

*Рубин Ю. Б., чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы России, ректор Московского финансово-промышленного университета «Синергия»; президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству, г. Москва, yrubin@synergy.ru*

*Леднев М. В., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», mlednev@bk.ru*

*Можжухин Д. П., исполнительный директор Национальной ассоциации обучения предпринимательству, г. Москва, dmozzhukhin@ruaee.ru*

## Формирование профессиональных компетенций для успешного участия в конкуренции в процессе освоения студентами программ по предпринимательству в современном бакалавриате

В статье рассматриваются вопросы участия в конкуренции в качестве составной части ядра идентичности программ обучения предпринимательству. Авторы обращают внимание читателей на содержание конкурентной компетенции в предпринимательстве — совокупности знаний того, как создавать, поддерживать и развивать плодотворное участие в конкуренции за объекты конкурентных компетенций в конкурентной среде, и набор обязательных навыков формирования и применения инструментов участия в конкуренции. Определено их значение в системе результатов освоения образовательных программ по предпринимательству в современном бакалавриате. Конкурентные компетенции структурируются на компетенции в области менеджмента конкурентных действий и менеджмента личного участия в конкуренции.

В контексте проходящих дискуссий авторы отстаивают конструктивный и функциональный подходы к формированию студентами конкурентных компетенций в процессе обучения. Подробно описаны матрица конкурентных компетенций, составляющая основу «конкурентного» сегмента бакалаврской программы по предпринимательству в Московском финансово-промышленном университете «Синергия», содержание и структура учебной дисциплины «Конкуренция в предпринимательстве» для студентов-бакалавров.

**Ключевые слова:** конкурентная функция в предпринимательстве, конкурентные компетенции в обучении предпринимательству, система конкурентных действий, профессиональные компетенции в совершении конкурентных действий, профессиональные компетенции в менеджменте конкурентных действий, конкурентный селф-менеджмент, управление личной конкурентоспособностью, матрица конкурентных компетенций, учебный курс «Конкуренция в предпринимательстве».

### Введение

Теоретические и прикладные исследования конкуренции и вопросов участия в ней субъектов рынка уже не одно десятилетие производятся в условиях ограничений, диктуемых образовательной сре-

дой; конкуренция в предпринимательстве и участие в ней не стали до сих пор полноценными объектами обучения в российских учебных заведениях. Применяемые ФГОС 3 и 3++ по направлениям СПО и высшего образования не содержат предпосылок изучения конкуренции, вариативные разделы об-

разовательных программ пока также бедны конкурентным контентом. Иногда отсылки к теме можно обнаружить в курсах по стратегическому менеджменту и маркетингу (в основном в образовательных программах магистратуры), однако представляется очевидным, что конкуренция как феномен действительности заслуживает все же более сфокусированного освещения в современных образовательных программах.

Важность конкурентной образовательной проблематики повышается в связи с острой необходимостью последовательного становления в стране системы предпринимательского образования, особенно его университетского сегмента [Лукашенко, 2016; Ильин, 2017]. Так, сфера образования формирует свой запрос на упорядочение фундаментальных представлений об участии субъектов предпринимательства в конкуренции, ведь именно она призвана не только объяснить сущность конкуренции современным предпринимателям, но и обучить их действиям в конкурентной среде и постоянному, изо дня в день «включению» конкурентных компетенций на всех стадиях жизненного цикла предпринимательских проектов. Компетенции, профессионально значимые для участвующих в конкуренции предпринимателей, являются важной составляющей предпринимательского успеха и обеспечения конкурентной устойчивости собственного бизнеса [Рубин, Можжухин, 2017; Рубин, Леднев, Можжухин, 2017].

Эффективность современного российского бакалавриата в обучении будущих предпринимателей навыкам участия в конкуренции и пониманию механизмов соперничества пока явно невысока. Поэтому в публикуемой статье мы остановимся на вопросах определения, классификации и структурирования компетенций, профессионально значимых для участия предпринимателей в конкуренции (назовем их конкурентными компетенциями предпринимателей). Данные компетенции формируются и развиваются на протяжении всей жизни профессиональных предпринимателей.

Одним из этапов освоения конкурентных компетенций в системе непрерывного образования становятся программы бакалавриата.

Цель статьи — найти рациональный подход к классификации конкурентных компетенций в предпринимательстве и структурировать их.

Разграничивая конкуренцию и участие в ней субъектов предпринимательства в качестве самостоятельных объектов исследования, авторы рассматривают участие в конкуренции как одну из функций предпринимательства [Рубин, Можжухин, 2017; Рубин, Леднев, Можжухин, 2017], поэтому в статье определен и описан спектр конкурентных компетенций, необходимых предпринимателям для успешного совершения конкурентных действий, а также управления процессами личного участия в конкуренции и обеспечения личной конкурентоспособности в предпринимательстве.

Вопросы участия в конкуренции как составная часть ядра идентичности программ обучения предпринимательству

Ранее была доказана принадлежность конкурентной функции к ядру идентичности профессионального предпринимательства [Рубин и др., 2017], поэтому изучение конкуренции в современном бакалавриате целесообразно трактовать как составную часть ядра идентичности любых бакалаврских программ обучения предпринимательству.

В современной литературе нет однозначности в трактовке содержания ядра идентичности программ обучения предпринимательству. В многочисленных исследованиях предлагаются разные подходы к выделению компетенций в области предпринимательства [Morris et al., 2013; Morris, Kaplan, 2014; Baron, Markman, 2003; Man, Lau, Snape, 2008; Rauch, Frese, 2007; Robles, Zarraga-Rodriguez, 2015; Solomon, Matthews, 2014; White, Hertz, Moore, 2016; Engel et al., 2016; Santos et al., 2016; Liguori, Cowden, Hertz, 2016; Mitchelmore, Rowley, 2010]. Тематика предпринимательского образования в контексте соответствующих компетенций изучена рядом авторов [Kuratko, Morris 2018; Neck, Corbett, 2018]. По

словам М. Морриса и Е. Лигуори, «развитие предпринимательства происходит столь быстро, что опережает наше понимание того, чему должны учить преподаватели предпринимательства, как его следует преподавать и как следует оценивать результаты обучения» [Morris, Liguori, 2016].

Однако представляется очевидным, что идентичность предпринимательского образования обусловлена его нацеленностью на выполнение выпускниками профессиональных функций, а именно:

1) функции по созданию нового бизнеса или вхождению в состав действующего бизнеса;

2) функции по обеспечению результативности и конкурентной устойчивости бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций в сферах производства и (или) продажи новых ценностей;

3) функции по развитию собственного бизнеса;

4) функции по прекращению участия в предпринимательской деятельности.

Участие в конкуренции является одним из ключевых бизнес-процессов в современной конкурентной среде, а взаимодействие с конкурентами – одной из системных бизнес-коммуникаций, осуществляемых предпринимателями. Поэтому внимание действующих предпринимателей на обеспечение конкурентной устойчивости бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций концентрируется, помимо прочего, непосредственно на обеспечении положительной результативности и устойчивости самого участия в конкуренции. Данное обстоятельство влечет за собой необходимость выделения профессионального участия в конкуренции как специфического объекта компетенций в предпринимательстве. А это, в свою очередь, позволяет относить вопросы формирования конкурентных компетенций у студентов, осваивающих образовательные программы по предпринимательству в бакалавриате, к ядру идентичности таких программ.

Несмотря на продолжительное отсутствие признания конкурентных компетенций

как особого предмета изучения со стороны ряда авторов, работающих в сегментах разработки теории предпринимательства и описания практики предпринимательского образования, вопрос о содержании этих компетенций, к счастью, нередко «прорывается» в публикации об управлении процессом участия в конкуренции [Gordon, 2006], о роли предпринимательства в обеспечении компаниями разных типов и размеров конкурентных преимуществ [Covin, Slevin, Heeley, 2000; Dess, Lumpkin, Covin, et al., 1997; Dess, Lumpkin, McKee, 1999; Russell, 1999], которыми являются, например, «превосходные предпринимательские компетенции» [Foss, 1993], «компетенции в области научных исследований и разработок» [Roehl, 1994], «производственные компетенции» [Pralhad, Hamel, 1990], «маркетинговые компетенции» [Conant, Mokwa, Varadarajan, 1990; Day, 1992], «конкурентные гибкие компетенции» [Nayyan, Bantel, 1994]. В некоторых исследованиях в сегменте разработки ресурсной теории конкуренции предпринимательские компетенции как конкурентный ресурс компаний трактуются как конкурентное преимущество этих компаний, благодаря которому акторы действуют лучше других [Foss, 1993]. В современной конструктивной теории конкуренции конкурентные компетенции рассматриваются как неотъемлемая часть профессиональной компетентности самих предпринимателей, компаний и лиц, принимающих решения, необходимые для противодействия регулярным вызовам конкурентной среды, в которой они управляют своим бизнесом [Рубин, 2017b]. Применение конструктивного и функционального подходов в теории конкуренции позволяет, как уже отмечалось, упорядочить научный контент и терминологию, что необходимо для структурирования содержания «конкурентных модулей» образовательных программ по предпринимательству [Рубин, 2017b, 2018].

Предпосылки определения, классификации и структурирования конкурентных компетенций в предпринимательстве

Предпосылки для определения, классификации и структурирования конкурентных компетенций в предпринимательстве коренятся в следующей системе теоретических допущений:

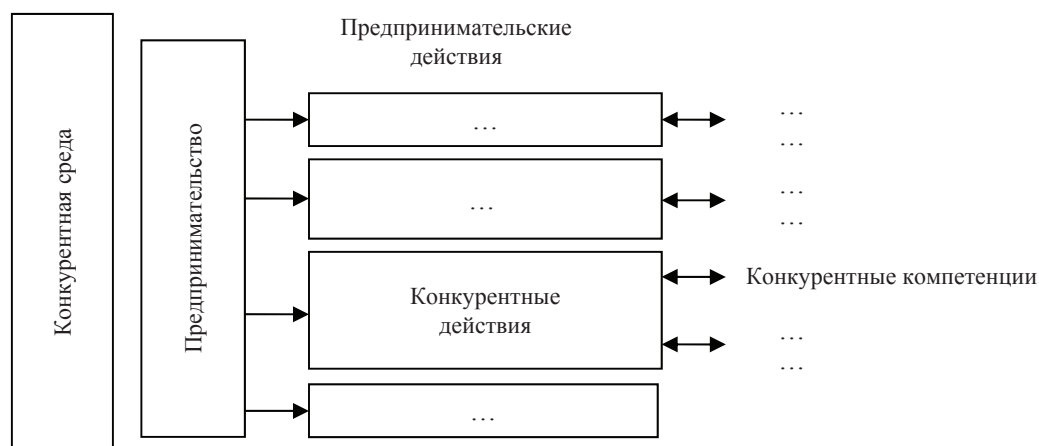
- осознание необходимости систематизации предпринимательских компетенций на основе последовательного определения их состава и структуры [Boyatzis, 1982; Bird, 1995; Stuart, Lindsay, 1997; Driessen, Zwart, 1999; Man, Lau, Chan, 2002, 2008; Mitchelmore, Rowley, 2010; Morris et al., 2013];
- разграничение конкуренции как таковой и участия акторов в ней как относительно самостоятельных объектов исследования и обучения;
- признание того, что конкурентные компетенции в предпринимательстве отражают готовность предпринимателей своевременно реагировать на вызовы, поступающие из конкурентной среды;
- соотнесение состава и содержания конкурентных компетенций в предпринимательстве с составом и содержанием конкурентной функции, подлежащей исполнению предпринимателями на постоянной основе;
- признание наличия системы конкурентных компетенций, которая не может быть

сведена в современном предпринимательстве к определению одной-единственной конкурентной компетенции;

- понимание целесообразности разграничения профессиональных компетенций людей в ведении деятельности и в управлении ею;

- согласие с суждениями, отвергающими мнение о том, что ключевые различия между предпринимательством и другими сферами человеческой деятельности основываются на личностных чертах людей [McGrath, MacMillan, 2000; White, D'souza, 2014], в сочетании с признанием того, что личностные черты людей являются существенным фактором влияния на предпринимательский выбор, намерения, действия и, главное, поведенческие особенности участвующих в конкуренции предпринимателей.

Для последовательной систематизации конкурентных компетенций в предпринимательстве целесообразно отграничивать их в образовательных программах по предпринимательству как планируемых результатов обучения от других профессионально значимых результатов обучения (рис. 1). Такое разграничение должно базироваться на последовательном выявлении содержания и



**Рис. 1.** Конкурентные компетенции как составная часть системы результатов обучения в образовательных программах по предпринимательству

**Fig. 1.** Competition competencies as an system's integral part of learning outcomes in entrepreneurship education programs

состава действий, предпринимаемых участниками конкуренции.

В процессе формализации этого состава важно избегать отождествления знаний и пониманий в области конкуренции как явления действительности и компетенций людей по участию в конкуренции. Первое охватывает знание истории конкуренции, знание и понимание современных реалий конкурентной среды, но этого недостаточно предпринимателям для успешной работы. Им необходимо также приобрести знания, понимания и навыки участия в конкуренции на постоянной основе.

Участие предпринимателей в конкуренции состоит из совершения ими конкурентных действий и управления ими в процессе выполнения любого предпринимательского проекта, поэтому конкурентные компетенции в предпринимательстве становятся закономерной реакцией на необходимость достижения успеха в указанной деятельности, а их фактическое наличие — естественным свидетельством профессиональной готовности предпринимателей действовать в конкурентной среде. Чтобы адресуемые соперникам действия были компетентно совершаемыми и управляемыми, компетентность предпринимателей в вопросах существования конкуренции и в вопросах собственного участия в ней в качестве субъектов рынка должны дополнять друг друга и включать в себя следующие параметры:

- знание и понимание теории и практики конкуренции;
- знание и навыки добросовестного участия в конкуренции, владение подходами к процедурам совершения конкурентных действий и управления ими.

Поскольку состав и содержание деятельных компетенций определяется задачами деятельности [Lans et al., 2005], идентификация конкурентных компетенций, их определение и последующая классификация имеют решающее значение для погружения учащихся в конкурентную среду, внутри которой они могли бы непосредственно

участвовать во взаимном соперничестве, находить решения конфликтов, согласовывать интересы, сглаживать или обострять вызовы, угрозы и риски. Будущим предпринимателям следует научиться создавать и развивать уникальные конкурентные коммуникации с оппонентами на этапах создания, ведения и развития предпринимательских проектов и выхода из них.

Представление о том, что участие в конкуренции наряду с исполнением учредительской, административной, производственной, маркетинговой, брендинговой и иных обязательных функций является неотъемлемой частью профессиональной деятельности предпринимателей, а также одной из основных составляющих эволюции их профессиональной карьеры, было взято за основу при разработке и реализации образовательной программы бакалавриата по предпринимательству на основе ФГОС высшего образования по направлению «Менеджмент» в Московском финансово-промышленном университете «Синергия» в 2013–2018 гг. Вуз исходил из необходимости обеспечения соответствия содержания конкурентных компетенций в предпринимательстве содержанию уникальной конкурентной функции, реализуемой предпринимателями в рамках их постоянной профессиональной деятельности.

Последовательная и согласованная реализация этой функции действующими предпринимателями наряду с другими функциями, присущими предпринимательству, должна быть подкреплена компетентностью, а это непременно налагает обязательства в части формулирования планируемых результатов обучения на разработчиков образовательной программы по предпринимательству. Прежде всего результирующие компетенции должны позволять выпускникам эффективно участвовать в двусторонних и многосторонних конкурентных бизнес-коммуникациях. Поэтому контент образовательной программы бакалавриата по предпринимательству в Университете «Синергия» следовало сформировать таким образом, чтобы компетенции выпускников по

реализации конкурентной функции позволяли бы им осуществлять успешное соперничество вокруг совокупности объектов конкуренции — предпринимательских результатов, ресурсов бизнеса, бизнес-процессов (включая выполнение конкурентных действий и управление ими), позиций в конкурентной среде (рис. 2) [Васильев, 2018].

В соответствии с сущностью конкурентной функции *содержание конкурентных компетенций в предпринимательстве* состоит из совокупности знаний того, как создавать, поддерживать и развивать плодотворное участие в конкуренции за результаты, ресурсы, бизнес-процессы, позиции в конкурентной среде, а также из набора обязательных навыков формирования и применения инструментов участия в конкуренции.

В действительности исполнителями конкурентной функции выступают все члены «команд бизнеса» — не только предприниматели, являющиеся владельцами бизнеса, но и руководители компаний, принимающие важные стратегические, операционные и ситуационные решения, а также рядовые сотрудники, участвующие в совокупности биз-

нес-процессов, осуществляемых компаниями. Поэтому формирование конкурентных компетенций необходимо разным людям и, как следствие, должно быть присуще различным образовательным программам. Значение конкурентных компетенций как одного из результатов обучения предпринимательству обусловлено решающим вкладом предпринимателей как владельцев бизнеса в реализацию компаниями конкурентной функции. Кроме того, предприниматели играют определяющую роль в деятельности субъектов малого и мельчайшего предпринимательства [Man, Lau, Chan, 2002] и непосредственно в период создания новых компаний [Salomon, Matthews, 2014]. В статусе участников конкуренции предприниматели стремятся также адаптировать задачи обеспечения успешной работы команд бизнеса.

Таким образом, безальтернативное обладание действующими предпринимателями конкурентными компетенциями делает возможным формулировку аксиомы, согласно которой профессионально компетентный предприниматель обязан выступать в качестве профессионально компетентного конкурента.



Рис. 2. Совокупность объектов конкуренции

Fig. 2. The set of competition objects



Обладание конкурентными компетенциями позволяет предпринимателям выполнять следующие профессиональные задачи:

- достижение приемлемых конкурентных результатов в виде поддержания или укрепления приемлемого баланса конкурентных сил и обеспечения сравнительно устойчивых (по сравнению с соперниками) конкурентных позиций;

- обеспечение доступа к ресурсам участия в конкуренции и применения этих ресурсов для поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных недостатков;

- пребывание в конкурентной среде в соответствии с особенностями ее динамики, своим функциональным статусом, требованиями закона по недопущению недобросовестной конкуренции;

- повышение эффективности самостоятельно совершаемых конкурентных действий и ослабления конкурентных действий соперников.

Во многих теоретических публикациях товары и услуги нередко рассматриваются (часто по умолчанию) как исключительные объекты конкуренции. Находим подтверждение этому даже в фундаментальных трудах М. Портера [Porter, 1980; 1986; 1985], где конкуренция обнаруживается исключительно в соперничестве, связанном с созданием и сбытом новой продукции. Конкурентные преимущества и недостатки производства и реализации товаров, действительно, определяют баланс конкурентных сил и степень устойчивости конкурентных позиций и целей «конкуренции за результаты», поэтому разработчикам университетских образовательных программ целесообразно акцентировать внимание студентов на необходимости формирования компетенций в соперничестве за наилучшие результаты деятельности.

Однако не менее важное значение для обеспечения успешной предпринимательской деятельности имеет постоянное пополнение бизнеса новыми ресурсами. Не подлежит сомнению и гипотеза «ресурсного»

происхождения конкуренции: ограниченность ресурсов или их недоступность для заинтересованных сторон рассматривается как основное мотивирующее условие участия в конкуренции. На фоне того, как авторы многих публикаций вольно или невольно ограничивают исследование объектов конкуренции лишь новыми ценностями, тема конкуренции за ресурсы актуализируется в контексте исследования ресурсно-ориентированных подходов в управлении [Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984]. В действительности ресурсы для участия в конкуренции являются объектами соперничества повсеместно и требуют не меньшего внимания и компетентности со стороны предпринимателей. Поэтому компетентность выпускников в вопросах участия в соперничестве за ресурсы следует признать неизменным результатом обучения в образовательных программах по предпринимательству в бакалавриате.

Ресурсный нарратив конкурентно-компетентной тематики не ограничивается также определением необходимости для образовательных организаций уделять внимание формированию у учащихся компетенций в сфере соперничества за ресурсы, извлекаемые из внешних источников (например, материальные, финансовые, технологические, информационные, интеллектуальные, административные и иные ресурсы, создаваемые контрагентами или партнерами по бизнесу). Конкурентными ресурсами для предпринимателей также становятся их личный конкурентный потенциал, результаты предшествующей деятельности их компаний (участие в конкуренции не дискретно, а непрерывно). Значимым конкурентным ресурсом становятся даже элементы конкурентного потенциала соперников. Конкурентная сила соперников, с одной стороны, мотивирует акторов к применению чужого успешного опыта в своем деле, с другой — способствует нахождению согласия с ними вплоть до выполнения совместных конкурентных действий или взаимного кооперирования. Конкурентные ресурсные слабости соперников оборачивают-

ся сравнительной конкурентной ресурсной силой акторов — уровень их собственного потенциала в конкурентной среде неизбежно становится более ощутимым.

Одним из значимых объектов конкурентных компетенций в предпринимательстве является конкурентная среда как таковая. Знание и понимание причин и тенденций ее эволюции, структуры конкурентных рынков, содержательных и технологических особенностей среды, степени ее конкурентной открытости, уровня развития, долей отдельных участников конкуренции на том или ином рынке, степени монополизации рынков становятся звеньями конкурентной компетентности предпринимателей.

Позиции акторов в этой среде должны всегда заниматься осмысленно. Названные компетенции позволяют предпринимателям снижать риски, превентивно защищая свои проекты и компании от недобросовестной конкуренции. Обладание ими также позволяет предпринимателям ориентироваться в динамике современных рынков, действовать с учетом специфики различных рынков, определять принадлежность своих компаний определенным конкурентным группам в соответствии со следующими (например, функциональными) характеристиками последних:

- степень разнообразия предметов бизнеса (специализированные компании, компании с диверсифицированным бизнесом);
- местом в конкурентной гонке (лидеры, претенденты на лидерство, середняки, аутсайдеры);
- ролью в последовательном воспроизводстве конкурентной среды (новички конкурентной среды, компании-старожилы);
- ролью в обеспечении инноваций в конкурентной среде.

### **Структура компетенций в области совершения конкурентных действий в предпринимательстве**

Базовым теоретическим началом, положенным в Университете «Синергия» в основу

разработки конкурентного блока образовательной программы бакалавриата по предпринимательству, стало представление о бизнес-процессах субъектов предпринимательства, включая процессы их непосредственного взаимодействия с соперниками, как о ключевых объектах их участия в конкуренции.

*Конкурентные действия в предпринимательстве* отличаются от других действий в предпринимательстве тем, что прямо или косвенно адресованы соперникам в целях обеспечения конкурентной устойчивости и безопасности собственного бизнеса на всех стадиях реализации предпринимательских проектов. Они давно ждут признания в качестве особого объекта изучения в теории конкуренции и в практике предпринимательского и управленческого образования. Ведь компетенции в деятельной конкурентной области более всего влияют на достижение субъектами предпринимательства долговременных и краткосрочных успехов в конкурентной среде: и в обеспечении рынка новыми ценностями, и в привлечении необходимых ресурсов, и в стремлении координировать развитие самой конкурентной среды в интересах своего бизнеса.

Компетентное выполнение конкурентных действий является одной из функциональных областей профессиональной деятельности предпринимателей наряду с действиями по генерации бизнес-идей, обеспечению производства и продаж новых ценностей, созданию и поддержке новых предприятий и рабочих мест, исследованию рынка, развитию бизнеса, его инновационному обновлению, обеспечению его роста, проведению его реструктуризации, диверсификации, технологической модернизации, реинжинирингу бизнес-процессов, расчету заработной платы и налогов, распределению доходов. Благодаря компетентно совершаемым конкурентным действиям участие предпринимателей в конкуренции «оживает», что дает предпринимателям надежду на опережение соперников или хотя бы на блокировку отставания от них. Компетентность в вопро-



сах конкурентных действий является не менее существенным конкурентным преимуществом субъектов предпринимательства, чем имеющиеся у них финансовые, интеллектуальные или материальные ресурсы.

Конкурентная деятельность субъектов предпринимательства содержит (как и любая иная деятельность людей) исполнительские и административные начала. Они диктуют необходимость для вуза зафиксировать в образовательной программе двуединую компетентностную целостность. В процессе рассмотрения и изучения конкурентных компетенций целесообразно выделение их двух самостоятельных групп, а именно: компетенций в совершении (выполнении) конкурентных действий и компетенций в области менеджмента конкурентных действий.

При классификации *компетенций в совершении конкурентных действий* разработчики образовательной бакалаврской программы по предпринимательству в Университете «Синергия» сочли целесообразным выделение типов и характера конкурентных взаимодействий соперников, видов, методов и направлений конкурентных действий субъектов предпринимательства, манер и стилей их конкурентного поведения как объектов данных компетенций.

*Типы конкурентного взаимодействия* различаются в зависимости от того, каким образом субъекты предпринимательства стремятся оказывать влияние на соперников. Таковыми признаются упреждающее (проактивное) воздействие на конкурентов, противодействие конкурентам, содействие конкурентам вплоть до рациональной кооперации с ними (ее принято называть кооперацией — сочетанием конкуренции и кооперации) [Hagel, Brown, Davison, 2008; Branderburger, Nalebuff, 2012] или рациональное компромиссное взаимное бездействие (в другой типологии — воздержание от действий для получения выгоды [Nokelainen, 2010]). Так, для развития у студентов всестороннего понимания того, почему сотрудничество, а также бездействие могут одновременно рассматриваться

как типы конкурентного взаимодействия, в Университете «Синергия» разработан специальный учебный кейс о взаимном соперничестве *Apple* и *Samsung* (2013 г.). 35% общего дохода были получены *Samsung* в результате продажи своему прямому и самому опасному конкуренту *Apple* компонентов для *iPhone*. Для понимания специфики современной конкуренции этот пример взаимодействия не является исключительным. Стороны не только не мешают друг другу, но активно сотрудничают, молчаливо признавая за каждым право на место в конкурентной среде. Конкурентное бездействие признается приемлемым в следующих случаях:

- если оно является прагматично мотивированным;
- осуществляется на двусторонних началах (наблюдается отсутствие взаимного воздействия и противодействия);
- не расценивается как безальтернативный тип взаимодействия с данным соперником в долгосрочном периоде;
- конкуренты сочетают бездействие по отношению к соперникам с применением иных типов взаимодействия по отношению к другим соперникам.

Нередко участие в конкуренции трактуется в терминах конкурентной войны или конкурентной борьбы. Однако взаимодействие конкурентов далеко не всегда обнаруживает признаки конкурентной борьбы, тем более конкуренция, как правило, — это вовсе не бесконечная конкурентная война. В действительности *характер конкурентного взаимодействия* сторон различается в зависимости от степени остроты конфликта интересов между ними. Взаимодействие сторон может иметь характер конкурентной войны, борьбы, малоконфликтного соперничества или мирного сосуществования сторон, вплоть до вхождения их в союзы (рис. 3).

*Виды конкурентных действий* варьируются в зависимости от их содержания и продолжительности прямого или косвенного контакта с соперниками. Их классификация может охватывать (сообразно разным типам конку-

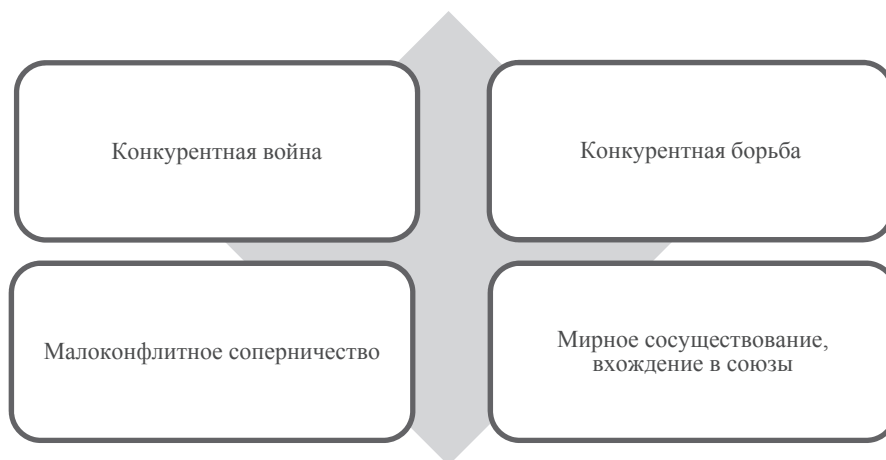


Рис. 3. Вариативный характер конкурентного взаимодействия сторон в предпринимательстве

Fig. 3. The variable nature of the competition interaction in entrepreneurship

рентного взаимодействия сторон) как минимум индивидуальные и совместные конкурентные удары, конкурентное давление, создание препятствий для конкурентов, письменные и устные договоренности о сотрудничестве, а также молчаливое игнорирование действий соперников. Упомянутые виды конкурентных действий могут пересекаться, и это легко продемонстрировать кейсами из повседневной деятельности таких известных компаний, как *Apple, Samsung, Microsoft, Wal-Mart, IKEA*.

Современная актуальная классификация направлений конкурентных действий (направлений участия в конкуренции) опирается на сформулированные Ф. Котлером [Котлер, 1998] классификационные признаки, что позволяет выделить, например, следующие направления конкуренции за достижение наилучших результатов: продуктовую конкуренцию, межпродуктовую конкуренцию, отраслевую конкуренцию, межотраслевую конкуренцию, а в конкуренции за ресурсы — соперничество за каждый вид подлежащего применению ресурса.

*Методы конкурентных действий* (методы ведения конкуренции) представляют собой способы достижения участниками рынка поставленных целей с учетом специфики различных объектов конкуренции, в том числе

методы нанесения участниками рынка конкурентных ударов, оказания давления на соперников, создания им преград и помех. Так, в процессе участия субъектов предпринимательства в конкуренции за наилучшие результаты применяются ценовые и неценовые методы ведения конкуренции. В процессе участия в конкуренции за ресурсы соперники применяют по отношению к оппонентам различные методы облегчения или усложнения доступа к внешним ресурсам, преобразования достижений предшествующей деятельности в ресурсы последующих периодов соперничества, использования конкурентных преимуществ и недостатков оппонентов как ресурсов, позволяющих облегчить или ускорить реализацию интересов собственного бизнеса. В процессе ведения конкуренции за информационные ресурсы субъекты предпринимательства применяют различные методы сбора информации, производства информационных продуктов, осуществления обмена информацией, вмешательства в каналы информации конкурентов, сокрытия информации от конкурентов, проведения информационных блокад.

Конкурентное поведение в предпринимательстве может обладать конфронтационной, дружественной либо индифферентной манерами, а также иметь агрессивный, неагрес-

сивный, хладнокровный, импульсивный *стили* либо иной поведенческий стиль. Названные поведенческие особенности субъектов предпринимательства определяют важную специфику персонализации процессов участия в конкуренции, хотя их значение не следует переоценивать в сравнении со значением других перечисленных выше классификационных признаков конкурентных действий.

В процессе обучения студентов вузу следует учитывать, что уровень компетентности выпускников в сфере совершения конкурентных действий напрямую зависит от объемов знания описанных выше деятельных и поведенческих элементов соперничества и системы навыков их применения.

### Структура компетенций в области менеджмента конкурентных действий в предпринимательстве

Успехи в профессиональном предпринимательстве напрямую зависят от силы и качества совершаемых конкурентных действий. Для любого высокого профессионала в предпринимательстве проектирование и выполнение конкурентных действий — всегда управляемые процессы, осуществляемые в определенной последовательности. Поэтому вполне закономерно, что *менеджмент конкурентных действий* (менеджмент участия в конкуренции) становится особым устойчивым объек-

том любого внутрифирменного менеджмента и отдельным пространством взаимного соперничества субъектов предпринимательства в конкурентной среде. Таким образом, компетентность в области менеджмента конкурентных действий является для каждого предпринимателя не менее значимым фактором профессионализма, чем компетентность в сфере совершения конкурентных действий.

*Компетенции в области менеджмента конкурентных действий* составляют отдельную группу профессиональных компетенций в предпринимательстве. Их предназначение обусловлено необходимостью обеспечения относительного превосходства над конкурентами и (или) недопущения отставания от них в достижении наилучших результатов в предпринимательстве, использовании ресурсов, воздействии на конкурентную среду и — главное — в прямом повышении силы и качества совершаемых конкурентных действий и в косвенном влиянии на силу и качество конкурентных действий соперников.

Построение системы рассматриваемых компетенций в процессе проектирования образовательных программ по предпринимательству включает выделение в ней двух укрупненных структурных групп: компетенций по управлению конкурентными действиями компаний и компетенций по управлению личным участием предпринимателей в конкуренции (рис. 4).



Рис. 4. Компетенции в области менеджмента конкурентных действий в предпринимательстве

Fig. 4. Competencies in the field of management competition actions in entrepreneurship

Система компетенций в области менеджмента конкурентных действий компаний включает в себя следующие знания и навыки:

- планирование типов, видов, методов, направлений и характера конкурентных действий, а также стилей и манер конкурентного поведения;

- определение силы и качества конкурентных действий, которые должны быть осуществлены;

- мотивацию сотрудников и себя на совершение необходимых конкурентных действий [Алавердов, 2015];

- оперативную организационную и техническую регламентацию конкурентных действий, в том числе в разработке и применении сценариев и рабочих схем конкурентных действий, двусторонних и многосторонних конкурентных диспозиций;

- контроль, мониторинг и оценку силы и качества конкурентных действий, а также сравнение собственных конкурентных действий с действиями соперников.

Применение знаний и навыков в перечисленных областях менеджмента конкурентных действий компаний позволяет предпринимателям как владельцам бизнеса рационально управлять действиями компаний, а также любых предпринимательских проектных команд, своевременно проектировать, руководить последовательным выполнением сильных конкурентных действий на приемлемом качественном уровне, а также контролировать процесс в интересах своего бизнеса, осуществляя конкурентное взаимодействие с совокупностью соперников по конкурентной среде.

Компетенции в области менеджмента конкурентных действий не менее важны владельцам бизнеса для обеспечения системного управления компаниями, чем компетенции в промышленном, коммерческом, финансовом, инвестиционном, информационном, инновационном и кадровом менеджменте. Так, управление ресурсами фирмы и менеджмент ее конкурентоспособности образуют, по сути, целостный

инструмент поддержания и укрепления любой компанией потенциала ведения бизнеса. Эффективные ресурсы обеспечивают приемлемый уровень конкурентоспособности субъектов предпринимательства. С одной стороны, понятие «конкурентоспособность» не может в рассматриваемой коннотации означать ничего иного, кроме готовности конкурирующих акторов к выполнению успешных, результативных конкурентных действий (в содержание этого понятия нецелесообразно закладывать какой-либо иной, «неконкурентный» смысл). С другой стороны, успешное управление конкурентными действиями в сферах обеспечения доступа к ресурсам, их приобретения и применения в конкурентной среде позволяет субъектам предпринимательства формировать потенциал, превосходящий потенциал соперников (или хотя бы не уступающий ему) и, следовательно, также сравнительно более конкурентоспособный.

В процессе разработки и реализации образовательных программ по предпринимательству в бакалавриате Университета «Синергия» обращается внимание на необходимость формирования управленческой компетентности выпускников в стратегической, тактической и ситуационной специфике менеджмента конкретных действий, которая включает в себя следующие навыки:

- стратегическое видение имманентных целей участия в конкуренции, понимание смысла стратегий конкурентных действий и готовность выбирать и сочетать их между собой;

- понимание иерархии стратегий и тактических моделей конкурентных действий, умение выявлять и структурировать группы тактических соперников, формулировать тактические задачи и строить тактические схемы участия в конкуренции, определять тактические периоды конкуренции, выбирать способы управления тактическими операциями;

- умение управлять ситуационным маневрированием компаний в конкурентной среде и понимание того, что любые ситуа-

ционные действия не отменяют стратегии и тактики конкуренции.

Для успешного обучения студенты нуждаются в обобщении различий между стратегиями и тактиками участия в конкуренции. В специальной литературе явственно просматривается интерес к теме конкурентных стратегий [Porter, 1980; Smith, Grimm, Gannon, 1992; Dess, Limpkin, McKee, 1999; Gordon, 2006]. Между тем подробное освещение тактических моделей, тактических операций и комбинаций в конкуренции содержится лишь в нашем учебнике [Рубин, 2018]. Однако стратегию, тактику участия в конкуренции и конкурентные действия по ситуации целесообразно изучать в едином методическом ключе. Тогда знания и навыки в разработке и реализации конкурентных стратегий (например, с использованием кейсов *Apple, Microsoft, Tesla, AT&T, Walmart*) помогают студентам вырабатывать навыки разработки и применения тактики участия в конкуренции и действовать по ситуации в конкурентной среде, в том числе в форсмажорных обстоятельствах.

Менеджмент личного участия в конкуренции следует рассматривать как одно из ключевых направлений предпринимательского селф-менеджмента. Система компетенций в области менеджмента личного участия в конкуренции необходима выпускникам для рационального и обоснованного управления созданием и развитием собственного конкурентного потенциала на уровне, позволяющем участникам рынка действовать успешно, а также для управления силой и качеством лично совершаемых конкурентных действий в составе коллективов своих компаний.

Профессиональная компетентность выпускников в вопросах личного участия в конкуренции включает в себя приобретенные в процессе обучения знания, умения и владение навыками планирования, стимулирования, организации личного участия в конкуренции во главе своих компаний и контроля успешности или безуспешности такого участия.

Молодым людям иногда кажется, что для участия в конкуренции им надлежит разве что выучить наизусть легкое для запоминания слово «конкуренция». Однако, чтобы результативно участвовать в конкуренции в качестве владельцев бизнеса, им необходимо овладеть навыками и пониманием конкурентного селф-менеджмента, сформировать знания и умения в сферах конкуренции и инструментов ее ведения.

Для успешного управления процессом личного участия в конкуренции будущим выпускникам надлежит также обучаться навыкам конкурентного селф-менеджмента, развивать собственные конкурентные способности (они могут быть интегрально определены как их *личная конкурентоспособность*) и имплементировать профессионально значимые личностные качества в процесс предпринимательской деятельности.

Тема роли личностного начала в предпринимательстве широко представлена в современной зарубежной литературе. Обратим внимание, например, на получившую широкое распространение парадигму предпринимательских компетенций Морриса–Каплана [Morris, Kaplan, 2014]. Иногда личностные качества конкурентов вообще рассматриваются как основа их личной мотивации участия в конкуренции. Это характерно для некоторых психологических теорий конкуренции и отдельных публикаций, посвященных соперничеству компаний [Barr, 1998; Cho, Hambrick, 2006; Eggers, Kaplan, 2009; Kaplan, 2008; Nadkarni, Barr, 2008; Chen, Su, Tsai, 2007; Kilduff, Elfenbein, Staw, 2010; Marcel, Barr, Duhaime, 2011].

Преувеличение роли личностного начала в мотивации к участию в конкуренции неизбежно романтизирует описание конкурентных сюжетов. Вместе с тем очевидно, что комбинации личностных качеств, присущие разным людям, оказывают влияние на их мотивационные установки. Личностные способности и качества, которые являются профессионально значимыми для успешного участия в конкуренции, становятся состав-

ной частью личного конкурентного потенциала предпринимателей [Рубин, 2017а].

Так, личная конкурентоспособность предпринимателей включает в себя следующие способности:

- способности ощущать угрозы бизнесу извне, тщательно осмысливать баланс и расстановку конкурентных сил, методично формировать зоны риска для соперников, последовательно готовиться к противостоянию им;

- способности длительное время сохранять приемлемую «конкурентную форму» за счет самообразования и поддерживать себя и коллектив компаний в состоянии мобилизации к соперничеству;

- способности выдерживать конкуренцию, в том числе умение сопротивляться, оберегать прежние достижения, не впадать в стрессовые состояния и панику;

- способности доводить дело до победы в противостоянии соперникам, в том числе умение наносить соперникам конкурентные удары и оказывать давление на них;

- управленческие способности в сфере менеджмента личного участия в конкуренции и участия в ней своих компаний;

- общие физические и интеллектуальные способности и кондиции (физическая сила и выносливость, умение привлекать внимание, расширять кругозор, эрудиция, мыслительные способности, способности к красивому и понятному выражению мысли и др.).

Профессиональная значимость для успешного личного участия в конкуренции присуща и определенным личностным качествам предпринимателей. Образовательная программа по предпринимательству в бакалавриате Университета «Синергия» нацеливает студентов на формирование *конкурентного духа* — поощрение к имплементации врожденной склонности к участию в конкуренции, на которую почти 100 лет назад обратил внимание Т. Веблен [Veblen, 1984]. К факторам, влияющим на конкурентный дух предпринимателей, относятся склонность к обнаружению соперников и идентификации сферы деятельности как конкурентной среды, воля к победе в со-

четании со склонностью к радости от побед и к огорчениям в связи с поражениями в конкуренции, позитивный настрой, энергичность и стойкость, склонность к лидерству, склонность к объединению усилий под своим началом и к манипулированию окружением.

Образовательная программа призвана также нацеливать будущих предпринимателей на развитие *конкурентного образа мышления*, осознанного желания одерживать в соперничестве верх, быть непобедимым и успешным конкурентом. К факторам конкурентного образа мышления относятся, по крайней мере, склонность к реакциям на действия соперников на бескомпромиссной или рационально компромиссной либо партнерской основе, приверженность деятельному мышлению по отношению к соперникам, склонность к инновационному мышлению, изобретательности, творчеству, личная интуиция, рационализм при выполнении рутинных процедур в процессе соперничества и сотрудничества, склонность к анализу окружения.

Конкурентный дух в предпринимательстве является одним из способов проявления предпринимательского духа людей, а конкурентный образ мышления — одним из существенных элементов предпринимательского образа мышления. Зачастую конкурентный дух и образ мышления предпринимателей оказывают ощутимое влияние на характер действия компаний в конкурентной среде (Т. Edison, В. Gates, Р. Kroc, J. Kamprad, J. D. Rockefeller, S. Jobs).

Пример построения матрицы конкурентных компетенций в процессе разработки бакалаврской программы по предпринимательству

Изучение природы компетенций в предпринимательстве позволило авторам разработать структуру компетенций выпускника — успешного предпринимателя, на основе которой в университете «Синергия» были составлены матрицы компетенций для образовательных программ по предпринимательству в бакалавриате [Рубин и др., 2017; Рубин, Леднев, Можухин, 2017; Рубин, 2018]. Один из важнейших



сегментов этой матрицы наполняется подлежащими формированию профессиональными компетенциями в области совершения конкурентных действий и в области менеджмента конкурентных действий в предпринимательстве. К ним были отнесены:

- компетенция в области видов, методов, направлений конкурентного воздействия (КК-1);
- компетенция в области видов, методов, направлений конкурентного противодействия (КК-2);
- компетенция в области видов, методов, направлений содействия в конкуренции (КК-3);
- компетенция в области видов, методов, направлений бездействия в конкуренции (КК-4);
- компетенция в области манер и стилей конкурентного поведения (КК-5);
- компетенции в области применения инструментов управления конкурентными действиями компаний (КК-6);
- компетенции в области управления конкурентными действиями на стратегическом уровне в соответствии с функциональным статусом компании (КК-7);
- компетенции в области управления конкурентными действиями на тактическом уровне в соответствии с функциональным статусом компании (КК-8);
- компетенции в области управления конкурентными действиями на ситуационном

уровне в соответствии с функциональным статусом компании (КК-9);

- компетенции в области управления личным участием в конкуренции (КК-10);
- компетенция в области конкурентного анализа и оценки конкурентной среды, своих и чужих конкурентных преимуществ и недостатков (КК-11).

Вынесение перечисленных профессиональных компетенций в специальную матрицу конкурентных компетенций в предпринимательстве позволило уточнить технические задания преподавателям на разработку контента учебных дисциплин, изучение которых помогло бы студентам приблизиться к освоению данных компетенций.

Матрица конкурентных компетенций является полезным инструментом управления разработкой и реализацией образовательных программ по предпринимательству, позволяя разработчикам изначально распределять образовательный контент между учебными дисциплинами. В итоге выпускники приобретают по окончании обучения возможность не только понимать формулу феномена «конкуренция», но также знать, постигать механизмы своего участия в конкуренции, умело действовать в конкурентной среде и добиваться преимуществ над соперниками (табл. 1).

**Таблица 1.** Матрица конкурентных компетенций в предпринимательстве

Table 1. Matrix of competition competencies in entrepreneurship

Учебные дисциплины		Компетенции										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Базовая часть</b>												
1	Основы предпринимательства											+
2	Управление собственным бизнесом	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+
3	История российского предпринимательства	+	+	+	+							
4	Предпринимательское право								+	+	+	
5	Психология в предпринимательстве					+						+
6	Социология в предпринимательстве					+						+
7	Конкуренция в предпринимательстве	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Основы менеджмента						+					+

Окончание табл. 1

Учебные дисциплины		Компетенции											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
9	Микроэкономика											+	
10	Маркетинг						+	+	+	+			+
11	PR и GR-коммуникации в предпринимательстве	+	+	+	+	+							
12	Обеспечение безопасности бизнеса	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+
13	Технологии проведения стартапов: тренинг	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14	Тренинг по бизнес-моделированию и бизнес-планированию	+	+	+	+		+	+					
15	Тренинг предприимчивости					+						+	
<b>Вариативная часть</b>													
1	Стратегическое управление							+					
2	Корпоративные конфликты в бизнесе												+
3	Слияние и поглощение в бизнесе	+	+	+	+		+	+	+	+			+
4	Силовое предпринимательство	+	+			+	+						
5	Лидерство и командообразование					+						+	
6	Деловой имидж					+						+	
7	Поведение потребителей						+						
<b>Дисциплины по выбору</b>													
1	Конкурентный анализ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Управленческие навыки						+	+	+	+	+		
3	Конкурентное право							+	+	+	+	+	+
4	Конфликтология					+							

Содержащиеся в матрице учебные курсы выстроены в определенной последовательности в соответствии с уровнем сложности, допустимым для бакалавриата. Предполагается, что в бакалавриате изучается базис теории и практики конкуренции, в магистратуре более углубленно — стратегии и тактические модели конкуренции, в аспирантуре — актуальная тематика научных исследований в области конкуренции и участия в ней субъектов предпринимательства.

Основная нагрузка в освоении этого базиса закрепляется за учебным курсом «Конкуренция в предпринимательстве». Предлагаемая структура данной дисциплины наглядно показана в табл. 2.

Аудиторная проработка учебной дисциплины «Конкуренция в предпринимательстве» охватывает учебный семестр. Она

дополняется производственной практикой по отработке навыков поведения в конкурентной среде и написанием специальной курсовой работы. Данная учебная дисциплина уникальна для современного пространства российского высшего образования в том смысле, что уже более 25 лет она продолжает оставаться единственным полноценным университетским курсом, рассчитанным на обучение бакалавров, где содержится материал о совокупности аспектов участия предпринимателей в конкуренции, а именно о сущности конкурентных различий, содержании и составе конкурентных действий, объектах конкуренции, стратегиях и тактических моделях участия в конкуренции, управлении конкурентными действиями и собой в процессе ведения конкурентных действий во главе

**Таблица 2.** Содержание учебной дисциплины «Конкуренция в предпринимательстве»

Table 2. The content of the learning course «Competition in entrepreneurship»

Тема	Дидактические единицы темы
Тема 1. Конкурентная функция в предпринимательстве	Объекты и субъекты конкуренции. Пространство участия в конкуренции. Поле конкуренции. Конкурентные преимущества и недостатки. Конкурентные позиции. Конкуренция за результаты и за ресурсы. Понятие конкурентоспособности
Тема 2. Конкурентные действия в предпринимательстве	Типы взаимодействия сторон в конкуренции. Конкурентное позиционирование. Виды и методы ведения конкурентных действий. Менеджмент конкурентных действий
Тема 3. Стратегии конкурентных действий	Классификация стратегий конкурентных действий. Стратегия монополизации. Стратегии сильного и слабого интеграторов. Стратегии полного отступления. Стратегии обособления бизнеса. Стратегии кооперации и компромисса с конкурентами. Стратегические альянсы
Тема 4. Стратегический менеджмент конкурентных действий	Стратегические цели и поля конкуренции. Стратегически значимые конкурентные преимущества и недостатки. Разработка стратегий участия в конкуренции. Сочетание стратегий. Характер конкурентного взаимодействия. Инструменты управления стратегиями участия в конкуренции
Тема 5. Деятельность государства по защите и развитию конкуренции	Государственная конкурентная политика. Антимонopolная конфигурация рынка. Противодействие монополизации рынков и созданию нежелательных монополий. Доминирующие конкурентные позиции. Меры по развитию конкуренции
Тема 6. Тактика конкурентных действий	Соотношение тактики и стратегии конкурентных действий. Тактические периоды участия в конкуренции. Тактические конкурентные преимущества и недостатки. Тактический конкурентный потенциал. Баланс конкурентных сил. Тактические модели участия в конкуренции. Тактические поля конкуренции. Манеры и стили проведения тактических операций
Тема 7. Тактические модели наступления и тактические наступательные операции	Тактические модели наступления. Типы и виды тактических наступательных операций в соперничестве за выгодные конкурентные позиции, за продукцию и цены, за ресурсы. Способы применения тактических наступательных операций
Тема 8. Тактические модели обороны и тактические оборонительные операции в конкуренции	Тактические модели обороны. Тактические операции пассивной и активной обороны. Тактическая модель контрнаступления. Сдерживающая, открытая, партизанская, выжидательная, рассеянная оборона
Тема 9. Тактические комбинации. Конкурентная разведка	Тактические комбинации в моделях наступления и обороны. Тактические модели укоренения в специализированных нишах, отступления, поддержания союза с конкурентами, взаимного содействия, компромиссного сосуществования. Тактические и операционные маневры в конкуренции. Конкурентная разведка
Тема 10. Тактические хитрости	Шаблон тактических хитростей, капканы, уловки, головоломки в конкуренции. Рыночная имиджелогия. Демонстрация и имитация деловой активности, определенных манер и стилей конкурентного поведения. Манипулирование стереотипными представлениями и реакциями. Распространение иллюзий. Завлекающие и отвлекающие комбинации
Тема 11. Тактический менеджмент конкурентных действий	Тактические задачи и диспозиции. Прогнозирование и моделирование тактики конкурентных действий. Операционные сценарии. Планы, технические и организационные регламенты. Противодействие недобросовестной конкуренции и злоупотреблению доминирующим положением
Тема 12. Конкурентные ситуации	Классификация конкурентных ситуаций. Ситуационный менеджмент конкурентных действий. Ситуационные диспозиции и рабочие схемы. Ситуационные маневры. Виды конкурентных ситуаций

Окончание Таблицы 2

Тема	Дидактические единицы темы
Тема 13. Конкурентный статус участников рынка	Стратегические группы в конкуренции. Статус сильного и статус слабого конкурента. Группировка участников рынка по критерию места в конкурентной гонке. Конкурентные диспозиции лидеров и претендентов на лидерство. Аутсайдеры. Дебютанты и старожилы конкурентной среды. Группировка участников рынка по их роли в обеспечении инновационного обновления конкурентной среды
Тема 14. Личностное начало конкуренции в предпринимательстве	Личностное начало конкуренции. Личные мотивы участия в конкуренции. Личный конкурентный потенциал. Профессиональная компетентность в вопросах личного участия в конкуренции. Личная конкурентоспособность. Конкурентный дух и конкурентный образ мышления в предпринимательстве
Тема 15. Основы конкурентного анализа и оценки	Анализ и оценка конкурентной среды. Типы функциональных оценок в конкурентном анализе. Инструменты конкурентного анализа

компаний, о конкурентоспособности, конкурентных комбинациях, маневрах, конкурентных хитростях и конкурентных статусах субъектов предпринимательства, позволяющих сводить их в однородные конкурентные группы.

Структура учебной дисциплины «Конкуренция в предпринимательстве», включающая формы текущего контроля успеваемости студентов (терминологический диктант (1), участие в семинаре (2), защиту рефератов (3), участие в ситуационном практикуме (4), участие в проектной работе (5), защиту творческой работы (6), тестирование (7), участие в дидактической игре (8), выполнение аналитического задания (9)), может быть схематично представлена посредством тематического плана (табл. 3).

Изучением данной дисциплины не исчерпывается процесс обучения и формирования конкурентных компетенций в университете. Учащиеся имеют возможность пополнять компетентностный багаж, изучая и другие курсы, перечень которых был приведен выше. Поэтому конкурентные компетенции осваиваются студентами в процессе изучения не только учебных дисциплин с «конкурентно звучащим» названием. Знание о конкуренции и конкурентные навыки формируются студентами также и в процессе изучения ими других «предпринимательских», «управленческих» и иных курсов, поскольку

концепция обучения базируется на представлении о том, что любые бизнес-процессы осуществляются субъектами предпринимательства в конкурентной среде. Поэтому «конкурентным» контентом в большем или меньшем объеме обладают такие учебные дисциплины, как «Управление собственным бизнесом», «Технологии проведения стартапов», «Маркетинг», «Конкурентный анализ», «Основы менеджмента» и др.

Для того чтобы погружение будущих предпринимателей в конкурентную среду оказалось плодотворным, для освоения каждой компетенции подбирается определенный вид практических заданий, позволяющий отработать навыки владения данной компетенцией. Конкурентная среда моделируется в стенах университета благодаря методикам проведения занятий, поощряющим формирование конкурентных начал деятельности, а также таким элементам его инфраструктуры, как учебно-тренировочные фирмы, коворкинги, бизнес-инкубаторы. Но существенно важнее интеграция аудиторных занятий, производственных практик, курсового и дипломного проектирования в сфере создания и ведения собственного бизнеса, что позволяет вовлечь в образовательный процесс реальную конкурентную среду, в которую студенты погружаются, выполняя учебные задания. Чем шире спектр предоставляемых студентам возможностей освоения конкурентных ком-

Таблица 3. Тематический план дисциплины «Конкуренция в предпринимательстве»

Table 3. Thematic plan of the learning course «Competition in entrepreneurship»

Наименование темы	Коды формируемых компетенций	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА/ балл
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс-стадия)	Мастер-класс	Тренинг	Дидактическая игра		
Очная форма										
Тема 1. Конкурентная функция в предпринимательстве	КК-10	2	4						4	ТКУ – 1, 2, 3
Тема 2. Конкурентные действия в предпринимательстве	КК-1, 2, 3, 4,	4			4			2	2	ТКУ – 1, 2, 4
Тема 3. Стратегии конкурентных действий	КК-7	4	4		4				4	ТКУ – 2, 3, 4, 6, 7
Тема 4. Стратегический менеджмент конкурентных действий	КК-6,7	2	2		2	2			2	ТКУ – 2, 4, 7
Тема 5. Деятельность государства по защите и развитию конкуренции	КК-7, 10, 11	2	2						2	ТКУ – 2, 3
Тема 6. Тактика конкурентных действий	КК-5,8	2	4		2				2	ТКУ – 2, 4, 7
Тема 7. Тактические модели наступления и тактические наступательные операции	КК-1,8	2	4		4				4	ТКУ – 4, 6
Тема 8. Тактические модели обороны и тактические оборонительные операции в конкуренции	КК-2,8	2	4		4				4	ТКУ – 4, 6
Тема 9. Тактические комбинации Конкурентная разведка	КК-1, 2, 3, 4, 8	2	4		4				4	ТКУ – 4, 6
Тема 10. Тактические хитрости	КК-8, 10	2	4		4			2	2	ТКУ – 4, 6, 7
Тема 11. Тактический менеджмент конкурентных действий	КК-6,8	2	2		2	2			4	ТКУ – 4, 7
Тема 12. Конкурентные ситуации	КК-6,9	2	2		2				4	ТКУ – 4, 6
Тема 13. Конкурентный статус участников рынка	КК-7, КК-8, КК-9	4	2		2	2	4		4	ТКУ – 4, 5, 7
Тема 14. Личностное начало конкуренции в предпринимательстве	КК-5, КК-10	2	2					2	4	ТКУ – 2, 3, 8
Тема 15. Основы конкурентного анализа и оценки	КК-11	2		4					2	ТКУ – 9
<b>Всего:</b>		<b>36</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Контроль, час.</b>		<b>4</b>								Экзамен
<b>Объем дисциплины, академ. час.</b>		<b>180</b>								
<b>Объем дисциплины, зачетные ед.</b>		<b>5</b>								

петенций посредством проникновения в моделируемую и реальную конкурентную среду с помощью практик, теоретических семинаров, тренингов, ситуационных практикумов, симуляционных игр, а главное — выполнения индивидуальных заданий по управлению собственным бизнесом, тем весомее оказываются результаты освоения этих компетенций по окончании обучения в бакалавриате.

### Заключение

Несмотря на то, что вопросы теории предпринимательства и обучения ему на разных уровнях в системе высшего образования часто обсуждаются вне контекста конкуренции, сами предприниматели стараются в практической деятельности по управлению собственным бизнесом не забывать о нем, на что вполне справедливо обращают внимание авторы, придерживающиеся, например, концепций конкурентной динамики и «The awareness-motivation-capability framework of competitive dynamics» («Осведомленность, мотивация, возможности — структура конкурентной динамики») [(Chen, 1996)]. Часто конкурентные компетенции становятся ключевым аргументом при решении различных стратегических, операционных и ситуационных задач в современной конкурентной среде. Рациональные практические предпосылки способствуют выбору соперничающими субъектами-предпринимателями наборов конкурентных действий, стратегий, тактических операций, стилей и манер конкурентного поведения, инструментов управления конкурентными действиями своих компаний, а также инструментов анализа конкурентной среды, соперников и собственной конкурентной деятельности.

Преуспевают в этом, как правило, те из них, кто успешно освоил соответствующие профессиональные компетенции. Теоретические знания в области конкурентоспособности бизнеса и закономерностей участия в конкуренции, понимание логики профессиональной предпринимательской

деятельности в конкурентной среде, конкурентные умения, владение навыками исполнения конкурентных действий и управления ими становятся неповторимыми конкурентными преимуществами тщательно обученных предпринимателей, поэтому включение конкурентного контента в образовательные программы по предпринимательству для бакалавриата (как и для других уровней получения образования) давно стало объективным запросом развивающейся экономики. Плодотворные результаты не заставят ждать себя долго, если рациональные намерения и позитивный настрой педагогических коллективов материализуются в рациональном содержании программ обучения предпринимательству в образовательной организации.

### Список литературы

1. Алавердов А. Р. Эволюция стратегических подходов к мотивации научно-педагогических сотрудников // Высшее образование России. 2015. № 5.
2. Васильев А. И. Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности // Современная конкуренция. 2018. № 4–5 (70–71).
3. Ильин А. Б., Леонтьева Л. С. Ресурсы комплексного развития предпринимательских компетенций // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 1. С. 21–29.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998.
5. Лукашенко М. А. Между школой и бизнесом: что может взять на вооружение высшее образование? // Высшее образование в России. 2016. № 5. С. 33–41.
6. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018.
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний // Современная конкуренция. 2017а. № 3 (63).
8. Рубин Ю. Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017б. № 5 (65).
9. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В. и др. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. 2017. № 1 (61).
10. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. № 6.
11. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П. Реализация компетентностно-ориентированного подхода в процессе формирования образовательных программ по предпринимательству // Педагогика. 2017. № 6.
12. Barr P. S. Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and its Role in Strategic Change // *Organization Science*. 1998. No. 9 (6). P. 644–669.



13. Baron R. A., Markman G. D. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success // *Journal of Business Venturing*. 2003. No. 18. P. 41–60.
14. Bird B. Towards a Theory of Entrepreneurial Competency // *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. 1995. Vol. 2. P. 51–72.
15. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY, 1982.
16. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition. Competitive Cooperation in Business*. M.: LLC «Case», LLC «Omega-L», 2012
17. Chen M. J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // *Academy of Management Review*. 1996. No. 21(1).
18. Chen M. J., Su K. H., Tsai W. P. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective [Article] // *Academy of Management Journal*. 2007. No. 50 (1). P. 101–118.
19. Cho T. S., Hambrick D. C. Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation // *Organization Science*. 2006. No. 17(4). P. 453–469.
20. Conant J. S., Mokwa M. P., Varadarajan. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures Study // *Strategic Management Journal*. 1990. No. 11. P. 365–383.
21. Covin J. G., Slevin D. P., Heeley, M. B. Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth // *Journal of Business Venturing*. 2000. No. 15. P. 175–210.
22. Day George S. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue // *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (Fall). 1992. P. 323–329.
23. Dess G. G., Lumpkin G. T., Covin J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models // *Strategic Management Journal*. 1997. No. 18. P. 677–695.
24. Dess G. G., Lumpkin G. T., McKee J. E. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1999. No. 23 (3). P. 85.
25. Driessen M. P., Zwart P. S. *The Entrepreneur Scan Measuring Characteristics and Traits of Entrepreneurs // Working paper*, University of Groningen, 1999.
26. Eggers J. P., Kaplan S. Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change // *Organization Science*. 2009. No. 20 (2). P. 461–477.
27. Engel S. J., Schindehutte M., Neck M. H., et al. What I Have Learned about Teaching Entrepreneurship: Perspectives of Five Masters Educators // *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2016. P. 7–23.
28. Foss N. Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives // *Journal of Evolutionary Economics*. 1993. No. 3. P. 127–44.
29. Gordon J. *Target competition*. M.: Vershina, 2006.
30. Hagel J., Brown J. S., Davison L. Shaping Strategy in a World of Constant Disruption // *Harvard Business Review*. 2008. No. 10. P. 80–89.
31. Hunt S. D., Morgan R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions // *Journal of Marketing*. 1996. No. 60 (4). P. 107–114.
32. Kaplan S. Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution // *Academy of Management Journal*. 2008. No. 51 (4). P. 672–695.
33. Kilduff G. J., Elfenbein H. A., Staw B. M. The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition // *Academy of Management Journal*. 2010. No. 53(5). P. 943.
34. Kuratko D., Morris M. *Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers // Entrepreneurship Education and Pedagogy*. 2018. Vol. 1. Is. 1. P. 42–60.
35. Lans T., Bergevoet R., Mulder M., et al. *Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness // Batterink M., Cijssouw R., Ehrenhard M., et al. Selected Papers from the 8th Ph.D. Conference on Business Economics, Management and Organization Science, PREBEM/NOBEM, Enschede*. 2005. P. 81–95.
36. Liguori E., Cowden B., Hertz G. *Teaching Entrepreneurial Sales Skills: a Co-curricular Approach // Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy // Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2016. P. 389–391.
37. Man T. W. Y., Lau T., Chan K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies // *Journal of Business Venturing*. 2002. No. 17. P. 123–142.
38. Man T. W. Y., Lau T., Snape E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness // *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2008. No. 21. P. 257–276.
39. Marcel J. J., Barr P. S., Duhaime I. M. The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics // *Strategic Management Journal*. 2011. No. 32 (2). P. 115–138.
40. McGrath R. G., MacMillan I. C. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press. 2000. Vol. 284.
41. Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial Competencies: a Literature Review and Development Agenda // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2010. Vol. 16. No. 2. P. 92–111.
42. Morris M. H., Webb J. W., Fu J., et al. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights // *Journal of Small Business Management*. 2013. No. 51(3). P. 352–369.
43. Morris M. H., Kaplan J. B. *Entrepreneurial (Versus Managerial) Competencies as Drivers of Entrepreneurship Education*. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2014. P. 134–151.
44. Morris M. H., Liguori E. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited. 2016. P. XVI.
45. Nadkarni S., Barr P. S. Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View // *Strategic Management Journal*. 2008. No. 29 (13). P. 1395–1427.

46. Nayyan P., Bantel K. Competitive Agility: A Source of Competitive Advantage Based on Speed and Variety // *Advances in Strategic Management*. 1994. No. 10A. P. 193–222.
47. Neck H. M., Corbett A. C. The scholarship of teaching and learning entrepreneurship (SoTLE) // *Journal of Modern Competition*. 2018. Vol. 12. No. 1 (67). P. 114–142.
48. Nokelainen T. *A Typology of Competitive Actions*, Doctoral Dissertation, Faculty of Business and Technology Management, Tampere University of Technology, 2010
49. Penrose E. *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, 1959.
50. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
51. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
52. Porter M. (ed.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
53. Prahalad C. K., Hamel G. The Core of Competencies of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79–91.
54. Rauch A., Frese M. Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2007. No. 16. P. 353–385.
55. Robles L., Zarraga-Rodriguez M. Key Competencies for Entrepreneurship // *Procedia Economics and Finance*. 2015. No. 23. P. 828–832.
56. Roehl T. *The Role of International R&D in the Competence-Building Strategies of Japanese Pharmaceutical Firms*. College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, CIBER Working Paper. 1994. No. 94-008.
57. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Entrepreneurship Education in Action: A Matrix of Competencies of a Bachelor's Degree Program // *Matthews Ch., Liguori E. (ed.) Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited. 2018b. P. 200–222.
58. Russell R. D. Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. No. 23 (3). P. 65–84.
59. Santos S. C., Costa S. F., Neumeyer X., et al. Bridging Entrepreneurial Cognition Research and Entrepreneurship Education: What and How // *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited. Inc. 2016. P. 84–96.
60. Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. Dynamics of competitive strategy, Newbury Park, CA, Sage Publications, 1992.
61. Solomon G., Matthews Ch. The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: a qualitative analysis // *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited. Inc. 2014. P. 107.
62. Stuart R., Lindsay P. Beyond the Frame of Management Competencies: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organizations // *Journal of European Industrial Training*. 1997. Vol. 21. No. 1. P. 26–34.
63. Veblen T. *The Theory of Idle Class*. M., 1984. P. 138–140.
64. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 2. No. 2. P. 171–180.
65. White R. J., Hertz G., Moore K. Competency Based Education in Entrepreneurship: a Call to Action for the Discipline // *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited, Inc. 2016. P. 133.
66. White R. J., D'Souza, R. R. Links Between Learning Speed and Opportunity Recognition // *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. 2014. P. 21–32.

## References

1. Alaverdov A. R. *Evoluciya strategicheskikh podhodov k motivacii nauchno-pedagogicheskikh sotrudnikov* [Evolution of Strategic Approaches to Motivation of the University Teaching Staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* — Higher Education in Russia, 2015, no. 5.
2. Vasil'ev A. *Triada konkurentosposobnosti: resursy, processy i rezul'taty konkurentnoj deyatel'nosti* [Triad of Competitive-ness: Resources, Processes and Results of competitive activities]. *Sovremennaya konkurenciya* – Journal of Modern Competition, 2018, vol. 12, no. 4–5 (7071), pp. 75–81.
3. Ilin A., Leontieva L. *Resursy kompleksnogo razvitiya predprinimatel'skikh kompetency* [Resource's integrated development of entrepreneurial competencies]. *Sovremennaya konkurenciya* – Journal of Modern Competition, 2017, vol. 11, no. 1 (61), pp. 21–29.
4. Kotler F. *Marketing-menedzhment* [Marketing-management]. Saint-Peterburg, Piter Kom., 1998.
5. Lukashenko M. A. Mezhdud shkoloj i biznesom: chto mozhet vzyat' na vooruzhenie vysshee obrazovanie? [Between School and Business: What Can Higher Education Add to Its Arsenal?] *Vysshee obrazovanie v Rossii* — Higher Education in Russia, 2016, no. 5 (201), pp. 33–41.
6. Rubin Yu. *Konkurenciya v predprinimatel'stve* [Competition in entrepreneurship]. M.: Moscow financial and industrial University "synergy", 2018.
7. Rubin Yu. *Konkurenciya: vliyaniye lichnostnogo nachala liderov kompaniy* [Competition: the influence of the personal beginning of the leaders of companies]. *Sovremennaya konkurenciya* – Modern competition. 2017a, no. 3 (63).
8. Rubin Yu. *O konstruktivnoj teorii konkurencii v predprinimatel'stve* [About the constructive theory of competition in entrepreneurship]. *Sovremennaya konkurenciya* – Journal of Modern Competition, 2017b, vol. 11, no. 5 (65), pp. 114–129.
9. Rubin Yu., Alekseeva E., Lednev M., et al. *Obuchenie predprinimatel'stvu: puti ukoreneniya v vuzovskom segmente rossijskogo obrazovaniya* [Entrepreneurship education: the way of rooting in University segment of Russian education]. *Sovremennaya konkurenciya* – Journal of Modern Competition, 2017, vol. 12, no. 2 (68), pp. 30–56.
10. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. *Matrica kompetencij kak instrument obucheniya predprinimatel'stvu v baka-*

- lavriate [The Matrix of Competencies as a Tool of Entrepreneurship Bachelor Education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* — Higher Education in Russia, 2017, no. 6 (213), pp. 16–28.
11. Rubin Yu., Mozzhukhin D. *Realizaciya kompetentnostno-orientirovannogo podhoda v processe formirovaniya ob-razovatel'nyh programm po predprinimatel'stvu* [The Competency-based Approach to Entrepreneurship Education Programs Formation]. *Pedagogika* — Pedagogy, 2017, no. 6, pp. 71–80.
  12. Barr P. S. Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and its Role in Strategic Change. *Organization Science*, 1998, no. 9 (6), pp. 644–669.
  13. Baron R. A., Markman G. D. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 2003, no. 18, pp. 41–60.
  14. Bird B. Towards a Theory of Entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 1995, vol. 2, pp. 51–72.
  15. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY, 1982.
  16. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition. Competitive Cooperation in Business*. M.: LLC «Case». LLC «Omega-L», 2012.
  17. Chen M. J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, no. 21 (1).
  18. Chen M. J., Su K. H., Tsai W. P. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. [Article]. *Academy of Management Journal*, 2007, no. 50 (1), pp. 101–118.
  19. Cho T. S., Hambrick D. C. Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 2006, no. 17 (4), pp. 453–469.
  20. Conant J. S., Mokwa M. P., Varadarajan Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures Study. *Strategic Management Journal*, 1990, no. 11, pp. 365–383.
  21. Covin J. G., Slevin D. P., Heeley M. B. Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 2000, no. 15, pp. 175–210.
  22. Day George S. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1992, vol. 29 (Fall). Pp. 323–329.
  23. Dess G. G., Lumpkin G. T., Covin, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 1997, no. 18, pp. 677–695.
  24. Dess G. G., Lumpkin G. T., McKee J. E. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1999, no. 23 (3), p. 85.
  25. Driessen M. P., Zwart P. S. The Entrepreneur Scan Measuring Characteristics and Traits of Entrepreneurs. Working paper, University of Groningen, 1999
  26. Eggers J. P., Kaplan S. Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change. *Organization Science*, 2009, no. 20(2), pp. 461–477.
  27. Engel S. J., Schindehutte M., Neck M. H., et al. What I Have Learned about Teaching Entrepreneurship: Perspectives of Five Masters Educators. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc., 2016, pp. 7–23.
  28. Foss N. Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, 1993, no. 3, pp. 127–44.
  29. Gordon J. Target competition. M., Vershina, 2006.
  30. Hagel J., Brown J. S., Davison L. Shaping Strategy in a World of Constant Disruption. *Harvard Business Review*, 2008, no. 10, pp. 80–89.
  31. Hunt S. D., Morgan R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 1996, no. 60 (4), pp. 107–114.
  32. Kaplan S. Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *Academy of Management Journal*, 2008, no. 51 (4), pp. 672–695.
  33. Kilduff G. J., Elfenbein H. A., Staw B. M. The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition. *Academy of Management Journal*, 2010, no. 53 (5), p. 943.
  34. Kuratko D., Morris M. Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2018, vol. 1, is. 1, pp. 42–60.
  35. Lans T., Bergevoet R., Mulder M., et al. Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. Batterink M., Cijssouw R., Ehrenhard M., et al. Selected Papers from the 8th Ph.D. Conference on Business Economics, Management and Organization Science, PREBEM/NOBEM, Enschede, 2005, pp. 81–95.
  36. Liguori E., Cowden B., Hertz G. Teaching Entrepreneurial Sales Skills: a Co-curricular Approach. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc., 2016, pp. 389–391.
  37. Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 2002, no. 17, pp. 123–142.
  38. Man T.W.Y., Lau T., Snape E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2008, no. 21, pp. 257–276.
  39. Marcel J. J., Barr P. S., Duhaime I. M. The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics. *Strategic Management Journal*, 2011, no. 32 (2), pp. 115–138.
  40. McGrath R. G., MacMillan I. C. The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty, 2000, vol. 284, Harvard Business Press.
  41. Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial Competencies: a Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2010, vol. 16, no. 2, pp. 92–111.
  42. Morris M. H., Webb J. W., Fu J., et al. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 2013, no. 51 (3), pp. 352–369.
  43. Morris M. H., Kaplan J. B. Entrepreneurial (Versus Managerial) Competencies as Drivers of Entrepreneurship Education. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy // Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited, Inc., 2014, pp. 134–151.

44. Morris M. H., Liguori E., Morris M., et al. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy // Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Northampton, MA, Edward Elgar Publishing Limited, 2016, p. XVI.
45. Nadkarni S., Barr P. S. Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. *Strategic Management Journal*, 2008, no. 29 (13), pp. 1395–1427.
46. Nayyan P., Bantel K. Competitive Agility: A Source of Competitive Advantage Based on Speed and Variety. *Advances in Strategic Management*, 1994, no. 10A, pp. 193–222.
47. Neck H. M., Corbett A. C. The scholarship of teaching and learning entrepreneurship (SoTLE). *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 1 (67), pp. 114–142.
48. Nokelainen, T. A Typology of Competitive Actions, Doctoral Dissertation, Faculty of Business and Technology Management, Tampere University of Technology, 2010.
49. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. John Wiley & Sons, 1959.
50. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press, 1985.
51. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press, 1980.
52. Porter M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston, Harvard Business School Press, 1986.
53. Prahalad C. K., Hamel G. The Core of Competencies of the Corporation, *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, pp. 79–91.
54. Rauch A., Frese M. Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, no. 16, pp. 353–385.
55. Robles L., Zarraga-Rodriguez M. Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 2015, no. 23, pp. 828–832.
56. Roehl T. The Role of International R&D in the Competence-Building Strategies of Japanese Pharmaceutical Firms. College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, CIBER Working Paper, 1994, no. 94–108.
57. Rubin Yu., Lednev M., Mozhzhukhin D. Entrepreneurship Education in Action: A Matrix of Competencies for a Bachelor's Degree Program // Matthews Ch., Liguori E. (Ed.). Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Northampton, MA, Edward Elgar Publishing Limited, 2018b, pp. 200–222.
58. Russell R. D. Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, no. 23 (3), pp. 65–84.
59. Santos S. C., Costa S. F., Neumeyer X., Caetano A. Bridging Entrepreneurial Cognition Research and Entrepreneurship Education: What and How. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy // Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Edward Elgar Publishing Limited, Inc., 2016, pp. 84–96.
60. Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. Dynamics of competitive strategy, Newbury Park, CA, Sage Publications, 1992.
61. Solomon G., Matthews Ch. The curricular confusion between entrepreneurship education and small business management: a qualitative analysis. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Edward Elgar Publishing Limited, Inc., 2014, p. 107.
62. Stuart R., Lindsay P. Beyond the Frame of Management Competencies: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 1997, vol. 21, no. 1, pp. 26–34.
63. Veblen T. The Theory of Idle Class. Moscow, 1984, pp. 138–140.
64. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 2, no. 2, pp. 171–180.
65. White R. J., Hertz G., Moore K. Competency Based Education in Entrepreneurship: a Call to Action for the Discipline. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy: In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)* Edward Elgar Publishing Limited, Inc., 2016, p. 133.
66. White R. J., D'Souza R. R. Links Between Learning Speed and Opportunity Recognition. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy // Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). 2014, pp. 21–32.

**Yu. Rubin**, University «Synergy», Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru

**M. Lednev**, University «Synergy», Moscow, Russia, mlednev@bk.ru

**D. Mozhzhukhin**, Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, dmozhzhukhin@ruaee.ru

## Formation of professional competencies for successful participation in competition in the process of development of entrepreneurship programs by students in the modern bachelor's degree

The article deals with the participation of entrepreneurs in competition as an integral part of the core identity of the entrepreneurship education programs subject. The authors draw the readers attention to the content of competition competencies in entrepreneurship. The latter include knowledge in the field of successful participation in the competition for various objects involved in the entrepreneurial environment, as well as the skills necessary to ensure competitive advantage. Their value is defined in system of development results of entrepreneurship education programs in the modern bachelor degree. Competition competencies are structured on the competencies in the field of competition ac-

tions and competencies in the field of management of competition actions, including the management of personal participation in competition.

In the context of ongoing discussions, the authors defend constructive and functional approaches to the formation of students' competition competencies in the learning process. The article describes in detail the matrix of competition competencies, which is the basis of the «competitive» segment of the bachelor's program in entrepreneurship at the Moscow University for Industry and Finance «Synergy», the content and structure of the learning course «Competition in entrepreneurship» for students of bachelor's degree.

**Keywords:** competition function in the entrepreneurship, competition competencies in teaching entrepreneurship, system of competition actions, professional competencies in the competition actions management, professional competencies in the management of competition actions, competition self-management, management of personal competitiveness, matrix of competition competencies, teaching course «Competition in Entrepreneurship».

**About authors:**

Yu. Rubin, *Dr of Economics, Professor, Rector, President of the Russian Association for Entrepreneurship Education*

M. Lednev, *PhD in Economics, Associate Professor, Theory and Practice of Competition Department*

D. Mozhzukhin, *Executive Director*

**For citation:**

Rubin Yu., Lednev M., Mozhzukhin D. Formation of professional competencies for successful participation in competition in the process of development of entrepreneurship programs by students in the modern bachelor's degree. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 1(73), pp. 40–64 (in Russian, abstr. in English).