

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

Тактика конкурентных действий участников рынка

В статье раскрывается различие тактического и стратегического конкурентного поведения фирм. Автором описывается система тактического менеджмента конкурентных действий фирмы, выделяются тактические конкурентные операции и тактические модели конкурентных действий. Подчеркивается взаимосвязь планирования тактических операций, расстановки конкурентных сил между тактическими соперниками на тактически выгодно конкурентном поле и определения тактических конкурентных преимуществ и недостатков фирм–конкурентов.

Автор раскрывает содержание тактических конкурентных диспозиций, предполагающих разработку фирмами подходящих тактических операций и организационных сценариев их проведения.

Также автором выделены и раскрыты отдельные компоненты менеджмента тактических операций: организационные и мотивационные условия, оперативный контроль проведения тактических операций с определением степени устойчивости конкурентных действий.

Ключевые слова: тактика конкурентных действий, тактические конкурентные операции, тактические модели конкурентных действий, тактические конкурентные преимущества и недостатки, тактические конкурентные диспозиции, организационные сценарии проведения тактических операций, недобросовестная конкуренция, организационные и мотивационные условия проведения тактических операций.

Определение тактики конкурентных действий. Тактика и стратегия в конкуренции

Выбор участниками рынка подходящих стратегий конкурентных действий не всегда гарантирует стратегический успех в конкуренции. Ведь конкурентные стратегии воплощаются в жизнь посредством тактики конкурентных действий.

Словосочетание «тактика действий» (от греческого «тактикос» — «относящийся к построению войск» и «тассо» — «выстраиваю войска») широко используется в военном лексиконе, в спорте и в других видах состязательной деятельности. Повсеместно употребляются и такие понятия, как «тактические учения», «тактические занятия», «тактические циклы», «тактические соображения», «тактические планы», «тактические построения».

В спорте с понятием «тактика» связывают модели практического взаимодействия сторон («тактика игры», «тактика боя», «тактика гонки»), в которых отражаются, с одной стороны, стратегический замысел поединка, а с другой стороны — задачи непосредственного взаимодействия с конкретным противником. В военном деле — это модели боевых действий против конкретного противника в течение фиксированного периода времени на основе стратегического замысла и с учетом реальной военной обстановки.

Если для идентификации стратегии важны определение глубины замысла, фиксация долговременных приоритетов и характера взаимодействия с противником, то для тактики — определение задач на определенный период действий и инструментария (системы методов) действий в течение этого периода. Если в военных стратегиях отражают-

ся определяющие цели участия государств и армий в войнах, основополагающие ресурсы ведения войн, основные союзники и противники, направления и характер главных ударов, то в тактике военных действий — конкретные задачи того или иного сражения, потенциал этого сражения, наименование и координаты расположения противника, методы ведения боя. Поэтому стратегический характер имеют победы в войнах, тактический — в отдельных сражениях и битвах.

Из военной и спортивной терминологии эти категории постепенно проникают и в бизнес-терминологию. Ключевое значение для определения тактики конкурентных действий приобретает установление наименования и рыночных координат соперников (сфера деятельности, наименование основных контрагентов и партнеров, местоположение рынков), периода взаимодействия с ними и задач на этот период, видов и методов конкурентных действий, подлежащих применению в течение этого периода.

Под *тактикой конкурентных действий* (*тактикой конкуренции*) понимается совокупность конкурентных действий, которые применяются участниками рынка в течение ограниченного по времени периода взаимодействия с конкретными соперниками для решения фиксированного круга внутренне связанных между собой задач по применению конкурентного потенциала и достижению желаемых конкурентных результатов.

Тактика конкурентных действий является составной частью тактики управления бизнесом наряду с тактикой производства, сбыта, разработки и внедрения инноваций, инвестирования, развития персонала, учета, распределения доходов и других бизнес-процессов (рис. 1).

Как в военном деле или в спорте, тактической единицей непосредственного взаимодействия сторон конкуренции выступает их однократное соперничество (на войне таким состязанием является сражение, в спорте — поединок, например футбольный матч, легкоатлетический забег, конкрет-



Рис. 1. Тактика управления бизнесом

Fig 1. Tactic of Business Management

ные соревнования по гимнастике, схватка в борьбе, др.). Такое соперничество и задачи, встающие перед его участниками, называются *тактическими*.

Эти задачи могут возникать по разным поводам — например, в связи с заключением и исполнением сделки или совокупности сделок, формированием клиентской базы, проведением PR-акций, рекламных и других публичных кампаний, запуском, реинжинирингом или продажей бизнеса, др.

Но все они, так же как задачи военных сражений или спортивных поединков, имеют четко очерченный предмет интереса, конкретный состав участников и фиксированный период решения. Тактика конкурентных действий всегда рассчитывается на одно тактическое состязание или серию однородных тактических состязаний на одну и ту же тему, с одними и теми же конкурентами и на период, в течение которого конфликт их интересов получит какое-либо разрешение. Поэтому тактика конкурентных действий имеет адресные, содержательные и временные границы (рис. 2).

Тактика конкурентных действий, как правило, адресна. У нее всегда имеются вполне определенные адресаты — *тактические конкуренты* (*тактические соперники*). Таковыми

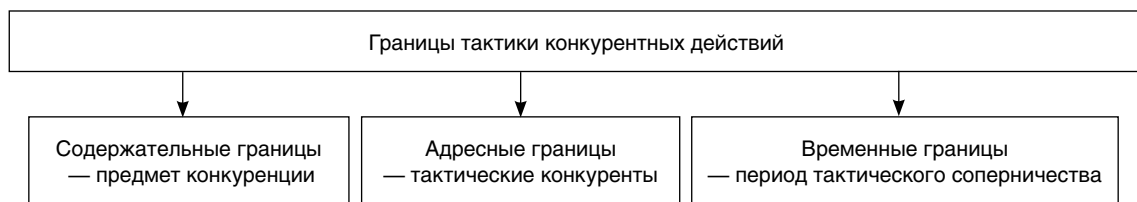


Рис. 2. Границы тактики конкурентных действий

Fig. 2. Scopes of the tactics of competitive actions

признаются соперники, с которыми участники вступают в непосредственное взаимодействие — адресуют им производимые действия, нацеливают «за» или «против» них свой потенциал. Эти соперники работают на определенных рынках, включены в конкретные цепочки ценности, имеют постоянное окружение и занимают на рынке фиксированные конкурентные позиции.

Конкуренция с тактическими соперниками всегда разворачивается вокруг определенных предметов конкуренции. Она всегда сконцентрирована на конкурентных действиях «за результаты», либо «за ресурсы», либо «за качество самих конкурентных действий», либо за все вместе.

Содержание тактики конкурентных действий определяется:

- тактическими задачами по выстраиванию совокупности конкурентных действий (*тактических конкурентных действий*) с помощью их планирования, организации, стимулирования и контроля по отношению к тактическим соперникам вокруг различных объектов бизнеса;

- тактическими задачами по достижению конкурентных результатов (*тактических результатов*), которыми могут быть либо выдерживание конкуренции, либо обеспечение превосходства над соперниками и достижение конкурентных преимуществ в долях продаж, ассортименте и качестве продукции, издержках, ценах, доходах, степени удовлетворенности потребителей, др.;

- тактическими задачами по применению конкурентного потенциала (определяемого как *тактический конкурентный потенциал*

ал) — ресурсов, применяемых для достижения конкурентных результатов в соперничестве с тактическими конкурентами;

- тактическими задачами по препятствованию соперникам либо способствованию им в выполнении собственных тактических задач (рис. 3).

Следование тактике конкурентных действий позволяет участникам рынка формировать систему непосредственного взаимодействия со всеми соперниками и добиваться выполнения конкретных задач по ведению своего бизнеса.

Тактика конкурентных действий всегда имеет также временной характер. Единицей измерения сроков применения участниками



Рис. 3. Содержание тактических задач конкуренции участников рынка

Fig. 3. The content of tactical tasks of competition of market participants

рынка той или иной тактики конкурентных действий в отношении тактических соперников является *тактический период* конкурентного взаимодействия (тактический период конкуренции). Он определяется исходя из задач по управлению бизнесом, которые устанавливаются участниками рынка на данный период времени. В течение данного периода участники рынка применяют к соперникам определенную тактику взаимодействия, а по его окончании могут обратиться к другой тактике.

Тактические периоды конкурентного взаимодействия могут иметь разную продолжительность по времени. Они могут охватывать, например, период проведения сделки или ряда сделок, который порой растягивается на многие месяцы. Но они могут оказаться и очень короткими и занимать, например, один день или даже часть одного дня. Поэтому универсального определения границ тактических периодов конкуренции не существует.

Тактический период взаимодействия с соперниками может исчерпываться, например, приобретением, вопреки конкурентам, уникального сырья, эффективным доведением до окружения информационных сигналов, привлечением (или утратой) ценных работников, победой (или поражением) в конкурсе на получение госзаказа, переключением клиентов на свою более дешевую или более качественную продукцию, включением в выгодные цепочки ценности и выключением из нее соперников и др.

Интегральным результатом становится занятие, удержание, усиление либо, напротив, ослабление или утрата конкурентных позиций. Любые занимаемые участниками рынка *конкурентные позиции* признаются ими *тактически выгодными* или *тактически невыгодными* как ресурс их действий в последующих периодах тактического взаимодействия.

Как и стратегия конкуренции, тактика конкурентных действий — управленческое понятие. Оно является основным для *такти-*

ческого менеджмента конкурентных действий, который включает тактическое планирование, мотивирование (стимулирование) участниками рынка самих себя и сотрудников к эффективному выполнению этих планов, организационное обеспечение взаимодействия с тактическими соперниками, контроль выполнения планов и качества самих планов с последующим внесением изменений в тактику конкурентных действий.

В процессе постановки и выполнения тактических конкурентных задач участники рынка руководствуются не только конкретными обстоятельствами ведения ими своего бизнеса, но прежде всего — конкурентными стратегиями.

Тактика любых действий может быть эффективной, если она базируется на стратегии, определяется ею, следует за ней. Не является исключением и тактика конкурентных действий.

Стратегия и тактика конкурентных действий являются не разными направлениями менеджмента конкурентных действий, а его разными структурными уровнями, причем тактика подчинена стратегии. Таким образом, происходит *соподчинение стратегического и тактического уровней менеджмента конкурентных действий* участников рынка.

Знание основ стратегического и тактического менеджмента конкурентных действий, понимание необходимости сочетать тактику действий со стратегией, а также умение обеспечивать такое сочетание на практике входят в число наиболее существенных профессиональных компетенций владельцев бизнеса и руководителей фирм.

Стратегия конкурентных действий имеет долгосрочный или бессрочный характер, а тактика конкурентных действий — краткосрочный характер, причем сроки ее применения исчерпываются определенными периодами времени. Стратегия устойчива, а тактика переменчива. Стратегия охватывает многократно воспроизводимые бизнес-коммуникации участников рын-

Таблица 1. Соотношение между стратегией и тактикой конкурентных действий

Table 1. The relationship between strategy and tactics of competitive actions

Стратегия конкуренции	Тактика конкуренции
Охватывает многократно воспроизводимые устойчивые конкурентные бизнес-коммуникации	Конкурентное взаимодействие имеет единоразовый характер, зависящий от обстоятельств ведения дел
Распространяется на взаимодействие участников рынка одновременно с различными представителями конкурентной среды	Распространяется на конкурентные бизнес-коммуникации с отдельными соперниками, выделенными из общей массы
Имеет долгосрочный или бессрочный характер	Сроки применения исчерпываются определенным периодом
Является объектом стратегического менеджмента	Является объектом тактического менеджмента

ка со своим окружением, а тактика конкурентных действий всегда осуществляется в связи с определенными обстоятельствами ведения бизнеса.

Конкурентная стратегия служит участникам рынка способом формулирования наиболее важных задач по выживанию в конкуренции и обеспечению превосходства над соперниками, она становится ответом на долговременные вызовы рынка. Тактика конкуренции — это то, как действуют конкуренты каждый день в соответствии со своей стратегией, как они обеспечивают выживание и победу в противостоянии с конкретными соперниками на практике. Таким образом, участники рынка тактически соперничают между собой, следуя конкурентным стратегиям.

Соотношение между стратегией и тактикой конкурентных действий представлено в табл. 1.

В свою очередь, стратегия конкурентных действий не может быть применена участниками рынка не через тактику, а как-то иначе. Единственным способом реализации участниками рынка стратегических установок является преломление их в тактике, посредством постановки и осуществления тактических конкурентных задач.

Долгосрочные цели, которые субъекты предпринимательства ставят перед собой в конкурентных стратегиях, преломляются в тактические задачи, выдвигаемые и адре-

суемые ими соперникам в каждом периоде взаимодействия с ними. Таким образом, эти задачи решаются с помощью конкурентных действий, выполняемых в соответствии не только со стратегией конкуренции, но и с ее тактикой.

Конкурентные действия не могут быть разделены на стратегические и тактические. Действуя в режиме реального времени, участники рынка всегда входят в тактическое взаимодействие. Поэтому действия, которые они адресуют соперникам, являются тактическими. Но поскольку через них субъекты предпринимательства реализуют конкурентные стратегии, они одновременно являются стратегически обусловленными и стратегически значимыми.

Так происходит всегда, если субъекты предпринимательства руководствуются здравым смыслом и стараются работать рационально. Поэтому тактика конкурентных действий становится способом каждодневного планомерного применения участниками рынка разработанных стратегий.

Тактика конкурентных действий — это планомерное применение участниками рынка конкурентных стратегий.

Во многих публикациях исследование конкуренции ограничивается изучением конкурентных стратегий. Вопросы тактики конкурентных действий обсуждаются не так часто. Имеется ограниченное число публикаций на русском языке, в которых

освещается или хотя бы упоминается тактика конкурентных действий¹.

Зачем нужно говорить о тактике, когда у субъектов предпринимательства есть стратегия? О тактике нужно говорить потому, что в жизни мы непосредственно наблюдаем тактику, а не стратегию. Поэтому пренебрежение тактикой конкурентных действий при изучении конкуренции обычно не дает возможности рассмотреть конкуренцию как живой процесс взаимодействия сторон.

Иногда тактика определяется как всего лишь краткосрочная стратегия. Такое определение имеет образный характер — ведь краткосрочными бывают стратегии лишь в краткосрочном бизнесе. Стратегии конкуренции всегда рассчитываются на перспективу, а тактика конкуренции рассчитывается на определенный период взаимодействия. На следующий день по завершении этого периода соперники, не отказываясь от стратегии конкуренции, могут перейти к совсем иной тактике конкурентных действий.

Тактические конкурентные операции и тактические модели конкурентных действий

Ключевое значение для тактического менеджмента конкурентных действий имеют понятия «тактическая конкурентная операция» и «тактическая модель конкурентных действий».

Под *тактической конкурентной операцией* понимается совокупность конкурентных действий (методов нанесения конкурентных ударов, оказания конкурентного давления, создания и поддержания конкурентных помех и преград, выдвижения угроз, заключения соглашений, распро-

странения сигналов, интенсификации самих конкурентных действий и др.), выполняемых в определенном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними.

Тактические конкурентные операции могут объединять серии конкурентных ударов, обмены ударами, нанесение различных ударов в сочетании с созданием помех, выдвижением угроз и иными действиями в информационном пространстве конкуренции. Они могут также объединять действия участников рынка «за» и «против» соперников.

Внутри тактических операций выполнение участниками рынка конкурентных действий упорядочивается в соответствии с тактическими задачами, которые они поставили перед собой. Система тактических операций участников рынка, производимая участниками рынка против соперников, составляет их повседневную операционную деятельность в конкурентной среде.

Все тактические конкурентные операции участников рынка принадлежат той или иной тактической модели конкурентных действий. Под *тактической моделью конкурентных действий* понимается тип совокупности конкурентных операций, производимых участниками рынка для решения определенного типа задач по отношению к тактическим соперникам (рис. 4).

Эти задачи обусловлены принятыми стратегиями и конкретными обстоятельствами ведения бизнеса.

Каждая из тактических моделей конкурентных действий опирается на определенную стратегию или на их сочетание, а реализация каждой из стратегий конкуренции производится посредством определенных тактических моделей конкурентных действий или их сочетания.

Тактические модели конкурентных действий подчиняются задачам, вытекающим из установок участников рынка на устранение соперников, либо на обособление от них, либо на сближение с ними, либо на выгодную сдачу им конкурентных позиций.

¹ См.: Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Изд-во «Крылов», 2003; Система бизнеса. Вып. 1 // Ученые записки Московской финансово-промышленной академии. М.: Маркет ДС, 2005; Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006; Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006.



Рис. 4. Соотношение тактических действий, операций и моделей

Fig. 4. The relationship between tactical actions, operations and models

Данные модели применяются либо для воздействия на конкретных соперников, либо для противодействия им, либо для содействия им, либо для сочетания первого, второго и третьего между собой, либо для обеспечения взаимного рационального бездействия.

Поэтому классификация тактических моделей конкурентных действий следует в целом за классификацией типов конкурентных действий и включает:

- тактические модели фронтального, флангового, скрытого, многоцелевого и тотального наступления;
- тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны;
- модель тактического контрнаступления;
- модель тактики партизанских действий;
- модель тактического отступления;
- тактическая модель рациональной самоизоляции;
- тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания;
- модель тактического согласия;
- тактические комбинации и маневры.

С их помощью участники рынка сводят стратегическую функцию-минимум и стратегическую функцию-максимум соответственно к решению тактической задачи-минимум по сохранению своего присутствия в бизнесе и тактической задачи-максимум по обеспечению превосходства над соперниками.

Все тактические модели конкурентных действий являются шаблонами, внутри которых выстраиваются и выполняются тактические конкурентные операции в соответствии с определенной логикой и смыслом. Ведь все операции и составляющие их конкурентные действия применяются для чего-то вполне определенного — для решения задач наступления, обороны, контрнаступления, отступления и др.

Согласно абстрактным рассуждениям, возможны различные классификации тактических моделей конкуренции. Но на практике тактические модели конкурентных действий могут быть жизнеспособными, если только они вытекают из конкурентных стратегий и реализуют стратегическое начало в деятельности участников рынка в конкурентной среде. Поэтому классификация, в которой типы тактических моделей конкуренции сопряжены с типами конкурентных стратегий, является наиболее последовательной.

Представленная классификация соответствует традиции разграничения тактических моделей деятельности в других направлениях состязательной деятельности. Тактика действий спортсменов во время поединков между собой или спортивных команд во время турниров и отдельных матчей, а также тактика действий вооруженных сил во время боя традиционно подразделяется на тактику наступления и тактику обороны, в которую вкрапливаются контрнаступление, отступле-

ние, перемирие и согласие, иное комбинирование действий.

В футболе или хоккее, например, некоторые команды играют «от обороны», чередуя глухую защиту с контратаками, другие исповедуют исключительно наступательную тактику, как сборная СССР по хоккею («красная машина») в 60–80-е гг. прошлого века или сборная Бразилии по футболу на всех чемпионатах мира.

Любая тактическая модель конкурентных действий участников рынка является, по сути, моделью их поединка с тактическим соперником / тактическими соперниками с помощью определенных тактических операций.

Каждый участник рынка самостоятелен в формулировании и решении тактических задач и в выборе тактических моделей конкурентных действий. Он также волен выбирать методы конкурентных действий и упаковывать их в тактические операции. Он по-своему преломляет стратегию конкурентных действий через их тактику.

Это связано с объективными обстоятельствами — размерами тактического периода взаимодействия, особенностями решаемых задач, выявленными намерениями соперников, а также с субъективными — компетентностью участников рынка и их готовностью к применению определенных тактических операций, действиями соперников внутри тактического периода взаимодействия.

Готовясь к поединкам, участники рынка решают прежде всего, какой модели они намерены придерживаться в тактическом периоде взаимодействия с соперниками, а затем подбирают подходящие тактические операции.

Планирование тактических операций. Тактические планы в конкуренции

Планирование тактических операций (тактическое планирование) включает деятельность участников рынка по составлению

перечня операций, их утверждению и принятию к исполнению в качестве тактических планов взаимодействия с конкурентами.

Тактические планы совершения конкурентных действий являются основным внутренним нормативным документом участников рынка, который призван регламентировать и упорядочить производимые ими конкурентные действия в течение предстоящего периода деятельности, который называется плановым периодом. Их источниками являются стратегические планы по ведению бизнеса и бизнес-модели, а также тактические прогнозы развития взаимодействия сторон в течение тактического периода.

В них необходимо четко обозначить состав тактических конкурентов, показать, с какими группами соперников и остального окружения будут взаимодействовать участники рынка в течение планового периода, указать на объекты планирования, тактические конкурентные поля, тактические ресурсы в течение данного периода. В этих планах также формулируются состав и порядок совершения конкурентных действий, их параметры, а также критерии успешности их выполнения.

Эти планы являются составной частью комплексных планов деятельности участников рынка по тактическому управлению собственным бизнесом. Как правило, они должны составлять определенный раздел в структуре таких планов, наряду с планами производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, планами их продажи, планами закупок, финансовыми планами, кадровыми планами, планами внесения изменений в бизнес, планами ликвидации бизнеса и другими. Деятельность участников рынка на основе планов является признаком планомерного взаимодействия с конкурентами в течение данного тактического периода как составной части тактики ведения ими своего бизнеса.

Тактические конкурентные операции производятся в течение всего планового периода взаимодействия участников рынка

с соперниками. Они не могут быть самопроизвольно прерваны без негативных последствий для применяющих их участников рынка, за исключением случаев прекращения соперниками собственной деятельности.

Составление тактических планов конкурентных действий начинается определением круга тактических конкурентов, а завершается утверждением *тактических установок на совершение конкурентных действий*, в которых содержится постановка задач на достижение планируемых результатов по завершению тактического периода взаимодействия сторон. Выполнение этих установок становится обязательным для любой фирмы и всех ее подразделений, владельцев бизнеса, менеджеров и рядовых сотрудников. Иначе смысл планирования теряется.

Наряду с установками на достижение определенных конкурентных результатов, тактические планы содержат также описание состава планируемых ресурсов, состава и порядка применения конкурентных действий, перечня конкурентных полей и параметров силы конкурентных действий.

Комплексное планирование конкурентных действий включает прогнозирование собственных и чужих конкурентных действий в предстоящем периоде. Когда в распоряжении участников рынка появляются прогнозы вероятных конкурентных действий, они могут превращать свои замыслы в конкретные планы тактического конкурентного взаимодействия с соперниками и остальным окружением.

Наличие квалифицированных прогнозов позволяет участникам рынка избегать *тактических неожиданностей*, при которых ожидаемые соперники, их действия, ресурсы и результаты, а заодно и уровни их и собственной конкурентоспособности не соответствуют реальности, или хотя бы добиваться снижения степени риска. Появление любых тактических неожиданностей, особенно тех, с которыми трудно справиться без ощутимых потерь, что влечет за собой очевидные нега-

тивные последствия для плохо подготовленных участников рынка.

Необходимая для прогнозирования информация включает следующие сведения:

- о потребностях клиентов, поставщиков, партнеров, прямых конкурентов и конкурентных позиций — собственных и конкурентного окружения на рынке;
- о планируемых конкурентных результатах в сравнении с предполагаемыми результатами работы соперников;
- о потребностях фирмы в ресурсах для выполнения конкурентных действий;
- о потребностях фирмы в совершении определенных конкурентных действий, их силе: масштабах, точности, скорости совершения, интенсивности;
- об известных и/или доступных путях повышения своей конкурентоспособности, снижения затратоемкости конкурентных действий в процессе достижения планируемых конкурентных результатов;
- о последствиях конкуренции с теми или иными предполагаемыми соперниками в связи с предстоящим выходом на новый тактический период взаимодействия.

Тактические планы участников рынка различаются между собой. Ведь преломление стратегии конкурентных действий в ее тактике имеет вариативный характер, что обуславливается индивидуальными особенностями каждой фирмы, а также тем, что конкурентная среда постоянно представляет участникам рынка альтернативных тактических соперников. С каждым из них приходится взаимодействовать с учетом его особенностей и расстановки конкурентных сил.

Это означает, что одна и та же стратегия конкурентных действий может воплощаться в жизнь с помощью различных моделей. Бывает и так, что с помощью одной и той же модели участники рынка пытаются достичь разных стратегических целей.

Поэтому при выборе тактических моделей конкурентных действий участники рынка не избегают тактических альтернатив

и делают свой выбор на альтернативной основе.

Распространенной разновидностью тактических планов совершения конкурентных действий являются, к примеру, разделы бизнес-планов.

Бизнес-планы обычно составляются участниками рынка для вполне определенных задач по привлечению инвестиций и кредитов в стартапы либо в новые бизнес-проекты. Они не являются специализированными плановыми документами по участию в конкуренции. Каждый бизнес-план представляет собой комплексный документ, в котором описывается совокупность сторон бизнес-процессов, ресурсы и намечаемые результаты деятельности. И в их числе обязательно приводятся результаты конкурентного анализа, описания деятельности вероятных соперников и предполагаемый состав конкурентных действий, которые участники рынка намереваются адресовать им в плановом периоде.

Раздел «о конкурентах» занимает одно из центральных мест в структуре каждого бизнес-плана. По его содержанию потенциальные кредиторы, инвесторы, в том числе те из них, кого инициаторы стартапов желали бы видеть в числе своих партнеров по новому бизнесу, могут судить об уровне компетентности стартаперов и о степени готовности к созданию, обустройству и раскрутке бизнеса в конкурентной среде.

Расстановка конкурентных сил между тактическими соперниками

Участники рынка прежде всего определяют состав своих тактических конкурентов. Они решают, с кем именно из их числа и почему они намерены соперничать. Они расставляют приоритеты, ранжируя конкурентов по степени их значимости, понимая, что каждому из них следует уделить внимание в пределах, обусловленных характером исходящих от них опасностей и рисков в конкурентной среде.

Этому способствует четкое понимание совокупности интересов и побудительных мотивов — собственных и соперников. Эффективная тактика конкурентных действий всегда опирается на рациональное отношение участников рынка к конкурентным действиям друг друга в течение тактического периода взаимодействия.

Между тактическими конкурентами всегда существует определенная расстановка сил, которая должна быть изучена и понята. Для тактики любых взаимодействий важнее всего определить: кто сильнее кого в тактическом периоде взаимодействия и в чем?

В процессе выработки тактических моделей конкурентных действий участникам рынка следует разобрать каждый из компонентов своего и чужого потенциала, буквально измерить линейкой и «простучать» каждый сантиметр расстояния, отделяющего свою продукцию от потребителей, а также соизмерить силу конкурентных действий сторон.

Любая деталь конкурентного потенциала и конкурентных действий участников рынка рассматривается как признак силы или слабости и их самих, и их тактических соперников. Все без исключения ресурсные и деятельные достижения и неудачи соперников будут, несомненно, использованы сторонами в новом тактическом периоде взаимодействия.

Оценка силы конкурентов важна при формировании стратегии конкурентных действий. Но в тактическом менеджменте конкурентных действий она приобретает особый смысл, поскольку с соперниками надо вступать в непосредственное взаимодействие. Каждый тактический успех ложится в копилку достижений фирмы, каждый тактический провал деморализует участников рынка и подрывает веру в свои силы и в успехи в делах.

Ресурсы, подлежащие привлечению участниками рынка для выполнения действий по достижению тактических конкурентных результатов, образуют их тактический конкурентный потенциал. Он состоит из со-

вокупности ресурсов, подлежащих применению в течение как минимум одного тактического периода по отношению к тому или иному сопернику. Ресурсы, которые могут быть обращены ко всем тактическим соперникам, составляют интегральный тактический потенциал участников рынка. В любой период времени он имеет вполне определенный состав, структуру и размеры, которые свидетельствуют о потенциальных возможностях участников рынка в противостоянии всей массе соперников в этот период.

Обобщенно эти возможности характеризуются как их *тактическая конкурентоспособность*. Она может иметь частный характер и выявляется сравнением собственного конкурентного потенциала с конкурентным потенциалом конкретного тактического соперника. Но она может иметь системный характер и выявляется сопоставлением собственного конкурентного потенциала с конкурентным потенциалом всей массы участников рынка, которые могут стать прямыми и косвенными соперниками в течение тактического периода взаимодействия.

Такие расчеты обычно опираются на информацию, которую участникам рынка удается собрать из открытых и закрытых источников, и имеют очень приблизительный характер. Для получения системных представлений о степени конкурентоспособности участников рынка следует произвести сравнение уровней эффективности конкурентных действий, совершаемых разными конкурентами.

Конкурентоспособные участники рынка могут успешно решать тактические задачи и совершать успешные конкурентные действия по отношению к тактическим соперникам либо ко всей их массе. Участники рынка могут в одно и то же время быть конкурентоспособными по отношению к одной группе конкурентов или к отдельным конкурентам и не обладать тактической конкурентоспособностью по отношению к другим конкурентам, успешно действовать на локальном рынке и неудачно — на международном. Например, одна и та же фирма в рамках реги-

ональных отраслей группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента — нет.

В этой связи, чтобы не попасть впросак, им приходится тщательно выбирать тактических соперников.

Для этого им приходится ранжировать ресурсы, стремясь к их максимально точному применению. Это особенно важно в условиях ресурсных ограничений — в этих случаях отбор конкурентных ресурсов и составление моделей конкурентных действий становится в полной мере «искусством возможного» в предлагаемых обстоятельствах.

Для постановки тактических задач необходимо предельно конкретно выявить *слабые силы* — соперников и свои собственные, оценив:

- размеры участников рынка и при необходимости их структурных подразделений;
- степень устойчивости и целостности организационных структур их бизнеса;
- масштабы распространения их деятельности (охват одновременно осуществляемых бизнес-проектов);
- сравнительную степень интенсивности конкурентных действий в каждой из избранных областей предпринимательства;
- величины конкурентного потенциала соперников;
- уровень профессиональной компетентности владельцев бизнеса и сотрудников фирм-конкурентов;
- степень эффективности применяемых сторонами бизнес-коммуникаций;
- степень стратегической зависимости сторон от окружения;
- характер и степень устойчивости стратегических и тактических конкурентных позиций соперников в каждой из областей бизнеса;
- силу/слабость конкурентных действий сторон и др.

В процессе тактического планирования конкурентных действий важно учитывать не только фактическую силу участников

рынка, но и возможности ее наращивания в течение всего тактического периода взаимодействия сторон.

Все перечисленные слагаемые силы тактических конкурентов важны при сравнительной оценке расстановки сил в плановом периоде.

Прежде всего необходимо провести сопоставление собственной и чужой ресурсной базы. Фирмы-конкуренты располагают неодинаковыми материальными ресурсами, техническими и технологическими возможностями, они размещаются в точках, по-разному удаленных от источников сырья, партнеров и потребителей. Их сотрудники имеют разный уровень профессиональной квалификации. У них разные конкурентные позиции и возможности привлечения ресурсов извне и изнутри.

Например, относительная техническая и особенно технологическая отсталость участников рынка не позволяет им в должной мере ориентироваться на повышение качества товаров и услуг, дифференциацию продукции, а также на создание привлекательного имиджа передовика технического прогресса. Вместе с тем, развиваясь на неизменной технико-технологической базе, данная фирма все же обладает возможностью уменьшать издержки и снижать цены.

Относительное превосходство участников рынка над конкурентами в технической и технологической областях обуславливает возможность применения ими методов неценовой конкуренции, терпя увеличение издержек и возможное возрастание цен не только на новые марки продукции, но и на сохраняемую номенклатуру товаров.

Перед фирмой, более удаленной от рынков сбыта продукции, чем ее соперники, стоит задача приблизиться к ним. Для этого надо либо увеличить издержки на перемещение товаров к потребителям, либо попытаться сформировать новый локальный (или местный) рынок или сегмент рын-

ка на базе новых свойств или новой марки товара. Фирма, имеющая лучшие территориальные условия деятельности, оценивает это не только как конкурентное преимущество, но и как важный тактический инструмент ценовой конкуренции — продукция фирмы оказывается более дешевой и менее затратною из-за менее высоких издержек на транспортировку товаров.

Конкурентная сила участников рынка зависит также от их *тактического кадрового потенциала*. Именно людям, прежде всего руководителям фирмы, с их умом, эрудицией, хитростью, личной энергетикой предстоит непосредственно вступить в противостояние с соперниками.

Каждый сотрудник фирмы обладает личными профессиональными, деловыми и нравственными качествами, физическими и интеллектуальными способностями, «силой ума», амбициями к карьерному росту, предрасположенностью к лидерству или конфликтам, темпераментом и энергетикой. Каждый из них является изобретательным или безыскусным, хитрым или бесхитрым, ловким и маневренным в выполнении должностных обязанностей или неповоротливым. Упомянутые качества и компетенции определяют действия каждого из сотрудников.

Нет сомнений в том, что любые кадровые достижения не останутся без внимания конкурентов, а неудачи — будут использованы ими.

Важно также сравнить и *тактический организационный потенциал* участников рынка. Различия в организационном устройстве фирм и организационных структурах бизнеса существенно влияют на тактику конкурентных действий соперников.

Фирмы, обладающие сильной централизацией, как правило, отличаются высокой оперативностью в решении тактических задач и в выдвижении тактических установок, чем компании с более высоким удельным весом демократических процедур в меха-

низме принятия решений и контроля их выполнения.

Теоретически таким фирмам было бы сподручнее держать курс на последовательное опережение конкурентов. Однако на практике такая легкость оказывается достижимой лишь в тех случаях, когда тактические задачи выглядят простыми и ясными вследствие небольшого числа легко узнаваемых и «просчитываемых» соперников. Не исключено, что признание обыкновенной линейной организационной структуры наиболее подходящим решением приведет к тому, что тактика конкурентных действий фирмы будет во многом обусловлена характером и масштабами личности ее первого руководителя.

Такую тактику демонстрируют участники рынка, которым присущ авторитарный стиль управления. Менеджер компании, добившись успехов, начинает рассматривать все свои действия как адекватные, оптимальные, наиболее обоснованные и не считает нужным обсуждать их с кем-либо. Однако авторитарные решения могут оказаться удачными и неудачными, при этом всю полноту ответственности за неудачную тактику действий фирмы несут владельцы бизнеса.

Напротив, фирмы, организационная структура которых базируется на матричном принципе, обладают большим разнообразием иерархических лестниц и внутрифирменных вертикальных коммуникаций и, как правило, превосходят соперников в разнообразии одновременно применяемых тактик. Степень зависимости результатов бизнеса таких фирм от личных способностей (а порой и настроения) их первых лиц здесь гораздо меньше. Такая структура обеспечивает большую маневренность компании, но зато не дает ей новых скоростных возможностей.

Упор на линейность в организации внутрифирменного менеджмента лучше подходит для стабильной тактики конкурентных действий по отношению к тактическим конкурентам в условиях однообразия тактических задач на постановочной стадии. Упор

на распределение функций менеджмента, делегирование полномочий во внутрифирменном управлении больше подходит для маневров в условиях относительного разнообразия тактических задач.

Тактические конкурентные преимущества и недостатки. Ключевые факторы успеха

Свои конкурентные преимущества и недостатки участники рынка усматривают, прежде всего в своем потенциале и в силе действий, т. е. в том, что они могли бы «пустить в дело», стремясь к опережению соперников в тактическом периоде взаимодействия с ними. Некоторые из конкурентных различий в кадрах, технологиях, инновациях, финансах, каналах товародвижения и др. могут иметь стратегическое значение для них.

Различия в силе конкурентных действий и качестве ресурсов, получаемых участниками рынка извне и изнутри и облегчающих им участие в конкуренции, становятся их *тактическими конкурентными преимуществами*. Это совокупность их потенциальных, деятельных и фактических возможностей, которые отличают их от соперников в лучшую сторону. Соответственно, *тактические конкурентные недостатки* отличают участников рынка от их соперников в худшую сторону.

По аналогии с другими направлениями состязательной деятельности людей в конкуренции субъектов предпринимательства можно усмотреть создание одной из сторон:

— *территориального преимущества* — более высокой, чем у соперников, степени контроля рынков и их секторов/сегментов в процессе решения тактических задач;

— *игрового преимущества* — превосходства над соперниками в скорости, точности, масштабе, интенсивности производимых конкурентных действий;

— *силового преимущества* — превосходства над соперниками, позволяющего

участникам рынка использовать сильные стороны окружения в своих интересах и наказывать соперников за проявления слабости, за нарушение или игнорирование установленных «правил игры».

Конкурентные преимущества Mercedes над соперниками состоят в высокой надежности автомобилей, наличии комфортабельного салона, многофункциональности, а также в том, что покупка продукции Mercedes воспринимается как демонстрация финансовой состоятельности клиента и приверженности престижному бренду. Именно эти конкурентные преимущества соперника учитывала компания BMW при разработке своих тактических конкурентных операций, о чем будет рассказано ниже.

Определяющие тактические конкурентные преимущества, благодаря которым участники рынка добиваются успеха, несмотря на наличие слабых сторон и конкурентных недостатков, часто называют *ключевыми факторами успеха*. Они характеризуют то наиболее значительное в их потенциале и в самих конкурентных действиях, что позволяет им обеспечивать благоприятные текущие результаты участия в конкуренции и успехи в будущих тактических периодах взаимодействия с соперниками.

Ключевые факторы успеха характеризуют предпосылки решения участниками рынка задачи-минимум и задачи-максимум в тактическом периоде взаимодействия с соперниками. Их наличие критично для обозначения претензий данных участников рынка на достижение успехов в конкуренции. Без их наличия, несмотря даже на обладание другими сильными сторонами, участники рынка могут рассчитывать на успех лишь благодаря удаче, случайному стечению благоприятных обстоятельств. Поэтому ключевые факторы успеха иногда называют также критическими факторами успеха.

В основе выделения ключевых факторов успеха (КФУ) участников рынка лежит представление о том, что в структуре их конкурентного потенциала и конкурентных дейст-

вий следует выделять ключевые элементы, которые имеют определяющее значение для оценки их подлинной конкурентной силы.

Иногда можно прочесть о том, что ключевое значение для достижения фирмами успехов имеют все без исключения факторы ведения бизнеса. Такой подход излишне расширительно трактует саму идею ключевых факторов успеха.

В действительности все группы применяемых ресурсов имеют жизненно важное значение для ведения бизнеса и участия в конкуренции. Успех недостижим, если участники рынка не располагают квалифицированным персоналом, эффективным менеджментом, достаточной материальной базой, современными производственными и коммерческими технологиями, привлекательным имиджем, предприимчивостью, плодотворными дебютными идеями и др. Но далее в каждой группе ресурсов следует выделить то, что имеет определяющее значение для достижения успехов.

Тактически выгодное конкурентное поле

Когда участникам рынка понятно, каковы их тактические соперники, насколько они сильны, им следует выбрать *тактически выгодное конкурентное поле*. Таковым признается выгодный для соперничества с конкретными конкурентами объект бизнеса — цены, ассортимент продукции, качество товаров/услуг/работ, конкурентные позиции, инвестиции, кадры, информация, бренд, административный ресурс или что-либо еще.

Тактически выгодным конкурентным полем может оказаться локальный рынок либо национальный рынок той или иной страны, отрасль, ассортиментная группа товаров, рыночная ниша, те или иные необходимые ресурсы. На нем участники рынка активизируют свой потенциал подобно тому, как футбольная команда выстраивает свои порядки на футбольном поле, а армия — на поле военных действий.

Но в отличие от поля военных действий, которое всегда имеет географические, ландшафтные, климатические и иные природные признаки, или от футбольного поля, для которого наиболее важным являются доскональное знание покрытия и фактор «родных стен», основным признаком тактической выгоды конкурентного поля являются методы конкурентных действий, к применению которых участники рынка готовы лучше, чем их соперники.

Лучше понять смысл выражения «конкурентное поле» можно, образно соотнеся его с понятием спортивного поля, в частности футбольного. Как известно, соперничество футбольных команд происходит либо на «своем поле» — на стадионе, принадлежащем одному из клубов или расположенном в месте его базирования, либо на «чужом поле» — на стадионе соперника.

Поле становится «своим» не потому, что принадлежит футболистам. Признаками принадлежности являются хорошее знание особенностей газона, более высокий, чем у соперников, уровень отработки приемов владения мячом и нанесения ударов, близость к месту жительства спортсменов, преобладание «своих» болельщиков, более лояльное отношение арбитров. На своем поле всегда легче навязать соперникам свою стратегию и тактику ведения игры, заставить их подчиниться своим интересам.

Иногда при обнаружении непреодолимых разногласий между соперниками, а также во время чемпионатов мира и олимпиад команды встречаются на «нейтральном поле». Фактор своего, чужого или нейтрального поля обязательно используется каждой командой при выработке целевых установок на участие в матче и по ходу игры.

Кроме того, каждый участок поля является отдельной областью соперничества футбольных команд. Каждая из таких команд включает одиннадцать игроков, имеющих разные футбольные амплуа. На поле все они занимают разные позиции и выполняют неодинаковые функции. Практика показы-

вает, что клуб, обладающий сильной и конкурентоспособной линией защиты, порой оказывается не в состоянии эффективно играть на линии атаки, а команда, располагающая великолепным составом полевых игроков, может проиграть чемпионат мира из-за бездарной игры своего голкипера. Поэтому задачей руководителей футбольного клуба выступает определение тех участков поля, к игре на которых данный клуб подготовлен в наибольшей степени, и обеспечение конкурентного превосходства над соперником прежде всего на данных участках.

Выбор участниками рынка конкурентного поля всегда важен им для обеспечения более высокой, чем у соперников, результативности предпринимаемых действий. Поэтому участникам рынка целесообразно, по возможности, держать под контролем выбор поля (или полей) конкуренции, на которых они в состоянии конкурировать со своими тактическими соперниками, добиваясь тактического конкурентного превосходства и обеспечивая себе тактические выгоды.

Конкурентное поле признается тактически выгодным, если участники рынка обладают превосходством над соперниками в проведении одних и тех же конкурентных действий. Если фирма не встречает равных себе соперников в проведении скрытой ценовой конкуренции на том или ином локальном рынке, то такое конкурентное поле следует признать тактически выгодным для этой фирмы.

Участникам рынка предстоит определить, какое число конкурентных полей во взаимодействии с тем или иным тактическим соперником ей следует занять. В некоторых случаях им чрезвычайно сложно противостоять одному и тому же сопернику одновременно на нескольких конкурентных полях. В других случаях, если позволяют силы, им выгодно действовать на разных полях одновременно, комбинируя элементы различных тактических операций.

Подобно футбольным менеджерам участники рынка тщательно ищут «свое» — тактически выгодное поле и те его конкретные участки, на которых им легче всего обеспечить превосходство над соперниками с помощью предпринимаемых конкурентных действий и заставить соперников действовать в соответствии с собственными интересами.

Им важно провести тактический период взаимодействия с соперниками на том конкурентном поле, которое является более приемлемым для них, чем для соперников. Правильный выбор тактических полей конкуренции и закрепление их в процессе планирования конкурентных действий позволяет держать соперников в постоянном напряжении.

Участники рынка, планирующие наступательные действия, всегда кровно заинтересованы в наличии фактора «своего поля». Те, кто предпочитает обороняться, часто оказываются на чужом поле. Занимая «свое поле», участники рынка сразу обретают важное конкурентное преимущество. Если конкурентов заставили играть на «чужом» для себя поле, значит, он уже сделался объектом скрытого управления.

Например, участники рынка могут навязывать соперникам ценовое соперничество в активном наступательном формате, используя одновременно понижение и повышение цен на разные группы товаров, либо заставить их вступить в ассортиментное соперничество с собой на отдельных местных рынках, на которых уже была проведена предварительная работа по продвижению новых товаров.

При этом в отличие от участников конкретного футбольного матча всякому участнику рынка приходится одновременно противостоять на различных полях множеству экономических игроков, каждый из которых преследует собственные конкурентные цели.

Бывает так, что конкурентное поле выбирает не одна из сторон, а по умолчанию

обе стороны одновременно. Так происходит, если стороны приходят не к взаимному противодействию или воздействию, а к взаимному содействию. Такое конкурентное поле становится частью *поля партнерства*, на котором стороны действуют сообща против общих соперников.

Тактические конкурентные диспозиции

В процессе составления тактических планов конкурентных действий участники рынка не только определяют, на каких полях они намерены взаимодействовать с соперниками в плановом периоде, но и какие тактические диспозиции они имеют на них. Эти диспозиции отражают расстановку сил тактических соперников на каждом из конкурентных полей, на которых должно вернуться соперничество между ними.

Конкурентная диспозиция (позиционный план) — это документ, который разрабатывается в ходе планирования конкурентных действий.

Мы обращались уже к стратегическим конкурентным диспозициям, но именно *тактические конкурентные диспозиции* — планы взаимного расположения тактических соперников на конкурентном поле становятся для участников рынка рабочими документами. Они приобретают для участников рынка директивный характер.

Тактические конкурентные диспозиции должны учитывать всю совокупность факторов участия сторон в конкуренции, причем в качестве сторон конкурентных диспозиций должны рассматриваться лишь планируемые соперники.

Каждая из сторон тактического взаимодействия имеет свои фронт, фланги и тыл.

Фронтом участников рынка на тактическом конкурентном поле становится их кадровые, материальные, инвестиционные, финансовые, информационные, технологические и иные ресурсы взаимодействия с тактическими соперниками, а также вы-

полняемые действия в процессе конкуренции «за результаты», «за новые ресурсы» либо «за качество конкурентных действий».

Такой фронт может оказаться широким по географии бизнеса (при работе на разных локальных/местных рынках), по продуктовому ряду (если соперники одновременно являются приверженцами дифференциации продукции и/или диверсификации бизнеса), по ресурсам (если соперники применяют взаимозаменяемые ресурсы и технологии). Но он может оказываться и узким, если участники рынка ограничивают себя в географии бизнеса, номенклатуре продукции, ресурсах, технологиях и др.

Конкурентная диспозиция должна содержать *линию фронта* — перечень ресурсов и технологий в актуальном состоянии, с учетом потенциальных конкурентных преимуществ и недостатков. С помощью этих преимуществ участники рынка намереваются выиграть у соперников с учетом преимуществ и недостатков их собственного потенциала.

Линия фронта связывает между собой различные ресурсные и деятельные зоны. Оконечности конкурентных фронтов составляют *конкурентные фланги*, которые содержат, как правило, наименее значимые части конкурентного потенциала сторон. В тылу у участников рынка остаются при этом другие части конкурентного потенциала, которые не подлежат применению в тактическом соперничестве с данным конкурентом, на данном конкурентном поле и именно в данном тактическом периоде взаимодействия с ним.

Тактические конкурентные диспозиции участников рынка, содержащие линию фронта с указанием на отдельные зоны, фланги и на тыл этих участников рынка и их соперников, смогут стать для них неплохим подспорьем в процессе взаимодействия с этими соперниками. Они станут для всякого квалифицированного участника рынка основными иллюстрация-

ми театра конкурентных действий и исходным материалом для разработки организационных сценариев проведения тактических операций.

Участники рынка, пользующиеся конкурентными диспозициями в процессе планирования тактики конкурентных действий и следовании ей, называются *конкурентными диспозиторами*. Создавая свою собственную диспозицию, они выстраивают фронт тактического противостояния в наилучшем, по их мнению, формате. Поэтому они сразу превосходят соперников, которые этого не делают, в подготовке будущих тактических операций.

Конкурентные диспозиции предлагают соперникам и остальному окружению приемлемый для себя взгляд на то, как следует действовать сторонам конкуренции в предстоящем периоде взаимодействия. Участники рынка пользуются конкурентными диспозициями не только для улучшения собственных конкурентных позиций, но и для скрытого моделирования чужих тактических операций в очередном периоде и оказания целенаправленного влияния на соперников и остальное окружение.

Чтобы одерживать верх в конкуренции, участникам рынка приходится квалифицированно управлять собственными и чужими конкурентными позициями. Они фиксируют фактические размеры продаж — собственные и соперников, определяют перечень ресурсов и конкурентных действий, с помощью которых они могли бы увеличивать размеры продаж, а также способствовать ослаблению конкурентных позиций соперников, действуя по всему фронту.

Если они оказываются не в состоянии управлять конкурентными позициями по отношению к представителям окружения, их действия оказываются объектами определяющего влияния со стороны окружения, что влечет за собой автоматическое следование чужим диспозициям и большие сложности в отстаивании интересов собственного бизнеса в конкурентной среде.

Разработка тактических операций и организационных сценариев их проведения

Подходящие и неподходящие тактические операции

Установление состава тактических конкурентов, выявление степени своей и чужой конкурентоспособности, «своих» и «чужих» конкурентных полей и тактических конкурентных диспозиций позволяет субъектам предпринимательства намечать типы тактических моделей и определять, какие тактические операции являются для них подходящими, а какие — неподходящими.

Подходящими являются тактические операции, которые соответствуют тактическим конкурентным диспозициям сторон и не противоречат имеющимся на рынке системным ограничениям. Задача состоит в том, чтобы выбрать для применения подходящие операции и воздержаться от неподходящих, которые способны извратить самую впечатляющую стратегию конкуренции.

Выбор подходящих тактических операций является следующим после выбора конкурентных стратегий шагом участников рынка в обеспечении качества конкурентных действий. Подходящими тактические операции признаются в результате оценки состава конкурентных действий, параметров их силы и эффективности, порядка их выполнения.

Само наличие правильного выбора тактически выгодного конкурентного поля еще не дает участникам рынка оснований поверить в успех — надо также воспользоваться возможностями, которые предоставляет фактор выгодного поля. Именно для этого создаются тактические конкурентные диспозиции и с их помощью определяются подходящие тактические операции.

Опираясь на тактические конкурентные диспозиции, участники рынка определяют:

- конкурентные преимущества и недостатки, силу сторон в проведении конкурентных операций;

- конкурентные риски и опасности, прогнозируемые на плановый период.

В планах проведения тактических операций необходимо отразить пункты своего превосходства над соперниками, а соперников — над собой в проведения конкурентных операций. В них следует предусмотреть перечень проблем, которые им надлежит создать соперникам, а также перечень рисков и опасностей, которые, вероятнее всего, возникнут в их деятельности по вине соперников, и перечень мер по их преодолению в случае возникновения.

Планирование участниками рынка тактических операций всегда производится для предохранения своего бизнеса и бизнеса партнеров от внешних рисков и опасностей и для создания рисков и опасностей конкурентам, против которых они действуют.

На стадии планирования тактические операции являются планируемыми. Главное правило управления ими на стадии планирования состоит в определении их как средства выполнения тактических задач на выбранном тактическом конкурентном поле. В их числе:

- занятие, удержание или укрепление тактически выгодных конкурентных позиций;
- ослабление конкурентных позиций, тактически выгодных для соперников;
- пополнение тактического конкурентного потенциала, укрепление конкурентоспособности по отношению к тактическим соперникам;
- ослабление тактического конкурентного потенциала соперников, понижение уровня его конкурентоспособности по отношению к себе;
- демонстрация окружению собственной конкурентной силы в сравнении с тактическими соперниками и конкурентной слабости соперников в сравнении с собой;
- приобретение и накопление опыта тактического конкурентного взаимодействия для последующего его применения против этих же и других соперников.

Тактический менеджмент конкурентных действий применяется в соответствии с кон-

цепцией управления по целям — в основе менеджмента находятся цели, которые содержат определение планируемых результатов деятельности.

Использование данной концепции при планировании тактических операций позволяет участникам рынка сделать очередные шаги в обеспечении качества своих конкурентных действий — определении их состава, силы, эффективности и порядка выполнения.

Определение состава конкурентных действий и операций

При определении состава конкурентных действий участники рынка руководствуются пониманием того, какие действия они умеют выполнять, обладая необходимыми знаниями и навыками, а также пониманием последствий их совершения по отношению к тактическим соперниками. Вопросы о своевременности выбираемых действий и целесообразности их адресования именно этим соперникам решаются раньше, при выборе тактически выгодного конкурентного поля.

Тактические операции, которые заранее заготавливают участники рынка на конкурентном поле, называются *базовыми*.

Базовой тактической задачей участников рынка становится втягивание соперников на тактически выгодное для себя конкурентное поле для проведения базовых операций именно на нем. Если это не получается и избежать втягивания себя в действия на тактически невыгодном конкурентном поле не удастся, участникам рынка приходится производить базовые операции, приемлемые для невыгодного поля.

При этом изначальные гарантии выгоды или невыгоды того или иного конкурентного поля отсутствуют. Поэтому участники рынка должны быть всегда готовы к действиям и на тактически выгодном поле, и на тактически невыгодном.

На тактически выгодном конкурентном поле участники рынка могут опережать соперников и уверенно производить запланированные тактические действия, не очень

сильно рискуя нарваться на различные тактические неожиданности с их стороны. Тактические действия на невыгодных полях сопряжены с очевидным риском, способы преодоления которого не всегда ясны.

Например, снижение участником рынка цены на товар в условиях кажущейся неизменности уровня потребительских характеристик данного товара может натолкнуться на «внезапное» обогащение аналогичного товара, принадлежащего конкуренту, новой потребительской ценностью для другого рыночного сегмента.

Если все же участникам рынка понятно, что им не удастся избежать попадания на тактически невыгодное конкурентное поле и к тому же базовые операции себя не оправдывают, им следует предусмотреть возможность проведения *страховочных операций*. Например, если они не готовы к снижению цен вслед за соперниками, им, возможно, стоит прорекламировать грядущее обновление ассортимента.

В отличие от базовых тактических операций страховочные операции резервируются участниками рынка для применения в случае нарастания неопределенности на рынке. К примеру, если фирма избирает тактику обороны, ее менеджменту не стоит предавать забвению ни наступательные приемы, ни контрнаступление, ни отступление.

Оборонительные действия становятся в этом случае базовыми, а наступление, отступление и контрнаступление — страховочными. Какие именно действия сыграют решающую роль, зависит от конкретных обстоятельств. Важно вовремя предусмотреть альтернативу.

Участникам рынка следует также знать перечень конкурентных действий, который они не вправе применять из-за системных ограничений на рынке.

Определение эффективности и силы конкурентных действий

Вопросы о силе и эффективности конкурентных действий наиболее актуальны для

участников рынка именно на стадии планирования количественных параметров тактических операций, когда перед участниками рынка встает задача управления динамикой параметров планируемых конкурентных действий, адресуемых тактическим соперникам.

Эффективными признаются конкурентные операции, благодаря которым участники рынка получают возможность опережать соперников в повышении эффективности использования конкурентных ресурсов для достижения конкурентных результатов в процессе ведения бизнеса. Она может быть определена в ходе сопоставления затрат ресурсов с результатами конкурентной деятельности. Поэтому конкурентные операции любого участника рынка могут быть определены как эффективные, неэффективные либо малоэффективные по сравнению с действиями конкурентов.

Совокупность производимых участниками рынка затрат в процессе выполнения тактических операций являются их *издержками участия в конкуренции*. Планирование этих издержек, их эффективности, а также воспроизводства и развития конкурентного потенциала становится разделом любого плана деятельности участников рынка по ведению бизнеса в конкурентной среде, наряду с планами производства и реализации товаров/услуг/работ.

Эффективными могут быть признаны разные тактические конкурентные операции. Они могут быть затратноемкими (ресурсоемкими), предметно дифференцирующими, предметно сфокусированными, затратосберегающими (ресурсосберегающими) в зависимости от того, на какие результаты они нацелены.

К примеру, эффективность таких операций снизится, если участники рынка, увлекшись деятельностью по дифференциации продукции и улучшению каналов сбыта, допустят рост цен на свою совокупную продукцию.

При излишней дифференциации потребительских свойств продукции компания

вместо скрытых эффектов от ценовой конкуренции получит уменьшение конкурентных преимуществ в ценовой сфере, что приведет к выдавливанию ее из цепочек ценности.

К таким же конечным последствиям обязательно приведет участников рынка и чрезмерное увлечение открытой ценовой конкуренцией (использованием снижения цен в рамках продуктовой конкуренции как основным методом конкурентных действий) в ущерб действиям по улучшению товарного ассортимента, проникновению в новые цепочки ценностей.

Тактические операции должны быть более быстрыми, чем операции тактических конкурентов. На весь тактический период взаимодействия обычно отводится, как и в спортивной поединке, фиксированное время. Времени на ожидание при этом, как правило, нет. Удлинение периода всегда приводит к росту издержек и удорожанию бизнеса. Поэтому скорость осуществления конкурентных операций становится важным фактором успеха применяемой тактики.

Проведение таких операций признается *быстрой конкуренцией*, когда эти операции оказывают влияние на соперников в кратчайшие сроки

В каждом тактическом периоде участникам рынка непременно нужно опережать соперников в наращивании конкурентных преимуществ. Опережение должно быть устойчивым. Из таких кирпичиков опережения складывается тактическое, а затем и стратегическое конкурентное преимущество.

Внутри любого тактического периода участникам рынка приходится постоянно следить за интенсификацией конкурентных действий. Тактика конкурентных действий может быть более или менее энергичной, более или менее настойчивой, более или менее мобильной, более или менее напряженной, а тактические операции могут быть более или менее плотными.

Тактические операции признаются *настойчивыми*, если они применяются изо дня

в день вплоть до достижения запланированных результатов.

Конкуренция признается *плотной*, когда одно конкурентное действие немедленно следует за другим. При этом тактическое соперничество ведется участниками рынка сразу со многими соперниками, и против каждого из них используется своя комбинация конкурентных действий.

Тактические операции признаются *мобильными*, когда конкуренты оказываются в состоянии легко производить смену применяемых ресурсов. Степень мобильности конкуренции зависит от умения участников рынка прекратить применение одних ресурсов в пользу других, а затем при необходимости вернуться к исходному составу ресурсов.

Тактические конкурентные операции признаются как *энергичная конкуренция*, когда совершаются с большей или меньшей энергией. Высокая степень энергетичности тактических операций конкурентов проявляется, например, в действиях фирм, производящих жевательные резинки и различные освежающие конфеты.

Конкурентные операции могут быть напряженными, и тогда тактика конкурентных действий признается как *напряженная конкуренция*. Высокая степень напряженности тактики конкурентных действий свойственна соперничеству примерно равных по силам участников рынка и свидетельствует об отсутствии у них значительных преимуществ над соперником.

Интенсификация тактических конкурентных операций повышается благодаря повышению степени энергичности, настойчивости, напряженности, мобильности, плотности их проведения. В ходе планирования тактических операций участникам рынка следует также позаботиться о сочетании всех факторов силы конкурентных действий: скорости, точности, масштабов, мощности и интенсивности. Очевидно, например, что достижение успеха не лежит в плоскости совершения быстрых, но немощных и неинтенсивных действий, и наоборот.

Определение порядка выполнения тактических операций

Планируемый порядок проведения тактических операций должен предусматривать отсутствие противоречий в процессе выполнения конкурентных действий и наличие тактических альтернатив.

Участниками рынка должно быть предусмотрено, что виды и методы конкурентных действий непротиворечиво сочетаются между собой: они применяются либо одновременно и скоординированно, либо в определенной последовательности.

Успешная реализация тактических операций возможна, если обеспечена ее целостность, отсутствие внутренних противоречий. Тогда тактические операции становятся основной единицей измерения тактики конкурентных действий. Если же деятельность участников рынка не является целостной, успешность выполнения ими тактических операций ставится под вопрос и вызывает сомнения.

Тактические операции участников рынка также могут быть названы *приемами конкурентных действий (приемами конкуренции, конкурентными приемами)*.

Термин «прием» попал в теорию и практику конкуренции из спорта, подобно термину «конкурентное поле». В спортивной борьбе, как и в конкуренции участников рынка, приемами называются одновременно применяемые соперниками определенные сочетания действий, с помощью которых более конкурентоспособный (сильный, ловкий, уверенный в себе или решительный) спортсмен способен одержать верх над соперником.

Участники соревнований по спортивной борьбе всегда очень конкретны. Поэтому противники предпочитают использовать приемы, подходящие, на их взгляд, в каждом конкретном случае. Чтобы победить противника, спортсмены координируют свои действия, выбирая приемы, наиболее уместные по отношению к конкретному сопернику в конкретных обстоятельствах соперниче-

ства. Они помогают спортсменам выстоять в поединке и обеспечить превосходство над соперником.

Конкуренция участников рынка не всегда имеет характер конкурентной борьбы, но применение борцовской терминологии вполне уместно. Тактическое взаимодействие участников рынка с конкурентами похоже на спортивную борьбу в главном — в том, что в основе тактики конкурентных действий лежат тактическая модель и тактические операции.

Поэтому подобно тому, как знание приемов борьбы и умение их вовремя применить являются обязательными компетенциями профессиональных борцов, знание приемов конкуренции и умение их применить по отношению к конкретным соперникам входит в число основных профессиональных компетенций участников рынка.

Приемы и контрприемы применяются в конкурентных поединках так же часто и интенсивно, как и в спортивной борьбе. Значимость и результативность приемов особенно высока в некоторых видах восточных единоборств, таких как дзюдо и карате. Спортсмен, специализирующийся в таких видах борьбы, может одерживать на татами одну чистую победу за другой, лишь используя ошибки менее подготовленных соперников.

Мастерство успешного проведения приемов и контрприемов может оказаться залогом не только тактических успехов, но стратегических выигрышей и в других видах спорта.

Использование ошибок соперников и удачное проведение контрприемов уже много десятилетий являются, к примеру, «фирменным блюдом» сборной команды Италии по футболу и сборной команды Чехии по хоккею с шайбой.

Приемов конкуренции существует не меньше, чем приемов спортивной борьбы. Так же как и квалифицированные участники соревнований по спортивной борьбе владеют парой десятков, а то и более разнообразных приемов, квалифицированные

участники рынка держат в своем арсенале такое число приемов, которое позволяет им уверенно выходить на конкурентное поле против известного им соперника.

Разница состоит в том, что в спортивной борьбе взаимодействие соперников производится в формате «один на один». Между тем действия участников рынка в конкурентной среде всегда производятся в формате одновременного противостояния большому числу конкурентов. Применяя тот или иной прием, надо подумать о том, как это отразится на всей совокупности конкурентных взаимодействий, в которые оказываются вовлеченными участники рынка.

Поэтому участникам рынка необходимо также соблюдение *взаимной корреляции тактических операций, адресуемых разному окружению*.

Планирование тактических операций предусматривает также разработку участниками рынка *тактических альтернатив внутри этих операций*.

Наличие тактических альтернатив необходимо в условиях относительной рыночной неопределенности не только в выборе базовых тактических операций и в заготовке страховочных операций, но и в планировании состава и порядка выполнения конкурентных действий.

Эти альтернативы состоят прежде всего в применении разных по силе ценовых, неценовых или иных конкурентных ударов, чередовании ударов и давления на соперников и др.

Такие альтернативы нередко оказываются необходимыми в связи с внезапно возникающими ограничениями ведения бизнеса (изменение ставок налогового и таможенного обложения, макроэкономических приоритетов, курса национальной валюты и др.) или форс-мажорными обстоятельствами.

Фиксация характера выполнения тактических операций

Характер конкурентного взаимодействия определяется стратегией конкурентных дей-

ствий. Но он должен быть обязательно подтвержден в тактике. Это производится посредством фиксации характера выполнения тактических операций.

Тактические действия конкурентов, имеющих характер борьбы, могут быть, к примеру, *острыми*, если эти действия состоят из чувствительных ударов. Участники рынка отыскивают у противоборствующей стороны наиболее уязвимые места и наносят удары именно туда.

Разновидностью острой конкурентной борьбы следует признать *обоюдоострую конкуренцию*. В ходе такого столкновения каждой из сторон удается обнаружить слабости и конкурентные недостатки соперника; каждый конкурент пытается сконцентрировать ресурсы для нанесения сильных ударов. Такая конкуренция часто вполне справедливо называется *ожесточенной*.

Встречается также и многосторонняя острая конкуренция, в которую включаются одновременно трое и более соперников, каждый из которых стремится остро действовать одновременно против остальных.

Оперативный характер тактических планов. Организационные сценарии проведения тактических операций

В результате определения участниками рынка состава тактических операций, силы и эффективности конкурентных действий, а также порядка их выполнения планы проведения тактических операций приобретают оперативный характер. Они становятся оперативными планами их работы в конкурентной среде в течение планового периода.

В них устанавливается, с какими соперниками и по каким причинам участники рынка будут осуществлять тактическое взаимодействие. Их результирующими частями становятся *организационные сценарии проведения тактических операций*, которые включают:

- рабочие схемы взаимодействия сторон в соответствии с их тактическими диспозициями;

- внутрифирменные директивы;
- информационные сигналы;
- регламенты.

Порядок проведения тактических операций непосредственно описывается *рабочими схемами взаимодействия сторон*. В нем указывается, с чего начинается взаимодействие сторон, кто первый начинает действовать и почему, какова последовательность выполнения действий, какие действия совершаются параллельно, как коррелируются между собой действия, предпринимаемые одновременно против разных соперников и как фиксируется окончание операции.

Внутрифирменные директивы адресуются участниками рынка своим подразделениям, менеджерам и рядовым сотрудникам. Регламенты содержат описание того, как им всем следует совместно действовать и взаимодействовать в течение всей операции. Информационные сигналы должны быть адресованы окружению. В них участники рынка стараются отразить свои требования к нему, например угрозы, ультиматумы или уведомления конкурентов, предложения потребителям, партнерам и поставщикам.

«Силы конкуренции» как ограничители тактических операций

Применение тех или иных тактических операций ограничивается имеющимися на рынке различными «силами конкуренции», а также отраслевыми, государственными и межгосударственными барьерами.

«Силы конкуренции» (по терминологии М. Портера) представляют собой отдельные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции и создающие помехи и преграды тактическим операциям всех участников рынка.

Клиенты становятся внушительной «силой конкуренции», применяя:

- прямой отказ от приобретения товаров вследствие их низкого качества, неприем-

лемой цены или неудовлетворительного ассортимента;

- возврат продавцам ранее приобретенных товаров вследствие тех же мотивов, а также применение различных способов апелляции к руководству фирм, включая записи в «книгах жалоб и предложений»;

- возбуждение судебного преследования участников рынка по делам о защите прав потребителей в случаях, когда те действительно нарушают данные права;

- формирование негативного общественного мнения относительно деятельности фирм посредством публикаций писем или статей в СМИ, выступлений с различных влиятельных трибун (например, с трибун Государственной думы РФ) либо иначе;

- инициирование создания стандартов товаров и услуг, а также стандартных требований к ведению бизнеса (например, санитарных требований к производству продуктов питания, требований противопожарной безопасности в строительстве).

Клиенты действуют организованно или неорганизованно. Организованно они действуют, во-первых, создавая различные ассоциации и союзы, которые могут оказывать серьезное воздействие на субъектов предпринимательства, защищая интересы потребителей. Во-вторых, клиенты — другие товаропроизводители — могут создавать свои союзы и ассоциации и тем самым совместно создавать преграды поставщикам.

Неорганизованно действуют индивидуальные потребители — физические лица, другие фирмы, государственные учреждения, — по разным причинам не считающие необходимым объединяться с кем-либо для давления на участников рынка. Данные клиенты уверены в своих собственных силах.

Поставщики становятся «силами конкуренции», навязывающими рынку свои интересы вплоть до неприемлемых цен, продукции низкого качества и неудовлетворительного ассортимента:

- приобретая доминирующие позиции на рынке одноименной продукции;

- составляя относительное меньшинство по сравнению с числом покупателей данной продукции;

- выпуская и продавая уникальную, редкую либо предельно дифференцированную продукцию, отказаться от использования которой потребителям или невозможно, или нерационально;

- обладая способностями и умением торговаться при заключении сделок;

- привязывая к себе потребителей высоким уровнем послепродажного сервиса, который, как наркотик, влияет на клиентов, даже при ухудшении качества товаров и необоснованном росте цен;

- обладая возможностью диверсификации собственного бизнеса в отрасль, к которой принадлежит покупатель их продукции;

- пользуясь поддержкой влиятельных чиновников государственного аппарата или других авторитетных организаций.

Обеспечение организационных условий проведения тактических операций

Для обеспечения реализации принятых планов, а также для внесения корректив в сами планы в случае необходимости тактический менеджмент конкурентных действий включает, наряду с их планированием, также другие направления.

Участникам рынка необходимо *обеспечение организационных условий проведения тактических операций*. Эта управленческая стадия сменяет стадию их планирования и включает обеспечение бесперебойной поставки ресурсов, соблюдение логики совершения конкурентных действий, выделение в организационной структуре бизнеса подразделений, ответственных за выполнение организационных сценариев проведения тактических операций, а также обеспечение участниками рынка атмосферы внутренней конкуренции.

Конкурентные действия не могут совершаться «на голодном пайке» — в отсутствие ресурсов или при наличии существенных ограничений на их использование. Если у фирмы нет денег, ощущается нехватка производственных мощностей и каналов сбыта, а в штате отсутствуют квалифицированные сотрудники, от нее трудно ожидать больших свершений. Во всем мире одной из основных причин конкурентных неудач, доводящих участников рынка до ликвидации бизнеса, являются проблемы с ресурсами и рабочими местами, уступающими возможностям конкурентов: дефицит финансовых ресурсов, трудности доступа к информации и к другим ресурсам.

Главная проблема состоит в том, что дефицит любых ресурсов и оборудованных рабочих мест немедленно превращается в реализуемый конкурентный недостаток и автоматически усиливает соперников. Поэтому эффективное использование рабочих мест и бесперебойное снабжение фирмы ресурсами в процессе совершения ею запланированных конкурентных действий представляет собой существенную организационную задачу.

Другой организационной задачей является соблюдение логики конкурентных действий, зафиксированных в организационных сценариях тактических операций. Следование организационным сценариям позволяет участникам рынка избегать тактических неожиданностей и со своей стороны адресовать такие неожиданности соперникам.

Действовать можно либо так, как диктует логика проведения операций, либо никак.

Например, взаимная корреляция действий, адресуемых разному окружению, обеспечивается сочетанием конкурентных действий, совершаемых участниками рынка по отношению к внутрифирменному и межфирменному окружению.

Внутрифирменная конкуренция оказывает существенное влияние на межфирменную конкуренцию, и наоборот. В процессе управления конкурентными действиями никогда

не следует забывать о том, что их эффективность во взаимодействии с контрагентами, партнерами, конкурентами непременно зависит от соперничества между работодателями и нанятыми сотрудниками, а также от конкуренции сотрудников, конкуренции рядовых сотрудников с менеджерами фирмы, конкуренции между менеджерами и конкуренции между соучредителями фирмы.

Вместе с тем внутрифирменная конкуренция является отражением межфирменной конкуренции. Участники рынка конкурируют между собой, и это сказывается на отношениях внутри каждой из «команд бизнеса».

Поэтому логика совершения конкурентных действий состоит в данном случае в том, чтобы предпринимаемые действия по отношению к разному окружению не имели глубоких внутренних противоречий. Ведь конкурируя одновременно с разными представителями окружения, участники рынка приобретают репутацию чересчур опасного соперника, что резко снижает их привлекательность и, напротив, сплачивает окружение в противостоянии им самим.

Важна также организационная координация действий внутри тактических операций. Конкурентные действия желательно всегда доводить до конца, увязывая их в цепочки последовательности или выполняя их одновременно (параллельно).

Участники рынка не должны действовать непоследовательно и неслаженно. Ведь тогда возникает обоснованное сомнение в целесообразности предшествующего планирования тактических операций, и все предшествующие действия оказываются бессмысленными и лишены логики (как шутят в этом случае — вместо логики бизнеса имеем «детскую логику» или «женскую логику»).

Если это так, действия, предпринимаемые участниками рынка, страдающими непоследовательностью, скорее всего, окажутся неэффективными. Такая «логика» обычно соответствует атмосфере суеты, которая сопровождает деятельность участников рынка, стремящихся повсюду успеть

одновременно и извлечь больше выгоды, чем это возможно. В этой атмосфере очень легко забыть о задачах, ради которых производятся операции в угоду самому процессу их совершения.

Лучше всего, если в организационной структуре бизнеса участники рынка сформируют подразделение, ответственное за выполнение организационных сценариев и соблюдение логики. Оно могло бы обладать полномочиями и ответственностью по административному обеспечению процесса выполнения участниками рынка, их подразделениями, сотрудниками запланированных тактических операций.

В крупных фирмах, менеджмент которых базируется на матричных подходах, целесообразно закрепление координации функции по участию в конкуренции за одним из руководителей, например одним из заместителей генерального директора. Тому, в свою очередь, подчинялись бы любые подразделения фирмы и сотрудники в части обеспечения условий совершения конкурентных действий либо непосредственного участия в их совершении в соответствии с делегированием полномочий и распределением ответственности.

В число таких подразделений могли бы входить службы маркетинга, конструкторские, производственные и коммерческие службы, кадровые и финансовые службы, отделы рекламы, PR и GR-коммуникаций, службы, ответственные за создание и поддержание имиджа, службы безопасности.

Для координации деятельности по обеспечению конкурентных действий на крупных фирмах могут создаваться специализированные подразделения по проведению конкурентного анализа и мониторингу конкурентной среды, диспетчерские службы. Уполномоченные руководители таких фирм могли бы также возглавлять Совет по конкурентным действиям (или Совет по конкурентоспособности) фирмы — представительный орган, наделяемый организационными и/или экспертными полномочиями.

В малом бизнесе возможности создания таких организационных структур, как правило, не имеется. Поэтому субъектам малого предпринимательства, прежде всего индивидуальным предпринимателям, приходится заниматься всем этим персонально.

В настоящее время задачи по обеспечению организационных условий совершения конкурентных действий либо не определяются российскими предприятиями вообще, либо определяются, но размазываются между различными их подразделениями. Эти подразделения, как правило, не связаны между собой и/или не имеют общей подчиненности. Кроме того, руководители, входящие в топ-менеджмент фирм, часто не обладают профессиональной компетентностью в сфере совершения конкурентных действий, нигде этому специально не учились и не имеют должной квалификации по управлению участием фирм в конкуренции.

Чем быстрее участники рынка преодолеют этот общий недостаток, тем скорее встанут на путь организационного обеспечения условий проведения тактических конкурентных операций.

Для успешного следования организационным сценариям необходимо также, чтобы во внутрифирменной среде участников рынка преобладала атмосфера не суеты, а внутренней конкуренции.

Конкурентоспособным может быть назван коллектив фирмы в том случае, если он не только способен надежно и долговременно противостоять коллективам фирм-соперников, но и обладает внутренней конкурентоспособностью. «Команда бизнеса» должна не только иметь признаки сплочения под флагом противостояния конкурентам, но также обладать компетентностью в сфере выполнения конкурентных действий и производства тактических операций. Сотрудникам необходимы профессиональные знания, понимания, навыки в сфере конкуренции, которые укрепляются на фоне сочетания внутрифирменного сотрудничества с внутрифирменным соперничеством.

В ходе внутрифирменного соперничества люди развивают собственные способности, знания, умения, навыки конкурентного взаимодействия. Поэтому личная конкурентоспособность менеджеров и рядовых сотрудников является не только определенным ресурсом бизнеса, но и объектом, требующим обязательного обеспечения.

Персонал фирмы должен постоянно доказывать свою конкурентную ценность:

- он призван постоянно «оживлять» ее потенциал — эффективно использовать имеющиеся ресурсы;

- часть сотрудников должна быть постоянно готова к созданию и развитию инноваций, без которых трудно формировать новые конкурентные преимущества;

- персонал фирмы целесообразно держать в «свежем» состоянии, не допуская застоя и способствуя постоянному повышению его профессиональной квалификации;

- сотрудники фирмы должны испытывать постоянные воздействия со стороны руководства в части возбуждения их инициативы при выполнении должностных обязанностей, поощрения поисков эффективных решений в ходе выполнения планов;

- каждый из сотрудников фирмы, включая ее высших менеджеров, должен хорошо понимать, что он не является единственным на свете специалистом и что кроме него в этой фирме и вне ее есть немало квалифицированных сотрудников, способных и готовых заменить его в случае снижения им показателей профессиональной деятельности;

- руководство фирмы не вправе ограничивать сотрудников в профессиональном развитии, напротив, должно создавать им подходящие условия карьерного роста внутри данной фирмы, а в отдельных случаях, если речь идет об особо ценных сотрудниках, придумывать новые направления деятельности фирмы, на которых могли бы особенно ярко проявиться их таланты.

При этом внутрифирменная конкуренция сотрудников не должна приводить к возникновению непреодолимых, безысходных конфликтов между ними. Раздираемая внутренними межличностными противоречиями фирма никак не может быть отнесена к разряду хорошо подготовленных к конкуренции, иными словами — к разряду конкурентоспособных участников рынка.

Развивая внутрифирменную конкуренцию сотрудников, руководство фирмы должно поощрять лишь добросовестную внутрифирменную конкуренцию, не допуская деструктивных конфликтов.

Соперничая между собой, люди развивают способности к профессиональной деятельности, приумножают знания, накапливают навыки и тем самым формируют и развивают личные конкурентные преимущества. Логика внутрифирменной конкуренции неизбежно подводит руководителей фирм к проведению ротации кадров, поощрению карьерного роста наиболее перспективных подчиненных, к продвижкам и более серьезным изменениям в составе совладельцев бизнеса.

Ротация кадров внутри фирмы должна иметь целенаправленный характер, осуществляться в заранее намеченные сроки, производиться по плану с опорой на заблаговременно формируемый кадровый резерв, создаваемый из действующих сотрудников фирмы и внешние ресурсы. При этом:

- обновление персонала должно производиться постоянно (например, в форме ежегодного или более частого изменения штатного расписания фирмы, либо в форме конкурсов на замещение должностей, либо путем прямой ротации);

- высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников фирмы от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты.

Участниками внутрифирменной конкуренции становятся и сами владельцы бизнеса.

Обеспечение мотивационных условий проведения тактических операций

Перед участниками рынка встает также задача обеспечения мотивационных условий (стимулов) проведения тактических операций. Стимулирование (мотивирование) самих себя и сотрудников фирмы становится неотъемлемой составной частью тактического менеджмента конкурентных действий.

Заинтересованность не формируется у участников рынка спонтанно, сама собой. Она создается благодаря их *конкурентной мотивации*, которая включает:

- нацеливание стимулов деятельности (мер поощрения и наказания) фирмы на достижение запланированных результатов участия в конкуренции;
- подчинение им личных и групповых внутрифирменных мотивов сотрудников, а для этого при необходимости — реструктуризация и перенацеливание этих мотивов;
- подчинение им, по возможности, мотивов своего окружения — потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов.

Конкурентная мотивация участников рынка начинается с систематизации «конфликтов интересов» с тактическими соперниками. На этой основе у них складывается осознанная (осмысленная) и, как правило, многосторонняя конкурентная мотивация.

Она охватывает совокупность мотивов, которыми руководствуются сами участники рынка и их соперники, решая, против кого именно они намерены действовать, ради достижения каких целей, с помощью каких именно конкурентных действий. Часто конкурентная мотивация субъектов предпринимательства является реакцией на процессы, происходящие в конкурентной среде. Участники рынка побуждаются быть конкурентами потому, что на рынке, в конкурентной среде можно действовать, лишь будучи полноценными конкурентами, а добиваться успехов — лишь превосходя соперников.

Поэтому участники рынка мотивируют себя, увязывая стимулы с достижением плано-

вых результатов и показателей по участию в конкуренции. Для этого им необходимо последовательно перекроить всю систему личных и групповых мотивов, добиваясь заинтересованности в выполнении планов и в эффективном совершении конкурентных действий от членов команды бизнеса.

Наиболее сложным разделом обеспечения участниками рынка мотивационных условий проведения тактических операций является стимулирование сотрудников. Руководству фирмы, ее владельцам не может быть безразлично, как именно поведет себя тот или иной рядовой сотрудник фирмы или группа сотрудников в процессе тактического противостояния этой фирмы и ее соперников.

Поэтому уже на стадии подготовки участниками рынка конкурентных действий определяются стимулы, с помощью которых сотрудники будут поощряться к эффективному проведению планируемых операций и наказываться в связи с неисполнением планов.

Каждый участник рынка применяет ту систему стимулов, которую считает подходящей. Некоторые мотивируют сотрудников лишь на соблюдение трудовой дисциплины — стимулы нацеливают сотрудников лишь на своевременную явку на рабочее место и на своевременный уход с работы. Другие участники рынка с помощью стимулов побуждают сотрудников к действиям «через не хочу» или «через не могу», к преодолению преград, кажущихся непреодолимыми, к укреплению личной конкурентоспособности.

Владельцы бизнеса постоянно поощряют самих себя к повышению личной конкурентоспособности. Тем более такая задача актуальна в отношении сотрудников фирм.

Личная конкурентоспособность добросовестных сотрудников является наиболее привлекательным фактором для любого разумного работодателя при приеме их на работу, продвижению по карьерной лестнице, оплате курсов повышения ими квалификации, их наказании и увольнении. Сотрудни-

ки необходимы фирмам для участия в конкуренции в качестве отдельных боеспособных единиц. Но и работа на приличной фирме нужна людям для развития собственной рабочей силы, самореализации в профессиональном пространстве и, следовательно, в повышении личной конкурентоспособности на рынке труда.

Поэтому изначальные интересы сторон схожи. Важно теперь воплотить это в конкретной системе стимулов и охватить ею отношения работодателей и сотрудников в сферах использования рабочей силы и ее развития — поддержания профессиональной компетентности, повышения квалификации сотрудников и менеджеров.

Объектами поощрения становятся:

- достижение сотрудниками высоких результатов в работе, которые могут оцениваться на основе оценки выполнения планов и в сопоставлении с результатами работы коллег;
- степень их профессиональной квалификации и усилия сотрудников по ее повышению — в сравнении с коллегами;
- фактическая интенсивность, скорость, качество, умелость работы, компетентность в процессе выполнения работы — также в сравнении с работой коллег.

Отдельным направлением мотивации сотрудников является стимулирование их к работе над собой и управлению своей рабочей силой (к селф-менеджменту).

Селф-менеджмент является системой управленческого воздействия людей на самих себя в целях повышения собственной конкурентоспособности, улучшения конкурентных позиций в коллективе, возрастания стоимости рабочей силы, реализации профессиональных способностей, повышения профессиональной квалификации, развития профессионально значимых качеств и склонностей. Тем самым он становится инструментом формирования и укрепления личной конкурентоспособности людей на рынке труда.

Иногда селф-менеджмент (его называют также «самоменеджмент») сводят лишь

к самомотивации людей. В действительности конкурентный селф-менеджмент включает планирование, мотивацию, организацию и контроль собственных усилий людей по формированию и поддержанию личной конкурентоспособности.

Для поощрения сотрудников к селф-менеджменту участники рынка применяют стимулы к их карьерному росту, повышению профессиональной квалификации, поддержанию и укреплению личных конкурентных преимуществ. Поддержание высокого уровня квалификации сотрудников необходимо потому, что участники рынка не смогут эффективно действовать против тактических конкурентов, располагая недостаточно компетентным персоналом.

Установленные стимулы должны быть четко зафиксированы. Опытные участники рынка стараются избегать романтизма в процессе их определения. Принципиально важно также, чтобы конкурентная мотивация не менялась в течение планового периода. Иначе реальная конкуренция может оказаться вовсе не такой, как планировали участники рынка, а ее результаты — неожиданными.

Так, участники рынка поощряют сами себя по случаю выполнения планов путем создания фондов дополнительного материального и нематериального вознаграждения сотрудников, увеличения их социальных пакетов, представления к орденам и другим наградам и др. Но участники рынка могут и наказать сами себя в случае невыполнения планов вплоть до массового увольнения сотрудников того или иного подразделения.

Отдельным направлением конкурентной мотивации является в тактике конкурентных действий мотивация участниками рынка своего окружения — потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов. Эта задача является непростой даже для опытных участников рынка. Ведь предстоит заставить окружение действовать по своему сценарию, причем так, чтобы окружение не просто смирилось с этим, но даже не почувствовало подвоха.

Умение поощрять окружение к действиям в своих интересах с помощью специальных цен, дисконтов, персональных предложений является признаком высокого профессионального мастерства участников рынка.

Обеспечение оперативного контроля проведения тактических операций

Тактические операции участников рынка, планы их проведения и организационные сценарии являются объектами оперативного контроля и предшествующего ему аудита.

Оперативный контроль представляет собой направление тактического менеджмента конкурентных действий на стадии подведения итогов взаимодействия сторон в течение тактического периода. Он включает принятие контрольных решений в отношении всех объектов менеджмента конкурентных действий и обеспечение их выполнения. Такими объектами выступают фактически достигнутые результаты деятельности участников рынка в конкурентной среде, степень выполнения утвержденных планов по показателям участия в конкуренции, степень соблюдения организационных сценариев проведения тактических операций и применения стимулов.

Обычно оперативному контролю предшествует аудит произведенных конкурентных действий. *Аудит применения участниками рынка тактических операций* включает мониторинг действий конкурентов, конкурентный анализ взаимодействия сторон и оценку достигнутых результатов.

Успешное выполнение участниками рынка поставленных задач (увеличение доли продаж хотя бы на 1%, опережение конкурентов в обновлении ассортимента, переключение внимания клиентов к своей продукции с продукции конкурентов и т. д.) будет означать, что тактический период ими благополучно пройден — в противоположность соперникам.

В процессе аудита оцениваются также степень эффективности применения ресур-

сов, их качество, состав, сила, эффективность, порядок выполнения конкурентных действий.

К примеру, в процессе контроля произведенных тактических операций критериями оценки должны быть не затраты как таковые, а эффективность издержек участия в конкуренции. Целесообразно оценивать издержки участия в конкуренции, обращаясь к содержанию всех конкурентных действий, произведенных участниками рынка.

Степень детализации информации об издержках и их эффективности определяется уровнем компетентности менеджеров, непосредственно отвечающих на фирме за управление конкурентными действиями. Но несомненно, владельцы бизнеса и/или уполномоченные топ-менеджеры должны обладать максимально доступной информацией о степени эффективности издержек участия в конкуренции и об уровне фактически реализуемой конкурентоспособности своей фирмы.

Также, к примеру, объектом оценки является уровень интенсификации конкурентных действий, производимых участниками рынка. Чаще всего участники рынка исходят из необходимости сочетания экстенсивных и интенсивных конкурентных действий в отношении разных представителей конкурентной среды. Поэтому правомерно говорить о том, что конкурентные действия бывают преимущественно экстенсивными, преимущественно интенсивными либо сбалансированными интенсивно-экстенсивными.

Главной задачей аудита является обоснование управленческих решений при проведении контроля и определении задач на будущее. Его могут производить специализированные подразделения фирм, например службы качества, службы контроля, внутренние управленческие аудиторы. Кроме того, каждый участник рынка вправе обращаться в специализированные организации, занимающиеся управленческим аудитом для получения внешней независимой оценки своей деятельности в течение

тактического периода взаимодействия с соперниками.

Тактическое соперничество сторон завершается достижением ими результатов, которые по факту могут соответствовать или не соответствовать запланированным. Поэтому контрольные решения участников рынка содержат констатацию достигнутых результатов, степени их соответствия запланированным результатам, качества и обоснованности планов, диспозиций и организационных сценариев. В них также формулируются меры поощрения и наказания. Этими решениями участники рынка дают директивы самим себе на новый плановый период, указывают на необходимые изменения в задуманные операции.

Участникам рынка целесообразно закреплять функции по планированию и контролю работы разных подразделений и подчинять их разным руководителям с тем, чтобы в их деятельности не было взаимного интереса. Ведь объектами контроля являются не только фактические результаты работы, но и планы, по которым действовали участники рынка в течение планового периода.

Определение степени устойчивости конкурентных действий

В качестве обобщающего показателя оценки конкурентных действий в течение тактического периода взаимодействия участников рынка с соперниками может признаваться их устойчивость.

Под *устойчивостью конкурентных действий* участников рынка понимается сохранение присутствия участников рынка в конкурентной среде в неизменном или возрастающем масштабе. Она определяется:

- стабильностью или улучшением конкурентных позиций, занимаемых участниками рынка по отношению друг к другу;
- качеством конкурентного потенциала, реализуемого в ходе совершения участниками рынка конкурентных действий и ста-

бильностью поставок ресурсов непосредственно в процессе их производства;

- наличием у участников рынка необходимой подготовки и навыков противостояния окружению, развитой способностью и умения преодолевать барьеры и «держать удары» со стороны разных представителей окружения;

- отсутствием падения силы конкурентных действий и их эффективности в течение оцениваемого отрезка времени.

Обретение и поддержание конкурентной устойчивости особенно важно для участников рынка, предполагающих действовать на рынке и управлять бизнесом на долгосрочной основе.

С понятием устойчивости конкурентных действий связаны представления о гарантиях их совершения, стабильного обеспечения их результативности и продолжительного поддержания эффективности издержек участия в конкуренции.

Устойчивость конкурентных действий является самостоятельным конкурентным преимуществом субъектов предпринимательства. Она имеет две стороны. Первой является сохранение участниками рынка собственной конкурентной устойчивости путем понижения относительной устойчивости конкурентов по сравнению с собой. Второй является сохранение собственной конкурентной устойчивости путем отражения попыток конкурентов поколебать ее.

Вера в собственную непрерывную конкурентную устойчивость неуместна в серьезном бизнесе. Опытные участники рынка обычно действуют, основываясь на предположении, что их конкурентные позиции и действия являются неустойчивыми, а нередко — весьма неустойчивыми, и им, следовательно, необходимо постоянно заботиться об обеспечении их устойчивости.

Поэтому оперативный контроль совершения конкурентных действий направлен на поиск, выявление и применение резервов повышения конкурентной устойчивости конкурентных действий для поддержания ста-

бильности их конкурентных позиций на рынке и сохранения конкурентных преимуществ.

Сравнительная оценка степени конкурентной устойчивости конкурентных действий участников рынка может быть получена благодаря методике рейтингования фактического состояния различных факторов успеха. Так, можно составлять рейтинги финансовой устойчивости фирм, рейтинги их кадровой устойчивости, рейтинги коммерческой устойчивости и др.

Список литературы:

1. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 2 (44). С. 121–143.
2. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 5 (47). С. 117–129.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. Том 1. № 3 (3). С. 81–96.
4. Chen M.-J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. P. 85–102.
5. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44(4). P. 858–877.
6. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // Academy of Management Review. 1996. No. 21 (1). P. 100–134.

References

1. Rubin Yu. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
2. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129. (in Russian, abstr. in English).
3. Rubin Yu. Strategy and tactics of competitive behavior. *Journal of Modern competition*, 2007, vol. 1, no. 3, pp. 81–96. (in Russian, abstr. in English).
4. Chen M.-J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 85–102.
5. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
6. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. 1996, vol. 21 (1), pp. 100–134.

Yu. Rubin, Russian Academy of Education, Rector of the MFPU Synergy, President of the National Association of Entrepreneurship Education (ROP), Moscow, yrubin@mfa.ru

Tactics of competitive actions of market participants

The article reveals the difference of tactical and strategic competitive behavior of firms. The author describes the system of tactical management of competitive actions of firms, distinguishes tactical competitive operations and tactical models of competitive action. The author emphasizes the relationship between planning of tactical operations, the balance of competitive forces between tactical rivals, and the definition of tactical competitive advantages and disadvantages of the competing firms.

The author reveals the content of tactical competitive dispositions, including development of tactical operations and organizational scenario of competitive behavior of firms.

Also the author identifies and describes the components of management of tactical operations: an organizational and motivational conditions, operational control of tactical operations, and determination of the degree of sustainability of competitive action.

Keywords: tactics of competitive action, Tactical competitive operations, tactical-ski models of competitive action, Tactical competitive advantages and disadvantages, Tactical competitive dispositions, organizational scenarios of tactical operations, Unfair competition. organizational and motivational conditions of tactical operations.

About author: *Yu. Rybin, Dr. of Economic Sciences, Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance «Synergy»*

For citation: Rubin Yu. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).