкурентной стратегии принадлежит владельцам бизнеса, что регламентируется уставами и/или другими учредительными документами фирм. Во избежание ошибок и для обеспечения наиболее высокой степени учета участниками рынка стратегических интересов полномочия в сфере менеджмента конкурентных действий в малом предпринимательстве сохраняются, как правило, за владельцами бизнеса, а в крупном предпринимательстве — делегируются специализированным подразделениям фирм, подотчетным их высшему руководству. Такими являются, например, центры стратегического планирования, департаменты стратегического анализа и управления, департаменты стратегического контроля и аудита и другие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами.

Конкурентные стратегии разрабатываются самими участниками рынка — упомянутыми подразделениями под контролем владельцев бизнеса — либо по их поручению — специализированными консалтинговыми агентствами.

Благодаря разработке конкурентных стратегий участники рынка рассматривают вопросы качества своих конкурентных действий задолго до того, как они принимают реализовывать те или иные методы конкурентных действий. Если не брать в рас-

чет то, насколько разумно обоснованы ими стратегии взаимодействия с соперниками, выполняемые ими конкурентные действия только гипотетически могут быть признаны сильными, а они сами — конкурентоспособными. Качество конкурентных действий определяется прежде всего не их силой — скоростью, точностью, масштабом, интенсивностью, а правильностью выбора конкурентных стратегий, уровнем обоснования этих стратегий и управленческих инструментов их применения. Размеры силы конкурентных действий всегда зависят от выбора их стратегий и определяются в процессе разработки данных стратегий.

Разработка конкурентных стратегий участниками рынка начинается с их выбора.

Выбор конкурентных стратегий является судьбоносным решением для каждого субъекта предпринимательства. В нем содержатся ответы на вечные вопросы бизнеса — с кем и против кого следует действовать в конкурентной среде: с кем сотрудничать и с кем конфликтовать, кому будут адресованы действия «за», кому — действия «против», а кому будет адресовано бездействие.

Участникам рынка приходится делать такой выбор на всех стадиях своей профессиональной карьеры и на всех стадиях жизненного цикла любого своего бизнес-проекта. От того, насколько рациональным окажется этот выбор, зависит обоснование последующего взаимодействия с конкурентами и нацеливание его на достижение положительных конкурентных результатов.

Прежде всего следует решить, какие типы конкурентных стратегий могут и должны оказаться в арсенале участников рынка и кому они могут быть адресованы. Вопросы типологии конкурентных стратегий и классификации типов конкурентных стратегий рассматривались в статье «Стратегии конкурентных действий»¹. Перед каждым участником рынка лежат как на ладони стратегии

¹ Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 4 (46). С. 101–143.

устранения конкурентов, стратегии обособления от них, стратегии сближения с ними, стратегии отступления. Им предстоит остановиться на тех типах стратегий, которые признаются приемлемыми с точки зрения общей стратегии развития его бизнеса и должны быть адресованы конкурентам.

Выбор стратегии/стратегий конкурентных действий является составной частью выбора стратегии/стратегий развития бизнеса.

Разработка конкурентных стратегий начинается с обоснования стратегических целей участия в конкуренции. Таковыми и являются устранение одних конкурентов, обособление от других, сближение с третьими либо отступление от всех них. Эти цели определяют наиболее глубокий смысл всех конкурентных действий, к которым участники рынка прибегнут в будущем, отвечая на вопрос «Для чего они действуют именно так?».

Стратегические цели участия в конкуренции становятся для субъектов предпринимательства важной частью системы стратегических целей ведения и развития бизнеса (рис. 1).

Определяя цели участия в конкуренции как стратегические, субъекты предпринимательства фиксируют их как основополагающие. Эти цели становятся основополагающими, когда субъекты предпринимательства ориентируются на них, решая вопрос о жиз-

ни и смерти в конкурентной среде. Участникам рынка предстоит выжить в конкурентной среде, а также превзойти, опередить соперников благодаря конкурентным стратегиям.

Стратегическое значение имеют для участников рынка именно интересы к выживанию на рынке и к обладанию конкурентными преимуществами. Жизнь бизнесу обеспечивают стратегические конкурентные преимущества (или хотя бы одно преимущество), его смерть предопределяется отсутствием таковых.

Для определения стратегических целей (табл. 1) участия в конкуренции субъектам предпринимательства предстоит ответить на следующие вопросы:

- в чем состоят стратегические области их бизнеса и, как следствие, стратегические области их участия в конкуренции;
- с кем именно, для чего и как им предстоит конкурировать на стратегическом уровне, развивая собственный бизнес;
- какие конкурентные поля им надлежит освоить для работы ради достижения высоких конкурентных результатов.

Определение стратегических областей бизнеса

Формулирование стратегических целей бизнеса участниками рынка начинается с определения стратегических областей



Рис. 1. Стратегические цели предпринимательской фирмы

Таблица 1

Стратегические цели участия в конкуренции

Фирма	Формулировка стратегической цели фирмы
Sony	1. Осуществляя прогресс, служить всему человечеству 2. Всегда стремиться к неизведанному
Toyota	Строим автомобиль Toyota для изменяющейся эпохи
Polaroid	Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
Apple Computer	Мы предлагаем изделия высокого качества, которые избавляют жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир более удобным для жизни, обеспечивают уважение и преданность потребителей
Otis Elevator	Наша цель — обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону на короткие расстояния
Compaq Computer	Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка
Ericsson	Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов
RPG Itochu Finance Ltd	Развитие через превосходство в сервисе

бизнеса и стратегических областей конкуренции.

Стратегической областью (или стратегическими областями) бизнеса являются направления предпринимательства, секторы рынка, отрасли или подотрасли экономики, участие в которых представляется участникам рынка наиболее важным для обеспечения их профессиональной жизнедеятельности. Эта область/области выступают сферой стратегических интересов фирмы.

Участникам рынка необходима классификация областей бизнеса, которыми они занимаются или намерены заниматься и выделение среди них стратегических областей или одной стратегической области. Владельцы бизнеса определяют сроки освоения областей бизнеса, имеющих стратегическое значение, которые ложатся в основу долгосрочных планов развития фирмы.

Стратегические области бизнеса составляют общую стратегическую основу бизнеса, который ведут участники рынка, — *стратегическое ядро бизнеса*, вокруг которо-

го могла бы быть выстроена система всей их предпринимательской деятельности. Под стратегическим ядром бизнеса обычно понимается преобладающее направление предпринимательства, вокруг которого группируются другие его направления.

Это ядро должно иметь устойчивый и долговременный характер, его следует тщательно очертить и основательно проработать. Участники рынка должны четко осознавать, какое направление предпринимательства является для них основополагающим, наиболее стратегически значимым.

В крупном предпринимательстве, которое часто имеет диверсифицированный характер, стратегическое ядро бизнеса формируется в какой-либо отрасли или подотрасли экономики, в том или ином секторе или сегменте рынка, в том числе в узкой рыночной нише. Таковыми могут становиться отрасли промышленности, строительство, сельское хозяйство, страхование, инвестиционный бизнес, торговля, консалтинг, кредитование, другие широкие либо специа-

лизированные направления предпринимательства.

Субъекты крупного предпринимательства, как правило, не намерены чрезмерно распылять внимание и ресурсы среди направлений предпринимательства, не имеющих общей стратегической основы. Эта основа формируется под воздействием разных обстоятельств, таких, например, как общность технологий производства или сбыта продукции, уровень рентабельности отдельных направлений бизнеса, идейная предрасположенность владельцев и менеджеров фирмы к определенным видам бизнеса, историческая обусловленность диверсификации бизнеса, процедурные закономерности переливов капитала фирмы. Однако какими бы конкретными обстоятельствами ни было предопределено формирование стратегической основы, необходимо, чтобы она существовала хотя бы в каком-то виде.

Некоторые фирмы могут позволить себе также *раздвоение стратегического ядра* своего бизнеса. Например, типичным способом стратегического «раздвоения» является финансово-промышленный бизнес, предполагающий практически равномерное распределение субъектами предпринимательства различных ресурсов между банковской и производственной деятельностью. Задачи дальнейшего дробления стратегического ядра бизнеса теоретически могут быть поставлены, но практическое их решение чревато распылением (буквально: превращением в пыль) стратегических конкурентных ресурсов. Но в любом случае крупной и известной предпринимательской фирме важно выделение стратегического ядра бизнеса и фиксация его наличия, хотя бы в «раздвоенном состоянии», в сознании своего окружения.

Содержание стратегического ядра крупного бизнеса может со временем модифицироваться и даже меняться под влиянием разных причин, обусловленных внесением изменений в бизнес. Например, стратегически важными могут становиться новые на-

правления предпринимательства, новые ассортименты продукции, может существенно меняться технологическая или организационная платформа бизнеса.

В малом предпринимательстве стратегическое ядро бизнеса может представлять собой одно-единственное направление предпринимательства, которому следуют участники рынка. Так происходит и в малом инновационном предпринимательстве, и в предпринимательстве на рынке потребительских товаров/услуг/работ. Здесь можно встретить узкоспециализированный бизнес с явно выраженной успешной нишевой специализацией, например узкоспециализированный бизнес по торговле хлебобулочными изделиями жителям одного квартала.

Вместе с тем в малом предпринимательстве немало и «мастеров на все руки», готовых немедленно браться за любую оплачиваемую работу. Здесь выделение стратегического ядра бизнеса превращается в чрезвычайно трудную задачу. Разностороннему малому предпринимателю одинаково важны все направления деятельности, которые он признает подходящей для себя работой. Напротив, наибольшее стратегическое значение имеет как раз множественность направлений предпринимательства, готовность к участию в которых он проявляет.

Выбор стратегического ядра бизнеса зависит также от внешних условий его ведения. Таковыми являются структура национального рынка, структура отраслей экономики. Они могут быть монополизированными, консолидированными (действует небольшое число конкурентов), специализированными (действует небольшое число конкурентов, составляющих олигополию или даже монополию), раздробленными (действует множество конкурентов) — государственные приоритеты в экономике, участие страны в международном экономическом сотрудничестве, состояние законодательства и правоприменительной практики, масштабы и уровень влияния различных «сил конкуренции», местные традиции, осо-

бенности менталитета населения, природно-климатические факторы, форс-мажорные экономические (инфляция, экономический кризис, дефолт и др.) и неэкономические обстоятельства.

Так, например, составной частью стратегии участников рынка по ведению бизнеса может стать работа за рубежом.

Основными причинами выхода фирм на международный рынок являются желание вывести стратегические области бизнеса за рубеж, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран, обзавестись более дешевой рабочей силой, войти в новые цепочки ценностей, добиться более легкого применения отдельных методов конкурентных действий, затруднительных на внутреннем рынке.

На выбор стратегического ядра бизнеса влияют, наряду с перечисленными факторами, следующие:

- различия в уровне издержек на создание и реализацию товаров на национальных рынках разных стран, обусловленные различиями в уровне оплаты труда, производительности и фондоемкости труда, эффективности материальных и финансовых инвестиций, инфляции, налоговых ставок, затрат на маркетинговые исследования, продвижение и прямые продажи, затрат на обеспечение результативных связей с общественностью и создание благоприятной репутации, затрат на лоббирование бизнес-идей в органах власти и управления, офшорными и иными льготами;

- колебания обменных курсов национальных валют, которые усложняют во многих случаях использование преимуществ низкого уровня издержек;

- различия вкусов и предпочтений потребителей продукции, сбытовых каналов, традиций делового партнерства;

- национальное и международное законодательство;

- уровни конкурентоспособности национальной экономики стран юрисдикции, а также отдельных стратегически значимых об-

ластей бизнеса, практикующихся в данных странах (для России, например, стратегическое значение имеет бизнес в добывающих отраслях национальной промышленности;

- действия государственных органов власти и управления разных стран с целью оказания влияния на международный рынок, в частности, принятие ими различных мер для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран (введение импортных пошлин и квот, установление особых требований к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулирование цен на импортные товары, наложение обязательств на страны юрисдикции импортеров или иностранных инвесторов).

В некоторых странах уровень издержек достаточно низок, поэтому размещается много иностранных компаний, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж. Компании, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, приобретают стратегические конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает. Стратегическая выгода от базирования бизнеса в странах с низкими издержками на создание и реализацию товаров особенно очевидна при обращении к государствам с дешевой рабочей силой, таким как Тайвань, Индонезия, КНР, Мексика, Бразилия и др., ставшим, по сути, всемирными базами деловой деятельности иностранных предпринимательских фирм, специализирующихся на производстве трудоемких товаров.

Обменные курсы национальных валют могут изменяться на 20–40% ежегодно, а этого может быть достаточно, чтобы в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать бизнес. Так, например, устойчивые позиции доллара США делают более выгодным для американских компаний

размещение своих филиалов за границей, в то время как «падающий» доллар может ликвидировать большинство стратегических конкурентных преимуществ этих компаний, созданных благодаря базированию их бизнеса за рубежом, и даже подтолкнуть иностранных предпринимателей к размещению своих фирм на территории США.

Установление свода правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, требующих значительных капитальных проектов, регулирующих вывоз капитала из страны, определяющих минимальное (в отдельных случаях максимальное) участие граждан страны в правах собственности на иностранные компании, расположенные на ее территории. Власти одних стран предоставляют льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в соперничестве с иностранными конкурентами. Власти других стран, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии иностранным компаниям, обеспечивают им более легкий выход на национальный рынок и предоставляют техническую помощь.

Определение стратегического ядра участия в конкуренции. Стратегические конкуренты и остальное окружение

Определяющее значение в процессе разработки участниками рынка стратегий конкурентных действий имеет выявление стратегических областей конкуренции и действующих в них стратегических конкурентов.

Стратегические области конкуренции определяются участниками рынка как составляющие стратегических областей бизнеса. Разработка стратегий бизнеса в любом случае не будет полноценной, если в них не найдет достойного отражения вопрос о стратегических областях конкуренции, стратегических конкурентах и о типах конкурентных стратегий, адресуемых им.

Стратегической признается в конкуренции область конкурентных действий, которая соответствует направлению предпринимательства, являющемуся для участников рынка стратегическим ядром их бизнеса. Это может быть сектор рынка, отрасль или подотрасль экономики, конкуренция в которой имеет решающее значение для выполнения участниками рынка функции-минимум (выдерживание конкуренции) или функции-максимум (обеспечение и укрепление преимуществ над соперниками).

В этой области (или в этих областях) конкуренции решаются наиболее важные задачи по успешному участию в конкуренции и реализуются наиболее значимые для обеспечения профессиональной жизнедеятельности субъектов предпринимательства профессиональные конкурентные интересы.

Стратегическая область (стратегические области) конкуренции признаются участниками рынка *стратегическим ядром их участия в конкуренции* или *стратегическим ядром их конкурентного взаимодействия*. В специализированном бизнесе это ядро включает в себя основных, наиболее влиятельных конкурентов в том одном-единственном направлении предпринимательства, в котором действуют участники рынка. В многоотраслевом диверсифицированном бизнесе оно представлено основными конкурентами, которые действуют в преобладающем направлении предпринимательства.

Наличие такого ядра является основанием для применения участниками рынка *главных стратегий конкурентных действий*. Они адресуют их своим *стратегическим конкурентам*. Стратегическими следует признать самых сильных, конкурентоспособных, а потому — самых опасных соперников, действия которых уже направлены или обязательно будут направлены непосредственно против участников рынка в стратегических областях их бизнеса.

В стратегическом ядре бизнеса участники рынка взаимодействуют также с остальным стратегическим окружением.

Большое значение имеет выявление участниками рынка *стратегических клиентов* — потребителей товаров/услуг/работ, чьи предпочтения будут в дальнейшем иметь определяющее значение для деятельности участников рынка. Эти клиенты составляют *стратегические сегменты* производства и продажи продукции.

Степень конкретизации стратегических клиентов может быть разной. Магазины готовой одежды, работающие с потребителями «*by appointment*», знают своих стратегических клиентов в лицо, смежники — потребители продукции производственных компаний, особенно в отраслях тяжелой промышленности, хорошо известны своим поставщикам по неповторимым подписям, в том числе и электронным. Подпись стратегического клиента имеет существенное значение и в банковском деле. Однако на отдельных секторах рынка (типичный пример — розничный коммерческий бизнес) стратегические клиенты имеют не лицо, а всего лишь образ потребительской группы. Но и безличная группа может иметь стратегическое значение в бизнесе.

Отвечая на вопрос, «для кого» именно действует тот или иной субъект предпринимательства, его руководители, помимо прочего, получают возможность заблаговременно выстроить стратегические отношения с такими клиентами. Эти отношения включают и ориентацию на постоянную динамику спроса, и предвосхищение данной динамики, в том числе моделирование спроса, и попытки преодоления барьеров конкурентного доминирования, выстраиваемых потребителями, и попытки выстраивания аналогичных барьеров для потребителей, если последние не противоречат антимонопольному законодательству.

Не менее важно определение состава *стратегических поставщиков и партнеров в совместном бизнесе* и выстраивание стратегических отношений с ними.

Стратегические установки на коммуникации с поставщиками включают:

- задания на вхождение в наиболее важные для фирмы цепочки ценностей или совместные бизнес-проекты;
- использование таких цепочек для обеспечения роста собственных конкурентных преимуществ за счет возможностей и конкурентного потенциала поставщиков и партнеров.

Важность определения состава стратегических партнеров и поставщиков обусловлена необходимостью для фирмы принять решение о том, с кем она хотела бы и намерена взаимодействовать в целях освоения стратегических областей бизнеса, а с кем она в принципе взаимодействовать не намерена.

Стратегический партнер — всегда желанный партнер. Вступая с кем-либо в партнерские отношения, надо ясно понимать, кто в таком сотрудничестве заинтересован больше, и сообразно этому выстраивать отношения, которые могут для одной из сторон иметь стратегическое значение, а для другой — не иметь. Ключевым является вопрос о конвертации участниками рынка ресурсов партнеров по бизнесу в свой собственный конкурентный потенциал.

В любой сильной и конкурентоспособной фирме всегда обнаруживаются сотрудники, работа которых в этой фирме имеет для нее стратегическое значение. В крупных компаниях таковыми являются главные конструкторы, главные инженеры, изобретатели, главные маркетологи и «продажники», топ-менеджеры. Рационально думающие владельцы бизнеса обычно дорожат такими сотрудниками, нередко до такой степени, что выделяют им щедрые социальные пакеты и полностью финансируют из своих источников повышение их профессиональной квалификации. Обычной практикой за рубежом является также предоставление им пакетов акций фирмы и тем самым превращение их в совладельцев бизнеса.

Органы государственной, муниципальной власти и управления всегда входят в состав стратегического конкурентного окружения

участников рынка. Субъекты предпринимательства взаимодействуют с отраслевыми и региональными органами государственного управления, налоговыми инспекциями, органами юстиции, правоохранительными органами, органами по чрезвычайным ситуациям, миграционной службой. Они нередко ищут и с удовлетворением находят каналы взаимодействия с высшими правительственными и законодательными органами государства и чрезвычайно дорожат ими.

Выигрыш и проигрыш в соперничестве со стратегическими конкурентами. Выбор главных стратегий конкурентных действий

Стратегическое ядро конкуренции охватывает соперничество участников рынка со стратегическими конкурентами за стратегических клиентов, партнеров, поставщиков, сотрудников, а также за внимание наиболее влиятельных руководителей органов власти и управления. Взаимодействие с конкурентами основано на *стратегической зависимости* участников рынка от их присутствия в конкурентной среде. От их действий участники рынка зависят в наибольшей степени, они являются носителями главных конкурентных угроз, конкурентных рисков. Они более других угрожают конкурентным позициям участников рынка. Именно с такими соперниками у участников рынка возникают *стратегические конфликты*, к наличию которых участники рынка должны быть готовы.

Стратегические конкуренты опасны для участников рынка прежде всего тем, что они стремятся переключить на себя стратегических клиентов, рассорить участников рынка со стратегическими партнерами, очернить их имидж в глазах органов государственной власти, прервать стратегически выгодные цепочки ценности, перехватить стратегически значимых сотрудников. Тем самым они стремятся к ослаблению участников рынка, ликвидации их конкурентных преимуществ

и в конечном итоге к ослаблению их конкурентных позиций и за счет этого укреплению собственных конкурентных позиций.

Проигрыш в таком соперничестве чреват *стратегическим провалом* участников рынка, выигрыш сулит им *стратегический успех*.

Положительными стратегическими результатами конкуренции становятся для участников рынка их стратегические конкурентные преимущества. *Конкурентные преимущества* участников рынка определяются как *стратегически значимые* в тех случаях, когда они обладают рядом следующих признаков:

- они возникают в областях бизнеса, которые признаются стратегическими;
- к ним приковано широкое внимание со стороны окружения фирмы как к существенным отличительным чертам данной фирмы;
- они обладают устойчивостью во времени;
- у конкурентов отсутствуют возможности «перебить» эти преимущества.

Стратегическое превосходство конкурентов над соперниками выражается прежде всего в наличии *стратегически выгодных конкурентных позиций* фирмы на рынке — позиций в стратегических областях бизнеса.

Конкурентные позиции могут быть определены как стратегически выгодные и стратегически невыгодные. Стратегически выгодными не всегда становятся доминирующие позиции участников рынка. Если они стремятся всего лишь к выживанию, стратегически выгодными становятся для них позиции, при которых они способны выживать. Если же они стремятся к доминированию на рынке и устранению соперников, стратегически выгодной становится для них доминирующая позиция при условии, что размеры доли продаж не противоречат антимонопольному законодательству.

Участники рынка стремятся к преодолению стратегической зависимости от соперников и обеспечению *стратегической*

независимости. Многие владельцы бизнеса в глубине души мечтают об абсолютной стратегической независимости.

Так, полное избавление от стратегической зависимости видится некоторым участникам рынка в применении конкурентных стратегий, направленных на устранение конкурентов. Им кажется, что, устранив конкурентов, они избавятся от рыночной зависимости и станут полновесными хозяевами жизни. С этим связаны их притязания на монополизацию рынков.

Но эти намерения основаны на иллюзиях. Ведь в долговременном, стратегическом периоде абсолютная независимость кого-либо от окружения возникнуть просто не может, поскольку это не соответствует многообразию законных интересов участников жизни. На рынке, в конкурентной среде все без исключения экономические субъекты так или иначе должны зависеть друг от друга. Ведь конфликт взаимных интересов, проявляющийся через конкуренцию сторон, является ключевым источником их развития.

В рыночной экономике создание монополий, которые обладали бы полной независимостью от конкурентов или хотя бы от их стратегической части, невозможно ввиду того, что монополизация рынков признается крайне опасной для общества тенденцией. Во многих странах применяются антимонопольные законы, действуют специальные государственные органы, обязанностью которых является недопущение возникновения монополий. С помощью таких мер государство проводит в жизнь политику в области защиты конкуренции.

Стратегическая зависимость участников рынка от конкурентов имеет относительный характер и уместается в определенных границах благодаря формированию стратегического конкурентного потенциала и обоснованному выбору главных конкурентных стратегий и умелому применению их.

Стратегическим признается конкурентный потенциал участников рынка, включающий ресурсы, необходимые для достижения

успеха в соперничестве со стратегическими конкурентами. Данные ресурсы называют также стратегическими ресурсами предприятия. Они определяют границы потенциальных возможностей развития участниками рынка своего бизнеса во взаимодействии со стратегическими конкурентами, и поэтому их называют также ресурсами *стратегической конкурентоспособности* участников рынка.

Об обеспечении своей конкурентоспособности участникам рынка приходится заботиться прежде всего именно на стратегическом уровне. Ресурсами, необходимыми для достижения стратегического успеха, становятся плодотворные бизнес-идеи в стратегических областях бизнеса, сотрудники ключевых подразделений фирм, связывающие свой успешный карьерный рост с достижением фирмой стратегических выгод, совокупный интеллектуальный потенциал фирмы, прорывные технологии, перспективные материалы, инновационный менеджмент и др.

Поэтому, например, субъекты технологического предпринимательства предпочитают регулярно инвестировать финансовые средства в развитие базы самостоятельных научных исследований и разработок в области технологий, материалов, менеджмента, финансировать исследования, производимые партнерскими научными лабораториями и институтами. Значительные объемы средств также инвестируются в постоянное повышение образовательного уровня сотрудников фирм, в том числе посредством создания собственных учебных центров и корпоративных университетов. Стратегически мыслящие владельцы бизнеса и топ-менеджеры фирм никогда не экономят на науке и обучении сотрудников, развитии менеджмента, внедрении передовых технологий и современных материалов.

Важными элементами стратегического конкурентного потенциала участников рынка являются уровень профессиональной квалификации, способности и личностные качества самих владельцев бизнеса.

Выбор главной стратегии / главных стратегий опирается на сопоставление конкурентных потенциалов сторон, ранее достигнутых конкурентных результатов и силы конкурентных действий. На основе этих сопоставлений выясняется сравнительный уровень конкурентоспособности сторон, после чего стороны останавливаются на типе/типах конкурентных стратегий и выбирают из них ту/те, которые признаются наиболее подходящими. Делая выбор, участники рынка определяют, какие типы конкурентного взаимодействия становятся для них *стратегически значимыми*.

Таковыми могут быть стратегическое воздействие на конкурентов (стратегическое наступление на их позиции), стратегическое противодействие конкурентам (стратегическая оборона своих конкурентных позиций), стратегическое сочетание воздействия и противодействия, стратегическое содействие конкурентам либо стратегическое бездействие. Делая выбор, участники рынка проявляют тем самым наступательную, либо оборонительную, либо согласительную, либо бездейственную, либо комбинированную *стратегическую инициативу*.

Так, стратегии, направленные на устранение конкурентов, могут быть применены, за вычетом монополистических иллюзий отдельных участников рынка, по отношению к стратегическим конкурентам, действия которых всегда нацелены против них, и нет оснований предполагать обратное в будущем. Но такое решение может быть принято лишь после того, как участники рынка поймут, что у них есть основания надеяться на успех в соперничестве, они обладают потенциальными конкурентными преимуществами для этого и могут обеспечить выполнение системы сильных конкурентных действий.

В противном случае, возможно, более подходящим выбором станет стратегия простого обособления или стратегия обособления специализированного бизнеса.

В свою очередь, выбор указанных конкурентных стратегий в качестве главных

стратегий конкурентных действий в стратегическом ядре бизнеса станет наилучшим решением после того, как будет удостоверен примерный паритет конкурентных сил или собственное отставание от соперников в сочетании с отсутствием перспектив применения стратегий, направленных на сближение с конкурентами. Если это не так, участникам рынка, вероятно, стоит отказаться от применения этих стратегий.

Им, возможно, будет выгодно обратиться к стратегиям, направленным на сближение с конкурентами. Стратегия кооперации с конкурентами в этом случае станет хорошей предпосылкой временного превращения опасных стратегических соперников в *стратегических союзников*. Хоть сотрудничество сторон, даже в формате стратегического альянса, в любом случае будет иметь временное значение, оно станет стратегическим. Во взаимном партнерстве союзники, не переставая быть конкурентами, получают возможность нейтрализовать друг друга, а также вместе выдержать конкуренцию и обеспечить превосходство над общими соперниками.

Возможно также, они усмотрят свою выгоду в достижении компромисса с конкурентами, письменно или устно договорившись о взаимном рациональном бездействии либо молчаливо согласившись на него.

Если же участники рынка обнаруживают свою абсолютную стратегическую зависимость от стратегических конкурентов, не помогут ни стратегии, направленные на сближение с конкурентами, ни стратегии, направленные на обособление от них. Остается лишь прибегнуть к стратегии полного отступления либо частичного отступления посредством слияния или присоединения к сильному интегратору.

Выбор главных конкурентных стратегий дополняется также выбором характера конкурентного взаимодействия, которого участники рынка намерены придерживаться в долгосрочном периоде по отношению к стратегическим конкурентам.

Они решают, как именно они будут действовать в этом периоде — остро, провоцируя конкурентную борьбу, либо стараясь сглаживать конфликты и находить точки согласия с соперниками. Для одних конкурентных стратегий больше подходит острое соперничество, для других — более мягкое. Характер конкурентного взаимодействия становится частью разрабатываемой стратегии конкурентных действий. Поэтому конкуренция и приобретает характер *стратегической конкурентной борьбы* (часто до победного конца) либо *стратегического сосуществования с конкурентами*.

Сочетание стратегий конкурентных действий

Выделение субъектами предпринимательства стратегического ядра их участия в конкуренции помогает им определиться с главными стратегиями конкурентных действий.

Но оно не отвергает применения субъектами предпринимательства других стратегий, а именно стратегий конкуренции, адресуемых неосновным конкурентам, действующим в стратегическом ядре своего бизнеса, и конкурентам, действующим в неосновных направлениях предпринимательства. Ведь, приходя на рынок, субъекты предпринимательства должны быть изначально готовы к различным стратегическим ударам и опасностям, которые подстерегают их по милости разных конкурентов. Поэтому по отношению к каждому из них обязательно должна быть применена та или иная стратегия конкурентных действий, в том числе тот или иной характер конкурентного взаимодействия.

В условиях, когда много конкурентов, участникам рынка приходится постоянно ломать голову над сочетанием разнообразия и единства стратегий конкуренции. Они вынуждены так формулировать стратегические целевые установки, чтобы те одновременно обеспечивали адресацию конкурентных действий различным конкурентам

и при этом не выходили бы за рамки единого стратегического подхода в применении конкурентных действий.

Ощутимые сложности возникают, например, у субъектов крупного предпринимательства, у которых наблюдается раздвоение стратегического ядра бизнеса, или у субъектов малого предпринимательства, работающих одновременно на множестве рынков потребительских услуг. Рядом с ними действуют разные соперники, порой специализирующиеся в одном-единственном направлении предпринимательства. К ним часто приходится применять заведомо различные стратегии конкурентных действий.

Формирование целевых стратегических установок осуществляется в следующей последовательности. Вначале выделяются различные группы конкурентов, в отношении которых может быть применена определенная стратегия. Выбор стратегии конкурентных действий в отношении конкретных соперников всегда зависит от многих факторов, обусловленных задачами, стоящими перед всеми участниками рынка.

Фирма, как правило, должна строго дифференцировать конкурентов в соответствии с достигнутым пониманием перспектив развития каждого из них и степени опасности, которую они представляют или могут представлять в будущем. Поэтому целевые стратегические установки, как правило, выстраиваются в приоритетном порядке. По отношению к разным конкурентам могут выработаться различные стратегические установки и реализовываться разные стратегии конкурентных действий. Это явление следует называть *полистратегической дифференциацией конкурентных действий*.

Разнообразие задач, которые ставят перед собой участники рынка, приводит к разнообразию стратегий конкурентных действий в современном предпринимательстве. Между тем, как справедливо отмечает Андрей Юданов, «принятое в традиционной (вплоть до второй половины XX в.) экономической теории представление о возмож-

ных вариантах конкурентной борьбы было до предела обеднено. Оно сводилось, по существу, к описанию двух вариантов конкуренции: соперничество равных по мощи предприятий или подавление слабого сильным» [Юданов, 2001].

Именно в рамках таких представлений в прошлом сложились наивные и односторонние представления о конкуренции в рыночной экономике.

Между тем, как было выяснено, относительно сильные и относительно слабые участники рынка доказывают свое право на участие в конкуренции, выбрав подходящую стратегию конкурентных действий из множества вариантов. В действительности вполне возможно сочетание тех или иных стратегий по отношению к разным соперникам или даже к одному и тому же сопернику (табл. 2).

Исходя из многообразия задач по ведению и развитию бизнеса, в том числе — по взаимодействию с конкурентами, участникам рынка приходится постоянно сочетать применение различных стратегий конкурентных действий по отношению к разным представителям конкурентной среды, используя широкую палитру этих стратегий.

Одновременное осуществление этих стратегий огромной массой участников рынка обуславливает их сложные многосторонние отношения в конкурентной среде, необходимость сопряжения собственных конкурентных действий с действиями многочисленных соперников. Им приходится сдерживать собственные иррациональные намерения и постоянно учитывать изменения, происходящие в конкурентной среде и в действиях своих стратегических и обычных соперников.

Участникам рынка следует придерживаться непротиворечивых стратегических установок. Стратегические установки фирмы в отношении одной группы конкурентов не должны неопровержимо противоречить стратегическим установкам в отношении другой группы конкурентов. Скажем, дей-

ствия по устранению одних конкурентов не должны, как правило, сопровождаться такими же действиями в отношении других конкурентов — от тех приходится обособливаться либо входить с ними в кооперацию. Если участники рынка вовлекаются одновременно в острое соперничество со всеми на свете, их действия могут способствовать, хотя и косвенно, объединению усилий соперников в противодействии им самим.

В окончательном виде стратегии конкурентных действий участников рынка всегда отражают и дифференцированный, и интегрированный подходы к их формированию. Ведь всякая фирма всегда едина, целостна. Значит, признаками целостности должны обладать и применяемые конкурентные стратегии. Общая конкурентная стратегия фирмы представляет собой сформированную совокупность частных стратегических установок, предназначенных для организации конкурентного взаимодействия с отдельными представителями конкурентной среды. В этом состоит *полистратегическая целостность* применяемых участниками рынка стратегий конкурентных действий.

Стратегическое конкурентное поле. Стратегическая конкурентная диспозиция

Разработка конкурентных стратегий предполагает определение участниками рынка стратегических конкурентных полей, на которых им предстоит развернуть принимаемые стратегии в отношении соперников.

Взаимодействие конкурентов происходит на определенных конкурентных полях — вокруг определенных объектов бизнеса. В процессе разработки конкурентных стратегий участникам рынка предстоит выяснять, какие из них имеют стратегическое значение при взаимодействии с тем или иным соперником или одновременно с группами соперников.

В процессе взаимодействия каждый из конкурентов предпочитает действовать

Таблица 2

Сочетание стратегий по отношению к соперникам

Стратегия	Преобладающий мотив			Размер фирмы			Специализация		Сочетание стратегий							
	Монополизация	Обособление	Сотрудничество	Крупные фирмы	Средние фирмы	Малые фирмы	Специализированные фирмы	Неспециализированные фирмы	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Стратегия монополизации С1	X			+	-	-	+	+		+	+	-	+	-	-	-
Стратегия интеграции (сильный интегратор) С2	X			+	+	-	+	+	+		+	+	+	-	+	+
Стратегия простого обособления С3		X		+	+	+	+	+	+			+	-	+	+	-
Стратегия дезинтеграции С4		X		+	+	-	-	+	+				+	-	+	+
Стратегия обособления специализированного бизнеса С5		X		-	+	+	+	+	+				+	-	-	±
Стратегия интеграции (слабый интегратор) С6			X	-	+	+	+	+	+				-		+	+
Стратегия кооперации с конкурентами С7			X	+	+	+	+	+	+				+	+	+	±
Стратегия компромисса с конкурентами С8			X	+	+	+	+	+	+				±	+	+	+

Примечание. С1 — стратегия монополизации; С2 — стратегия интеграции (сильный интегратор); С3 — стратегия простого обособления; С4 — стратегия дезинтеграции; С5 — стратегия обособления специализированного бизнеса; С6 — стратегия интеграции (слабый интегратор); С7 — стратегия кооперации с конкурентами; С8 — стратегия компромисса с конкурентами; + — «да»; - — «нет»; ± — «нет»; ± — «нет»; ± — «скорее да, чем нет»; + — «скорее нет, чем да»; 0 — «не имеет значения».

на том конкурентном поле, которое представляется ему более выгодным. Для соперничества с одними конкурентами или их группами — это новые и существующие товары/услуги/работы, с другими — определенные группы ресурсов, с третьими — каналы продвижения и поставок, бизнес-коммуникации, в том числе с государством, которые применяются в снабжении ресурсами и сбыте продукции, с четвертыми — непосредственно сила конкурентных действий.

Участники рынка стараются выбрать то конкурентное поле («арену конкуренции», «конкурентный ринг»), на котором рассчитывают добиться больших результатов в соперничестве с конкретными конкурентами либо с их группами. Из материалов главы 6 учебника мы узнаем, что освоение и поддержание этого поля в рабочем состоянии производится благодаря соответствующим методам конкурентных действий. В процессе разработки конкурентных стратегий важна фиксация этого поля и способа его выбора.

Важно прежде всего установить, вокруг чего участники рынка намерены в принципе вести конкуренцию с теми или иными соперниками или их группами, например вокруг конкурентных позиций, конкурентных преимуществ/недостатков продукции, материальных ресурсов, ценных работников, информационных потоков, доступа к инвестициям и кредитам, доступа к ноу-хау и т. д.

Конкурентные поля могут выбираться участниками рынка самостоятельно либо несамостоятельно — под опережающим влиянием соперников.

Если поля конкуренции выбираются участниками рынка самостоятельно, эти поля становятся для них своими. На них участники рынка могут предложить соперникам устраивающий их состав конкурентных действий, характер конкурентного взаимодействия. Если же участники рынка втягиваются в конкуренцию на тех конкурентных полях, которые навязываются им их соперниками, эти поля становятся для них чужими. Они зависят от того, какой состав конкурентных

действий и характер конкурентного взаимодействия предложат им соперники.

Конкурентные действия на своем поле, как правило, сулят участникам рынка большие выгоды, чем действия на чужом поле, — здесь приемлема аналогия с игрой в футбол.

Например, если фирмы обладают сильными службами по управлению персоналом и владеют навыками хэд-хантинга, им проще, чем соперникам, привлекать подходящих сотрудников, в том числе перехватывая их у этих же соперников. Если они обладают более внушительными объемами продаж, им легче, чем соперникам, производить дифференциацию ассортимента продукции или укоренять на рынке свой бренд.

При этом им невыгодно втягиваться в конкуренцию с определенными соперниками, например в сфере получения государственных заказов, если у них сложилось понимание того, что данные соперники существенно превосходят их в этом. Невыгодными для них могут становиться конкретные по местоположению точки продаж — участникам рынка, например владельцам небольших магазинов, мастерских металлоремонта, парикмахерских, косметических салонов, стоит тщательно продумать вопрос о размещении своих точек в условиях, когда на той же или на соседней улице уже не один год действуют конкуренты. Ведь сбыт — это «обязательная программа» для каждого участника рынка. Если нет продаж, то, по сути, нет и бизнеса.

Самостоятельный выбор участниками рынка конкурентных полей предусматривается прежде всего конкурентными стратегиями, которые базируются на воздействии на соперников или на содействии им (стратегии, направленные на устранение соперников, стратегия отступления, стратегия кооперации с конкурентами). Разработка обоих типов конкурентных стратегий предусматривает самостоятельный выбор полей конкуренции. Разница состоит в том, что в процессе разработки стратегий монополизации, интеграции, полного или частично-

го отступления стороны приходят к выбору конкурентных полей стороны в одностороннем порядке, либо — в процессе разработки стратегии кооперации с конкурентами — выбирают их в согласительном порядке.

Самостоятельность в выборе участниками рынка конкурентных полей предусматривается и стратегиями обособления от соперников, где определяющим типом взаимодействия становится противодействие соперникам. Воздействие на конкурентов и контрнаступление не отвергаются, как мы помним, данными стратегиями конкурентных действий.

Например, малые предприятия розничной торговли, стараясь не ввязываться в соперничество с супермаркетами, находят точки продаж, ассортимент, сервисы клиентам и сотрудникам, позволяющие им не только выдерживать конкуренцию, но и добиваться успехов в соперничестве и с супермаркетами, и с другими магазинчиками. Некоторые субъекты предпринимательства уходят в незанятую рыночную нишу и уже в ней стараются оборудовать выгодные поля конкуренции.

Исключение составляют лишь установки участников рынка на глухую оборону.

В случаях, когда стратегический расчет делается на взаимное рациональное конкурентное бездействие (стратегия компромисса с конкурентами), стороны одновременно определяют (по соглашению или по умолчанию) те конкурентные поля, на которых они не создают взаимных помех и не воздействуют друг на друга. Эти конкурентные поля можно назвать ничейными — на них ничего не происходит, либо резервными — если их рассматривать как стратегический резерв возможных действий против данных соперников или вместе с ними в будущем. Например, стороны исходят из взаимного отсутствия намерений мешать друг другу в пополнении штатов сотрудников, выигрыше тендеров на размещение государственных заказов, развитии производственных сервисов, совершении информационных вбросов и др.

Конкурентные поля, предусматриваемые стратегиями конкурентных действий участников рынка, становятся их *стратегическими полями конкуренции*. Эти конкурентные поля должны максимально соответствовать уровню конкурентоспособности участников рынка и максимально не соответствовать уровню конкурентоспособности соперников в долгосрочном периоде.

В процессе разработки конкурентных стратегий участникам рынка следует определить, какие конкурентные поля являются для них стратегически выгодными, стратегически невыгодными и стратегически нейтральными. Им также следует составить прогноз того, как к этому отнесутся конкуренты.

Стратегически выгодными для той или иной фирмы можно назвать такие поля конкурентных действий, выбор которых, с одной стороны, обеспечивает ей стратегическое превосходство над соперниками, а с другой стороны — не допускает превосходства со стороны указанных соперников. Иными словами, стратегически выгодным является то поле конкуренции, действуя на котором, конкурент добивается стратегических выгод в виде стратегических конкурентных преимуществ.

Стратегически невыгодными следует признать такие поля конкурентных действий, выбор которых выгоден не данному субъекту предпринимательства, а тем или иным его соперникам. *Стратегически нейтральным* является поле конкурентных действий, не дающее ни одной из сторон стратегического превосходства над соперником.

Ошибки в таком выборе очень опасны. Оказавшись на поле, которое считает стратегически выгодным для себя соперник фирмы, данная фирма может быстро растерять все свои конкурентные преимущества. Все радикально меняется, если фирме удастся навязать соперничество именно на тех полях, которые признаются стратегически выгодными для нее самой.

Выбор стратегических полей конкуренции может быть зафиксирован благодаря

составлению *двусторонней стратегической конкурентной диспозиции*. Она представляет собой документ, в котором отражается взаимное расположение сторон конкуренции с указанием конкурентных полей и типа стратегии, предназначенной к применению участниками рынка на этих полях. В нем указывается также на то, как эта диспозиция может и должна меняться в разной перспективе (в течение года, двух, трех, пяти лет, в период до 10 лет и т. д.).

Принимаемые участниками рынка стратегии конкурентных действий должны изначально предусматривать множественность конкурентных полей, на которых им предстоит взаимодействие с соперниками. Участники рынка должны изначально готовиться к соперничеству с разными соперниками на разных конкурентных полях — вокруг разных объектов конкуренции и представлять себе, какие поля станут для них выгодной ареной соперничества с конкретными соперниками или их группами.

Поэтому участники рынка одновременно действуют на разных стратегических полях против разных соперников за пределами стратегического ядра своего участия в конкуренции и на разных стратегических полях против одного и того же стратегического соперника. Сочетание разных конкурентных полей может быть представлено в виде *многосторонней стратегической конкурентной диспозиции*.

Стратегические конкурентные диспозиции участников рынка должны занимать достойное место в разрабатываемых ими бизнес-моделях.

Использование бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом получило широкое распространение на рубеже 90-х годов прошлого века — начале XXI в. В настоящее время бизнес-модели применяются во всех направлениях современного предпринимательства.

В числе структурных блоков современных бизнес-моделей целесообразно выделять «конкурентный блок», а в нем устанавли-

вать, кто является для участников рынка стратегическими конкурентами, какие стратегии конкурентных действий следует предусмотреть для стратегических и прочих соперников, как с помощью этих стратегий выдерживать конкуренцию, нейтрализовывать, превосходить или использовать конкурентов в намечаемых бизнес-процессах.

В бизнес-моделях следует определить прежде всего стратегии конкурентных действий, адресуемые стратегическим конкурентам. Важно не просто зафиксировать наличие стратегических конкурентов. Необходимо сформулировать, на каких конкурентных полях развернется соперничество сторон в стратегическом периоде ведения бизнеса. Далее, в бизнес-моделях отражаются конкурентные стратегии и стратегические конкурентные поля, которые могут быть использованы по отношению к прочим соперникам.

Стратегические планы конкурентных действий. Организация, мотивация и контроль в стратегическом менеджменте конкурентных действий

Стратегические конкурентные диспозиции участников рынка являются основой их стратегических планов конкурентных действий, которые, в свою очередь, входят составной частью в стратегические планы этих участников рынка по управлению бизнесом.

Стратегии будущих конкурентных действий становятся объектами *стратегического планирования конкурентных действий*. Оно представляет собой процедуру составления и утверждения стратегических планов конкурентных взаимодействий и охватывает:

- установление стратегически значимых результатов участия в конкуренции;
- определение стратегического конкурентного потенциала;
- установление перечня конкурентных стратегий, их адресатов и стратегических

полей конкуренции, на которых должно вернуться соперничество вокруг ключевых объектов бизнеса.

Стратегическими планами конкурентных действий участники рынка устанавливают также *количественные параметры конкурентных стратегий* — сроки их реализации, масштабы охвата, скорость развертывания, размеры усилий по их развертыванию. Так, период применения конкурентных стратегий, который признается участниками рынка стратегическим, может охватывать от одного года до десяти и более лет в зависимости от специфики отрасли экономики, в которой работают конкуренты.

Стратегическое планирование участия в конкуренции является составной частью внутрифирменного стратегического планирования. Оно призвано упорядочивать деятельность участников рынка по выполнению конкурентных функций в течение стратегического планового периода.

Стратегическое планирование конкурентных действий всегда осуществляется в условиях риска и относительной неопределенности отношений между соперниками и остальным окружением внутри конкурентной среды (некоторые авторы называют такое явление «*стратегическими неожиданностями*» [Экономическая стратегия фирмы, 2000] и опирается на результаты работы по прогнозированию конкурентных действий и бизнес-моделированию.

Оно опирается на формулирование собственных намерений, а также на анализ и предугадывание стратегических установок конкурентов, а также включает проведение процедур согласования проектов планов с партнерами по бизнесу, которые также занимаются стратегическим планированием своих конкурентных действий.

Поэтому стратегические планы конкурентных действий участников рынка должны содержать и раздел о возможности их изменения.

Изменение стратегических планов производится в случае признания участниками

рынка необходимости совершения *стратегического маневра*, например:

- переход от стратегической обороны к стратегическому отступлению, стратегическому наступлению или стратегическому партнерству, и наоборот;

- изменения состава стратегических конкурентов, стратегических полей конкуренции.

В этом случае должна быть изменена вся стратегическая конкурентная диспозиция.

Стратегические маневры, в отличие, скажем, от ситуационных маневров, не имеют сиюминутного характера. Содержание указанных маневров включает планирование конкурентных действий на новую перспективу. Обычно оно сопровождается переливом капиталов, радикальным обновлением конкурентного потенциала, изменением состава конкурентных действий и характера конкурентного взаимодействия. Стратегическое маневрирование широко используется, например, субъектами крупного и малого диверсифицированного предпринимательства.

Все это должно быть сформулировано на этапе разработки и утверждения новых стратегических планов фирмы.

Иногда участники рынка не изменяют стратегические планы, а отменяют их. Это производится ими в случае внезапного принятия решения о прекращении деятельности. Так происходит прежде всего во время бегства предпринимателей из бизнеса с фактическим отказом от выполнения принятых обязательств.

Однако последствия подобных решений, как правило, оказываются неблагоприятными для тех, кто их принимает. Поэтому для достойного выхода из трудного положения следует все же не отменять стратегические планы, а изменять их, приспособив к новым обстоятельствам.

Когда стратегические планы конкурентных действий разработаны, на повестку дня стратегического менеджмента конкурентных действий выносятся вопросы организации, стимулирования (мотивации) и контроля.

Организационно стратегии конкуренции применяются с помощью *стратегических организационных сценариев* взаимодействия участников рынка с соперниками. В них фиксируется то наиболее типичное, что сопутствует конкурентным действиям в стратегическом периоде — характер взаимодействия на различных стратегических конкурентных полях, порядок взаимодействия с разными группами соперников и проявления реакций на известные и новые угрозы, предложения и информационные сигналы. Благодаря этим сценариям участники рынка вступают во взаимодействие с соперниками, отстаивают свои интересы, действуя «за» или «против» них, доказывают окружению свою конкурентоспособность, укрепляют конкурентные преимущества.

Так, участники рынка применяют сценарии преодоления помех, исходящих от стратегических конкурентов, и стратегических конкурентных барьеров, например отраслевых барьеров, ограничений, установленных государством в законодательном порядке. Они применяют сценарии интеграции, кооперации, обособления, отступления, рационального бездействия и др. Каждый участник рынка разрабатывает собственные стратегические организационные сценарии взаимодействия с конкурентами.

Участники рынка также разрабатывают *стратегические мотивационные модели*, благодаря которым стимулируют своих сотрудников, партнеров, контрагентов на совершение стратегически выгодных для себя конкурентных действий, а также на совершение действий, невыгодных стратегическим конкурентам.

Стратегический менеджмент конкурентных действий включает также меры *стратегического контроля* выполнения запланированных стратегий конкурентных действий. В крупных фирмах эта функция обычно делегируется специализированным подразделениям по внутреннему управленческому контролю и аудиту, подотчетным топ-менед-

жменту или напрямую владельцам бизнеса. Важно понимать, что реализация участниками рынка конкурентных стратегий постоянно проходит и гораздо более ощутимый контроль — контроль со стороны рынка, конкурентной среды.

По результатам контроля участники рынка вправе вносить в конкурентную деятельность стратегические изменения и корректировать стратегические планы участия в конкуренции.

Список литературы

1. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2 (14). С. 115–128.
2. *Березин А. А., Коваленко А. И.* Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. №5 (47). С. 117–129.
3. *Дик В. В.* Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 103–117.
4. *Клейнер Г. Б.* Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. №6 (12). С. 114–130.
5. *Коваленко А. И., Полевой А. А.* Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 60–68.
6. *Коваленко А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6 (42). С. 65–79.
7. *Логвинова И. Л.* Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. 2010. №2 (20). С. 49–61.
8. *Матвиенко Д. Ю.* Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. №6 (24). С. 18–26.
9. *Матвиенко Д. Ю.* Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 9–16.

10. Покаместов И. Е., Леднев М. В. Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 113–125.
11. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.
12. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. №2 (44). С. 121–143.
13. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
14. Рубин Ю. Б. Постановка задач имитационного моделирования тактических защитных конкурентных действий // Прикладная информатика. 2008. №1 (13).
15. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 5–8.
16. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. №1 (43). С. 101–126.
17. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. №3 (3). С. 81–96.
18. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. №2. С. 65–83.
19. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №4 (46). С. 101–143.
20. Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82.
21. 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.
22. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000.
23. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М: ГНОМ и Д, 2001. С. 32–33.
24. Chen M.-J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. P. 85–102.
25. Chen M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1). P. 100–134.
26. Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & Mac-Millan I. C. (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 23. P. 187–207.
27. D'Aveni R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: N. Y.
28. 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.
29. 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.
30. Ghemawat P. & Rivkin J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
31. Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G. Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
32. Hunt S. D. & Morgan R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (2). P. 1–15.
33. 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.
34. 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.
35. Hunt S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
36. 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.

37. 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.

References

- Baboshin A. V. Konkurentnye pozicii sub#ektov predprinimatel'stva v sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2009, no. 2 (14), pp. 115–128.
- Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking v sisteme konkurentnykh deystviy predprinimatelskikh struktur. *Sovremennaya konkurenciya*, 2014, vol. 47, no. 5, pp. 117–129.
- Dik V. V. Konkurentnyye preimushchestva programnogo produkta i ikh svyaz s konkurentosposobnostyu ego potrebitelya i proizvoditelya. *Sovremennaya konkurenciya*, 2012, no. 6 (36), pp. 103–117.
- Klejner G. B. Sushhnost' i struktura strategii predpriyatija. *Sovremennaja konkurencija*, 2008, no. 6 (12), pp. 114–130.
- Kovalenko A. I., Polevoy A. A. Konkurentnye strategii roznichnykh setey produktov pitaniya: klassifikatsiya i empiricheskij analiz. *Sovremennaya konkurenciya*, 2012, vol. 35, no. 5, pp. 60–68.
- Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovaniya koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnykh issledovaniyah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.
- Logvinova I. L. Sub'ekty konkurencii na strahovom rynke. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 2 (20), pp. 49–61.
- Matvienko D. Yu. Strategicheskie al'jansy v konkurentnom vzaimodejstvii kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 6 (24), pp. 18–26.
- Matvienko D. Yu. Formy integracionnykh ob'edinenij kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 9–16.
- Pokamestov I. E., Lednev M. V. Konkurentnaja sreda rynkov mezhdunarodnykh faktorskih tranzakcij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 5 (35), pp. 113–125.
- Rubin Yu. B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
- Rubin Yu. B. Konkurentnye pozicii uchastnikov rynka v konkurentnoj srede. *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 2 (44), pp. 121–143.
- Rubin Yu. B. *Konkurencija: upravlennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2006.
- Rubin Yu. B. Postanovka zadach imitacionnogo modelirovaniya takticheskikh zashhitnykh konkurentnykh deystvij. *Prikladnaja informatika*, 2008, no. 1 (13).
- Rubin Yu. B. Rossijskoe predprinimatel'stvo kak napravlenie rossijskogo obrazovaniya. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 5–8.
- Rubin Yu. B. Chto takoe konkurencija? (Vvedenie v teoriju konkurentnogo povedenija). *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 1 (43), pp. 101–126.
- Rubin Yu. B. Strategii i taktiki konkurentnogo povedenija. *Sovremennaja konkurencija*, 2007, №3 (3), pp. 81–96.
- Rubin Yu. B. Strategii konkurentnogo povedenija sub#ektov predprinimatel'stva: poisk racional'nogo vybora. *Obshhestvo i jekonomika*, 2005, no. 2, pp. 65–83.
- Rubin Yu. B. Strategii konkurentnykh deystviy. *Sovremennaya konkurenciya*, 2014, no. 4 (46), pp. 101–143.
- Soboleva Je. Ju. Obespechenie konkurentosposobnosti jekspertnykh organizacij v sfere obrazovatel'nogo audita. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 79–82.
- Strel'nikov M. Ju. Konkurentnye dejstvija sistemnykh integratorov na IT — rynke: lidery, pretendenty na liderstvo i drugie uchastniki rynka. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 122–129.
- Jekonomicheskaja strategija firmy*, pod red. A. P. Gradova. 3-e izd. SPb.: SpecLit, 2000.
- Judanov A. Ju. *Konkurencija: teorija i praktika*. 3-e izd. M: GNOM i D, 2001, pp. 32–33.
- Chen M.-J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 85–102.

25. Chen M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, vol. 21 (1), pp. 100–134.
26. 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, pp. 187–207.
27. D'Aveni R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: N. Y.
28. 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), pp. 162–180.
29. Ferrier W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, vol. 44 (4), pp. 858–877.
30. Ghemawat P. & Rivkin J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
31. Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G. Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
32. Hunt S. D. & Morgan R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59 (2), pp. 1–15.
33. 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), pp. 107–114.
34. Hunt S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Towards Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*, vol. 4 (4), pp. 317–332.
35. Hunt S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
36. 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), pp. 713–745.
37. 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), pp. 60–85.

Yu. Rubin, MFPU «Synergy», Moscow, Russia, yrubin@mpa.ru

Development of competitive strategies

The article describes the mechanisms of determining the company's strategic goals of participation in the competition. The author describes the processes of identifying the firm's strategic areas of business and competition, of detection of strategic competitive conditions, of definition and classification of company's strategic environment, of development of a strategic competitive disposition.

The author reveals the content of the strategic management of competitive action, describes the stages of planning strategically significant competitive actions, competitive results and competitive potential.

The article also reveals the content of processes of planning of strategic competitive fields.

The author describes the possibility of combining different competitive strategies. The article considers the process of incentives, organizing and application controlling of competitive strategies.

Keywords: competitive strategy, strategic management of competitive action, strategic area of business, strategic core business, strategic competitive environment, competitive disposition.