

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

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

В статье раскрывается система менеджмента конкурентных действий. Описывается место менеджмента конкурентных действий в общей системе управления предприятием, последовательно раскрываются все основные компоненты менеджмента конкурентных действий: анализ конкурентной среды, инструменты аудита участников конкурентного окружения, целевое планирование конкурентных действий, формирование конкурентных диспозиций, прогнозирование ответных конкурентных действий, выбор конкурентного «поля», ресурсное и организационное обеспечение конкурентных действий, контроль совершения конкурентных действий, конкурентная мотивация.

Приводится типовой набор методов простого и взвешенного сравнения участников конкурентного окружения, предлагаются способы вычленения векторов конкурентных отличий, способы составления конкурентной карты рынка и ряд других инструментов конкурент-менеджмента.

В статье также приведены характеристики конкурентных действий, значимые на стадии их планирования: эффективность, сила, качество, скорость, интенсивность, устойчивость. Кроме того, описываются основные направления конкурентной мотивации работников компании: укрепление личной конкурентоспособности, стимулирование конкурентного селф-менеджмента и конкурентной самомотивации.

Ключевые слова: менеджмент конкурентных действий, конкурентная диспозиция, конкурентный анализ, конкурентная карта рынка, конкурентное «поле», обеспечение конкурентных действий, личная конкурентоспособность, конкурентная самомотивация.

Менеджмент конкурентных действий как составная часть управления бизнесом

Как и любая другая деятельность, конкуренция является объектом менеджмента со стороны участников рынка. Менеджмент конкурентных действий является одним из направлений менеджмента бизнес-коммуникаций, с помощью которых ведется бизнес.

Иногда под бизнес-коммуникациями понимаются связи и взаимодействия между экономическими субъектами, имеющими

исключительно партнерский характер, либо увязывающие участников рынка в единые цепочки ценности. Однако, как мы знаем, на рынке нет «чистого сотрудничества», лишенного признаков соперничества сторон, и «чистого соперничества», лишенного признаков сотрудничества сторон.

В конкуренции мы находим немало признаков сотрудничества сторон, а также предпосылок его возникновения и развития на взаимовыгодной основе. К тому же конкуренты являются обязательными сторонами рыночных отношений и постоянно сталки-

ваются друг с другом. Поэтому конкурентные действия правомерно рассматривать как определенную разновидность бизнес-коммуникаций — как *конкурентные бизнес-коммуникации*.

Для владельцев бизнеса менеджмент конкурентных действий выступает как неотъемлемая составная часть управления собственным бизнесом в конкурентной среде. Он органично сочетается с менеджментом персонала, менеджментом инноваций, менеджментом качества, операционным менеджментом и другими направлениями менеджмента.

С помощью менеджмента конкурентных действий участники рынка координируют и регулируют процесс участия в конкуренции, в том числе ведут управление конкурентными преимуществами, конкурентными результатами, конкурентными позициями, конкурентными ресурсами.

Так, поскольку конкурентные позиции являются одним из основных результатов конкурентной деятельности участников рынка, они становятся и одним из основных объектов управления. Управление участниками рынка конкурентными позициями является частью управления своими конкурентными результатами, конкурентными отличиями.

Ключевая отличительная черта менеджмента конкурентных действий как составной части управления бизнесом состоит в том, что участники рынка не только оказывают прямое влияние на ведение собственного бизнеса, на достижение или недостижение искомых результатов в бизнесе, но и оказывают косвенное влияние на деятельность конкурентов, на их успехи, достижения, провалы, неудачи.

Например, каждый участник рынка стремится управлять:

- напрямую — собственными конкурентными позициями по отношению к окружению: процессом их занятия, отстаивания, укрепления, и при необходимости — демонстрации их окружению для наглядности;

- косвенно — конкурентными позициями окружения по отношению к себе, в том числе конкурентными позициями соперников.

Таким образом, управляя своими конкурентными действиями, участники рынка непременно влияют на деятельность соперников и остального окружения.

Необходимость управления чужими конкурентными позициями обусловлена тем, что от них зависят собственные успехи участников рынка в конкуренции. Управление ими может осуществляться лишь косвенно, посредством постоянного и последовательного оказания влияния на соперников и другое окружение.

Начиная заниматься предпринимательством и выходя на рынок, участники рынка обязательно задаются вопросами: «как быть и что предпринимать в отношении окружения?» и «что делать с конкурентами?». Эти вопросы занимают определяющие места в процедуре выработки ими целей, задач, дорожных карт ведения бизнеса. Ответы на них должны быть представлены при описании применяемых бизнес-моделей и намечаемых к реализации бизнес-планов. Данные вопросы и ответы на них имеют решающее значение для любого предпринимателя-стартапера.

Желание управлять потребителями заставляет участников рынка обеспечивать такой уровень влияния на них, который позволял бы в неявном виде управлять их спросом: навязывать им стереотипы потребления, привязывать к определенным товарам, делать из них фанатов определенных брендов. Так, участники рынка стараются навязать потребителям структуру спроса и потребностей, вызывая ажиотажный спрос на «престижные марки товаров, имеющих в ограниченном количестве», продукцию «высокой моды» и др.

Участники рынка стараются оказывать влияние на позиции государства, работников, партнеров, поставщиков по отношению к себе, стремясь расположить их к себе

и заставить действовать в соответствии со своими интересами.

Стремление влиять на государство толкает их на применение различных инструментов лоббизма, GR-активности, формирование так называемых административных ресурсов. Многие субъекты предпринимательства рвутся в политическую деятельность и к самостоятельному занятию административных постов в органах государственного и муниципального управления.

Наиболее ценными для каждого из участников рынка являются успешные попытки управлять конкурентами. Всякий рационально мыслящий субъект предпринимательства мечтает управлять действиями своих соперников. Ведь размеры собственных объемов продаж и объемы продаж соперниками своих товаров/услуг/работ находятся в обратной зависимости — чем больше территория присутствия участников рынка в конкурентной среде, тем меньше территория присутствия в ней конкурентов, и наоборот. Соперничество за преобладающие позиции на рынке имеет ключевое значение в процессе конкуренции.

Общей платформой управления действиями конкурентов является знаменитый постулат Макиавелли «Соперники должны быть использованы или нейтрализованы» (он также называется *принципом Макиавелли*).

Участники рынка должны понимать при этом, что сами конкуренты и остальное окружение также стараются сделать свое

присутствие в конкурентной среде управляемым. Они также стремятся по возможности управлять собственными конкурентными действиями, пытаясь оказывать влияние на решения своих конкурентов, а при благоприятном стечении обстоятельств — подчинять их действия собственным интересам.

Участники рынка лишены выбора. Если они перестают планировать свои конкурентные действия, выбирая их характер, типы, адресатов, виды, методы, направления, формы, а также утрачивают контроль над ними, управлять их конкурентными действиями немедленно начнут, хотя и скрытно, их соперники. И вместо применения мер воздействия на конкурентов и противодействия им участники рынка окажутся в положении объектов внешнего управления и, скорее всего, жертв внешних неблагоприятных обстоятельств.

Место конкурентного аудита в менеджменте конкурентных действий

Менеджмент конкурентных действий включает два блока — управленческий блок (принятие управленческих решений и осуществление управленческих действий по обеспечению участия в конкуренции) и аудиторский блок (мониторинг, конкурентный анализ и оценка), задачей которого является обоснование управленческих решений (рис. 1).



Рис. 1. Блоки менеджмента конкурентных действий

Принятию управленческих решений на всех стадиях управления обычно предшествует *конкурентный аудит*. Он представляет собой комплексную ревизию положения участников рынка в конкурентной среде и включает постоянный мониторинг конкурентной среды, конкурентный анализ и оценку конкурентной среды, собственного положения в ней, а также положения в ней соперников и остального окружения.

Конкурентный аудит следует рассматривать как одно из направлений управленческого аудита. Эту деятельность ведут сами участники рынка (внутренний конкурентный аудит) и специализированные организации (внешний конкурентный аудит). Деятельность таких организаций представлена на рынке с 60-х годов XX в. Наиболее заметными среди них являются, например, Бостонская консалтинговая группа (БСГ), работающая на рынке управленческого аудита и консультирования с 1963 г., компания Маккинзи (McKinsey&Co) и др. Обычно эти компании сочетают управленческий аудит с консультационной деятельностью и выдачей рекомендаций по развитию менеджмента, маркетинга, конкуренции.

Мониторинг в конкуренции представляет собой фиксацию на основе сведений из данных наблюдения или открытых источников фактов достижения представителями конкурентного окружения определенных результатов, наличия у них ресурсов, выполнения ими конкурентных действий, а также фиксацию трендов и динамики развития самой конкурентной среды.

Мониторинг конкурентной среды позволяет получить объективные данные, которые далее нуждаются в квалифицированной интерпретации (экспертизе). Для этого необходимо проведение *конкурентного анализа* полученных данных, который обычно завершается формированием оценок.

В результате конкурентного анализа имеющихся сведений эксперты должны поставить диагноз проблем, выявить сильные и слабые стороны фирм и сформировать

систему оценок ее конкурентных результатов, конкурентного потенциала и конкурентных действий.

Целью конкурентного анализа является получение комплекса оценок состояния конкурентной среды, собственного бизнеса, соперников и остального окружения, которые позволили бы участникам рынка обосновать подходящие управленческие решения по участию в конкуренции и обеспечить их выполнение.

Его объектами являются конкурентная среда, сами участники рынка, а также их соперники и остальное окружение.

Содержание конкурентного аудита

Конкурентный аудит делится на аудит конкурентной среды и аудит участников конкурентного окружения.

Аудит конкурентной среды включает изучение:

- национального и международного законодательства, других нормативных документов по антимонопольному регулированию рынка, защите и развитию добросовестной конкуренции, правоприменительной практики;
- макроэкономических тенденций, динамики спроса и предложения по различным группам товаров/услуг/работ, а также тенденций развития отдельных региональных и отраслевых рынков, отдельных отраслей, секторов и сегментов рынка;
- различных положительных и негативных практик, применяемых участниками рынка в процессе совершения конкурентных действий, в качестве индикаторов конкурентных трендов в их деятельности.

Объектами конкурентного аудита становятся также сами участники рынка и их окружение. Предметами мониторинга, анализа и оценки становятся собственные и чужие достигнутые ранее результаты участия в конкуренции, имеющиеся в распоряжении сторон конкурентные ресурсы, а так-

же типы, виды, методы, поведенческие формы, направления конкурентных действий, которые применялись сторонами в прошлом и могут быть применены в настоящем и будущем.

Внутренние оценки участниками рынка своих конкурентных отличий, а также внешние оценки действий соперников и остального окружения производятся постоянно именно в рамках их деятельности по конкурентному анализу. Поэтому без конкурентного анализа цели конкурентных действий, скорее всего, останутся слабо обоснованными.

Также следует исходить из необходимости обеспечения комплексного характера анализа — изучить и оценить следует не только динамику собственного бизнеса, но непременно — соперников и остальное окружение. Знание и понимание соперников является не менее значимым фактором обоснованности конкурентных действий, чем знание и понимание собственного состояния.

В ходе конкурентного анализа изучаются цели, конкурентные ресурсы соперников, их менеджмент, конкурентные позиции на рынке, другие результаты деятельности, бизнес-коммуникации, степень чувствительности к изменениям, структура деятельности, предпочтения в совершении конкурентных действий, основные показатели деятельности, отношение к ним окружения. Таким образом определяются их сильные и слабые стороны.

В книге М. Портера «Конкурентная стратегия»¹ предлагается проводить анализ действующих и потенциальных конкурентов по методике, включающей изучение четырех диагностических компонентов:

— будущих целей («что движет конкурентом на всех уровнях управления и по множественным параметрам»);

— текущей стратегии («что делает конкурент в настоящее время и что он способен делать»);

— представлений конкурентов, допускаемых относительно себя, отрасли и других компаний в ней;

— потенциальных возможностей конкурентов — преимуществ и слабых сторон — в продуктовых портфелях, каналах сбыта, маркетинге, производстве, исследованиях, издержках, финансовом положении, организации и управлении, кадрах, GR-коммуникациях, а также в различных способностях (способности к развитию, способности к быстрым ответным действиям, способности адаптироваться к изменениям, способности выдерживать длительную борьбу, угрожающую их доходам или движению денежных средств, способности к проведению наступательных или оборонительных действий).

В результате такого конкурентного анализа выявляются типовые реакции конкурентов. Становится понятным, удовлетворены ли конкуренты своей текущей позицией, в чем их уязвимые стороны, какие вероятные действия они могут предпринять, что может вызвать наиболее сильные и эффективные ответные меры с их стороны. Также определяется масштаб и степень серьезности ответных действий и противодействий.

Затем участники рынка структурируют элементы своего конкурентного потенциала, определяя, какие именно его составные части они хотели бы использовать, взаимодействуя с теми или иными конкурентами. Объектами внимания становятся все группы конкурентного потенциала, в том числе ранее достигнутые результаты участия в конкуренции, имеющиеся компетенции сторон, чужие конкурентные преимущества и недостатки, которыми можно было бы воспользоваться в процессе участия в конкуренции.

Конкурентный анализ позволяет участникам рынка прежде всего получать ответы на следующие вопросы:

¹ См.: Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 87–116.

- какие элементы участия в конкуренции следует считать сильными/слабыми;
- вследствие каких конкурентных ресурсов формируются возможности достижения успеха и возникают угрозы ухудшения конкурентных результатов;
- какие элементы участия в конкуренции следует считать определяющими (ключевыми) для достижения искомых результатов и обеспечения превосходства над соперниками.

При подготовке участниками рынка конкурентных действий становится важным, например, анализ ранее занятых конкурентных позиций в качестве ресурса будущей деятельности, а также конкурентные позиции соперников. В зависимости от того, как эти позиции оцениваются самими участниками рынка и их окружением, участники рынка могут не только уяснить, чего они добились, взаимодействуя с соперниками ранее, но и чего они вправе ожидать от них в дальнейшем.

Участники рынка обязаны понимать, что им всегда есть над чем работать: их потенциал, действия и результаты работы не всегда являются сильными, а получаемые оценки не всегда свидетельствуют о наличии у них конкурентных преимуществ в ресурсах, издержках, действиях и результатах.

На практике перечисленные процедуры не всегда применяются участниками российского рынка, особенно субъектами малого предпринимательства. Кроме того, существует широкое разнообразие в практическом применении понятий «мониторинг», «диагностика», «оценка», «экспертиза», «аудит». Однако подобно тому, как в жизнь российских предпринимателей, действующих на различных секторах рынка товаров/услуг/работ, в течение последних трех десятилетий входили финансовый, хозяйственный, управленческий аудит, в жизнь участников российского рынка должны войти мониторинг конкурентной среды, конкурентный анализ и оценка как составные части конкурентного аудита.

Инструменты конкурентного анализа

Процедура сравнительного оценивания сильных и слабых сторон участников рынка может быть осуществлена с помощью различных инструментов, имеющих достаточно распространенную практику применения.

Сравнительный анализ сильных и слабых сторон участников рынка чаще всего производится с помощью SWOT-анализа. Современный SWOT-анализ обычно дополняется такими инструментами, как SNW-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ.

Не всякие элементы деятельности участников рынка, даже если последние оцениваются как сильные конкуренты, могут быть отнесены к их сильным сторонам. Интегрально сильные конкуренты могут обладать единичными конкурентными слабостями. Важно понимание того, в какой мере эти слабости мешают им добиваться успехов и быть сильными в сравнении с соперниками и остальным окружением. Важно также понимание того, какие из их сильных сторон становятся определяющими.

Конкуренция всегда предполагает наличие как минимум двух противостоящих участников рынка. Поэтому конкурентный анализ предполагает проведение участниками рынка широких сравнений самих себя и своего бизнеса с деятельностью соперников и остального окружения.

При выделении групп сравнения целесообразно охватить максимально возможный спектр представителей окружения участников рынка. В настоящее время наиболее проработанной является практика выделения групп потребителей и групп конкурентов.

Потребительские группы образуются в результате сегментирования рынков сбыта, которое позволяет описать потребительские сегменты, объединяемые по критериям потребительских предпочтений

в товарах/услугах/работах, а также в претензиях к уровню их качества и к величине их цены.

Конкурентные группы образуются вследствие дифференциации фирм, выпускающих на рынок однородную или идентичную продукцию (отраслевая дифференциация конкурентов), либо дифференциации фирм, обслуживающих спрос потребителей, представляющих определенные потребительские сегменты (межотраслевая дифференциация конкурентов).

Дифференциация конкурентов опирается на такие критерии, как ассортимент товаров или спектр предоставляемых услуг/работ (широкий, средний, узкий), географический масштаб деятельности фирмы (глобальный, национальный, региональный, др.), характер используемых каналов сбыта продукции, соотношение цены и качества продукции и др.

Потребительская сегментация рынков сбыта и дифференциация конкурентов должны завершаться составлением соответственно:

- карт потребительских групп, в которых заинтересованы участники рынка;
- карт конкурентных групп, с наличием и деятельностью которых обязаны считаться участники рынка (картами стратегических групп).

Карты конкурентных групп могут составляться на базе различных методик и учитывать результаты деятельности участников рынка, их ресурсы (затраты, издержки), эффективность и/или устойчивость конкурентных действий, рентабельность деятельности по созданию товаров, оказанию услуг или выполнению работ, динамике изменений и др.

Распространение процесса составления карт на других представителей окружения и паспортизация этих карт часто встречаются на практике, хотя практически не описаны в специальной литературе.

Сравнение конкурентов между собой часто осуществляется с помощью состав-

ления *конкурентной карты рынка*. Обычно она представляет собой таблицу, в которой представлены сведения о распределении рыночных долей участников рынка, либо матрицу, в которой распределение рыночных долей или их динамики соотносится с финансовым положением конкурентов или его динамикой.

Методики сравнения конкурентов и составление конкурентной карты рынка

Рассмотрим образцы методики сравнения с конкурентами.

1. Простейший способ сравнения участников конкурентного окружения — это невзвешенное сравнение сильных сторон конкурентов, представленное в табл. 1.

Составляется список конкурентных преимуществ, каждому из них дается оценка по 5- или 10-балльной шкале, затем проводится сравнение данных, демонстрируемых конкурентами. Сравнительный показатель конкурентной силы фирмы и размеры ее потенциального конкурентного преимущества выявляются путем сопоставления соответствующих оценок деятельности этой фирмы и ее конкурентов.

В табл. 1. используются невзвешенные оценки. Такой подход базируется на предположении о равной соотносительной значимости для участников рынка всех элементов конкурентного потенциала. Предпринимательская фирма, имеющая наиболее высокий показатель по единичному фактору, доказала свою конкурентную силу в том или ином ресурсе или группе ресурсов и обрела конкурентное преимущество над соперниками. Поэтому есть основания утверждать, что данный элемент конкурентного потенциала участника рынка является его сильной стороной.

Простое суммирование отдельных оценок может обеспечить лишь общее представление о действительной конкурентной силе участников рынка. Каждый из показа-

Таблица 1

Матрица сравнения конкурентных преимуществ

Составляющие конкурентной силы	Компания ABC	Конкуренты		
		1	2	3
Качество проводимых научных исследований	4	3	8	8
Возможность инноваций в производственном процессе	5	4	4	2
Возможность разработки новых товаров	6	9	7	5
Степень овладения существующими технологиями	8	8	9	3
Низкая себестоимость продукции	5	4	8	6
Качество продукции	6	3	4	4
Высокая степень использования производственных мощностей	7	6	7	4
Выгодное местонахождение компании	8	4	9	9
Доступ к квалифицированной рабочей силе	4	7	7	9
Высокая производительность труда	6	2		4
Возможность изготовления большого количества моделей продукции	4	9	4	7
Возможность выполнения заказов потребителей	3	7	3	6
Широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров	7	2	8	4
Широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли	5	5	7	9
Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании	3	6	3	8
Низкие расходы по реализации	8	4	5	7
Скорая доставка	9	3	8	2
Высокая квалификация сотрудников отдела реализации	7	3	7	7
Доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции	5	2	7	3
Аккуратное исполнение заказов покупателей	4	5	5	4
Разнообразие моделей/видов продукции	8	3		4
Искусство продаж	3	4	8	8
Привлекательный дизайн/упаковка	5	8	3	6
Гарантии для покупателей	6	5	3	7
Особый талант	8	8	7	5
Ноу-хау в области контроля над качеством	7	6	3	9
Компетентность в области дизайна	8	4	7	7
Степень овладения (знание) определенной технологией	8	9	7	7
Способность (умение) создавать эффективную рекламу	3	4	4	5
Способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство	2	8	7	5
Уровень информационных систем	5	5	8	3
Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию	6	4	9	5
Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента	8	6	5	4

Окончание табл. 1

Составляющие конкурентной силы	Компания ABC	Конкуренты		
		1	2	3
Благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей	4	4	7	3
Общие низкие затраты	3	0	9	6
Выгодное расположение	2	4	9	3
Приятные в общении, доброжелательные служащие	3	4	8	7
Доступ на финансовые рынки	4	3	3	2
Наличие патентов	5	3	5	7
Невзвешенная общая оценка	212	188	232	214

телей имеет вполне самостоятельное значение и может выступать самостоятельным объектом привлечения клиентов, поставщиков, другого окружения.

Тем не менее такая оценка порой оказывается не только необходимой, но и весьма полезной и для конкурирующих между собой участников рынка, и для клиентов, и для органов государственной власти и управления.

Для лучшего обоснования представлений о сильных сторонах участников рынка необходимо произвести сравнительную оценку каждого элемента его потенциала (например, возможность инноваций, наличие точек розничной торговли, большой опыт и ноу-хау, компетентность и талант) с аналогичными, присущими фирмам-конкурентам.

Сильными сторонами участников рынка могут оказаться, к примеру:

- не просто «возможность инноваций в производственном процессе», а сравнительная оценка инновационного потенциала фирмы, включая оценку потенциала предпринимательских инноваций;

- не «наличие точек розничной торговли» как таковое, а освоенная фирмой благодаря ее бизнес-коммуникациям рыночная доля розничной торговли одноименными и разноименными товарами;

- не просто «особый талант» и «компетентность» персонала, а сравнительная способность фирмы к выдвижению на ключевые участки особо талантливых и компетентных людей;

- не «большой опыт и ноу-хау в области менеджмента» сами по себе, а наличие сравнительно эффективных организационных структур, нацеленных на быстрое воплощение бизнес-идей, удачной расстановки персонала — в соответствии с его профессиональными и деловыми качествами, и др.

2. Более сложным вариантом является сравнение конкурентных преимуществ и недостатков, представленное в табл. 2. Для сравниваемых фирм создается список факторов успеха, наиболее значимых для бизнеса в данном сегменте, затем каждый из этих факторов, будучи оцененным по 5-балльной шкале, ранжируется как конкурентное преимущество (КП), если равен 4 или 5 баллам, или конкурентный недостаток (КН), если он равен 3 баллам и ниже.

Полученные данные позволяют составить таблицу ранжирования конкурентов по степени их важности и их потенциальной опасности для фирмы.

3. Методика матричного взвешенного сравнения с конкурентами.

В системе взвешенных оценок все показатели единичной силы каждой из фирм-конкурентов имеют определенный вес в зависимости от того, насколько важным он представляется для получения сводной оценки силы конкурента.

Прежде всего формируется список значимых для развития компании факторов. Каждому фактору дается весовой коэффициент, отражающий важность (значимость)

Таблица 2

Матрица сравнения конкурентных преимуществ и недостатков фирм-конкурентов

Конкуренты	Фирма ABC		Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3		Обобщение результатов сравнения компаний по показателям. Ключевые выводы, необходимые для разработки конкурентной стратегии
Факторы	КП	КН	КП	КН	КП	КН	КП	КН	
1. Качество оборудования	5	3	4	3	4	2	—	3	
2. Доступ к инвестициям	5	—	4	—	—	3	—	3	
3. Объем производства								3	
4. Возможность использования нового оборудования и новых технологий	5	—	4	—	4	—	—	2	
5. Качество продукции	4	—	—	3	—	3	—	3	
6. Соотношение цена/качество	4	—	—	3	—	3	—	3	
7. Месторасположение относительно потенциальных потребителей	—	4	—	2	—	2	—	3	
8. Прочие факторы...									

этого фактора для конкурентной позиции фирмы. При этом сумма весовых факторов по всем показателям должна быть равна 1. Допустим, общая сумма весов должна быть равна 1,00. Тогда наиболее важный показатель может быть равен 0,75 (и выше), но может быть равен и 0,20, если, к примеру, два или три показателя конкурентной силы рассматриваются как более важные, чем остальные. Другие показатели конкурентной силы могут быть при этом оценены, предположим, в 0,05 или 0,10.

Далее каждый фактор, входящий в группу, оценивается по 10-балльной шкале (1 — очень плохо, 10 — очень хорошо), сумма этих баллов умножается на соответствующий весовой коэффициент. Фактические взвешенные оценки рассчитываются путем умножения показателя конкурентной силы участника рынка по тому или иному элементу ее конкурентного потенциала (в диапазоне от 1 до 10 баллов) на весовое значение данной оценки. Например, оценка в 4 бал-

ла, умноженная на весовое значение данного показателя 0,20, оборачивается взвешенной оценкой 0,80. На основании суммы взвешенных балльных оценок по каждой фирме определяется показатель конкурентной силы. В итоге составляется заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или слабости исследуемых организаций с выявлением конкретных областей, где она опережает конкурентов или отстает от них.

Сумма взвешенных оценок по всем единичным показателям конкурентной силы участника рынка дает некоторое общее представление о его конкурентной силе. Сравнение частных взвешенных оценок показывает размеры конкурентного преимущества участника рынка и дает количественное представление о той или иной сильной стороне рассматриваемого конкурента.

В табл. 3. представлен пример расчета конкурентной позиции компании «ABC».

Таблица 3

Матрица сравнения конкурентов по конкурентной силе

Ключевые факторы успеха	Вес	Компания «ABC»	Компании-конкуренты			
			«1»	«2»	«3»	«4»
Качество и характеристики товара	0,1	8/0,8	5/0,5	10/1	1/0,1	6/0,6
Имидж	0,1	8/0,8	7/0,7	10/1	1/0,1	6/0,6
Производственные возможности	0,1	2/0,2	10/1	4/0,4	5/0,5	1/0,1
Использование технологий	0,05	10/0,5	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Инновационные возможности	0,05	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Финансовое положение	0,1	5/0,5	10/1	7/0,7	3/0,3	1/0,1
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	10/3	3/0,9	1/0,3	4/1,2
Обслуживание клиентов	0,15	5/0,75	7/1,05	10/1,5	1/0,15	4/0,6
Сумма весов	1,0	–	–	–	–	–
Общая взвешенная сумма	–	5,95	7,7	6,85	2,1	3,7

Сравнивая конкурирующие предприятия по соответствующим весовым показателям, можно определять их конкурентную позицию по отношению к релевантной фирме.

Таким образом, на определении конкурентных позиций участников рынка базируется составление конкурентной карты рынка. Участники рынка сравнивают себя с соперниками и остальным окружением до начала совершения конкурентных действий с тем, чтобы по их окончании вновь провести сравнения и оценить, чего добились стороны в процессе взаимодействия, как изменились их взаимные конкурентные позиции в результате совершения конкурентных действий.

Взвешивая силу единичных показателей конкурентной силы при оценке интегральной силы участника рынка, можно получить иные результаты, нежели при использовании системы невзвешенных оценок.

В табл. 1 и 3 приведены примеры оценки конкурентной силы компании ABC с использованием систем невзвешенных и взвешенных оценок. Мы видим, что в табл. 3 компания ABC переместилась со второго места, на которое ее вывела табл. 1, на третье место, а конкурент 1 переместился с третьего места на первое благодаря высоким оцен-

кам по двум показателям, имеющим наибольший вес.

Объекты сравнения конкурентов

Процессы сравнения и сопоставления взаимно конкурирующих участников рынка между собой охватывают следующие объекты:

- наличие у участников рынка элементов конкурентного потенциала / дефицит элементов конкурентного потенциала;
- сравнительная оценка степени достаточности потенциала, например материальной обеспеченности, технологической оснащенности, организационной и финансовой устойчивости, кадровой состоятельности и предпринимательской активности участников рынка;
- сравнительная оценка структуры конкурентного потенциала участников рынка, непосредственно используемого при совершении конкурентных действий;
- сравнительная оценка динамики изменений конкурентного потенциала участников рынка;
- сравнительная оценка конкурентных результатов, достигнутых участниками рын-

ка ранее, в различные периоды деятельности, прежде всего конкурентных позиций на рынке;

- сравнительная характеристика профессиональной компетентности персонала фирм и владельцев бизнеса в вопросах ведения производственной, коммерческой, финансовой и иной деятельности и участия в конкуренции;

- сравнительная характеристика цепочек ценности, в которых участвуют соперники, их непосредственного окружения и бизнес-коммуникаций;

- сравнительная характеристика применяемых соперниками конкурентных действий по их направлениям, типам, характеру, видам, методам, поведенческим формам (интенсивности, устойчивости, качеству).

Сравнительный конкурентный анализ является предметом деятельности любого участника рынка, а имеющиеся в штате специалисты по такому анализу — важным звеном его человеческого потенциала.

Угрозы конкурентного ответа

В табл. 4 представлен пример матрицы определения конкурентной угрозы и рисков конкурентного ответа.

В результате такого анализа формируются оценки, которые позволяют получить определенные представления о том, превосходят участники рынка своих конкурентов или отстают от них, кто, в чем и насколько оказался лучше или хуже соперников, какими потенциальными конкурентными отличиями обладают соперники, как менялась динамика этих соотношений в процессе соперничества.

Векторы конкурентных отличий

Данные оценки могут быть графически представлены в виде векторов конкурентных отличий (лепестковой диаграммы), формирующихся в результате наложения друг на друга многоугольников условий

Таблица 4

Матрица определения конкурентной угрозы

Конкуренты	Уровень угрозы	Вероятность конкурентного ответа (по 100-балльной шкале)	Отношение со стороны нашей фирмы	Прогноз результатов конкуренции
Фирма 1	Агрессивный конкурент	100%	Максимум внимания. Разработка стратегии взаимодействия	Без радикальных изменений нашей фирмы — абсолютно отрицательный
Фирма 2	Агрессивный конкурент	100%	Максимум внимания. Разработка стратегии взаимодействия	Без радикальных изменений нашей фирмы — абсолютно отрицательный
Фирма 3	Конкурент	85%	Максимум внимания. Быть готовым к конкретным ответам	Без радикальных изменений нашей фирмы — отрицательный
Фирма 4	Вероятный конкурент	Менее 20%	Мониторинг деятельности	Полное превосходство
Фирма 5	Вероятный конкурент	Менее 20%	Мониторинг деятельности	Полное превосходство
Фирма 6	Не конкурент	Менее 5%	Периодическая оценка деятельности	Абсолютное превосходство

достижения участниками рынка результатов в процессе ведения бизнеса (рис. 2 и 3). Эти векторы демонстрируют преимущества и недостатки одного конкурента по отношению к другому.

Отсюда черпается информация, позволяющая участникам рынка определять источники основных конкурентных угроз, а также выбирать направления концентрации собственных угроз предполагаемым соперникам и целесообразные конкурентные действия на последующую фазу соперничества.

Выделение ключевых факторов успеха

Под *ключевыми факторами успеха* следует понимать определяющие, главные конкурентные преимущества, благодаря которым участники рынка добиваются успеха, несмотря на наличие слабых сторон и конкурентных недостатков. Они характеризуют то наиболее значительное в их потенциале, конкурентных действиях и ранее достигнутых конкурентных результатах, что позволяет им обеспечивать благоприятные текущие

результаты участия в конкуренции и будущие успехи в конкурентной среде.

Их наличие критично для обозначения претензий данных участников рынка на достижение успехов в конкуренции. Без их наличия, несмотря даже на обладание другими сильными сторонами, участники рынка могут рассчитывать на успех лишь благодаря удаче, случайному стечению благоприятных обстоятельств. Поэтому ключевые факторы успеха иногда называют также критическими факторами успеха.

Ключевые показатели эффективности характеризуют результаты, достигнутые участниками рынка в ведении бизнеса в конкурентной среде, в том числе их непосредственные успехи в соперничестве с прямыми и непрямыми конкурентами. Между тем ключевые факторы успеха характеризуют предпосылки достижения участниками рынка этих результатов. Они являются характеристикой ресурсов, применяемых участниками рынка для достижения успехов, а также конкурентных действий, с помощью которых эти ресурсы «оживают» и реализуются в процессе ведения бизнеса.

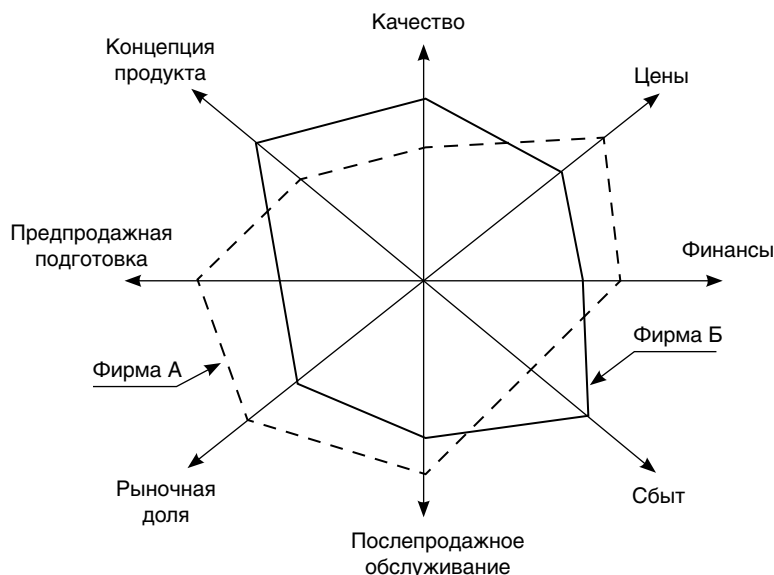


Рис. 2. Восемь векторов конкурентных отличий

В основе выделения ключевых факторов успеха (КФУ) участников рынка лежит представление о том, что в структуре их конкурентного потенциала и конкурентных действий следует выделять ключевые элементы, которые имеют определяющее значение для оценки их подлинной конкурентной силы. При определении ключевых факторов успеха участникам рынка следует ориентироваться на то, кто включен в группы сравнения, и сопоставлять свой потенциал и свои действия с ними.

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

На первом (начальном) этапе необходимо обозначить ресурсные группы и конкурентные действия, без которых невозможен бизнес в избранной сфере деятельности (в избранной отрасли). Например, могут быть выделены ресурсные группы в области производства продукции, внедрения технических и технологических инноваций, продаж, маркетинга и маркетинговых исследований, управления знаниями, формирования команд бизнеса и развития человеческих ресурсов, финансового обеспечения бизнеса, организационной структуры бизнеса, бизнес-моделирования, наличия предпринимательского ресурса, владения административным ресурсом, поддержания положительной репутации и приятного имиджа, конкурентного позиционирования в предшествующий период.

Затем следует выявить список ресурсных групп и конкурентных действий, сила

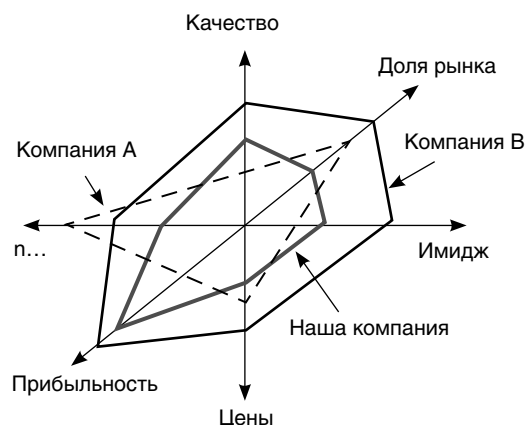


Рис. 3. Шесть векторов конкурентных отличий

которых существенно влияет на взаимоотношения с конкурентами и оценка которых представляется поэтому наиболее важной. Данный список формируется исходя из содержания отраслевых особенностей — каждая отрасль экономики отличается от другой ролью тех или иных ресурсных групп в достижении конечного успеха.

Например, в отраслях добывающей промышленности, традиционно слабо подверженных инновационным преобразованиям, в такой список наверняка не войдет внедрение новых креативных бизнес-идей. Напротив, во многих отраслях перерабатывающей промышленности, особенно высокотехнологичных, сравнительная эффективность внедрения инноваций окажется одной из основных групп КФУ. В различных отраслях сферы услуг (потребительских, финансовых, образовательных, др.) в число основных групп КФУ обязательно должна быть включена профессиональная квалификация персонала по обслуживанию клиентов.

Ключевым фактором успеха в любой отрасли может быть признана эффективная работа маркетинговых подразделений фирмы или ее наступательные действия, которые способствуют увеличению ее доли на рынке. Таковыми могут быть признаны также:

- внутренняя организационная структура фирмы, функционирование каждого из элементов которой позволяет быстро внедрять в практику инновационные бизнес-идеи;

- положительный имидж, использование которого позволяет обеспечивать участникам рынка стабильность продаж традиционных и новых товаров;

- устойчивая поддержка бизнеса со стороны органов власти и управления, использование которой позволяет быстро внедрять в жизнь новые оригинальные бизнес-идеи и противодействовать продвижению соперниками аналогичных идей;

- энергичные и результативные действия руководителей филиалов и представительств фирмы, способствующие ее фактическому закреплению на региональных и местных рынках;

- транснациональная экспансия фирмы, а также ее регулярное участие в межгосударственных программах, позволяющие обеспечивать ее постоянное присутствие на международном рынке; и др.

На *втором этапе* следует сосредоточить усилия на оценке различных ресурсов, входящих в указанные ресурсные группы, и различных конкурентных действий участников рынка. При этом выявляются ключевые факторы успеха в разрезе каждой из рассматриваемых ресурсных групп и каждого из конкурентных действий.

Так, например, в группе материально-технических ресурсов можно выделять достаточность имущественных комплексов, эффективность оборудования, надежность транспортных средств, технические характеристики инструментов, качества сырья, запасных частей и комплектующих изделий и др.

В группе человеческих ресурсов можно выделять уровень квалификации нанятого персонала, наличие доступа к квалифицированной рабочей силе в случае необходимости ротации и воспроизводства персонала, а также систем найма, отбора, обучения персонала, наличие эффективной внутрифирменной системы коммуникаций, эффек-

тивность системы управления персоналом, включая планирование, мотивацию, организацию и контроль.

Внутри каждой ресурсной группы могут быть выделены ключевые элементы, благодаря которым участники рынка фиксируют наличие конкурентных преимуществ, имеющих ключевое значение для достижения успехов в ведении бизнеса и в конкуренции.

Планирование конкурентных действий

В состав управления участием в конкуренции входят планирование конкурентных действий, мотивация (стимулирование) фирмы и ее коллектива на совершение результативных конкурентных результатов, организационное обеспечение конкурентных действий, а также контроль их результативности и соответствия планам.

Планирование составляет стадию подготовки конкурентных действий, организация — стадию совершения конкурентных действий, контроль — стадию подведения итогов. Мотивация (стимулирование) конкурентных действий применяется на всех перечисленных стадиях.

Планирование участия в конкуренции представляет собой деятельность участников рынка по формированию, составлению и утверждению (принятию к исполнению) планов совершения конкурентных действий. Деятельность участников рынка на основе планов является признаком планомерного ведения ими своего бизнеса.

Планы совершения конкурентных действий являются основным внутренним нормативным документом участников рынка, который призван регламентировать и упорядочить производимые ими конкурентные действия в течение предстоящего периода деятельности, который называется плановым периодом. В них необходимо четко обозначить состав сторон конкурентных действий, показать, с какими группами соперников и остального окружения будут взаи-

модействовать участники рынка в течение планового периода, указать на объекты, цели планирования, средства их достижения в течение данного периода. В этих планах также формулируются состав, комбинации и параметры конкурентных действий, устанавливается, на каких конкурентных полях намереваются действовать участники рынка, а также содержатся целевые установки на совершение ими конкурентных действий.

Эти планы являются составной частью комплексных планов деятельности участников рынка по управлению собственным бизнесом. Как правило, они должны составлять определенный раздел в структуре таких комплексных планов, наряду с планами производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, планами их продажи, планами закупок, финансовыми, кадровыми планами, планами внесения изменений в бизнес, ликвидации бизнеса и др.

Планы совершения конкурентных действий могут иметь различные масштабы; они составляются для различных целей и на различные временные периоды. В их числе следует выделить стратегические планы (планы реализации стратегий участия в конкуренции), тактические планы (планы конкурентных действий в течение тактических циклов), оперативные планы (планы проведения тактических операций).

Поскольку планирование конкурентных действий призвано обеспечивать условия достижения намеченных результатов бизнеса, а планы по участию в конкуренции входят составной частью в сводные планы ведения бизнеса, они составляются, исходя из сформулированных ранее задач в области ведения и развития бизнеса.

Ориентируясь на эти задачи, участники рынка определяют состав сторон конкуренции в плановом периоде. Они решают, с кем именно из числа конкурентов и почему они намерены соперничать. Они расставляют приоритеты, ранжируя конкурентов по степени их значимости, понимая, что каждому из них следует уделить внимание в пределах,

обусловленных характером исходящих от них опасностей и рисков в конкурентной среде.

Конкурентная диспозиция

Ключевое значение на данной стадии менеджмента конкурентных действий приобретает формирование конкурентных диспозиций

Конкурентная диспозиция (от лат. *dispositio* — расположение), или позиционный план, — это документ, который разрабатывается в ходе планирования конкурентных действий. Он представляет собой план взаимного расположения участников рынка, их соперников и остального окружения в конкурентной среде.

Основу конкурентных диспозиций могут составлять уже известные нам аналитические документы — конкурентные карты рынка. В настоящее время конкурентные карты рынка, как правило, указывают лишь на доли продаж, принадлежащие участникам того или иного рынка в определенный момент времени. Конкурентные диспозиции должны учитывать всю совокупность факторов участия сторон в конкуренции, причем в качестве сторон конкурентных диспозиций должны рассматриваться лишь планируемые соперники. Тогда с помощью конкурентных диспозиций участники рынка смогут осуществлять действия по занятию и отстаиванию намеченных в плане конкурентных позиций путем взаимодействия с этими соперниками.

Конкурентные диспозиции становятся для всякого квалифицированного участника рынка прежде всего основными иллюстрациями театра конкурентных действий. Если участники рынка пользуются конкурентными диспозициями, они являются *конкурентными диспозиторами*.

Бизнес-планы

Распространенной разновидностью планов совершения конкурентных действий являются, к примеру, хорошо известные биз-

нес-планы. Бизнес-планы обычно составляются участниками рынка для вполне определенных целей, так сказать, «на злобу дня». Обычно они формируются для обеспечения эффективного проведения стартапов (бизнес-планы стартапов), либо для осмысления новых бизнес-проектов действующими участниками рынка, либо для привлечения внешних инвестиций, кредитных средств и других ресурсов.

Бизнес-планы не являются специализированными плановыми документами по участию в конкуренции. Каждый бизнес-план представляет собой комплексный документ, в котором описывается совокупность сторон бизнес-процессов, ресурсы и намечаемые результаты деятельности. И в их числе обязательно приводятся результаты конкурентного анализа, описания деятельности вероятных соперников и предполагаемый состав конкурентных действий, которые участники рынка намереваются адресовать им в плановом периоде. Фактически любой бизнес-план содержит описание конкурентной диспозиции в той или иной форме.

Поэтому бизнес-планы непременно нацеливают участников рынка на участие в конкуренции и указывают, с кем именно, для чего, с помощью каких действий и ресурсов им предстоит соперничать в плановом периоде.

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

Объекты планирования, планируемые цели и средства их достижения

На стадии подготовки конкурентных действий участникам рынка необходимо пре-

жде всего сформулировать перечень объектов планирования. Объектами планирования участия в конкуренции становятся для участников рынка:

- желаемые конкурентные результаты и их структура (конкурентные позиции, уровни рентабельности бизнеса, ценность и конкурентоспособность);
- конкурентный потенциал, необходимый для достижения этих результатов, и его структура;
- состав конкурентных действий по их направлениям, типам, видам, методам, характеру, поведенческим формам.
- Интегральными (сводными) объектами планирования являются:
- конкурентные преимущества, сильные стороны участников рынка в сфере конкурентных результатов, конкурентных ресурсов и конкурентных действий;
- конкурентные риски и опасности, прогнозируемые на плановый период.

В планах по участию в конкуренции необходимо отразить пункты превосходства участников рынка над своими соперниками в результатах деятельности и в ресурсах, а также пункты опережения их в ходе совершения конкурентных действий.

В них непременно следует предусмотреть, когда, по какой причине в их деятельности, вероятнее всего, возникнут риски и опасности, какими они окажутся, от каких соперников, остального окружения либо конкурентной среды в целом они будут исходить и как участники рынка будут их преодолевать в случае появления.

В планах по участию в конкуренции участникам рынка приходится также предусматривать создание рисков и опасностей для тех представителей окружения, с которыми у них складываются конкурентные отношения, прежде всего — для соперников.

Поэтому справедливым является утверждение, что планирование конкурентных действий представляет собой планирование достижения и удержания конкурентных преимуществ, преодоления собственных кон-

курентных рисков и опасностей и создание таких же рисков и опасностей для соперников.

Конкурентные действия выступают центральными объектами планирования участия в конкуренции. Ведь только благодаря конкурентным действиям участники рынка могут применять конкурентный потенциал и добиваться искомых конкурентных результатов.

На стадии планирования конкурентные результаты определяются как планируемые цели конкурентных действий, а конкурентные ресурсы и сами конкурентные действия — как планируемые средства достижения этих целей. Главное правило управления конкурентными действиями состоит в определении их как средства достижения результатов.

Важно прежде всего сформулировать *цели конкурентных действий*. Квалифицированный менеджмент конкурентных действий всегда применяется в соответствии с концепцией управления по целям — в основе менеджмента находятся цели, которые содержат определение планируемых результатов деятельности.

С планирования конкурентных целей и целевых установок на совершение действий по их достижению начинается фактическая реализация участниками рынка своего права на участие в конкуренции. В формулируемых целях фиксируются показатели результативности участия в конкуренции, конкурентные позиции, подлежащие занятию либо сохранению в плановом периоде, конкурентные преимущества над соперниками в разных элементах бизнеса, которыми фирма должна располагать, преодолевая сопротивление и риски, по окончании планового периода. Планируемые цели четко указывают на претензии участников рынка на эти результаты, например на доминирующие позиции на рынке.

Наряду с планируемыми целями планы конкурентных действий содержат определение средств достижения этих целей — под-

лежащих использованию конкурентных ресурсов, признанных подходящими типов, видов, методов, форм, характера, направлений конкурентных действий, а также способов страхования рисков, связанных с совершением конкурентных действий.

Метод «управления по целям» позволяет выделить при планировании конкурентных действий три основные группы задач, в которых планируемые цели сочетаются со средствами их достижения:

- первая группа обусловлена необходимостью эффективного применения участниками рынка конкурентного потенциала, его наращивания и усиления за счет превращения ранее достигнутых ими конкурентных результатов и чужих конкурентных отличий в конкурентные ресурсы;
- вторая группа обусловлена необходимостью обеспечения участниками рынка сильных конкурентных действий;
- третья группа обусловлена необходимостью обеспечения участниками рынка опережения конкурентов, качества и интенсивности конкурентных действий.

Планирование эффективности конкурентных действий

Приверженность участников рынка добросовестным конкурентным действиям не всегда является гарантией успешности этих действий. Из того, что конкуренты действуют добросовестно и не попадают в категорию недобросовестных участников рынка, вовсе не следует, что совершаемые ими конкурентные действия оказываются эффективными.

Эффективными признаются конкурентные действия, благодаря которым участники рынка получают возможность опережать соперников в повышении эффективности использования конкурентных ресурсов в процессе ведения бизнеса.

До начала конкурентных действий рассматриваются ресурсы, по окончании — результаты. Чтобы добиться результатов, надо

затратить ресурсы. Эффективность конкурентных действий может быть определена в ходе мониторинга, оценки и сопоставления затрат ресурсов с результатами конкурентной деятельности. Поэтому конкурентные действия любого участника рынка могут быть определены как неэффективные, малоэффективные либо достаточно эффективные по сравнению с действиями, принятыми конкурентами.

Любые конкурентные действия являются затратно-емкими. Для их совершения необходимы затраты труда работников фирмы, а также материальных, финансовых и иных ресурсов. Поэтому конкурентные действия всегда обладают определенной степенью трудоемкости и капиталоемкости.

Под *трудоемкостью конкурентных действий* понимается объем трудовых затрат, совершаемых участниками рынка в процессе конкуренции. Под *капиталоемкостью конкурентных действий* понимается объем затрат иных ресурсов — финансовых, материальных, информационных, инвестиционных, других — которые осуществляются участниками рынка в процессе конкуренции.

В процессе совершения конкурентных действий участники рынка не только затрачивают свой конкурентный потенциал, но также воспроизводят и развивают его. Они стараются наращивать конкурентные преимущества, устранять конкурентные недостатки, укреплять конкурентные позиции, усиливать свою конкурентоспособность и конкурентоспособность всех членов своей «команды бизнеса».

Совокупность производимых участниками рынка затрат в процессе совершения ими тех или иных конкурентных действий следует считать *издержками участия в конкуренции*. Поэтому планирование эффективных издержек становится разделом любого плана деятельности участников рынка по ведению бизнеса в конкурентной среде, наряду с планами производства и реализации товаров/услуг/работ.

Эффективность конкурентных действий представляет собой соотношение достигаемых результатов в процессе их совершения и издержек участия в конкуренции. Сравнение уровней эффективности конкурентных действий, совершаемых разными конкурентами, дает представление о том, как реализуется их конкурентный потенциал.

В процессе планирования конкурентных действий необходимо осуществлять расчет затрат на их совершение, определять способы оптимизации этих затрат и повышения их эффективности, постоянно обновлять информацию о затратно-емкости собственных конкурентных действий и, по возможности, о затратно-емкости конкурентных действий соперников.

Снижение или повышение затратно-емкости конкурентных действий не должно рассматриваться как самоцель. В процессе оптимизации издержек участия в конкуренции важно прежде всего сопоставление затрат и результатов конкурентных действий. Именно эффективность затрат, а не только их абсолютные величины, ложится в основу их планирования, а в дальнейшем — стимулирования подразделений фирмы и отдельных работников на их совершение, *обеспечения условий и организации механизма их совершения*, а также контроля затрат.

Планирование силы конкурентного потенциала и конкурентных действий. Качество, скорость и интенсивность конкурентных действий

Сильными в конкурентной среде признаются участники рынка, обладающие сильными результатами, сильным конкурентным потенциалом и совершающие сильные конкурентные действия. Поэтому развитие конкуренции с точки зрения каждого участника рынка становится позитивным, если производимые действия направлены на его кон-

курентное усиление — наращивание конкурентных преимуществ.

Чтобы достигать сильных результатов в конкуренции, необходимо быть прежде всего потенциально сильными, поддерживать и укреплять силу применяемых ресурсов. Для этого участникам рынка приходится планировать воспроизводство и наращивание ресурсов, которые могли бы способствовать успехам в конкуренции.

В то же время *сильными* должны быть и сами совершаемые *конкурентные действия*. В действительности конкурентные действия участников рынка могут быть более сильными или более слабыми, чем конкурентные действия соперников. Поэтому планирование участниками рынка силы конкурентных действий становится естественным разделом планирования ими своего участия в конкуренции.

Конкурентные действия участников рынка могут оцениваться как абсолютно сильные, абсолютно слабые, относительно сильные или относительно слабые.

Абсолютно сильно конкуренты действуют, преодолевая конкурентные барьеры, отводя от себя угрозы, страхуя конкурентные риски. Если они не могут справиться с такими проблемами, можно утверждать, что их конкурентные действия являются абсолютно слабыми.

Вместе с тем участники рынка могут действовать также относительно сильно или относительно слабо. Относительно сильными следует признать их действия, если, совершая их, участники рынка превосходят своих конкурентов. Относительно слабыми оказываются конкурентные действия участников рынка, которые, совершая эти действия, отстают от конкурентов.

Сила конкурентных действий, наряду с силой конкурентных ресурсов, является одним из ключевых факторов успеха в конкуренции. Поэтому из относительно характера силы конкурентных действий участников рынка вытекает необходимость их постоянного усиления в сравне-

нии с действиями соперников и остального окружения.

Сила и слабость конкурентных действий участников рынка, конечно, зависят от силы или слабости их конкурентного потенциала. Но они зависят также от качества, скорости и степени интенсивности самих производимых ими конкурентных действий.

Качество конкурентных действий определяется сравнительной степенью профессионального мастерства, которое определяется по уровню обоснованности запланированных конкурентных действий, уровню умелости участников рынка.

В процессе планирования конкурентных действий у участников рынка должно быть четкое понимание отсутствия предопределенности и автоматизма: если конкурент потенциально сильный, то он и действует сильно, а если конкурент потенциально слабый, то он и действует слабо.

Сильный конкурент, обладающий качественными ресурсами, может действовать слабо, некачественно, а потенциально слабый конкурент может удивить всех, произведя качественные, сильные действия, воспользовавшись благоприятными обстоятельствами. Если бы конкурентный потенциал участников рынка реализовывался автоматически, им не было бы необходимости тратить время на планирование конкурентных действий.

Скорость конкурентных действий определяется быстротой совершения предпринимаемых конкурентных действий. Она измеряется временем, приходящимся на то или иное планируемое конкурентное действие, а также на ту или иную планируемую конкурентную операцию.

Скорость является одним из основных параметров конкурентных действий — ведь участникам рынка необходимо быть быстрее соперников, опережать их в конкурентной среде. Именно в процессе совершения конкурентных действий участники рынка стараются либо обеспечить опережение конкурентов, либо не допустить отставания от них.

Поэтому усиление конкурентных действий всегда зависит от возрастания скорости взаимодействия фирмы со своим окружением.

Поэтому планирование конкурентных действий должно предусматривать наличие показателей или индикаторов опережения соперников и остального окружения в процессе их совершения в течение планового периода.

Понятие «*интенсивность конкурентных действий*» (от лат. *intensio* — усиление) дает обобщенное представление об усилиях, предпринимаемых участниками рынка в процессе их совершения. Оно включает определение плотности конкурентных действий, их мобильности, напряженности и множественности в единицу времени.

Чем интенсивнее действуют участники рынка, т. е. чем больше действий в единицу времени они совершают, чем мобильнее, напряженнее, плотнее эти действия, тем более сильными могут стать эти действия, например, в части преодоления собственных барьеров и создании соперникам помех и угроз.

Разная степень интенсивности конкурентных действий участников рынка обуславливает необходимость разграничения самих конкурентных действий на преимущественно интенсивные и преимущественно экстенсивные. Деление конкуренции на интенсивную и экстенсивную соответствует общепринятым подходам разграничения экстенсивных и интенсивных способов экономического развития.

Конкуренцию участников рынка правомерно определить как *экстенсивную*, если она развивается на основе возрастания или сокращения числа взаимно соперничающих сторон или видов деятельности. Это случается систематически, поскольку перед каждой фирмой постоянно встает задача расширения или сужения масштабов конкуренции.

Но конкуренцию правомерно определить как *интенсивную*, если она развивается на основе возрастания усилий участни-

ков рынка в процессе совершения конкурентных действий. Понятие интенсивности лежит в основе таких важных экономических категорий, как «интенсивность конкуренции», «интенсивность воздействия на конкурентов», «интенсивность отражения внешних конкурентных воздействий», «интенсивность противодействия конкурентам». С их помощью можно разрабатывать показатели для измерения и планирования усилий соперничающих участников рынка, совершаемых в единицу времени.

В ходе планирования силы конкурентных действий участникам рынка следует также позаботиться о сочетании их качества, скорости и интенсивности. Очевидно, например, что достижение успеха не лежит в плоскости совершения быстрых, но некачественных действий, и наоборот.

Прогнозирование конкурентных действий

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

Необходимая для прогнозирования информация включает следующие сведения:

- о потребностях клиентов, поставщиков, партнеров, прямых конкурентов и конкурентных позиций — собственных и конкурентного окружения на рынке;
- о планируемых конкурентных результатах в сравнении с предполагаемыми результатами работы соперников;
- о потребностях фирмы в видах ресурсов для совершения различных конкурентных действий;
- о потребностях фирмы в совершении определенных конкурентных действий,

их силе, качестве, скорости совершения, интенсивности, а также их комбинациях;

- об известных и/или доступных путях снижения затратоемкости конкурентных действий в процессе достижения планируемых конкурентных результатов;
- о последствиях конкуренции с теми или иными предполагаемыми соперниками.

Выбор «своего» конкурентного поля

Конкурентные действия, осуществляемые на определенном конкурентном пространстве, образуют конкурентное поле, на котором встречаются соперники — стороны конкуренции. Под *конкурентным полем* (или полем конкуренции) понимаются средства взаимодействия конкурентов, применяемые на конкретном рынке. В различных публикациях можно встретить синонимы данного понятия — «поле битвы конкурентов», «арена конкуренции», «конкурентный ринг» и др.²

Все конкурентные действия производятся на конкурентном поле, выбор которого участниками рынка важен для обеспечения более высокой, чем у соперников, результативности предпринимаемых действий.

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

Поле становится «своим» не потому, что принадлежит футболистам. Признаками принадлежности являются хорошее знание особенностей газона, более высокий, чем

у соперников, уровень отработки приемов владения мячом и нанесения ударов, близость к месту жительства спортсменов, преобладание «своих» болельщиков, более лояльное отношение арбитров. На своем поле всегда легче навязать соперникам свою стратегию и тактику ведения игры, заставить их подчиниться своим интересам.

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

Кроме того, каждый участок поля является отдельной областью соперничества футбольных команд. Каждая из таких команд включает одиннадцать игроков, имеющих разные футбольные амплуа. На поле все они занимают разные позиции и выполняют неодинаковые функции. Практика показывает, что клуб, обладающий сильной и конкурентоспособной линией защиты, порой оказывается не в состоянии эффективно играть на линии атаки, а команда, располагающая великолепным составом полевых игроков, может проиграть чемпионат мира из-за бездарной игры своего голкипера. Поэтому задачей руководителей футбольного клуба выступает определение тех участков поля, к игре на которых данный клуб подготовлен в наибольшей степени, и обеспечение конкурентного превосходства над соперником прежде всего на данных участках.

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

«Своим полем» может оказаться локальный рынок либо национальный рынок той

² См., например: *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 111–113; *Экономическая стратегия фирмы* / под ред. А. П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000. С. 57 и др.

или иной страны, отрасль, ассортиментная группа товаров, рыночная ниша, товары-заменители, др. Им также являются подходящие — хорошо освоенные, быстро, качественно и интенсивно производимые — конкурентные действия.

Сформулировав цели, проведя ранжирование конкурентов, разобравшись с ресурсами, участники рынка определяют состав самих конкурентных действий и их сочетания, которые они признают целесообразными для применения в отношении названных конкурентов с использованием тех или иных конкурентных ресурсов.

На основе конкурентных диспозиций участники рынка делят возможные конкурентные действия на подходящие или неподходящие. Задача состоит в том, чтобы выбрать подходящие действия и воздержаться от неподходящих.

Планирование конкурентных действий включает выбор участниками рынка «своего» конкурентного поля, на котором, по их мнению, они превосходят соперников, поскольку совершают подходящие конкурентные действия. Этот выбор состоит из определения состава рынков, на которых собираются действовать участники рынка, направлений конкуренции, характера, типов, видов, методов, поведенческих форм конкурентных действий.

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

Например, участники рынка могут навязывать соперникам ценовое соперничество в активном наступательном формате, используя одновременно понижение и повышение цен на разные группы товаров, либо заставить их вступить в ассортиментное

соперничество с собой на отдельных местных рынках, на которых уже была проведена предварительная работа по продвижению новых товаров.

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

Любому участнику рынка необходимо обеспечить себе признание у разного окружения, что весьма непросто. Поэтому в процессе планирования руководство предпринимательской фирмы обязано сфокусировать свои приоритеты и определить, какое именно конкурентное поле является для нее приоритетным местом соперничества.

Так, участники рынка могут выдвигать целевые установки на финансирование в больших объемах различных популярных общественных мероприятий и массовых зрелищ для достижения эффектного бренда или на налаживание устойчивых связей в кругах правительственных чиновников. Таким способом они наверняка сформируют представления о высокой собственной общественной ценности. Это, однако, мало скажется на увеличении их конкурентных преимуществ в глазах реальных поставщиков продукции, которых всегда больше интересует добросовестность и платежеспособность партнеров, нежели их имидж в массовом сознании или в коридорах власти.

Планирование комбинаций конкурентных действий

Очень часто участники рынка предпочитают применять конкурентные действия в комбинированном формате. Для этого они планируют к осуществлению в одно и то же время различные виды конкурентных действий, прибегая одновременно к обороне, наступлению, отступлению и контрнаступлению. Это бывает обусловлено тем, что каждому из участников рынка прихо-

дится одновременно сталкиваться с разными по силе соперниками, преследующими разнородные цели. Поэтому участники рынка вынуждены одновременно действовать «против» такого окружения по-разному.

Такие комбинации могут иметь фокусированный характер. Суть *комбинационного фокусирования* состоит в том, что из многообразия окружения участники рынка выбирают решающие звенья (они могут быть, например, наиболее сильными или наиболее слабыми либо наиболее характерными для определенного рыночного сегмента), на которые обращают основное внимание.

Такие звенья попадают в главный фокус конкуренции со стороны участников рынка, которые, соответственно, избирают «против» этих звеньев набор конкурентных действий, оказывающихся тем самым сфокусированными. Например, фирма может фокусировать свое внимание на наступлении на отдельных конкурентов, которые представляются ей в данный момент времени наиболее опасными, однако при этом в отношении других конкурентов могут применяться оборонительные конкурентные действия.

Примером такого подхода является *самоизоляция* участников рынка. Субъекты предпринимательства, с одной стороны, стараются уклониться от взаимодействия с большим числом соперников, а с другой стороны, активно осваивают определенные, узкоспециализированные сегменты рынка, на которых, по их мнению, могут сделаться обладателями уникальных конкурентных преимуществ. Они стараются добиться преимущества в качестве продукции, ее потребительских свойствах, сервисе, но главное — в создании для вероятных соперников труднопреодолимых барьеров на пути в этот сегмент рынка.

Самоизоляцию участников рынка следует отличать от уже известного нам отступления. Отступление всегда сопутствует выходу предпринимателей из собственного бизнеса, а при самоизоляции об этом не может

быть и речи. Самоизоляция является способом сохранения бизнеса путем перемещения его в такие рыночные ниши, где в данный момент фирма может чувствовать себя в относительной безопасности ввиду временного отсутствия в ней конкурентов либо их присутствия в незначительных масштабах. Внимание участников рынка сфокусировано на потенциальных клиентах своего бизнеса, которых может оказаться сравнительно немного, зато они надолго останутся их надежными контрагентами.

Описанный подход к конструированию комбинаций и усложнению конкурентного поля имеет столь существенное значение в конкурентной среде, что с его применением связана одна из стратегий конкурентных действий участников рынка (рассмотрим далее).

Комбинации конкурентных действий участников рынка могут иметь также *манивренный характер*. Так происходит, когда участники рынка не фокусируют внимания на отдельных представителях окружения, а предпринимают конкурентный маневр, адресатами которого оказываются одновременно разнородные соперники и остальное окружение. Их внимание рассеяно среди них, а задача маневра — отвлечь их внимание от себя.

Участники рынка, пытающиеся одновременно противопоставить себя большому числу соперников, преследующих неодинаковые цели, сталкиваются с немалыми трудностями, поскольку:

- чрезвычайно сложно взаимодействовать одновременно на нескольких фронтах, различающихся между собой по субъектам и задачам конкуренции;
- фирма, нацеленная на применение различных видов и методов конкурентных действий одновременно, должна хорошо владеть каждым из них;
- рассеивание внимания не способствует выработке и продвижению на рынок передовых бизнес-идей, улучшению других элементов конкурентного потенциала;

- находясь в противостоянии одновременно со многими соперниками, участники рынка приобретают в обществе репутацию опасных, мешающих всем конкурентам сразу, что не делает их привлекательными партнерами по бизнесу и затрудняет вхождение в различные цепочки ценности;

- разные соперники, поняв, что им пытаются противостоять одна и та же фирма, вполне могут консолидировать свои собственные конкурентные действия и согласованно повести наступление на нее саму.

Планирование конкурентных маневров включает установление перечня и смысловой функции маневров в течение планового периода. Конкурентные маневры могут иметь разное значение для деятельности участников рынка. Поэтому на практике встречаются разные типы маневров: стратегические, тактические, оперативные, ситуационные, позиционные, отвлекающие.

Участники рынка вправе осуществлять маневры различными ресурсами (материально-техническими, финансовыми, коммерческими, кадровыми) между различными рынками, отраслями и соперниками, перенацеливая их на достижение различных результатов по мере необходимости. Они могут менять скорость и интенсивность предпринимаемых действий. Смысл маневра может состоять в одновременном или последовательном сосредоточении внимания на большом числе объектов внимания или в распределении для проведения конкурентных действий сразу нескольких объектов. Планируемые маневры могут также иметь отвлекающий характер.

Так, освоение любым участником рынка смежных областей бизнеса, диверсификация его деятельности осуществляются только на основе маневрирования его конкурентными ресурсами. Конкурентное маневрирование может состоять в изменении направления или направлений конкурентных действий, изменении характера конкурентных действий (например, переход от мало-конфликтного соперничества к конкурентной борьбе и обратно).

В то же время участники рынка могут проводить отвлекающие маневры, успешно имитируя, например, активные наступательные действия на том или ином сегменте (или секторе) рынка на фоне сохранения неизменных или даже снижающихся цен на товары/услуги/работы, предлагаемые для других сегментов рынка. Действуя так, участники рынка стимулируют продажи на тех сегментах рынка, которые представляют для них наибольший интерес, за счет принесения в жертву сегмента (сектора), не представляющего большого интереса в данный момент времени.

И фокусированное комбинирование, и маневрирование являются высшим пилотажем в системе конкурентных действий участников рынка. Поэтому их квалифицированное планирование и последующее применение могут успешно получиться далеко не у каждого из них.

Чаще всего при планировании конкурентных действий наблюдается продуктивное однообразие при продуктовой конкуренции. Это выражается, как правило, в монотонном однообразии планируемых видов конкурентных действий (либо наступление, либо оборона, либо контрнаступление), причем комплексности конкурентных действий обычно не наблюдается. Интерес к конструированию комбинаций просыпается у участников рынка в процессе участия в межпродуктовой, отраслевой или межотраслевой конкуренции.

Целевые установки на совершение конкурентных действий

Составление планов конкурентных действий завершается утверждением *целевых установок на их совершение* — указаний на достижение запланированных результатов, состав планируемых ресурсов и планируемых к производству конкурентных действий. Выполнение этих установок является обязательным для любой фирмы и всех

ее подразделений. Иначе смысл планирования полностью теряется.

Планы конкурентных действий становятся директивными документами, в которых участники рынка дают сами себе установки на совершение конкурентных и/или партнерских действий в отношении соперников и остального окружения. Ими руководствуются владельцы бизнеса, менеджеры и сотрудники фирм.

Так, директивный характер приобретают разработанные в процессе планирования конкурентные диспозиции. Они становятся, в частности, директивами самим себе, прежде всего в области конкурентного позиционирования по отношению к разным соперникам и остальному окружению либо позиционирования на рынке в целом.

Конкурентные диспозиции содержат не только прямые директивы самим себе на совершение конкурентных действий, но также косвенные сигналы окружению, в которых участники рынка стараются отразить свои требования к нему. Эти требования включают ограничения конкурентов, предложения потребителям, партнерам и поставщикам.

Поэтому конкурентные диспозиции, составляемые участниками рынка, становятся для них самих, их конкурентов и остального окружения предлагаемыми правами и обязанностями сторон, приемлемыми для конкурентных диспозиторов. Участники рынка пользуются конкурентными диспозициями не только для улучшения собственных конкурентных позиций, но и для скрытого моделирования чужих конкурентных действий в предстоящем периоде и оказания целенаправленного влияния на изменение конкурентных позиций окружения. Поэтому они фактически становятся косвенными конкурентными диспозиторами по отношению к своему окружению, составляют целевые установки для окружения, а затем пытаются их реализовать.

Например, в конкурентных диспозициях могут быть поставлены задачи самим себе

по сравнительному увеличению объема и доли продаж товаров/услуг/работ. В них участники рынка фиксируют фактические размеры продаж — собственные и соперников, определяют перечень ресурсов и конкурентных действий, с помощью которых они могли бы увеличить размеры продаж, а также способствовать ослаблению соперников и преобразованию их конкурентных позиций.

Чтобы одерживать верх в конкуренции, участникам рынка приходится становиться конкурентными диспозиторами и квалифицированно управлять собственными и чужими конкурентными позициями. Если они оказываются не в состоянии управлять конкурентными позициями по отношению к представителям окружения, их действия оказываются объектами определяющего влияния со стороны окружения, что влечет за собой автоматическое следование чужим диспозициям и большие сложности в отстаивании интересов собственного бизнеса в конкурентной среде.

Обеспечение организационных условий совершения конкурентных действий

Обеспечение организационных условий совершения конкурентных действий является управленческой задачей, сменяющей задачу их планирования. Принятые планы необходимо исполнять. А для этого участникам рынка приходится проявлять определенные организационные усилия, которые помогали бы им и их сотрудникам совершать конкурентные действия и адресовать их конкурентам и остальному окружению. К ним прежде всего относятся обеспечение логики совершения конкурентных действий, организация приемлемых рабочих мест и обеспечение бесперебойной поставки ресурсов, создание и поддержание качественной организационной структуры бизнеса, а также поддержание конкурентоспособности «команды бизнеса».

Обеспечение логики совершения конкурентных действий

Логика совершения конкурентных действий включает:

- соблюдение взаимной корреляции конкурентных действий, адресуемых разному окружению;
- соблюдение последовательности конкурентных действий, адресуемых одному и тому же окружению;
- сочетание в предпринимаемых конкурентных действиях стратегических, тактических и ситуационных установок.

Необходимость корреляции действий, адресуемых разному окружению, и последовательности действий, адресуемых одному и тому же окружению, определяется тем, что конкурентные действия, совершаемые участниками рынка, должны обладать взаимной зависимостью и взаимной обусловленностью.

Примером такой взаимной обусловленности является сочетание конкурентных действий, совершаемых участниками рынка по отношению к внутрифирменному и межфирменному окружению.

Внутрифирменная конкуренция оказывает существенное влияние на межфирменную конкуренцию, и наоборот. В процессе управления конкурентными действиями никогда не следует забывать о том, что их эффективность во взаимодействии с контрагентами, партнерами, конкурентами непременно зависит от соперничества между работодателями и нанятыми сотрудниками, а также от конкуренции между сотрудниками и менеджерами фирмы, конкуренции между менеджерами и конкуренции между соучредителями фирмы.

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

Поэтому логика совершения конкурентных действий состоит в данном случае в том, чтобы предпринимаемые действия по отношению к разному окружению не имели глубоких внутренних противоречий. Ведь конкурируя одновременно с разными представителями окружения, участники рынка приобретают репутацию чересчур опасного соперника, что резко снижает их привлекательность как партнеров по бизнесу и затрудняет вхождение в цепочки ценностей. К тому же окружение, поняв, что им противостоит одна и та же фирма, может объединить силы и выступить против нее единым фронтом, используя эти противоречия.

По отношению к каждому представителю окружения совершение конкурентных действий и их комбинаций должно обладать последовательностью: конкурентные действия и комбинации, адресуемые одному и тому же окружению, предваряют друг друга и следуют друг за другом. Эти цепочки последовательности отражают взаимную обусловленность конкурентных действий, подчиняемых участниками рынка единым целевым установкам.

Участники рынка могут действовать последовательно или непоследовательно. Отсутствие в действиях конкурентов должной последовательности ставит под сомнение всю целесообразность их активности. Ведь предшествующие действия оказываются бессмысленными, если они не подкрепляются и не подтверждаются последующими действиями. Невозможность обеспечения необходимой последовательности конкурентных действий означает, что либо целевые установки конкурентов оказались необоснованными, либо в их действиях действительно нет логики (как шутят в этом случае — вместо логики бизнеса имеем «детскую логику» или «женскую логику»).

Если это так, участникам рынка, страдающим непоследовательностью, трудно конкретизировать задачи, а предпринятые действия, скорее всего, окажутся неэффективными. Такая «логика» обычно соответствует

атмосфере суеты, которая сопровождает деятельность участников рынка, стремящихся повсюду успеть одновременно и извлечь больше выгоды, чем это возможно. Между тем любому участнику рынка:

- чрезвычайно сложно противостоять одному и тому же сопернику одновременно на нескольких фронтах;
- необходимо блестяще применять разные конкурентные действия и иметь развитые навыки их комбинирования;
- очень легко забыть о цели совершаемых действий в угоду самому процессу их совершения.

В действительности последовательность возникающего между соперниками взаимодействия определяется тем, что каждый блок конкурентных действий опирается на предыдущий и предваряет последующий. В учебниках по операционному менеджменту это обычно определяется так: «каждая операция является потребителем для какой-то другой операции и, в свою очередь, также имеет своих потребителей»³.

Поэтому конкурентные действия и комбинации действий желательно всегда доводить до конца, а процесс их совершения должен представлять собой связную цепочку последовательности. Выполнение каждого конкурентного действия влияет на степень эффективности, качества, скорости, интенсивности последующих конкурентных действий. Вместе они образуют логику совершения конкурентных действий.

Организация рабочих мест и бесперебойной поставки ресурсов

Конкурентные действия не могут совершаться при отсутствии ресурсов или при ограничениях на их использование. Если у фирмы нет денег, ощущается нехватка

производственных мощностей и каналов сбыта, а в штате отсутствуют квалифицированные сотрудники, от нее трудно ожидать больших свершений. Во всем мире одной из основных причин конкурентных неудач, доводящих участников рынка до ликвидации бизнеса, являются проблемы с ресурсами и рабочими местами, уступающими возможностям конкурентов: дефицит финансовых ресурсов, трудности доступа к информации и к другим ресурсам.

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

Участникам рынка независимо от того, являются ли они субъектами малого, среднего или крупного предпринимательства, необходимо обладать достаточной материальной базой и мощной внутренней логистикой бизнес-процессов. Все межфирменные и внутрифирменные бизнес-коммуникации должны быть жестко подчинены этой необходимости.

Руководители и сотрудники служб, ответственных за выполнение этой задачи (отделов кадров, снабжения, хозяйственных, коммерческих, информационных, финансовых подразделений), представляют для руководителей фирм особую ценность именно в процессе совершения фирмами конкурентных действий.

Организационная структура обеспечения совершения конкурентных действий

В конкуренции не только «кадры решают всё»; организационные структуры также «решают всё». Для обеспечения соверше-

³ См., напр.: Ильдеменов А. С. Операционный менеджмент. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. С. 28.

ния конкурентных действий важно, каким образом организована и структурирована команда бизнеса, на каких принципах базируется организационное строение фирмы, как связаны между собой функциональные подразделения и руководящие органы.

Это важно для структурирования самого процесса превращения целевых плановых установок в энергию действий «команды бизнеса» — владельцев и сотрудников фирм, участвующих в их составе в совершении конкурентных действий.

Для этого необходимо четкое распределение служебных полномочий внутри коллектива фирмы, закрепление людей за определенными направлениями работы и обеспечение их взаимодействия на началах сочетания внутрифирменного сотрудничества и соперничества членов «команды бизнеса».

Организационная структура любой фирмы подчиняется, наряду с другими задачами, задачам участия фирмы в конкуренции. Поэтому в ней целесообразно выделение специализированного сегмента, функционал которого был бы нацелен на обеспечение условий успешного совершения конкурентных действий.

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

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

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

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

Создание таких специализированных внутрифирменных взаимосвязей организационно отражало бы нацеленность участников рынка на компетентное участие в конкуренции — выполнение планов по совершению конкурентных действий, обеспечению превосходства над соперниками и остальным окружением, приобретению, удержанию и укреплению конкурентных преимуществ, преодолению конкурентных рисков.

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

Чем быстрее участники рынка преодолеют этот общий недостаток, тем скорее встанут на путь усиления своего организационно-управленческого потенциала.

Поддержание конкурентоспособности «команды бизнеса»

Конкурентоспособным может быть назван коллектив фирмы в том случае, если он способен надежно и долговременно противостоять коллективам фирм-соперников и обеспечивать превосходство над ними. От того, в какой мере «команда бизнеса» способна выдерживать конкуренцию и обеспечивать превосходство над соперниками, в немалой степени зависят фактические эффективность, сила, скорость, качество и интенсивность конкурентных действий.

Поэтому конкурентоспособность коллектива фирмы является одним из ключевых факторов ее успеха в конкурентной среде. Но «команда бизнеса» составляет часть конкурентного потенциала любого участника рынка, только если обладает признаками сплочения под флагом противостояния конкурентам.

Конкурентные качества коллектива фирмы образуются в результате целенаправленных усилий по созданию, поддержанию, укреплению «команды бизнеса». Простое механическое объединение нанятых работников между собой и с владельцами бизнеса без целенаправленных усилий по созданию целостного коллектива, в котором конкурентные ресурсы людей могли бы быть реализованы, не дадут положительного результата.

Требуется найти способ интеграции личностных качеств и склонностей людей, их способностей и компетентности путем их расстановки на рабочие места, назначения на должности. Важно максимально полно учесть их личный потенциал и использовать его при формировании *компетентности*

фирмы в сфере конкуренции — совокупности профессиональных знаний, умений, навыков, пониманий участников рынка в области участия в конкуренции.

Кадровая политика всякого участника рынка должна быть подчинена задаче поддержания и углубления его компетентности в сфере конкуренции. Необходимо обоснованное распоряжение конкурентными ресурсами людей, в том числе самих владельцев бизнеса. Их профессиональные знания, понимания, навыки в сфере конкуренции, а также их профессиональный опыт подготовки и совершения конкурентных действий, масштабы предпринимательского таланта должны быть обращены на пользу делу.

Часто конкурентная сила фирмы видится в том, в какой мере менеджмент фирмы сумел консолидировать работников и обеспечить их сотрудничество. Внутрифирменное сотрудничество работников, конечно, является позитивной чертой внутреннего климата на фирме. Однако неперенным условием наращивания конкурентной компетентности фирмы являются также коммуникации в виде взаимного внутрифирменного соперничества членов «команды бизнеса».

В ходе внутрифирменного соперничества люди развивают собственные способности, знания, умения, навыки конкурентного взаимодействия. Поэтому личная конкурентоспособность владельцев бизнеса, менеджеров, сотрудников является не только определенным ресурсом бизнеса, но и объектом, требующим обязательного обеспечения. Наличие на фирме более квалифицированных кадров, чем у соперников, вовсе не обязательно будет свидетельствовать о неизбежности победы над ними.

Персонал фирмы должен постоянно доказывать свою конкурентную ценность:

- он призван постоянно «оживлять» ее потенциал — эффективно использовать имеющиеся ресурсы;
- часть сотрудников должна быть постоянно готова к созданию и развитию иннова-

ций, без которых трудно формировать новые конкурентные преимущества;

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

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

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

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

При этом внутрифирменная конкуренция сотрудников не должна приводить к возникновению непреодолимых, безысходных кон-

фликтов между ними (табл. 5). Раздираемая внутренними межличностными противоречиями фирма никак не может быть отнесена к разряду хорошо подготовленных к конкуренции, иными словами — к разряду конкурентоспособных участников рынка.

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

Кадровая политика всякой фирмы, инструменты подбора, расстановки и ротации кадров должны иметь конкурентную направленность. Соперничая между собой, люди развивают способности к профессиональной деятельности, приумножают знания, накапливают навыки и тем самым формируют и развивают личные конкурентные преимущества. Взаимное соперничество является, таким образом, неперенным условием организационного обеспечения участниками рынка совершения успешных конкурентных действий.

Логика внутрифирменной конкуренции неизбежно подводит руководителей фирм к проведению ротации кадров, поощрению карьерного роста наиболее перспективных подчиненных, к подвижкам и более серьезным изменениям в составе совладельцев бизнеса.

Ротация кадров внутри фирмы должна иметь целенаправленный характер, осу-

Таблица 5

Положительные и отрицательные черты внутрифирменной конкуренции

Внутрифирменная конкуренция	
Отрицательные черты	Положительные черты
Снижение возможности нахождения хороших решений в отличие от поиска решений командой единомышленников	Повышение мотивации и, как следствие, производительности при выполнении простой монотонной работы
Повышение текучести кадров	Стимул и двигатель в развитии фирмы и личности
Сотрудники не склонны в условиях конкуренции помогать друг другу при том, что взаимная поддержка может быть полезна для развития фирмы	Возможность выделить наиболее инициативных, более профессиональных сотрудников с большим личным конкурентным потенциалом
Усиление напряжения в коллективе	

ществляться в заранее намеченные сроки, производиться по плану с опорой на заблаговременно формируемый кадровый резерв, создаваемый из действующих сотрудников фирмы и внешних ресурсов. При этом:

- обновление персонала должно производиться постоянно (например, в форме ежегодного или более частого изменения штатного расписания фирмы, либо в форме конкурсов на замещение должностей, либо путем прямой ротации);
- высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников фирмы от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты.

Задачи контроля совершения конкурентных действий

Участие в конкуренции является объектом не только планирования и организации, но и контроля. Контроль представляет собой направление менеджмента конкурентных действий на стадии подведения итогов участия в конкуренции. Он включает принятие контрольных решений в отношении всех объектов менеджмента конкурентных действий и обеспечение их выполнения. Такими объектами выступают фактически достигнутые результаты деятельности участников рынка в конкурентной среде и степень выполнения утвержденных планов по показателям участия в конкуренции.

Деятельность участников рынка всегда является объектом внешнего и внутреннего контроля. Элементом управления участия в конкуренции является производимый ими внутренний контроль. Внешний контроль производится уполномоченными органами государственного управления. Так, Федеральная антимонопольная служба постоянно ведет контроль соблюдения российскими участниками рынка антимонопольного законодательства, норм, запрещающих недобросовестную конкуренцию, монополизацию рынков, монополистическую деятельность, злоупотребление доминирую-

щим положением. Другие органы государственного управления (налоговые, правоохранительные, надзорные органы, др.) контролируют работу участников рынка в соответствии со своими полномочиями.

Обычно контролю предшествует аудит произведенных конкурентных действий, включающий их мониторинг, анализ и оценку. В процессе аудита оцениваются достигнутые результаты, конкурентные позиции, степень эффективности применения ресурсов, их качество, а также качество, скорость, интенсивность конкурентных действий.

К примеру, в процессе контроля произведенных конкурентных действий критериями оценки должны быть не затраты как таковые, а эффективность издержек участия в конкуренции. Целесообразно оценивать издержки участия в конкуренции, обращаясь к содержанию всех конкурентных действий, произведенных участниками рынка. Степень детализации информации об издержках и их эффективности определяется уровнем компетентности менеджеров, непосредственно отвечающих на фирме за управление конкурентными действиями. Но несомненно, владельцы бизнеса и/или уполномоченные топ-менеджеры должны обладать максимально доступной информацией о степени эффективности издержек участия в конкуренции и об уровне фактически реализуемой конкурентоспособности своей фирмы.

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

На основе данных аудита участники рынка принимают контрольные решения. В этих

решениях констатируются достигнутые результаты, качество и обоснованность планов и диспозиций, указывается, в какой мере выполнены намечавшиеся планы, формулируются меры поощрения и наказания. В них участники рынка также дают предписание самим себе на новый плановый период, указывают на необходимые изменения.

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

Определение степени устойчивости конкурентных действий

Обобщающим показателем оценки конкурентных действий является их устойчивость. Под *устойчивостью конкурентных действий* участников рынка понимается сохранение присутствия участников рынка в конкурентной среде в неизменном или возрастающем масштабе. Она определяется:

- стабильностью или улучшением конкурентных позиций, занимаемых участниками рынка по отношению друг к другу;
- качеством конкурентного потенциала, реализуемого в ходе совершения участниками рынка конкурентных действий и стабильностью поставок ресурсов непосредственно в процессе их производства;
- наличием у участников рынка необходимой подготовки и навыков противодействия окружению, развитой способностью и умением преодолевать барьеры и «держат удары» со стороны разных представителей окружения;
- отсутствием уменьшения силы конкурентных действий, их качества, эффективности, а также скорости, интенсивности

их совершения в течение оцениваемого отрезка времени.

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

С понятием устойчивости конкурентных действий связаны представления о гарантиях их совершения, стабильного обеспечения их качества и интенсивности, достижения искомых конкурентных результатов и продолжительного поддержания эффективности издержек участия в конкуренции.

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

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

Поэтому контроль совершения конкурентных действий направлен на поиск, выявление и применение резервов повышения конкурентной устойчивости конкурентных действий для поддержания стабильности их конкурентных позиций на рынке и сохранения конкурентных преимуществ.

Сравнительная оценка степени конкурентной устойчивости конкурентных действий участников рынка может быть получена благодаря методике рейтингового фактического состояния различных факторов успеха. Так, можно составлять рейтинги финан-

совой устойчивости фирм, рейтинги их кадровой устойчивости, рейтинги коммерческой устойчивости и др.

Обобщающие рейтинги устойчивости и рейтинги устойчивости участников рынка по отдельным показателям деятельности могут расставить их в глазах окружения в неодинаковой последовательности.

Этому не следует удивляться, так как конкурирующие между собой участники рынка различаются по разным параметрам деятельности действительно в разной мере, причем обобщающие показатели их конкурентной устойчивости порой базируются на каком-либо одном показателе, который трактуется как ключевой фактор успеха.

Конкурентная мотивация

На всех стадиях участия в конкуренции — при подготовке конкурентных действий, их совершении и подведении итогов участники рынка стимулируют (мотивируют) себя к достижению высоких результатов в конкуренции, своих сотрудников — к укреплению личной конкурентоспособности. Они также поощряют сотрудников в управлении собой (селф-менеджменте) в части проявления ими собственных конкурентных качеств и наклонностей, развития конкурентных способностей и компетентности, укрепления личной конкурентоспособности.

Конкурентная самомотивация участников рынка

Чтобы эффективно участвовать в конкуренции, добиваясь высокого качества, интенсивности, скорости, силы конкурентных действий, участники рынка должны быть заинтересованы именно в этом. Наивно думать, будто такая заинтересованность формируется у участников рынка спонтанно, сама собой. Она создается благодаря их конкурентной самомотивации (*Competitive self-motivation*), которая включает:

- нацеливание стимулов деятельности (мер поощрения и наказания) фирмы на достижение запланированных результатов участия в конкуренции;

- подчинение им личных и групповых внутрифирменных мотивов сотрудников, а для этого, при необходимости, — реструктуризацию и перенацеливание этих мотивов.

Идея конкурентной самомотивации участников рынка базируется на их убеждении в том, что каждый из них совершает конкурентные действия, будучи целостной бизнес-единицей. Его интересы отражают не механическую сумму мотивов людей, которые оказались членами «команды бизнеса» и пришли трудиться на фирму по разным причинам, а цели, поставленные в процессе составления планов участия в конкуренции.

Чтобы приступить к формулированию конкурентных целей, руководству фирм необходимо осознать свои интересы и структуру мотивов, которые следует принять в расчет в ходе совершения конкурентных действий. Мотивация подсказывает участникам рынка, за что следует бороться и претендовать на какие результаты должен предстать перед окружением данный участник рынка.

Участникам рынка важно уяснить суть конфликта собственных интересов с интересами различных представителей окружения и на этой основе составить список соперников, с которыми им предстоит вступить во взаимодействие. Далее, участники рынка должны осуществить систематизацию таких «конфликтов интересов». Лишь по окончании этой подготовительной работы у них складывается осознанная (осмысленная) и, как правило, многосторонняя конкурентная мотивация.

Осмысление мотивов конкурентных действий является определяющим моментом при дальнейшем определении перечня направлений, видов и методов этих действий, степени их целесообразности и интенсивности. В действительности такие побудительные мотивы имеют разный уровень

осмысления — они могут быть полностью осмысленными, частично осмысленными, недостаточно осмысленными, а то и совсем неосмысленными.

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

Поэтому участники рынка как целостные бизнес-единицы мотивируют себя, увязывая стимулы с достижением плановых результатов и показателей по участию в конкуренции. Для этого им необходимо последовательно перекроить всю систему личных и групповых мотивов, добиваясь заинтересованности в выполнении планов и в эффективном совершении конкурентных действий от всех членов «команды бизнеса».

На стадии подготовки участниками рынка конкурентных действий планирование всегда включает определение стимулов, с помощью которых сотрудники поощряются к эффективному проведению планируемых конкурентных действий и наказываются в связи с их неисполнением.

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

одолению преград, кажущихся непреодолимыми.

При определении стимулов работы на стадии подготовки конкурентных действий участники рынка вправе конкретизировать мотивы людей.

Например, мотив достижения выгоды может быть конкретизирован с помощью уточнения, о какой выгоде — конечной или промежуточной — идет речь. Мотив конечной выгоды состоит в обеспечении фирмой итоговых конкурентных результатов, в которых зафиксировано преимущество над соперниками. Мотив промежуточной выгоды состоит для сотрудников в поощрении их действий, не обязательно приводящих фирму к итоговым достижениям. В этом случае сотрудникам все равно, чего добилась фирма, главное — как сами они справились с порученным делом.

Участники рынка могут уточнять также мотив законопослушания, стимулируя людей на недопущение недобросовестных действий; но они могут поощрять и обратное, толкая сотрудников на недобросовестные действия по отношению к соперникам и остальному окружению. Сотрудники, например, могут поощряться за распространение негативных слухов о конкурентах или за введение в заблуждение потребителей и партнеров.

Широкие возможности имеются у участников рынка в конкретизации мотивов борьбы, обеспечения превосходства, победы и др. Используя их, они могут обострять действия сотрудников или, наоборот, делать их более спокойными.

Также участники рынка вправе активно применять известные нам приемы переплетения мотивов и замещения мотивов. Сотрудники и подразделения могут поощряться и наказываться за достижение разных показателей одновременно, либо их изначальные мотивы могут с помощью планируемых стимулов замещаться другими (вместо мотива выгоды — мотив превосходства и др.).

Планируемые к применению стимулы должны быть четко зафиксированы. Опытные участники рынка стараются избегать романтизма в процессе установления стимулов. Принципиально важно также, чтобы конкурентная самомотивация не менялась в течение планового периода. Иначе реальная конкуренция может оказаться вовсе не такой, как планировали участники рынка, а ее результаты — неожиданными.

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

Стимулирование сотрудников к укреплению личной конкурентоспособности

Владельцам бизнеса нет необходимости стимулировать самих себя к повышению личной конкурентоспособности. Не будучи конкурентоспособными, предприниматели не смогут успешно заниматься бизнесом. Таким людям просто нет смысла выходить на рынок, вступать в конкурентную среду. Но данная задача актуальна в отношении сотрудников фирм.

Участие сотрудников фирм в конкурентных действиях, совершаемых фирмами, всегда должно быть мотивированным. Отсутствие конкурентной мотивации допустимо лишь в стрессовых ситуациях, под влиянием внезапно возникших форс-мажорных обстоятельств.

Участники рынка являются *конкурентными мотиваторами* по отношению к своим сотрудникам. Руководствуясь собственными комплексными интересами ведения бизнеса в конкурентной среде, квалифицированные

участники рынка обычно используют систему стимулов для укрепления сотрудниками личной конкурентоспособности.

Личная конкурентоспособность добросовестных сотрудников является наиболее привлекательным фактором для любого разумного работодателя при приеме их на работу, продвижению по карьерной лестнице, оплате курсов повышения ими квалификации, их наказании и увольнении. Сотрудники необходимы фирмам для участия в конкуренции в качестве отдельных боеспособных единиц. Но и работа на приличной фирме нужна людям для развития собственной рабочей силы, самореализации в профессиональном пространстве и, следовательно, в повышении личной конкурентоспособности на рынке труда.

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

Объектами поощрения становятся:

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

Стимулирование конкурентного селф-менеджмента

Отдельным направлением мотивации участников рынка в процессе участия в конкуренции является стимулирование конкурентного селф-менеджмента (управления

собой). Управляя собой, все люди — и владельцы бизнеса, и нанятые сотрудники, работают над собой, улучшают показатели деятельности, исправляют ошибки, повышают профессиональную квалификацию.

Конкурентный селф-менеджмент является системой управленческого воздействия людей на самих себя в целях повышения собственной конкурентоспособности, конкурентной ценности, улучшения конкурентных позиций и других конкурентных параметров. Тем самым он становится инструментом формирования и укрепления личной конкурентоспособности людей и обеспечения устойчивости их участия в конкуренции на рынке труда и — в составе фирмы — на рынке товаров/услуг/работ.

Иногда селф-менеджмент (самоменеджмент) сводят лишь к самомотивации людей. В действительности конкурентный селф-менеджмент включает планирование, мотивацию, организацию и контроль собственных усилий по формированию и поддержанию личной конкурентоспособности и других личных конкурентных параметров людей. Объектами селф-менеджмента выступают личная конкурентная позиция, личная конкурентная сила, личностные качества, склонности, способности и компетентность в сфере участия в конкуренции, формы поведения в конкурентной среде.

Для владельцев бизнеса управление собой в процессе участия в конкуренции является одним из основных направлений предпринимательского селф-менеджмента. Владельцы бизнеса непременно следят, например, за уровнем личной конкурентоспособности, для них управление собой всегда означает управление личной конкурентоспособностью, является селф-менеджментом конкурентоспособности. Составной частью их профессиональных знаний, пониманий и умений является компетентность в сфере управления своей конкурентоспособностью как личностным конкурентным ресурсом собственного бизнеса.

Важной управленческой задачей участников рынка в сфере менеджмента конкурентных действий становится также поощрение конкурентного селф-менеджмента своих сотрудников.

К примеру, объектами поощрения должны быть профессиональные знания, умения, понимания людей того, как следует отстаивать собственную конкурентоспособность, конкурентные позиции, сохранять и укреплять конкурентные преимущества и т. д.

В действительности людям свойственны неодинаковая профессиональная компетентность в сфере конкуренции, опыт участия в конкуренции, профессиональная квалификация в сфере подготовки и совершения конкурентных действий. Между тем участники рынка не смогут компетентно действовать на рынке, располагая недостаточно компетентным персоналом, в том числе непосредственно в сфере участия в конкуренции.

Каждый сотрудник должен быть профессионально компетентен в той мере, в какой ему приходится профессионально готовить и совершать конкурентные действия. Поэтому поддержание высокого уровня конкурентной компетентности является одной из важнейших задач селф-менеджмента сотрудников.

Список литературы

1. Chen M.-J. & MacMillan I. C. (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35 (3): 539–570.
2. Chen M.-J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. P. 85–102.
3. Chen M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1). P. 100–134.
4. Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & MacMillan I. C. (2002). The Role of Irreversibilities

- in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. Managerial and Decision Economics. Vol. 23. P. 187–207.
5. *D'Aveni R. A.* (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: N. Y.
 6. *Ferrier W. J. & Lee H.* (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. Journal of Managerial Issues. Vol. 14 (2). P. 162–180.
 7. *Ferrier W. J. & Lyon D. W.* (2004). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. Managerial and Decision Economics. Vol. 25 (67). P. 317–327.
 8. *Ferrier W. J.* (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. Academy of Management Journal. Vol. 44 (4). P. 858–877.
 9. *Ferrier W. J., Smith K. G. & Grimm C. M.* (1999). The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. Academy of Management Journal. Vol. 42 (4). P. 372–388.
 10. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 2 (14). С. 115–128.
 11. *Головин И. В.* Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004. — 128 с.
 12. *Дэй Дж.* Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2003. С. 56.
 13. *Ильдеменов А. С.* Операционный менеджмент. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
 14. *Клейнер Г. Б.* Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. № 6 (12). С. 114–130.
 15. *Коваленко А. И.* О конкуренции теорий конкурентий // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 107–116.
 16. *Коваленко А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65–79.
 17. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. — 559 с.
 18. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341.
 19. *Логвинова И. Л.* Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. 2010. № 2 (20). С. 49–61.
 20. *Матвиенко Д. Ю.* Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 9–16.
 21. *Покаместов И. Е., Леднев М. В.* Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // Современная конкуренция. 2012. № 5 (35). С. 113–125.
 22. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.
 23. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
 24. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.
 25. *Рубин Ю. Б.* Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. № 2 (44). С. 121–143.
 26. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: Упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. — 464 с.
 27. *Рубин Ю. Б.* Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 5–8.
 28. *Рубин Ю. Б.* Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
 29. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
 30. *Рубин Ю. Б.* Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. № 2. С. 65–83.
 31. *Рубин Ю. Б.* Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. № 3 (3). С. 81–96.

32. Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 79–82.
33. 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.
34. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000.

References

1. Chen M.-J. & MacMillan I. C. (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35 (3), 539–570.
2. Chen M.-J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 85–102.
3. Chen M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, vol. 21 (1), p. 100–134.
4. Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & MacMillan I. C. (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, pp. 187–207.
5. D'Aveni R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: N. Y.
6. Ferrier W. J. & Lee H. (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. *Journal of Managerial Issues*, vol. 14 (2), pp. 162–180.
7. Ferrier W. J. & Lyon D. W. (2004). *Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity*. *Managerial and Decision Economics*, vol. 25 (67), pp. 317–327.
8. Ferrier W. J. (2001). *Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness*. *Academy of Management Journal*, vol. 44 (4), pp. 858–877.
9. 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), pp. 372–388.
10. Baboshin A. V. Konkurentnye pozicii sub'ektov predprinimatel'stva v sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2009, no. 2 (14), pp. 115–128.
11. Golovin I. V. *Razrabotka konkurentnyh strategij*. M.: Market DS, 2004. 128 p.
12. Dzej Dzh. *Strategicheskij marketing*. M.: Jeksmo, 2003, p. 56.
13. Il'demenov A. S. *Operacionnyj menedzhment*. M.: Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergija», 2012.
14. Klejner G. B. Sushhnost' i struktura strategii predpriyatija. *Sovremennaja konkurencija*, 2008, no. 6 (12), pp. 114–130.
15. Kovalenko A. I. O konkurencii teorii konkurencij. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 6 (24), pp. 107–116.
16. Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovanija koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnyh issledovanijah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.
17. Kotler F. *Marketing-menedzhment*. SPb.: Piter Kom, 1998. 559 p.
18. Lamben Zh.-Zh. *Strategicheskij marketing*. Evropejskaja perspektiva. SPb.: Nauka, 1996, p. 341.
19. Logvinova I. L. Sub#ekty konkurencii na strahovom rynke. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 2 (20), pp. 49–61.
20. Matvienko D. Ju. Formy integracionnyh ob#edinenij kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 9–16.
21. Pokamestov I. E., Lednev M. V. Konkurentnaja sreda rynkov mezhdunarodnyh faktorskih tranzakcij // *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 5 (35), pp. 113–125.
22. Porter M. *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej konkurentov*. M.: Al'pina Publisher, 2011. 454 p.
23. Porter M. *Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.

24. Rubin Ju. B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
25. Rubin Ju. B. Konkurentnye pozicii uchastnikov rynka v konkurentnoj srede. *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 2 (44), pp. 121–143.
26. Rubin Ju. B. *Konkurencija: Uporjadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2010. 464 p.
27. Rubin Ju. B. Rossijskoe predprinimatel'stvo kak napravlenie rossijskogo obrazovaniya. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 5–8.
28. Rubin Ju. B. Chto takoe konkurencija? (Vvedenie v teoriiu konkurentnogo povedeniya). *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 1 (43), pp. 101–126.
29. Rubin Ju. B. *Konkurencija: uporjadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2006.
30. Rubin Ju. B. Strategii konkurentnogo povedeniya sub'ektov predprinimatel'stva: poisk racional'nogo vybora. *Obshhestvo i jekonomika*, 2005, no. 2, pp. 65–83.
31. Rubin Ju. B. Strategii i taktiki konkurentnogo povedeniya. *Sovremennaja konkurencija*, 2007, no. 3 (3), pp. 81–96.
32. Soboleva Je. Ju. Obespechenie konkurentosposobnosti jekspertnyh organizacij v sfere obrazovatel'nogo audita. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 79–82.
33. Strel'nikov M. Ju. Konkurentnye dejstviya sistemnyh integratorov na IT — rynke: lidery, pretendenty na liderstvo i drugie uchastniki rynka. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 122–129.
34. *Jekonomicheskaja strategija firmy*, pod red. A. P. Gradova, 3-e izd., SPb.: SpecLit, 2000.

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

COMPETITIVE ACTIONS MANAGEMENT

The article deals with the system of management of competitive action. The author describes the place of the competitive action management in the overall enterprise management system, consistently reveals all the main components of competitive action management, such as: competitive analysis and audit tools of competitors, target planning of competitive action, the establishment of competitive dispositions, predicting the response of competitive action, the selection of competitive «field», resource and organizational providing of competitive action, the control of execution of competitive actions, the competitive motivation.

The author describes a typical set of techniques of simple and weighted comparison of competitors, suggests ways of formation of vectors of competitive differences, methods of making a competitive maps of market, and a number of other instruments of competitive management.

The article also describes the characteristics of competitive actions that are meaningful in their planning phase: effectiveness, strength, quality, speed, intensity, stability of competitive action.

The author also describes the main areas of competitive motivation of employees of the company: strengthening of personal competitiveness, inspiration of competitive self-management and competitive self-motivation.

Keywords: management of competitive actions, competitive disposition, competitive analysis, competitive map of market, competitive «field», providing of competitive actions, personal competitiveness, competitive self-motivation.