

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

## СИСТЕМА КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ УЧАСТНИКОВ РЫНКА

*В статье рассматривается многокритериальная классификация конкурентных действий предпринимательских структур, делается акцент на универсальных классификациях конкурентных действий, применимых независимо от отраслевой специфики конкурентного поведения.*

*Также предлагается общее определение конкурентного действия, пространства конкурентных действий. Конкурентные действия классифицируются по следующим критериям: стороны конкуренции, направления конкуренции, тип, характер, вид конкурентных действий. Развернуто представлена классификация конкурентных действий по ценовым и неценовым методам осуществления. Особо выделяется продуктовая дифференциация, конкуренция за место в цепочке ценности, конкурентная разведка и контрразведка, раскрываются и другие фундаментальные положения теории конкурентных действий.*

**Ключевые слова:** конкурентные действия, ценовая конкуренция, неценовая конкуренция, продуктовая дифференциация, конкуренция за каналы сбыта, цепочка ценности, конкурентная разведка, недобросовестные конкурентные действия, агрессивность конкурентных действий.

### Введение

В последние 20 лет в качестве отдельной области научного знания активно развивается сфера конкурентной динамики, согласно которой конкуренция в общем виде понимается как постоянный процесс обмена (инициативными и ответными) конкурентными действиями между соперничающими компаниями<sup>1</sup>. В этом контексте принято утверждать, что участники рынка

конкурируют между собой именно посредством совершения конкурентных действий.

Термин «конкурентные действия» в научных публикациях на русском языке практически не употребляется, за исключением отдельных работ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> См. напр.: *Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G. Eds. (2006). Strategy as Action. Oxford University Press: Oxford.*; *Ferrier W. J., Smith K. G. & Grimm C. M. (1999). The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. Academy of Management Journal 42 (4): 372–388.*; *Hunt S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Towards Explaining Productivity and Economic Growth. Journal of Management Inquiry 4 (4): 317–332.*

<sup>2</sup> Предлагаем почти исчерпывающий перечень работ, где используется понятие «конкурентное действие»: *Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2 (14). С. 115–128.*; *Головин И. В. Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004. — 128 с.*; *Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6 (42). С. 65–79.*; *Матвиенко Д. Ю. Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 9–16.*; *Логвинова И. Л. Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. 2010. №2 (20). С. 49–61.*; *Покаместов И. Е., Леднев М. В. Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // Современная конкуренция.*

*Конкурентными* называются действия, предпринимаемые участниками рынка в отношении конкурентов и остального окружения. В своей совокупности конкурентные действия составляют систему конкурентных действий или конкурентную деятельность.

У конкурентных действий всех участников рынка есть общие черты и различия.

Общим для любых конкурентных действий является то, что благодаря их совершению участники рынка:

- предпринимают движение к поставленным целям и запланированным конкурентным результатам: занимают конкурентные позиции на рынке, делают поставляемые на рынок товары/услуги/работы конкурентоспособными, получают доходы, часть которых становится конкурентным ресурсом дальнейшего их участия в конкуренции;

- осуществляют самореализацию: реализуют бизнес-идеи, конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, собственную конкурентоспособность, а также способствуют реализации членами «команды бизнеса» их личной конкурентоспособности;

- стараются укрепить конкурентный потенциал, развить конкурентоспособность, упрочить конкурентные позиции и конкурентные преимущества, создать новые конкурентные преимущества, преодолеть недостатки и не допустить возникновения новых;

- влияют на окружение, ограничивают соперникам возможности успешного уча-

ствия в конкуренции и реализации себя в качестве успешных конкурентов, создают соперникам помехи и барьеры, мешают им в конкурентном позиционировании, затрудняют им ведение бизнеса, ослабляют их потенциал;

- преодолевают барьеры, воздвигнутые окружением, противостоят встречному влиянию, используют чужие конкурентные преимущества и недостатки для достижения собственных высоких результатов участия в конкуренции, укрепления собственного потенциала и достижения превосходства над соперниками, включая тех, чьи преимущества и недостатки они используют в своих интересах.

## 1. Классификации и типологии конкурентных действий

Применяемые участниками рынка конкурентные действия разнообразны.

Зарубежные исследователи конкурентного поведения фирм предлагают разные типологии конкурентных действий. Базовыми и общепризнанными являются простые парные категории конкурентных действий, которые принимаются и используются практически всеми исследователями конкурентного поведения фирм:

- фундаментальное деление на *инициативные* и *ответные* конкурентные действия (в другой версии конкурентное действие и конкурентный ответ, или конкурентная реакция), берущее свое начало в Австрийской экономической теории<sup>3</sup>;

2012. №5 (35). С. 113–125; Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67; Рубин Ю. Б. Конкуренция: Упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. — 464 с.; Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82; Стрельников М. Ю. Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке: лидеры, претенденты на лидерство и другие участники рынка // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 122–129.

<sup>3</sup> См. напр.: Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. & Chen M.-J. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U. S. Domestic Airline Industry. Academy of Management Journal. Vol. 34 (1). P. 61; MacMillan I. C., McCaffery M. L. & Van Wijk G. (1985). Competitors' Responses to Easily Imitated New Products — Exploring Commercial Banking Product Introductions. Strategic Management Journal. Vol. 6. P. 75–86; Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.

- деление на *стратегические и тактические* конкурентные действия, производное от уровня менеджмента<sup>4</sup>;

- деление на *наступательные и оборонительные* конкурентные действия в отношении своих и чужих конкурентных позиций<sup>5</sup>;

- разделение на *направленные вовнутрь фирмы и направленные вовне фирмы (в частности, направленные на рынок)* конкурентные действия по отношению к границам фирмы<sup>6</sup>;

- разделение на *«хорошие»/правильные и «плохие»/иррациональные* конкурентные действия в зависимости от влияния на общеотраслевые условия функционирования<sup>7</sup>.

Помимо таких парных категорий существуют более сложные типологии конкурентных фирм. В зависимости от возможных ответных реакций конкурентов М. Портер выделяет *угрожающие конкурентам (агрессивные), не угрожающие конкурентам, направленные на сотрудничество и сдержи-*

*вающие конкурентные действия*<sup>8</sup>. В зависимости от типов используемых ресурсов, описанных Ш. Хантом<sup>9</sup>, выделяют конкурентные действия с *финансовыми, физическими, правовыми, человеческими, организационными, информационными ресурсами и ресурсами отношений*.

При этом в большинстве зарубежных исследований ученые выявляют эмпирически и описывают конкурентные действия, демонстрируемые соперничающими фирмами в практике отраслевой конкуренции. Построенные таким образом перечни конкурентных действий не обладают признаками теоретической обоснованности, системности, полноты и цельности, но, с другой стороны, подтверждены практикой конкурентного функционирования предпринимательских структур.

В предлагаемой нами типологии конкурентные действия различаются по составу сторон, типам, видам, методам, пространству, формам, характеру, правовой принадлежности и другим критериям. Типологии конкурентных действий по перечисленным критериям мы рассмотрим далее.

## 2. Стороны конкурентных действий

Так, в основе разграничения действий, предпринимаемых участниками рынка по составу их *сторон*, лежат особенности адресатов конкурентных действий.

*Сторонами конкурентных действий* выступают представители конкурентной среды, которым адресуются (на которых направлены) предпринимаемые участниками рынка конкурентные действия. Действия участников рынка всегда адресованы каким-либо представителям конкурентной

<sup>4</sup> Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. & Chen M.-J. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U. S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 34 (1). P. 61.

<sup>5</sup> Singh A. K. (2006). Creating Competitive Advantage. *Feature Article*. Vol. 33 (4), P. 16–21; Ghemawat P. & Rivkin J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School; Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер. 2011. — 454 с.

<sup>6</sup> Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & MacMillan I. C. (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 23. P. 187–207; Ferrier W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (4). P. 858–877; Ferrier W. J., Smith K. G. & Grimm C. M. (1999). The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*. Vol. 42 (4). P. 372–388.

<sup>7</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.

<sup>8</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.

<sup>9</sup> Hunt S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.

среды. Они могут быть направлены на конкурентов, либо на остальных представителей окружения, либо — одновременно на нескольких представителей конкурентного окружения.

Система конкурентных действий в рыночной экономике отличается от соперничества во многих видах спорта или в военном деле. В военном деле, в игровых или в контактных видах спорта действия противостоящих друг другу сторон всегда направлены исключительно на противоположную сторону.

При проведении военных действий, а также в спортивных соревнованиях основной целью совершаемых конкурентами действий является победа над конкретным соперником. Однако в экономике приходится противостоять одновременно нескольким представителям окружения. И *косвенные конкурентные действия* представляют собой противостояние участников рынка непосредственно не соперникам, а другим представителям окружения — поставщикам, потребителям и другим, хотя косвенно они обязательно направлены и против прямых конкурентов.

Каждый из контрагентов может либо оказывать конкурентное давление на участников рынка либо извлекать выгоду из его конкурентных преимуществ, мало что давая взамен или вовсе ничего не отдавая. Каждый из потребителей может в любой момент переместить свой платежеспособный спрос на товары и услуги конкурента либо обнаружить новые потребности, к удовлетворению которых фирма не готова из-за отсутствия необходимых ресурсов, бизнес-идей и способности конкурировать. Кроме того, о данной фирме могут забыть; она может также по не зависящим от нее причинам выйти за пределы правового пространства.

Поэтому конкурентные действия непременно адресуются участниками рынка всему окружению, но из системы конкурентных действий следует выделять те,

что направлены непосредственно на конкурентов как на определяющую сторону конкуренции.

### 3. Пространство конкурентных действий

Конкурентные действия всегда производятся в определенном пространстве, называемом *пространством конкуренции*. В целом пространством конкуренции является конкурентная среда, образуемая окружением участников рынка. Конкурентная среда имеет структуру, части которой различаются между собой по географическим и социальным признакам, а также типам рынков, на которых действуют конкуренты.

Конкуренция всегда имеет определенную географию и конкретный состав участников. Конкурентные действия производятся также на разных рынках — по масштабам и уровню зрелости. Конкурентную среду создает для участников рынка любой рынок товаров/услуг/работ — местный, локальный, национальный или международный; молодой (зарождающийся), сформированный, быстро растущий, стагнирующий (неразвивающийся) или угасающий.

Участники рынка действуют, занимая и отстаивая конкурентные позиции не в конкурентной среде в целом, а в ее определенной части — на определенном пространстве, на определенном рынке. В то же время они действуют здесь, опираясь на занимаемые конкурентные позиции, которые характеризуют их место на том или ином рынке.

### 4. Направления конкурентных действий

С определением направлений конкуренции мы нередко встречаемся в научной литературе по конкуренции и маркетингу. Так, всемирно известный специалист в области маркетинга Филип Котлер выделял четыре направления конкуренции: отрас-

левую, торговых марок, формальную и общую<sup>10</sup>.

В статье в качестве *направлений конкурентных действий* (направлений конкуренции) рассматриваются: продуктовая, межпродуктовая, отраслевая и межотраслевая конкуренция.

#### 4.1. Продуктовая конкуренция

*Продуктовая* (монопродуктовая) конкуренция — это соперничество участников рынка вокруг идентичных товаров/услуг/работ, создаваемых с помощью однородного сырья и однородной технологии.

На современном рынке можно найти огромное разнообразие примеров продуктовой конкуренции — от соперничества автомобильных компаний и самолетостроительных гигантов до конкуренции владельцев небольших закусочных, обслуживающих жителей одноименного квартала, привыкших питаться «*out of doors*».

Именно продуктовая конкуренция обычно рассматривается в качестве типичного случая конкуренции, в частности с использованием ценовых методов. Соперничество фирм, создающих и реализующих идентичную продукцию, является действительно наиболее распространенным направлением конкурентных действий для большинства участников рынка.

Вместе с тем нельзя отождествлять продуктовую конкуренцию с конкуренцией как таковой. Необходимо учитывать следующее:

- продуктовая конкуренция обычно преобладает на слабо насыщенном и не вполне открытом рынке;
- распространена, как правило, в среде небольших по размерам субъектов предпринимательства либо имеющих узкую, а порой и чрезвычайно узкую ассортиментную специализацию, либо ориентирующихся на инновационную деятельность;

- характерна для определенных конъюнктурных состояний рынка;

- преобладание продуктовой конкуренции имеет место в идеальных условиях соответствия уровней конкурентоспособности фирм, составляющих друг с другом общую цепочку ценностей.

Слабое насыщение рынка товарами/услугами/работами какого-либо вида обуславливает интерес участников рынка к данному сектору и сравнительный интерес к их деятельности со стороны окружения. В таких условиях участники рынка действительно сосредотачивают внимание на монопродуктовой деятельности.

Подобное явление складывается и при относительной закрытости рынка или его отдельных секторов. Наличие разных барьеров вхождения субъектов предпринимательства на тот или иной сектор рынка делает их соперников, осваивающих данный сектор, обладателями временных конкурентных преимуществ.

Следует подчеркнуть и то обстоятельство, что преобладание продуктовой конкуренции характерно для отдельных секторов развивающихся и стабильных рынков, но менее характерно для развивающихся рынков и совсем не характерно для нестабильных, коллапсирующих и стагнирующих рынков.

Отсутствие долговременной монопродуктовой стабильности рынков и даже их секторов делает невозможным сохранение стабильности конкурентных действий участников рынка, целиком посвятивших себя монопродуктовой деятельности. Изменение конъюнктуры рынка в любом направлении (в сторону развития или в сторону стагнации и коллапса) делает такие фирмы весьма уязвимыми.

И наконец, укажем на отсутствие у участников рынка интереса к самостоятельному освоению смежных отраслей.

#### 4.2. Межпродуктовая конкуренция

*Межпродуктовая конкуренция* — это конкуренция товаров-заменителей — продук-

<sup>10</sup> См., напр.: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. — 559 с.

тов, созданных из различного сырья и на основе неодинаковой технологии, но предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей.

Любой участник рынка, даже фирма-новичок, впервые вступающая на рынок, должен иметь в виду, что кроме идентичных товаров, предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей, на рынке можно встретить и не идентичные, но однородные товары, предназначенные для удовлетворения идентичных потребностей. Столкновение таких товаров свидетельствует о межпродуктовой конкуренции участников рынка.

В качестве товаров-заменителей выступают, например, газовые и электрические плиты, микроволновые печи. Товарами-заменителями являются шоколадные конфеты и засахаренные сушеные фрукты, металлическая, деревянная и пластиковая мебель, бумажные ежедневники и микрокомпьютеры, видеокассеты и DVD-диски. Данные товары являются продукцией, выпускаемой участниками рынка, имеющей неодинаковую отраслевую принадлежность. Однако они удовлетворяют идентичные потребности.

Межпродуктовая конкуренция представляет собой взаимодействие фирм, вышедших из недр различных отраслей, на одном и том же секторе рынка. Она наиболее характерна для развивающихся рынков, на которые выходят фирмы, не боящиеся диверсификации деятельности внутри своей отрасли в условиях новых рынков товаров/услуг/работ. Вместе с тем такое возможно и на других видах рынков.

Рынок, кроме того, должен обладать признаками насыщенности и открытости. Это значит, что потребители и партнеры конкурирующих на межпродуктовой основе фирм имеют возможность осуществить выбор нужной им продукции/услуг/работ из широкого многообразия, а сами фирмы мало сталкиваются с барьерами, затрудняющими им вхождение на новый рынок.

Любые виды конкурентных действий в рамках межпродуктовой конкуренции со-

четаются и учитываются также и участниками продуктовой конкуренции на том же секторе рынка. В итоге продуктивное и межпродуктивное направления конкурентных действий дополняют друг друга внутри того или иного рыночного сектора.

### 4.3. Отраслевая конкуренция

Наряду с межпродуктовой конкуренцией принцип однородности товаров определяет характер и *отраслевой конкуренции* — соперничества фирм, применяющих одинаковую технологию и одинаковое сырье при условии, что они используются для производства однородной, но неидентичной продукции.

Объектами отраслевой конкуренции выступают товары/услуги/работы, создаваемые внутри одноименной отрасли. Таковыми являются, например, грузовые и легковые автомобили, музыкальные CD-диски и учебные или игровые CD-romы, копченая колбаса и диетические сосиски, навесные полки для хранения книг и книжные шкафы.

Так же, как и межпродуктовая конкуренция, отраслевая конкуренция характерна для развивающихся рынков, но она наблюдается и на других нестабильных рынках, имеющих признаки открытости и насыщенности. Однако в отличие от других направлений конкурентных действий отраслевая конкуренция находится под воздействием постоянно меняющейся структуры отрасли. Поэтому для нее характерен комплексный подход к выбору видов применяемых конкурентных действий.

### 4.4. Межотраслевая конкуренция

Обратимся к последнему из выделенных нами направлений конкурентных действий участников рынка. В противоположность отраслевой и межпродуктовой конкуренции в качестве *межотраслевой конкуренции* целесообразно определить соперничество фирм, результаты деятельности которых неоднородны и неидентичны.

Встречаются *два типа межотраслевой конкуренции*. К *первому* относится сопер-

ничество фирм, связанных между собой цепочкой ценности. Такое соперничество может быть обусловлено следующими конкурентными целями фирмы:

- стремлением повысить конкурентоспособность контрагента (контрагентов) по сделке вследствие оказания на него конкурентного давления;

- стремлением обеспечить себе дополнительные гарантии стабильности путем самостоятельного проникновения в отрасль, представленную контрагентом (контрагентами) по сделке без согласования с ним (с ними);

- стремлением повысить собственную конкурентоспособность путем внедрения в отрасль, представленную контрагентом, с его согласия в качестве его партнера в совместной деятельности.

Для такого типа межотраслевой конкуренции характерны любые виды конкурентных действий. Она может происходить на любом типе рынка, имеющем открытый характер. При этом уровень насыщенности рынка не имеет принципиального значения.

*Второй тип* межотраслевой конкуренции — это одновременное соперничество всех субъектов предпринимательства за внимание потребителей и за их финансовые средства. Стремление привлечь внимание потребителей и поставщиков приобретает характер конкуренции потому, что его цель всегда — относительно ограниченный платежеспособный спрос. Потребители и потенциальные поставщики вынуждены в данных условиях выстраивать не только иерархию предпочтений торговых марок, но и собственных потребностей. Учитывая это (угадывая, рассчитывая или моделируя), субъекты предпринимательства могут добиваться новых конкурентных преимуществ и обеспечивать более высокие внешние и собственные оценки своей деятельности.

В данном направлении конкуренции ежедневно принимают участие все без исключения участники рынка. Некоторые делают

это осознанно, другие невольно. Межотраслевая конкуренция осуществляется на всех типах открытых рынков, безотносительно к уровню их насыщения, и отличается таким же разнообразием видов конкурентных действий, как и первый тип межотраслевой конкуренции. Она иногда называется «борьбой за кошелек потребителей».

## 5. Типы конкурентных действий участников рынка

Обратим внимание на разграничение конкурентных действий, предпринимаемых участниками рынка, по их типам. Указание на тип применяемых участниками рынка конкурентных действий необходимо для понимания того, каким образом участники рынка реагируют на соперников и остальное окружение. *Типы конкурентных действий* — это типы состязательных реакций участников рынка на проявления представителей конкурентной среды.

Таковыми являются *конкурентное взаимодействие* участников рынка между собой либо *конкурентное бездействие* — отсутствие адресных реакций на деятельность одних конкурентов при сосредоточении внимания на других конкурентах. Бездействие в отношениях между двумя сторонами не мешает участникам рынка активно соперничать с другими конкурентами.

Если конкуренты не бездействуют, они взаимодействуют. Конкурентные действия всегда являются взаимными — конкуренты одновременно действуют друг против друга на основе интереса друг к другу. Следует выделить различные *типы конкурентного взаимодействия*. Таковыми являются *содействие* друг другу в достижении собственных конкурентных целей, инициативное *воздействие* на соперников и ответное *противодействие* им.

Конкуренты действуют либо «за» соперников, либо «против» них. Содействие всегда осуществляется «за», взаимодействие и противодействие — «против».

*Содействие* участников рынка друг другу рассматривается как тип конкурентных действий потому, что взаимно содействующие участники рынка эксплуатируют конкурентные преимущества друг друга, а также совместно противодействуют другим общим конкурентам. В процессе взаимодействия сторон действия «за» и «против» могут чередоваться, взаимно дополнять друг друга и применяться сторонами в единой системе отношений.

Рассмотрим подробнее действия участников рынка друг против друга. С помощью *инициативного воздействия* на конкурентов участники рынка стараются начать взаимодействие с первыми и выиграть время. *Противодействуя* конкурентам, участники рынка стремятся оказать сопротивление конкурентам, которые опередили их в активизации соперничества.

Для оказания влияния на окружение участники рынка стараются сочетать инициативное воздействие на одних соперников и противодействие другим соперникам. Сочетание воздействия на конкурентов, противодействия им, содействия им и бездействия меняется в зависимости от стадий жизненного цикла бизнеса (предстартовая стадия, стартап, стадия конкурентной устойчивости бизнеса, стадия выхода из бизнеса).

## 6. Характер конкурентных действий участников рынка

Конкурентные действия участников рынка различаются между собой также по своему характеру. Под *характером конкурентных действий* следует понимать степень остроты и жесткости взаимодействия конкурентов.

Иногда под конкуренцией участников рынка понимается исключительно борьба. Термин «конкурентная борьба» широко распространен в литературе. Однако толкование конкуренции только как борьбы является неполным, а в ряде случаев — неверным.

Конкуренция в экономике и в обществе имеет место постоянно, но ее характер систематически пересматривается и уточняется под влиянием намечаемых целей и внешних обстоятельств, в том числе — отношений с конкретными соперниками.

Степень остроты конкуренции обуславливает разный характер совершаемых конкурентных действий — от сравнительно малоконфликтного состязания до остроконфликтной конкурентной борьбы и — в наиболее жестком варианте — ожесточенной конкурентной войны.

Выбор участниками рынка характера конкурентных действий является их исключительной компетенцией.

Конкурентные действия сторон могут иметь характер *малоконфликтного конкурентного состязания*. В этом случае конкуренция не предполагает подавления или уничтожения соперников. Более того, она может сочетаться с сотрудничеством сторон.

Конкурентные действия могут иметь характер *конкурентной борьбы*. В этом случае действия сторон производятся для подавления друг друга в обстановке острого конфликта интересов. Конкурентная борьба всегда ведется целеустремленно и непременно предполагает фиксацию поражения одной стороны и победы другой стороны.

Как правило, конкурентная борьба — это изматывающее обоюдоострое соперничество. Ее результаты должны быть четко выражены — существенное ослабление позиций одной стороны и существенное укрепление позиций другой стороны. Причем эти результаты должны быть продемонстрированы окружению.

Максимальным проявлением конкурентной борьбы является *конкурентная война*. Здесь действия конкурентов приобретают ожесточенный характер. Конкуренты превращаются в непримиримых противников. Результатами конкурентной войны обязательно должно стать изгнание с рынка одного из его участников.

В экономике конкурентные войны не всегда завершаются уходом с рынка побежденной стороны. Если конкурентные силы сторон равнозначны, вполне вероятным исходом ожесточенного взаимодействия может стать перемирие. Со временем это перемирие может перерасти в более длительное малоконфликтное взаимодействие сторон, в котором степень остроты отношений между конкурентами уже не будет прежней.

## 7. Виды конкурентных действий участников рынка

В основе классификации конкурентных действий по видам лежит специфика обращения участников рынка к соперникам. *Конкурентные действия* участников рынка подразделяются на следующие *виды*:

- наступление;
- оборона;
- контрнаступление;
- отступление;
- согласительные действия.

### 7.1. Наступательные конкурентные действия

*Наступление на позиции соперников* (наступательные действия) — это конкурентные действия, которые совершаются участниками рынка по отношению к конкурентам. Наступая, инициаторы конкурентных действий воздействуют на соперников и стараются опередить их вероятные встречные действия.

Принцип опережения конкурентов составляет самую основу предпринимательской деятельности, а также образует содержание таких понятий, как «предпринимательство», «предприимчивость», «предприятие», «предприниматель».

Именно в наступлении на позиции соперников, предпринимаемом участниками рынка, в стремлении опередить конкурентов во взаимодействии с ними и нанесении первого удара по их позициям наиболее последовательно проявляется сама идея пред-

принимательства. Поэтому наступление следует признать основным видом конкурентных действий, предпринимаемых участниками рынка.

С помощью наступления участники рынка стараются на выгодных условиях сформировать новые бизнес-коммуникации, завоевывать сегменты сложившихся секторов рынка и сформировать новые ассортиментные группы товаров, услуг, работ. К числу наступательных конкурентных действий следует также отнести информационную интервенцию в целях навязывания окружению собственного бренда и закрепления в сознании окружения собственного положительного образа. Наступательные действия являются наступательным конкурентным позиционированием — участники рынка стараются завоевать новые, более значительные конкурентные позиции путем отвоевания их у конкурентов и недопущения к ним других конкурентов.

Таким образом, участники рынка не только оказывают давление на конкурентов наступательными действиями, но также действуют «против» других представителей своего окружения. Потребители, поставщики и партнеры, впрочем, могут получить полное удовлетворение от наступательной активности участников рынка, если сумеют извлечь из его конкурентных преимуществ собственную выгоду.

### 7.2. Оборонительные конкурентные действия

*Оборона собственных позиций* (оборонительные действия) — это конкурентные действия, являющиеся ответной реакцией на наступательные действия соперников. С помощью обороны участники рынка стремятся противодействовать соперникам, которые первыми иницируют взаимодействие сторон и первыми пытаются навязать рынку свои интересы. Поскольку факт наступления соперников означает их стремление отвоевать определенные конкурентные позиции на рынке, другим участникам рынка при-

ходится защищать эти позиции во избежание их утраты и перехода к конкурентам.

Таким образом, оборона является столь же естественным видом конкурентных действий участников рынка, что и наступление. В процессе обороны участники рынка стремятся удержать конкурентные преимущества и не допустить формирования либо усиления конкурентных недостатков, они стараются сохранить и поддержать потенциальную и реализуемую конкурентоспособность.

Оборонительные действия обычно направлены на удержание за собой целевых секторов/сегментов рынка, закрепление сложившейся общественной репутации и использование существующих юридических правил и норм для противодействия наступательным действиям конкурентов.

Если наступления конкурентов не соблюдается, у участников рынка нет причины обороняться. Однако, несмотря на то что оборона всегда является противодействием конкурентам и реакцией на их наступательные действия, рассматриваемый вид конкуренции должен отражать принцип опережения, если он применяется с целью добиться успеха на рынке.

Благодаря принципу опережения участники рынка стараются быть готовыми к отражению вероятных угроз. Обладая суверенным правом на участие в конкуренции и не намереваясь отказаться от этого права, они должны понимать, что от наступления на собственные конкурентные позиции никто не застрахован. Однако участникам рынка далеко не всегда целесообразно избирать для участия в конкуренции наступательные действия. Нередко есть смысл сделать ставку именно на оборону, и к этому необходимо быть готовыми.

Такая готовность важна в условиях, когда участники рынка либо опаздывают с активизацией собственного наступления, либо сознательно планируют оборону от заведомо превосходящего (более конкурентоспособного) соперника или от альянса сопер-

ников, либо пребывают в состоянии, когда не могут позволить себе прибегнуть к наступательным действиям. Так происходит при реорганизации бизнеса, полном реинжиниринге бизнес-процессов, включая смену бизнес-моделей развития, при проведении других стратегически значимых процедур преобразования и внесения изменений в собственный бизнес.

Опережение соперников проявляется не только в готовности к отражению наступательных действий конкурентов, но и в возможности и необходимости применения оборонительных действий на превентивном уровне. Если заранее планировать оборонительные действия, можно предвосхитить наступательные действия соперников.

### **7.3. Контрнаступательные конкурентные действия (конкурентный ответ)**

Самостоятельным видом конкурентных действий участников рынка является также *контрнаступление*. Оно представляет собой короткое наступление в ходе успешной обороны собственных позиций.

Контрнаступление не является полноценным наступлением, хотя по содержанию похоже на него. Однако контрнаступление никогда не планируется участниками рынка и не готовится ими как наступление на конкурентные позиции соперников. Оно всегда осуществляется участниками рынка в ходе совершения оборонительных действий и служит способом закрепления успешных результатов оборонительных действий.

Контрнаступление применяется, когда участникам рынка становится очевидно, что соперники слабо подготовили собственные наступательные действия, допустили ошибки и не задумались, в свою очередь, об обороне своих позиций. Этими действиями участники рынка вынуждают соперников забыть на время о наступлении и перейти к незапланированным оборонительным действиям, к совершению которых они могут быть не вполне готовы.

Возможность перехода от контрнаступления к наступлению имеется во многих случаях, но, как правило, в силу обстоятельств — короткие сроки, ограниченное число объектов — не происходит. Участники рынка предпочитают готовить наступление заблаговременно и не прибегают к нему спонтанно.

В ходе контрнаступления участники рынка стремятся показать конкурентам и другому окружению, что, во-первых, обладают потенциалом наступления, во-вторых, не намерены осуществлять полномасштабное наступление в данный момент, в-третьих, намерены закрепить свои позиции таким образом, чтобы соперники не замыслили в ближайшее время переход в новое наступление.

Поэтому контрнаступление сочетается субъектами предпринимательства с оборонительными конкурентными действиями и может служить лишь прообразом, шаблоном возможных наступательных конкурентных действий.

#### 7.4. Отступление с занимаемых позиций

Важным видом конкурентных действий субъектов предпринимательства, проявляющимся в условиях прерывания или полного завершения оборонительных действий, является *отступление*. Именно отступление участников рынка с занимаемых ими конкурентных позиций, а вовсе не оборона, как иногда думают, представляет собой прямую противоположность наступательным действиям.

Отступление не следует путать с обороной. Установка участников рынка на проведение оборонительных действий всегда обуславливается их стремлением к сохранению конкурентных преимуществ, конкурентных позиций и недопущению формирования конкурентных недостатков, а установка на отступление обуславливается их стремлением оставить свои позиции и покинуть бизнес под натиском соперников.

В связи с тем, что в процессе отступления участники рынка сознательно капитули-

руют перед соперниками, возникает вполне правомерный вопрос: можно ли отступление участников рынка с занимаемых позиций и уход с конкурентного поля вообще трактовать как вид конкурентных действий?

Отступление участников рынка с конкурентных позиций применяется ими для решения системных конкурентных и частных задач. Остановимся прежде всего на том, как с помощью отступления конкуренты решают системные задачи в сфере управления собственным бизнесом.

Как мы помним, каждый субъект предпринимательства обладает правом на участие в конкуренции и правом на последовательный уход от конкуренции, вызываемый намерением последовательно выйти из бизнеса. После выхода из бизнеса его бывшие владельцы, разумеется, перестают быть участниками рынка.

Однако сама процедура выхода из бизнеса представляет собой неотъемлемую составную часть жизненного цикла всякого бизнеса. Она осуществляется участниками рынка самостоятельно, в пределах конкуренции, наблюдающейся в предпринимательской среде.

Участники рынка, покидающие, но еще не покинувшие предпринимательство, продолжают действовать в этой среде и, следовательно, продолжают взаимодействовать с конкурентами и остальным окружением. В рассматриваемый период их участие в конкуренции сохраняется и избираемые ими действия не являются ни обороной конкурентных позиций (они эти позиции сознательно отдают соперникам), ни тем более — наступлением (хотя нередко имеют инициативный характер). Это особый вид конкурентных действий, который и есть отступление.

Переставая постепенно быть участником рынка, тот или иной профессиональный предприниматель не прекращает на период отступления быть конкурентом. Кроме того, отступление может иметь временный характер, и за «отступающим» участником рынка

всегда сохраняется законное право на возвращение к занятию предпринимательством и возможность возвращения на рынок в качестве предпринимателя.

Кроме того, участники рынка применяют отступление и для решения частных задач. Так происходит, когда участники рынка сдают соперникам какие-либо позиции, сохраняя за собой другие позиции, например:

- покидают определенные сектора рынка товаров, услуг, работ, но сохраняют за собой другие секторы и даже, диверсифицируя бизнес, проникают в новые секторы;
- уходят от столкновения с определенными конкурентами, но продолжают взаимодействие с другими соперниками;
- оставляют отдельные позиции в сохраняющемся бизнесе, но не оставляют другие позиции.

### 7.5. Согласительные конкурентные действия

Важное место в системе конкурентных действий участников рынка занимают и *согласительные конкурентные действия*, выполняя которые участники рынка ищут и находят решения по взаимному согласованию конкурентных позиций.

Бытует мнение, что соглашения и компромиссы свидетельствуют о фактическом прекращении конкуренции. На самом деле так же, как наступление, отступление и оборона, взаимное согласование конкурентных позиций является видом конкурентных действий.

Субъекты предпринимательства вполне могут вступать в согласительное взаимодействие между собой. Каковы основания для трактовки согласительных действий участников рынка в качестве конкурентных?

Согласительные действия основаны на согласии сторон в признании права друг друга на существование, в признании друг за другом права на работу на рынке и права на достижение успехов в работе на рынке. Но признавая такие права, соглашаясь

на наличие на рынке других сторон, объективно являющихся соперниками, участники рынка тем самым оказываются перед необходимостью поддерживать это право, поддерживать друг друга в стремлении к успеху. Таким образом, возникает объективная предпосылка взаимного согласования конкурентных позиций.

Противоречит ли такое положение конкурентным интересам и конкурентным задачам участников рынка, а также пониманию того, что конкуренция — это конфликтное соперничество сторон на рынке, базирующееся на конфликте их коренных интересов?

Согласие сторон должно иметь взаимный характер. В основе взаимного согласия участников рынка всегда лежит взаимный профессиональный интерес. Это значит, что признание друг друга происходит с обеих сторон, базируется на собственных профессиональных интересах в успехах на рынке и приобретении конкурентных преимуществ по сравнению с любыми участниками рынка, в том числе и теми, с которыми в данный момент осуществляются согласительные процедуры.

Согласование конкурентных позиций не устраняет конкуренции между участниками рынка. Поэтому бесконфликтного согласия сторон на рынке нет и не может быть.

На любом реальном рынке взаимное согласие сторон является способом выстраивания конкурентных отношений. И совершение согласительных действий является одним из естественных способов существования конкуренции. Условия достижения согласия следующие:

- определенное и ограниченное время согласия сторон;
- определенный и ограниченный круг участников согласительных процедур;
- определенный и ограниченный состав объектов взаимного согласия;
- определенный и ограниченный состав направлений достижения согласия.

Достигнув согласия, соперники не прекращают противостоять друг другу. Но те-

перь они делают это в рамках взаимных договоренностей и уступок, в пределах коридора согласия, который они установили сами для себя.

## 8. Методы конкурентных действий участников рынка

Перечисленные виды конкурентных действий совершаются с помощью различных методов. Если классификация видов конкуренции позволяет понять суть участия фирмы во взаимодействии с соперниками («за» или «против», ударили первыми или ответили либо не ответили), то классификация методов конкуренции позволяет понять, как именно они взаимодействуют между собой, к каким средствам взаимодействия прибегают.

Под *методами конкурентных действий* понимается совокупность средств (инструментов) соперничества между участниками рынка. Методы конкурентных действий различаются между собой сообразно особенностям предмета, вокруг которого разворачивается конкуренция сторон.

*Предметами конкурентных действий* являются различные стороны бизнеса участников рынка — ассортимент товаров, работ, услуг, цены, информация, репутация сторон, ресурсы и др. Воздействуя на предметы конкуренции, стороны обустроивают конкурентное поле, на котором им предстоит действовать. Они стараются сделать его «своим», формируя удобные для себя ценовое, товарное, ресурсное, информационное, репутационное и другие пространства.

Отдельными звеньями этого поля становятся ассортимент и качество товаров, включая их внешний вид, элементы издержек на их создание, финансовые и инвестиционные возможности фирмы, кадровый потенциал, цены, информация, репутация сторон и др.

Методы конкуренции подразделяются на ценовые и неценовые.

Неценовые методы конкуренции присущи насыщенному и открытому рынку. Меж-

ду тем рынки, не обладающие признаками открытости и насыщенности, демонстрируют превалирование ценовой конкуренции над неценовой. Когда рынок закрыт или полузакрыт, потребители лишены свободы выбора товаров по причине отсутствия их разнообразия и, по сути, обладают лишь свободой выбора цен на одинаковые товары. Когда рынок ненасыщен, клиенты также вынуждены меньше внимания уделять неценовым характеристикам товаров и услуг.

Степень насыщенности рынков идентичных и одноименных товаров постоянно меняется, что отражается на предпочтениях потребителей в области цен и неценовых характеристик товаров. Степень закрытости рынков часто зависит от причин, имеющих искусственное происхождение (интересы тех или иных лоббирующих групп участников рынка, уровень компетентности чиновников, принимающих ограничительные решения, и др.).

Для современного рынка характерно сочетание ценовой и неценовой конкуренций. Оно образует своеобразный коридор возможностей фирм по созданию, удержанию и укреплению конкурентных позиций.

### 8.1. Ценовые методы конкурентных действий

Методы соперничества участников рынка, основанные на увеличении в размерах либо на уменьшении цен на товары/услуги/работы, называются *ценовой конкуренцией* (или ценовыми методами конкуренции).

Привлекательная цена является весомым конкурентным преимуществом. Поэтому иногда ценовая конкуренция определяется как соперничество фирм вокруг цены. Соответственно остальные методы конкуренции находятся в разряде неценовых.

Объективная основа ценовой конкуренции состоит в колебании фактических цен на товары/услуги/работы разных фирм вокруг так называемой среднерыночной цены.

На любом рынке товаров/услуг/работ представлены три типа цен — средние ры-

ночные цены; цены, превышающие среднерыночный уровень; цены, оказывающиеся ниже среднерыночного уровня.

Под среднерыночным обычно понимается такой уровень цен, который определяется делением суммы цен на идентичные товары/услуги/работы, реализуемые на выбранном для анализа рынке, на общее число товаров данной ассортиментной группы, представленных одновременно на данном рынке, при условии, что предложение этих товаров соответствует спросу на них.

Величину среднерыночного уровня цен можно определить, проанализировав большую группу разнородных факторов в условиях относительной неопределенности этих факторов (например, сравнительной величины спроса, масштабов конъюнктуры), а также протекания рыночных процессов в целом.

Иногда среднерыночную цену определяют как «правильную» (истинную) рыночную цену. В нормативных документах в Российской Федерации можно обнаружить несколько попыток правового определения данного понятия.

В соответствии с п. 4 ст. 40 Налогового кодекса РФ рыночной ценой товара (работы, услуги) признается цена, сложившаяся при взаимодействии спроса и предложения на рынке идентичных (а при их отсутствии — однородных) товаров (работ, услуг) в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях.

Ценообразующий характер имеют два фактора: издержки на создание и сбыт товаров, оказание услуг или выполнение работ, а также прибыль. Поэтому смыслом ценовой конкуренции всегда становится формирование и максимальное расширение участниками рынка зоны применения подходящих цен — удобного для себя *ценового пространства конкуренции*. Продавая товары/услуги/работы по подходящим ценам, участники рынка добиваются относительного увеличения прибыли и относительного сокращения издержек. При этом объектив-

ной основой ценовой конкуренции становится колебание цен вокруг среднеуровневого значения, а субъективной — колебание собственных цен вокруг цен, предлагаемых конкурентами.

Ценовая конкуренция применяется участниками рынка в продуктовой конкуренции и в других направлениях конкурентных действий и может быть основана на понижении цен на идентичные, однородные либо разнородные товары/услуги/работы, либо на повышении цен, либо на поддержании цен на неизменном уровне.

### **8.1.1. Методы конкуренции, основанные на понижении цен**

Обычно в литературе рассматривается вариант снижения издержек (достижение лидерства в издержках, по определению Майкла Портера<sup>11</sup>). Сокращая издержки, фирма увеличивает прибыль, дополнительно не залезая при этом в кошельки потребителей. Снижая цены, фирма делает свою продукцию более доступной потребителям. И даже если норма прибыли фирмы временно уменьшается, абсолютные размеры прибыли должны стать более высокими. Вместе с тем, снижая цены в меньшей степени, чем сокращая издержки, фирма получает не только новое конкурентное преимущество в виде привлекательной цены, но и увеличивает размеры собственной прибыли.

*Понижение цен* ниже среднерыночного уровня или цен конкурентов применяется под влиянием следующих целевых установок.

- Фирма намерена осуществить наступательные действия и привлечь потребителей и контрагентов новым стабильным конкурентным преимуществом в виде относительно низких цен. Такие намерения возникают у фирм, участвующих во всех направлениях

<sup>11</sup> Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер. 2011. — 454 с.

конкурентных действий. Например, сезонное понижение цен, стабильное внесезонное понижение цен на все без исключения товары или на отдельные товары; проведение плановых распродаж (так называемые сейлы), включая установление льготных цен на вечерние (утренние, полуденные, ночные) распродажи, установление плановых скидок постоянным клиентам.

- Фирма намерена поддерживать относительно низкие цены и тем самым осуществлять оборонительные действия, сохраняя ранее достигнутое конкурентное преимущество. Такие намерения являются весьма актуальными для продуктовой и отраслевой конкуренции, однако успех оборонительных действий с использованием указанного метода ценовой конкуренции на межпродуктовом и межотраслевом направлениях не очевиден.

- Фирма намерена временно или окончательно отступить с конкурентного поля и ради этого идет на существенное понижение цен, чтобы поскорее покинуть соответствующую сферу бизнеса; типичным примером применения такого метода являются ликвидационные распродажи товаров.

- Фирма намерена провести контрнаступление за счет резкого и масштабного снижения цен в надежде вызвать ажиотажный спрос на свою продукцию и заставить врасплох конкурентов (данный метод можно определить как *демпинг*).

- Фирма намерена использовать относительно низкие цены в условиях, когда определить среднерыночный уровень цен на идентичные товары не представляется возможным вследствие того, что сам рынок еще не сформирован. Этот метод конкуренции применяется и в процессе применения опережающего наступления, когда уровень конкурентоспособности вероятных соперников неизвестен.

Демпинг как метод ценовой конкуренции порой рассматривается как инструмент, применяемый участниками рынка не для контрнаступления, а для длительного на-

ступления на соперников. К примеру, о некоторых предпринимателях говорят, что они «держат» демпинговые цены. В этой связи стоит подчеркнуть, что специфика демпинга состоит во внезапности снижения цен и значительности масштабов такого снижения. Цены на товары (услуги) могут быть признаны демпинговыми, если они оказываются гораздо ниже среднерыночных. Часто такие цены бывают ниже себестоимости продукции. Поэтому долго «держат» такие цены невозможно.

Долговременное применение демпинга на одном секторе рынка может быть компенсировано для фирмы лишь прибылями, которые она извлекает на других секторах рынка.

### **8.1.2. Методы конкуренции, основанные на повышении цен**

Однако неверно считать, что ценовая конкуренция всегда выражается посредством лишь уменьшения цен на идентичные товары. При повышении цен также может происходить относительное увеличение прибыли участников рынка и относительное уменьшение издержек фирмы, приходящихся на единицу товара/работы/услуги.

Повышение цен приобретает характер неизбежного явления при наличии абсолютного роста издержек фирмы. Однако оно может рассматриваться в качестве метода конкуренции лишь в том случае, когда предлагаемая цена оказывается привлекательной для рынка. Это происходит, если клиенты согласны платить более высокую цену за продукцию, которая в их глазах выглядит более качественной или престижной.

Простое повышение цен, конечно, не привлекает покупателей. Но повышение цен, сопровождающее улучшение качества товаров/услуг/работ, многими воспринимается позитивно. Тогда термин «дорого» оказывается не отрицательным, и положительным мотивом для новых и некоторых старых клиентов фирмы. Поэтому абсолютный рост издержек фирмы-производителя, если он

происходит, сопровождается относительным сокращением величины издержек, приходящихся на единицу продукции. И фирма, сохраняя или изменяя состав клиентуры, увеличивает размеры прибыли.

Скрытый эффект ценовой конкуренции состоит в том, что, повышая цены, фирма стремится одновременно к увеличению и массы прибыли, и нормы прибыли. Более высокая цена обуславливает большую по величине норму прибыли при неизменных и относительно сокращаемых издержках. Рост цен на идентичные товары/услуги/работы с улучшенными потребительскими характеристиками обуславливает увеличение и массы прибыли за счет усиления внимания к данным товарам со стороны потребителей и партнеров.

*Повышение цен* как метод конкуренции применяется при следующих условиях.

- Фирма намерена осуществить наступательные действия и привлечь потребителей и поставщиков относительно высокими ценами к каким-либо неценовым стабильным конкурентным преимуществам (действительным или мнимым). Такие намерения возникают у фирм, участвующих во всех направлениях конкурентных действий. Они имеют некоторые разновидности, например формирование ажиотажного спроса на результаты своей деятельности, создание образа солидного, состоятельного и респектабельного товаропроизводителя, в том числе производителя или дистрибьютора эксклюзивных товаров, который может позволить себе держать стабильно более высокие цены по сравнению с их средним уровнем.

- Фирма намерена осуществить оборонительные действия и готова нести немалые расходы в надежде сохранить свой специфический сегмент рынка.

- Фирма намерена провести контрнаступление в условиях возникновения форс-мажорных обстоятельств. Например, это происходит в хорошо всем известной форме спекуляции на основе резко образовавшегося кратковременного ажиотажного спро-

са (торговля дефицитными билетами на престижные концерты и спортивные соревнования).

- Фирма, выпускающая эксклюзивную продукцию, демонстративно назначает либо сохраняет высокие цены на нее. Такой метод конкуренции участники рынка применяют, когда хотят показать окружению, что не видят рядом с собой достойных соперников — дескать, смотрите, нам не с кем вступить в конкуренцию!

### **8.1.3. Методы конкуренции, основанные на поддержании цен на неизменном уровне**

Наряду со снижением или повышением цен, участники рынка могут совершать конкурентные действия, вовсе не изменяя величину цен. *Поддержание цен* на неизменном уровне применяется для достижения косвенных эффектов конкуренции, т. е. при этом участники рынка все равно участвуют в ценовой конкуренции и увеличивают норму прибыли. Поэтому неизменность уровня цен не свидетельствует о бездействии фирм.

Участники рынка имеют возможность одновременного применения методов конкуренции, основанных и на относительном повышении цен, и на сохранении неизменного уровня цен на товары/услуги/работы.

## **8.2. Неценовые методы конкурентных действий**

Понятия «неценовые методы конкурентных действий» и «неценовая конкуренция» охватывают широкий спектр различных методов конкурентных действий. Они называются «неценовыми» вследствие того, что их применение непосредственно не связано с изменением уровня цен на товары/услуги/работы.

К неценовым относятся следующие *группы методов* конкурентных действий субъектов предпринимательства:

- методы изменения в лучшую сторону различных потребительских характеристик товаров/услуг/работ и повышения их потребительской ценности;

- расширения ресурсного пространства конкуренции, в том числе сохранения своего места в уже сложившихся эффективных цепочках ценностей и вхождения в новые цепочки ценностей;

- информационного влияния и давления на конкурентов, действительных и предполагаемых;

- поддержания и повышения репутации, имиджа, закрепления бренда.

Конкурентные действия, связанные с изменением ассортимента и свойств товаров и повышением их потребительской ценности, часто определяют как единственные и исчерпывающие в сфере неценовых методов конкуренции. Между тем действительная практика современной конкуренции демонстрирует обширный арсенал и иных неценовых методов конкурентных действий, связанных с ресурсным, информационным и репутационным пространствами конкуренции.

### 8.2.1. Расширение товарного пространства конкуренции

Первая из указанных групп методов неценовых конкурентных действий может быть определена как конкуренция «вокруг товаров», или действия, направленные на расширение *товарного пространства конкуренции*. Она включает действия по внедрению на рынок новых товаров (услуг, работ), а также товаров, обладающих новыми потребительскими свойствами, улучшенным качеством, более совершенным дизайном, более красивой упаковкой.

Принимая решение о подобном преобразовании товарного предложения, участники рынка должны серьезно просчитать возможные изменения издержек производства и цен, чтобы, добившись неценовых конкурентных преимуществ, не растерять ценовые выгоды. Руководству фирмы не следует забывать, что коридор возможностей данной фирмы по созданию и поддержанию конкурентных преимуществ ограничен.

Внедрение на рынок новых товаров и услуг называется *дифференциацией товаров*. Принимая целевую установку на дифференциацию товаров (услуг, работ), субъекты предпринимательства ориентируются на текущий относительно неудовлетворенный спрос, а также на прогноз изменения совокупности клиентских предпочтений и модификации концепции выпускаемых товаров. Делая ставку на данный метод неценовой конкуренции, фирмы создают новую «товарную корзину» либо улучшают существующую (увеличивают ее размеры, оптимизируют ее состав). При этом они могут дифференцировать группы клиентов и даже формировать новые сектора рынка.

Дифференциация товаров (услуг, работ) может иметь пассивный характер — в этом случае предложение товаров (услуг, работ) пассивно следует за изменением платежеспособного спроса. Она может иметь и активный характер — в этом случае происходит так называемое навязывание спроса. Данное явление состоит в том, что участники рынка, основываясь на имеющейся информации об ожиданиях потребителей, динамике структуры рынка, моделируют будущие состав и параметры спроса.

Дифференцируя товары (услуги, работы), фирма, несомненно, вступает в соперничество с потребителями, спрос которых она моделирует. Однако главным является опережение конкурентов. В этом соперничестве происходит совершенствование и спроса, и структуры предложения.

Совершенствование тех или иных признаков реализуемых товаров (услуг) также относится к совокупности методов неценовой конкуренции и называется *дифференциацией потребительских свойств товаров*. Такой вид дифференциации применяется в следующих случаях:

- фирма намерена улучшить потребительские свойства товаров, включая их энергетические, эстетические и экологические свойства, степень безопасности использования, внешний вид и оформление;

- фирма стремится расширить перечень потребительских свойств товаров;
- фирма стремится расширить перечень рыночных сегментов создаваемых товаров;
- фирма намерена добиться признания на относительно небольшом секторе (сегменте) рынка за счет разнообразия предлагаемых товаров.

Объектом дифференциации нередко становятся также каналы сбыта товаров (услуг, работ), в том числе форм продажного и послепродажного сервиса. Такие действия всегда направлены на стимулирование сбыта продукции. Стремясь увеличить объемы предложения и фактических продаж посредством дифференциации каналов сбыта, фирмы стараются:

- привлечь новые категории потребителей, представляющие другие секторы и сегменты рынка;
- побудить потребителей к более частому использованию реализуемых товаров;
- побудить потребителей к разовому приобретению большего числа данных товаров;
- сформировать у потребителей чувство сопричастности к собственной деятельности, ощущение долговременного согласия и комфорта во взаимодействии товаропроизводителей и клиентов.

Дифференциация каналов сбыта в качестве неценового метода конкурентных действий включает:

- поворот каналов сбыта «навстречу потребителям», например сбыт предметов питания в местах работы (в офисах, на предприятиях, в школах);
- формирование, в зависимости от обстоятельств, сети розничной торговли через специализированные магазины или, напротив, через универмаги и супермаркеты;
- создание сетей сбыта товаров посредством торговли «по приглашению» (*by appointment*) и формирование особой категории VIP-потребителей, мнение которых особенно важно в процессе создания общественной репутации фирмы;

• создание сети франшиз в дополнение к имеющейся сбытовой сети, которые своими самостоятельными действиями могли бы стимулировать интерес потребителей к данной фирме;

• экспансия фирмы на новые рынки через местных агентов;

• создание сбытовой сети, состоящей из эксклюзивных дистрибьюторов, обладающих исключительно высокой репутацией в глазах местных потребителей.

Дифференциация товаров, их потребительских свойств и каналов сбыта непременно приводит также к дифференциации потребителей, в частности, к образованию особой категории VIP-клиентов, о которой мы упомянули.

Надо подчеркнуть, что любая из описанных выше разновидностей дифференциации, будучи методом неценовой конкуренции, обязательно сочетается с ценовой конкуренцией и влияет на нее. Это проявляется в увеличении прибыли вследствие дифференциации продукции.

Чем более успешно проводится дифференциация товаров фирмы по отношению к товарам конкурентов, тем более значительны конкурентные преимущества, получаемые компанией, что выражается в повышении ее репутации среди потребителей и позволяет перейти к использованию высоких цен.

Наряду с названными видами дифференциации, используемыми в неценовой конкуренции, следует выделить также *качественную дифференциацию* предлагаемых товаров/услуг/работ. Главным критерием конкурентоспособности и потребительской ценности товаров в условиях высокой степени насыщенности рынка оказывается именно качество. Улучшение качества товаров состоит:

• в обеспечении фирмой набора качественных характеристик товара (долговечность, износостойкость, комфортность, вкусовые качества и др.), которые превосходили бы аналогичные характеристики продук-

ции фирм-конкурентов в глазах различных групп покупателей;

- в формировании системы гарантий качества процессов и результатов бизнеса;
- в успешной реализации предпринимательской фирмой программы полного управления качеством (*total quality management*).

Относительно высокое качество предлагаемых товаров является важным конкурентным преимуществом любой фирмы. Уровень качества результатов бизнеса лежит в основе оценок качества деятельности фирмы, ее имиджа и репутации. Низкий уровень качества товаров компрометирует фирму больше, чем любые заказные статьи в СМИ, нацеленные на ее дискредитацию.

Неценовая конкуренция направлена не только на повышение качества товаров/услуг/работ, но и на дифференциацию идентичных товаров по уровню качества. Между тем качественная дифференциация товаров/услуг/работ всегда оборачивается и дифференциацией цен на данные товары/услуги/работы. Поэтому, предлагая потребителям разные по качеству и ценам товары, участники рынка добиваются конкурентных преимуществ на разных сегментах рынка данных товаров.

### 8.2.2. Конкуренция за место в цепочке ценностей

Вторая из отмеченных выше групп неценовых конкурентных действий — это расширение *ресурсного пространства конкуренции* субъектами предпринимательства за счет вовлечения в него представителей окружения.

То есть предпринимаются действия, направленные на сохранение или улучшение места в *цепочках ценностей*. Для этого фирмы непосредственно взаимодействуют не только с потребителями, но и с поставщиками и партнерами по бизнесу.

Целью применения указанных методов конкурентных действий становится использование в своих интересах чужих конкурентных преимуществ и формирование собст-

венных благодаря вхождению в желаемые *цепочки ценностей* и пребыванию в них.

Конкурентный потенциал контрагентов по *цепочкам ценностей* и партнеров по бизнесу рассматривается при этом как формально чужой, но фактически *присваиваемый*, хотя и косвенно, ресурс собственного бизнеса, реализуемый в процессе совершения конкурентных действий.

В процессе поддержания уровня конкурентоспособности фирм, имеющих явную отраслевую или продуктовую принадлежность, большое значение имеет уровень конкурентоспособности их партнеров по цепочке ценностей. Для фирм, действующих, скажем, в легковом автомобилестроении, это металлургия и электротехническая промышленность, текстильная и химическая промышленность, нефтепереработка и производство стекол, приборостроение и радиотехника.

На это важно обратить внимание, поскольку низкий уровень конкурентоспособности участников рынка, поддерживающих в цепочке ценностей какую-либо отрасль, может оказаться фактором понижения собственной конкурентоспособности фирм данной отрасли. В таком случае одной из реакций фирм с поднимающейся конкурентоспособностью может стать диверсификация их бизнеса и направление собственных инвестиционных ресурсов в смежную отрасль.

Участники рынка стараются избегать вступления в цепочки ценности с контрагентами, если это ведет к понижению их конкурентоспособности. Напротив, они стремятся к вступлению в цепочки ценности с фирмами, если это будет способствовать повышению их конкурентоспособности. Вступая в такие цепочки ценности, они одновременно часто делают невозможным пребывание в них своих прямых конкурентов.

Конкуренция участников рынка за пребывание в той или иной эффективной цепочке ценностей осуществляется, как правило, неценовыми методами. Таковыми являются:

- постоянное пребывание в зоне внимания контрагентов/партнеров, выдвижение предложений, которые могли бы вызвать деловой интерес;

- внедрение в бизнес партнеров за счет диверсификации собственного бизнеса;

- продвижение товарных знаков контрагентов или партнеров, их фирменного наименования и маркировки для привлечения внимания к результатам их деятельности;

- поощрение партнеров в копировании образцов собственной деятельности партнеров и использовании информации о собственной профессиональной деятельности для улучшения показателей их бизнеса;

- вовлечение контрагентов как партнеров в общем или совместном бизнесе;

- поощрение партнеров по бизнесу к взаимодействию в качестве контрагентов;

- объединение или ассоциирование с партнерами по бизнесу для совершения совместных конкурентных действий;

- использование рекламы и других способов пропаганды контрагентов и партнеров для поддержания их положительного имиджа;

- установление и поддержание желаемых требований к деятельности и продукции контрагентов и партнеров;

- покупка бизнеса контрагентов или партнеров;

- заключение контрактов с поставщиками на перепродажу их продукции под своей торговой маркой.

### 8.2.3. Ресурсное пространство конкуренции

Формирование цепочек ценностей или заключение долгосрочных партнерских отношений между продавцами и покупателями в сфере розничной торговли за счет «особых» скидок и «особого» продажного и послепродажного сервиса, как правило, непосредственно не нацелено на приобретение субъектами предпринимательства доминирующего положения, хотя и не исключает такой перспективы в принципе.

Расширение ресурсного пространства конкуренции за счет вовлечения в него представителей окружения производится и другими методами, к которым относятся следующие:

- переманивание наиболее ценных работников фирм-конкурентов, в том числе специалистов, владеющих профессиональными секретами, что ведет к уменьшению конкурентного потенциала конкурентов и увеличению собственного конкурентного потенциала;

- формирование и укрепление административного ресурса — обеспечение поддержки своей деятельности со стороны органов власти и управления, а также их сотрудников для оказания влияния на конкурентов.

### 8.2.4. Информационное пространство конкуренции

Третью группу неценовых методов конкуренции составляют методы информационного влияния и давления на конкурентов, направленные на расширение собственного *информационного пространства конкуренции*.

К указанной группе методов конкуренции относятся:

- скрытая и открытая пропаганда/контрпропаганда в отношении конкурентов;

- сбор важной, в том числе конфиденциальной, информации о конкурентах и использование ее в своей деятельности (конкурентная разведка);

- противодействие аналогичным действиям со стороны конкурентов, другого окружения, в том числе органов власти и управления (*конкурентная контрразведка*);

- методы управления информацией о себе, своем бизнесе, конкурентах и их бизнесе с помощью тактических уловок и головоломок.

Есть мнение, что конкурентная разведка и контрразведка — это не методы конкуренции, а либо часть фазы подготовки к совершению конкурентных действий, либо направление деятельности участников рынка,

далеко выходящее за рамки их взаимодействия с конкурентами, т. е. часть системы обеспечения собственной безопасности и безопасности собственного бизнеса.

Подавляющее большинство конкурентов до последней минуты скрывает и маскирует свои намерения, стремясь заставить соперников врасплох и использовать эффект внезапности.

Поэтому участники рынка охотно прибегают к использованию таких специфических методов конкурентных действий, как конкурентная разведка и конкурентная контрразведка. Они применяют их одновременно с другими методами конкурентных действий для снижения рисков, преодоления угроз, стрессов и разочарований.

Разведку и контрразведку следует рассматривать не как деятельность по подготовке конкурентных действий, а как совокупность специфических конкурентных действий<sup>12</sup>.

### 8.2.5. Репутационное пространство конкуренции

Четвертой группой неценовых методов конкурентных действий являются методы поддержания и повышения участниками рынка своей репутации на рынке и в обществе. Их цель — расширение участниками рынка *репутационного пространства конкуренции*. В число данных методов входит:

- влияние на установление и определение норм и правил взаимодействия с конкурентами, включая участие (прямое или косвенное) в законотворческой деятельности;
- участие в различных некоммерческих мероприятиях, имеющих широкий общественный резонанс;
- использование разнообразных PR-коммуникаций для формирования благоприятного внешнего имиджа.

Указанные методы конкуренции благотворно влияют на поведение потребите-

лей и служат, хотя и косвенно, фактором привлечения их внимания, признаком конкурентного преимущества. Данные методы могут применяться в рамках любых видов конкурентных действий.

### 8.2.6. Неценовая конкуренция как ограничитель доминирования на рынке

Неценовая конкуренция всегда ограничивает притязания субъектов предпринимательства на приобретение лучших и тем более доминирующих позиций на рынке. Барьеры доминированию участников рынка включают широкий набор неценовых конкурентных действий, призванных создавать помехи соперникам и обеспечивать продвижение собственной продукции на рынок.

Такое возможно, когда прямые конкуренты:

- предлагают клиентам более качественную, технически совершенную или удобную для потребления продукцию с аналогичными потребительскими свойствами;
- оперативно дифференцируют товарный ассортимент, расширяя либо сокращая собственный товарный ряд в зависимости от изменения конъюнктуры;
- выбрасывают на рынок продукцию, обладающую внешними признаками новых товаров, — взамен надоевших моделей и образцов;
- выбрасывают на рынок в массовом порядке продукцию, скопированную с образцов, созданных прямыми конкурентами и получивших признание у потребителей;
- демонстрируют способность обеспечивать клиентов высоким уровнем продажного и послепродажного сервиса, включая, например, услуги по гарантийному ремонту и замене продукции, услуги по доставке товаров потребителям, что экономит время и затраты последних; такой сервис часто нравится потребителям больше, чем сами реализуемые товары или услуги;
- предлагают потребителям продукцию для удовлетворения других потребностей

<sup>12</sup> См. подробнее: Ющук Е. Л. Организация службы конкурентной разведки в компании // Современная конкуренция. 2010. № 2 (20). С. 107–116.

и тем самым заодно переключают их внимание и на продукцию, являющуюся объектом прямой конкуренции в исходном рыночном сегменте;

- обнаруживают лучшие, нежели прямые конкуренты, способности торговаться с потребителями, начиная с заблаговременного и приветствуемого потребителями уменьшения цен предложения и завершая стимулированием потребителей различными плановыми и внеплановыми скидками, подарками, яркими презентациями;

- приучают клиентов к своему постоянно присутствию на рынке, в частности к своему «фирменному стилю», вследствие чего клиенты порой оказываются не в состоянии своевременно «переключиться» на более интересные предложения прямых конкурентов, обнаруживая изрядный консерватизм предпочтений;

- привязывают к себе поставщиков, обязывая их не вступать в деловые отношения с прямыми конкурентами;

- договариваются между собой на основе картельных или иных соглашений, направленных против отдельных прямых конкурентов;

- разными способами добиваются уменьшения числа прямых конкурентов для усиления воздействия на оставшихся;

- используют различные способы непосредственного давления на прямых конкурентов;

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

Успехи в *создании барьеров конкуренции товарозаменителей* во многом зависят от степени дифференциации одноименных потребностей клиентов и, следовательно, от степени устойчивости самого замещения как способа удовлетворения рассматриваемых потребностей. Если объектами конкуренции оказываются новые товарозаменители, важно также понять, насколько серьезно и обоснованно соперники дивер-

сифицируют свой бизнес и применяют инновации.

Межотраслевая конкуренция «за кошелек покупателей» тоже может стать фактором ограничения возможностей участников рынка в завоевании и отстаивании доминирующих конкурентных позиций. Здесь мы наблюдаем особые *межотраслевые ограничители конкурентного доминирования*. Действенность таких ограничителей зависит не только от активности самих конкурентов, но и от объективных обстоятельств — тенденций развития структуры потребления, технического состояния участников рынка, действующих в разных отраслях экономики, степени престижности потребительских предпочтений и брендов предпринимательских фирм.

Наличие внутри отдельных сегментов рынка особых конкурентов — представитель мира высокой моды, так сказать, VIP-конкурентов, обуславливает наличие и *VIP-ограничителей конкурентного доминирования на рынке*.

Сами знаменитые дизайнеры и кутюрье никогда не претендуют на приобретение доминирующих конкурентных позиций на рынке одноименных товаров — они могут соперничать лишь между собой, состязаясь за внимание к своей продукции со стороны относительно немногочисленных и особо амбициозных любителей дорогостоящего и суперпрестижного эксклюзива.

Вместе с тем их креативная деятельность по регулярному навязыванию всей массе потребителей эталонов стиля, красоты и возвышенного вкуса, конечно, не может остаться незамеченной рядовыми субъектами предпринимательства. Стандарты своей профессиональной деятельности (сырьевые ресурсы, применяемые материалы, технологические приемы, искусство оформления, навыки персонала) последние вынуждены соотносить с выработанными и вырабатываемыми стандартами моды, постоянно оглядываясь на причуды и фантазии VIP-конкурентов.

## 9. Добросовестные и недобросовестные конкурентные действия

В мировой практике вопреки известному тезису цели конкуренции вовсе не оправдывают ее средства. Это относится к обширному перечню конкурентных действий, признаваемых недобросовестными, и на этом основании запрещенных национальным или международным законодательством. К недобросовестным действиям относятся любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые противоречат обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости.

В современной рыночной экономике далеко не всякое действие, которое умеют производить участники рынка, является законным и применимым. Современная конкуренция давно превратилась в упорядоченное явление, развивающееся в четко очерченных рамках дозволенного и опирающееся на нормы права<sup>13</sup>. Одни нормы, как мы уже знаем, включают правила противодействия монополизации рынков и доминированию в конкуренции. Другие нормы регламентируют сами конкурентные действия. Среди них выделяются нормы, запрещающие недобросовестную конкуренцию, которая признается неприемлемой для рынка.

Важно понимать: от того, что участники рынка действуют добросовестно, они не перестают быть конкурентами, несущими различные угрозы позициям своих соперников. Наряду с недобросовестной конкуренцией, к разорению более слабых соперников может приводить и добросовестная конкуренция<sup>14</sup>.

Российский федеральный закон № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ст. 13)

<sup>13</sup> Подробнее об упорядоченной конкуренции и недобросовестных конкурентных действиях см.: Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.

<sup>14</sup> См.: Паращук С. А. Конкурентное право. Правовое регулирование конкуренции и монополии. М.: Городец, 2002. С. 182.

устанавливает запрет на следующие действия, определяемые как недобросовестная конкуренция:

- распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;

- введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, потребительских свойств, качества и количества товара или в отношении его производителей;

- некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых им товаров с товарами, производимыми или реализуемыми другими хозяйствующими субъектами;

- продажа, обмен или иное введение в оборот товара, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ или услуг (товарных знаков);

- незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну;

- приобретение и использование исключительного права на средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ или услуг.

Приведенный список содержит многое из того, что ранее было определено как методы ценовых и неценовых конкурентных действий.

Но существуют тонкие формы недобросовестной конкуренции, не поименованные в законодательстве, но противоречащие требованиям добропорядочности, разумности и справедливости, квалификация которых требует специальной экономико-юридической экспертизы<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Подробнее см.: Коваленко А. И. Дарение неуклоплектованного оборудования как нарушение законодательства о защите конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №5 (23). С. 65–70.

## 10. Формы конкурентного поведения участников рынка

Совершение участниками рынка конкурентных действий всегда окрашивается совокупностью *форм* (стилей) и манер конкурентного *поведения*, в которых проявляются личностные качества и склонности владельцев фирм, топ-менеджеров и/или ведущих сотрудников.

*Формы конкурентного поведения* участников рынка могут выражать, например, энергичность, волю к победе, ум, жажду соперничества, внимание, решительность, расчетливость, хладнокровие, гибкость, рассудительность, изобретательность или иные личностные качества людей.

Классификация форм конкурентного поведения может опираться на разные критерии.

### 10.1. Инициатива при совершении конкурентных действий

По *критерию инициативы* участников рынка при совершении конкурентных действий можно разграничить инициативные, безынициативные и нейтральные формы поведения.

*Инициативно* ведут себя участники рынка, которые стремятся к постоянному опережению соперников в различных элементах бизнеса.

Всякие действия на рынке выглядят активными, пассивным может быть только бездействие. Но не всякие действия имеют инициативный характер. Инициативная форма конкурентного поведения предполагает опору на инновации в содержании, технологиях, организации, управлении бизнесом, проведении стартапов, выхода из бизнеса, проведения PR-акций.

*Безынициативно* ведут себя участники рынка, которые не стремятся к опережению соперников в процессе ведения бизнеса. Безынициативность не свидетельствует о бездействии фирмы. Просто участники рынка действуют в ответ на действия своих более инициативных соперников, приспособ-

ляясь к тому, что было предложено ими рынку и признано рынком.

*Нейтрально* ведут себя участники рынка, которые, с одной стороны, не торопятся с выдвиганием и продвижением инициатив, а с другой стороны — не стремятся подражать другим участникам рынка. Эта форма конкурентного поведения не является типичной — типичными являются инициативная и безынициативная формы.

### 10.2. Агрессивность конкурентных действий

В соответствии с *критерием применения* участниками рынка *агрессии* при совершении конкурентных действий можно выделить агрессивную и неагрессивную формы конкурентного поведения; последняя может быть компромиссной либо умиротворяющей.

*Агрессивными по форме* конкурентные действия являются в тех случаях, когда фирма-агрессор стремится обескуражить противника, а если это не удастся сразу, она старается непрерывно преследовать соперника вплоть до его полного подавления. Агрессивная форма конкурентного поведения обычно предусматривает инициативный «наезд» на соперников, желательно внезапный, и сопровождение таких действий многочисленными дискредитирующими соперников шумовыми эффектами. Все это, по замыслу, должно заставить соперника и его окружение смириться с неминуемым поражением.

Агрессивная форма может сопровождать такие виды конкурентных действий, как наступление, контрнаступление и оборона. Чаще всего встречается агрессивная форма наступательных конкурентных действий. Данная форма возникает там, где одной из фирм-конкурентов намечается захват новых рынков или новых позиций на освоенных рынках. Она всегда наблюдается на рынках новых товаров и ненасыщенных рыночных секторах и сегментах, которые стремится освоить сильная предпринимательская фирма, используя межпродуктовое или межотраслевое направления конкурент-

ных действий. Агрессивное конкурентное поведение имеет место также и на насыщенных рынках товаров и услуг. Рассматриваемая форма обычно соседствует и с инициативным поведением участников рынка.

Агрессивными нередко являются и оборонительные конкурентные действия. На насыщенных рынках товаров/услуг/работ фирмы, не сумевшие или не захотевшие пойти на дифференциацию товаров как на метод неценовой конкуренции и потому вынужденные отстаивать свой небольшой рыночный сегмент изо всех сил, стремятся создать агрессивную оборону для пресечения наступления конкурентов на их сегмент.

Реже наблюдается агрессивное контрнаступление участников рынка. В отличие от наступательных действий контрнаступление всегда продолжается относительно короткое время. Далее оно может перерасти в полномасштабное наступление, и тогда конкурентные действия могут оказаться агрессивными. Однако агрессивная форма контрнаступления, не приводящего в дальнейшем к использованию субъектами бизнеса наступательных действий, таит серьезную угрозу для данных участников рынка. Ведь агрессивное поведение нередко встречает отпор в виде еще большей агрессии.

Агрессивная форма конкурентного поведения может применяться участниками рынка обдуманно или спонтанно. Спонтанное агрессивное поведение свойственно фирмам, которые не способны вести себя иначе. Но конкурентные действия часто оказываются агрессивными в силу того, что руководство фирмы надеется произвести сильное впечатление на свое окружение, заставляя его верить в то, что агрессия — это особое конкурентное преимущество, достойное уважения.

Обдуманное применение агрессивных конкурентных действий является «заранее заготовленной яростью» участников рынка, внешне настроенных к соперникам вполне миролюбиво. Соперники, столкнувшись с агрессией, могут испугаться последствий,

а их персонал, напротив, вполне может увлечься корпоративной агрессией как стимулом к ударному труду.

Применение агрессивной формы конкурентного поведения таит немалый риск распространения ее не только на конкурентов, но и на других представителей окружения. Иногда агрессия так увлекает участников рынка, что они готовы вступить в противостояние буквально со всем миром. Выбрав агрессивную форму поведения по принципу «я не могу иначе», фирма оказывается втянутой в войну на множестве фронтов, не имея порой гарантий ее успешного завершения и сохранения ранее завоеванных конкурентных позиций.

Агрессивное поведение негативно воспринимается потребителями и партнерами по бизнесу. Оно, как правило, имеет негативный общественный резонанс. Кроме того, агрессивная конкуренция недешево обходится ее приверженцам. Например, снизив цены на свою продукцию, чтобы нанести внезапный урон конкурентам, фирма-агрессор рискует понести значительные финансовые потери.

Агрессивная форма конкурентного поведения нередко трактуется чуть ли не как синоним конкуренции как таковой. Отдельные люди полагают, будто конкуренция может быть только агрессивной. Однако в реальной жизни рядом с агрессивной формой конкурентного поведения мы сталкиваемся и с его неагрессивной формой.

В основе *неагрессивной формы* конкурентного поведения лежат два принципа ведения бизнеса в конкурентной среде:

- сильный конкурент, а тем более слабый конкурент, не может позволить себе ввязываться в состязание с агрессивным соперником, если последний не пытается совершить прямой «наезд»;
- основные усилия участников рынка должны быть сосредоточены не на противостоянии конкурентам, а непосредственно на организации своего собственного бизнеса.

Действуя неагрессивно, участник рынка не ищет возможностей и не создает искусственных причин для обострения отношений с окружением, полагая, что на рынке найдется место всем. Но как бы неагрессивно и даже миролюбиво ни был изначально настроен конкурент, он не перестает быть конкурентом; его миролюбие всегда остается относительным и изменчивым.

Участники рынка могут применять *компромиссную форму* конкурентного поведения. Ее суть в том, что с любым конкурентом, даже агрессивным, а порой и чересчур агрессивным, можно договориться, пойдя на компромисс. Компромисс представляет собой осознанный отказ от собственной агрессии по отношению к сопернику, даже в тех случаях, когда действия последнего воспринимаются как очень опасные или неприятные.

Нередко, вступая в агрессивную борьбу с сильным соперником, фирма рискует понести более значительные потери, чем в случае нахождения компромисса с ним ценой определенных уступок. Наивно думать, будто в рассматриваемом случае наблюдается «умиротворение агрессора», — имеет место умиротворение обеих противостоящих сторон. Часто оказывается более практичным и рациональным продемонстрировать не агрессивный настрой, а готовность к компромиссам и тем самым выиграть время для более успешной подготовки последующих конкурентных действий.

К тому же надо иметь в виду, что всякий компромисс между конкурентами достигается благодаря не только взаимным уступкам, но и нахождению сторонами взаимного интереса, например интереса к объединению усилий в противостоянии потребителям и общим соперникам. Как говорится, и волки сыты, и овцы целы — за счет баранов.

Участники рынка могут вести себя также умиротворяюще. Для *умиротворяющей формы* конкурентного поведения характерен отказ от ответа — участники рынка внутренне смирились с поражением. Умиротворяющую форму конкурентного поведения нель-

зя смешивать с выходом из бизнеса. Она применяется по отношению лишь к отдельным соперникам — другим соперникам фирма продолжает оказывать посильное сопротивление.

Миролюбие в конкурентной среде может быть обдуманым или необдуманым. Обдуманное миролюбие наблюдается только у сильных конкурентов, действующих на насыщенных рынках, на которых нет фирм-агрессоров. Необдуманым могут оказаться другие проявления миролюбия, если они не опираются на тщательный анализ баланса конкурентных сил и осуществляются на новых и вновь осваиваемых рынках, на которых фирмам еще следует нарастить мускулы.

### 10.3. Приверженность правилам

В соответствии с *критерием приверженности участников рынка закону и правилам ведения бизнеса в конкурентной среде* они могут вести себя, проявляя склонность к добросовестному (добропорядочному) исполнению принятых обязательств либо отсутствие такой склонности.

Одни участники рынка ведут себя добросовестно, другие — недобросовестно. Одни уважают установленные на рынке «правила игры», другие их не уважают и всегда готовы при случае вести себя недобросовестно, отстаивая свои интересы любой ценой.

Каждый участник рынка, как и каждый человек, привержен либо не привержен установленным в обществе, в конкурентной среде правилам поведения, нормам, регламентам и требованиям. Он также обладает в большей или меньшей степени либо не обладает вовсе склонностью к добросовестному или недобросовестному поведению. В порядочности одних участников рынка можно не сомневаться, с другими следует «держаться ухо остро».

Способность к добросовестному поведению, приверженность к выполнению принятых обязательств и следованию установленным в обществе правилам имеют существенное значение для каждого человека,

участвующего в конкуренции в составе коллектива той или иной фирмы.

#### 10.4. Открытость конкурентного поведения

В соответствии с *критерием степени открытости* участников рынка можно выделить явные и скрытые по форме конкурентные действия. Участники рынка могут вести себя *открыто*, широко оповещая окружение о своих намерениях и целях. Но чаще всего участники рынка предпочитают вести себя *скрыто*, не афишируя без особой нужды свои намерения, цели и интересы. Конкурентам приходится лишь догадываться о том, что именно они задумали и планируют осуществить.

Степень открытости конкурентных действий определяет период времени, в течение которого соперники смогут заметить конкурентные действия, осуществленные фирмой-инициатором, и смогут разработать и осуществить ответные конкурентные действия. В отношении отдельных атакующих успешных конкурентных действий этот период понимается как период занятия и удержания преимущественной конкурентной позиции, пока соперники не предприняли ответные действия, ведущие к потере инициатором конкурентного преимущества.

### Заключение

Резюмируя изложенное в статье, следует уточнить несколько важных положений. Конкурентные действия участников рынка всегда направлены на обеспечение и наращивание конкурентных преимуществ, что обусловлено самой природой конкуренции как непрерывного процесса соперничества. О приобретении новых конкурентных преимуществ необходимо думать систематически, понимая, что в условиях неопределенности рынка его участники должны превосходить и тех конкурентов, кто уже действует на рынке, и тех, кто предположительно появится на рынке в будущем.

Конкурентные действия участников рынка имеют целью не только обеспечение превосходства над соперниками и недопущение отставания от них, но — и это главное — завоевание признания и доверия у других заинтересованных сторон, достижение результатов, удовлетворяющих эти стороны.

Конкурирующим предпринимательским структурам очень пригодится знание всего репертуара конкурентных действий и разнообразие их типологических характеристик, раскрытое в этой работе.

### Список литературы

1. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2 (14). С. 115–128.
2. *Головин И. В.* Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004. — 128 с.
3. *Коваленко А. И.* Дарение неуккомплектованного оборудования как нарушение законодательства о защите конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №5 (23). С. 65–70.
4. *Коваленко А. И.* О конкуренции теорий конкурентностей // Современная конкуренция. 2010. №6 (24). С. 107–116.
5. *Коваленко А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6 (42). С. 65–79.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1999. — 896 с.
7. *Логвинова И. Л.* Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. 2010. №2 (20). С. 49–61.
8. *Матвиенко Д. Ю.* Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. №6 (24). С. 18–26.
9. *Матвиенко Д. Ю.* Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 9–16.
10. *Осипенко О. В.* Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследова-

- ния методов недобросовестной конкуренции на российском рынке капитала // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 46–56.
11. *Паращук С. А.* Конкурентное право. Правовое регулирование конкуренции и монополии. М.: Городец, 2002. — 416 с.
  12. *Покаместов И. Е., Леднев М. В.* Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 113–125.
  13. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер. 2011. — 454 с.
  14. *Рубин Ю. Б.* Постановка задач имитационного моделирования тактических защитных конкурентных действий // Прикладная информатика. 2008. №1 (13).
  15. *Рубин Ю. Б.* Постановка задач имитационного тактического моделирования наступательных конкурентных действий // Прикладная информатика. 2006. №3 (3).
  16. *Рубин Ю. Б.* Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 5–8.
  17. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.
  18. *Рубин Ю. Б.* Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. №2 (44). С. 121–143.
  19. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: Упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. — 464 с.
  20. *Рубин Ю. Б.* Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. №1 (43). С. 101–126.
  21. *Соболева Э. Ю.* Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82.
  22. *Стрельников М. Ю.* Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке: лидеры, претенденты на лидерство и другие участники рынка // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 122–129.
  23. *Суханов А. С.* Лидерство и претензии на лидерство в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2007. №2 (2). С. 122–133.
  24. *Ющук Е. Л.* Организация службы конкурентной разведки в компании // Современная конкуренция. 2010. №2 (20). С. 107–116.
  25. *Chen M.-J. & MacMillan I. C.* (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35 (3): 539–570.
  26. *Chen M.-J. & Miller D.* (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. P. 85–102.
  27. *Chen M.-J.* (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1). P. 100–134.
  28. *Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & MacMillan I. C.* (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 23. P. 187–207.
  29. *Chen M.-J., Smith K. G. & Grimm C. M.* (1992). Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*. Vol. 38 (3). P. 439–455.
  30. *D'Aveni R. A.* (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: N. Y.
  31. *Ferrier W. J. & Lee H.* (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 14 (2). P. 162–180.
  32. *Ferrier W. J. & Lyon D. W.* (2004). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 25 (67). P. 317–327.
  33. *Ferrier W. J.* (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (4). P. 858–877.
  34. *Ferrier W. J., Smith K. G. & Grimm C. M.* (1999). The Role of Competitive Action in Market Share

- Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*. Vol. 42 (4). P. 372–388.
35. *Ghemawat P. & Rivkin J. W.* (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
36. *Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G.* Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
37. *Hunt S. D. & Morgan R. M.* (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (2). P. 1–15.
38. *Hunt S. D. & Morgan R. M.* (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*. Vol. 60 (4). P. 107–114.
39. *Hunt S. D.* (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Towards Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 4 (4). P. 317–332.
40. *Hunt S. D.* (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
41. *MacMillan I. C., McCaffery M. L. & Van Wijk G.* (1985). Competitors' Responses to Easily Imitated New Products — Exploring Commercial Banking Product Introductions. *Strategic Management Journal*. Vol. 6. P. 75–86.
42. *Más-Ruiz F. J., Nicolau-Gonzálbez J. L. & Ruiz-Moreno F.* (2005). Asymmetric Rivalry between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante Vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market. *Strategic Management Journal*. Vol. 26 (8). P. 713–745.
43. *Miller D. & Chen M.-J.* (1996a). Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces* 74 (4): 1209–1234.
44. *Miller D. & Chen M.-J.* (1996b). The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 17 (6): 419–439.
45. *Singh A. K.* (2006). Creating competitive advantage. *Feature Article*. Vol. 33 (4). P. 16–21.
46. *Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. & Chen M.-J.* (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U. S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 34 (1). P. 60–85.

---

*Yu. Rubin, Professor, D. Sc. (Economics), Rector of MFPU «Synergy», President of Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAAEE), Moscow, yrubin@mfpau.ru*

## SYSTEM OF COMPETITIVE ACTIONS OF MARKET PARTICIPANTS

The article considers multicriteria classification of competitive action of companies. The author emphasizes the universal classification of competitive actions, applicable regardless of the industry specificity of competitive behavior.

This article offers a general definition of «competitive action», «space of competitive action». The author propose a classification of competitive action on the variety of criteria: sides of competition, competition destinations, type, nature, kind of competitive action. Classification of competitive action on price and non-price methods are presented, especially: product differentiation, competition for a place in the value chain. The author reveals fundamental characteristics of competitive actions, needs to be consider by rivals for choosing competitive actions to implement within competitive process.

**Keywords:** competitive actions, price competition, non-price competition, product differentiation, competition for sales channels, value chain, competitive intelligence, unfair competition actions, aggressive competitive actions.