

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

Тактические модели и операции в конкуренции

Статья посвящена тактическому уровню конкурентного поведения фирм. Рассматривается конкурентная тактика фирм как совокупность конкурентных действий, связанных в тактические модели и фактически реализуемых в тактических операциях против определенных тактических конкурентов в короткий период времени. Автор подчеркивает, что разные тактические модели реализуют определенные конкурентные стратегии фирм, и приводит матрицу соответствия типов конкурентных стратегий участников рынка и типов тактических моделей конкурентных действий.

Приводятся доказательства, что классификация тактических моделей конкурентных действий следует в целом за классификацией типов конкурентных действий (наступательные, оборонительные, комбинационные). Так, автором выделяются следующие тактические модели: фронтального и флангового наступления, глухой, допустимой и превентивной обороны, контрнаступления, партизанских действий, отступления, рациональной самоизоляции, бесконфликтности, согласия, совместной обороны и совместного наступления, а также тактические маневры. В статье последовательно раскрыты и охарактеризованы все выделенные типы тактических моделей конкурентных действий.

Под тактическими маневрами подразумеваются комбинации конкурентных действий участников рынка, адресуемые тактическим соперникам, при реализации которых предусматривается внесение каких-либо изменений в проведение тактических операций.

Ключевые слова: тактические конкурентные действия, тактические модели, тактические операции, тактика наступательных действий, тактика оборонительных действий, тактические комбинации конкурентных действий, тактические маневры.

Типы тактических моделей и тактических операций

Конкурентные стратегии воплощаются в жизнь посредством тактики конкурентных действий — совокупности конкурентных действий, применяемых участниками рынка в течение ограниченного по времени периода взаимодействия с конкретными соперниками (тактическое соперничество) для решения фиксированного круга внутренне связанных между собой задач по применению конкурентного потенциала и достижению желаемых конкурентных результатов [Рубин, 2015].

Под *тактической конкурентной операцией* понимается совокупность конкурентных действий, выполняемых в определен-

ном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними. Все тактические конкурентные операции участников рынка принадлежат той или иной тактической модели конкурентных действий. *Тактической моделью конкурентных действий* называется совокупность конкурентных операций, производимых участниками рынка для решения определенного типа задач по отношению к тактическим соперникам.

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

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

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

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

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

Можно составить матрицу соответствия типов конкурентных стратегий участников рынка и типов тактических моделей их конкурентных действий на основе приведенной выше классификации (табл. 1).

Тактика наступления в конкуренции

Каждый участник рынка самостоятелен и индивидуален в выборе тактических опе-

раций, посредством которых он проявляет свой неповторимый почерк конкурента. Участникам рынка важно не ошибаться в выборе моделей, отбирая именно те, которые лучше всего подходят для взаимодействия с тактическими конкурентами.

Тактические наступательные операции применяются участниками рынка для воздействия на тактических соперников в процессе следования участников рынка разным конкурентным стратегиям. Исключение составляют стратегии конкурентных действий, нацеливающие участников рынка на сближение с конкурентами.

Действуя наступательно, участники рынка первыми выполняют конкурентные действия — наносят конкурентные удары, оказывают давление, производят угрозы, делают предложения, рассылают уведомления и др. Тактику наступления можно также определить и как *тактику первого хода*.

Объектами наступления становятся фактические, потенциальные либо прогнозируемые конкурентные преимущества соперников. Наступление призвано решать тактическую задачу, которую можно сформулировать так: конкуренты не должны обладать конкурентными преимуществами, у них могут быть только конкурентные недостатки.

Если данные конкуренты не являются «правильными», тем более — партнерами участников рынка, у них не должно быть ни качественных ресурсов, ни положительно оцениваемых рынком результатов, ни сильных конкурентных действий, ни эффективного менеджмента. Они должны отставать от наступающих на них участников рынка — желательно во всем.

Так, тактические наступательные операции применяются участниками рынка для наступления на конкурентные позиции тактических соперников в их отношениях с потребителями, поставщиками, государством, другим окружением и на их интегральные конкурентные позиции на рынке. Они применяются для относительного ослабления потенциала соперников по сравнению

Таблица 1. Соответствие типов конкурентных стратегий участников рынка и типов тактических моделей их конкурентных действий
Table 1. Correspondence between types of firms competitive strategies and the types of tactical models of firms competitive action

Типы тактических моделей	Типы конкурентных стратегий									
	Стратегия монополизации	Стратегия интeгpации сильных интeгpаторов	Стратегия полного отступления	Стратегия интeгpации слабых интeгpаторов	Стратегия простого обособления	Стратегия обособления специализированного бизнеса	Стратегия дезинтeгpации	Стратегия кооперации с конкурентами	Стратегия комиссия с конкурентами	
Тактические модели фронтального и флангового наступления	+	+	—	—	—	—	—	—	—	—
Тактические модели глухой, доступимой и превентивной обороны	—	—	+	—	+	+	+	—	—	—
Модель тактического контрнаступления	+	+	—	—	—	—	—	—	—	—
Модель тактики партизанских действий	—	+	+	—	+	+	+	—	—	—
Модель тактического отступления	—	—	+	—	—	—	—	—	—	—
Тактическая модель рациональной самоизоляции	—	—	—	—	+	+	+	—	—	—
Тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания	—	+	—	+	—	—	—	+	+	+
Модель тактического согласия	—	+	+	+	—	—	—	+	+	+
Тактические модели совместной обороны и совместного наступления	—	+		+	—	—	—	+	+	—
Тактические маневры	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

с собственным возрастающим потенциалом, для относительного ослабления и понижения степени эффективности конкурентных действий соперников — по сравнению с собственными конкурентными действиями.

Наступление — это всегда самый быстрый путь к успеху. Если идешь в наступление сам, у соперников сокращаются возможности совершения таких же тактических операций. Им приходится либо «огрызаться» контрприемами, либо, не имея возможности начать действовать с опережением соперника, пытаться производить вдогонку такие же действия, но с отставанием от того, кто начал действовать первым.

У того, кто начал действовать первым, всегда более высокие результаты, чем у того, кто пытается догнать. Ведь первому надо не только сделать свой ход в конкуренции, но и преодолеть возможные действия второго. Возможностей у второго, если он также намерен следовать тактике наступления, соответственно, меньше — ведь он изначально оказывается опоздавшим.

Тактические наступательные операции производятся участниками рынка на конкурентных полях, которые признаются ими «своими» — тактически выгодными. Своим первым наступательным ходом участники рынка сразу начинают осваивать конкурентное поле, которое они признают тактически выгодным, и стараются вытянуть на него соперников, полагая, что для них это поле может оказаться тактически невыгодным.

Рассматриваемые тактические операции используются участниками рынка в следующих случаях:

— для ослабления конкурентных позиций соперников, вплоть до их полной ликвидации и усиления собственных конкурентных позиций за их счет в стратегиях, направленных на устранение конкурентов;

— для формирования собственных позиций на новых рынках и в незанятых рыночных нишах за счет недопущения фактических и потенциальных соперников к работе

на этих рынках или воспрепятствования занятию ими весомых конкурентных позиций;

— для своевременного выхода из бизнеса на стагнирующем или коллапсирующем рынке либо из ликвидируемого или передаваемого в новые руки бизнеса в стратегиях, направленных на полное или частичное отступление;

— для поддержания расстановки тактических конкурентных сил в сочетании с другими тактическими операциями в стратегиях полного обособления и дезинтеграции;

— как страховочные операции в стратегиях сближения с конкурентами, при попадании на «чужое», тактически невыгодное конкурентное поле или при возникновении различных тактических неожиданностей.

Таким образом, тактические наступательные операции производятся либо для передела существующих рынков, либо для обустройства новых, либо для сохранения на них устраивающей участников рынка расстановки сил, либо для ухода с рынка, либо для страховки. Во всех этих случаях участники рынка начинают взаимодействие первыми.

Главной задачей применения тактических наступательных операций является опережение соперников в производстве угрозы, оказании давления или нанесении удара. Если избирается тактика наступления, конкуренты всегда обязаны действовать первыми. Именно этим создается объяснимая возможность преодоления ожидаемого сопротивления конкурентов, приобретения выгодных конкурентных позиций и освоения их, создания или наращивания других конкурентных преимуществ.

Так, например, тактика наступления внутри одной продуктовой группы строится на признании того обстоятельства, что создаваемая и реализуемая конкурентами продукция является идентичной, и объектом соперничества, по существу, выступают лишь товарные марки. Поэтому при выборе тактически выгодного конкурентного поля возможности соперников в части диффе-

ренциации товаров/услуг, а также каналов продвижения и сбыта имеют наименьшее значение. На передний план выдвигаются возможности участников рынка в ценовой конкуренции и других методах неценового соперничества. Важной тактической задачей конкурентов становится переключение внимания потребителей и поставщиков на собственные более низкие цены и высокую репутацию продукции.

Выбор тактически выгодного конкурентного поля в процессе наступления при межпродуктовом соперничестве или при отраслевой конкуренции, напротив, зависит от возможностей участников в товарной, сбытовой и дистрибуторской дифференциации. Ценовая конкуренция и методы неценовой конкуренции, относящиеся исключительно к действиям по расширению товарного предложения и увеличению доступа покупателей к реализуемым товарам/услугам/работам, не являются достаточно результативными.

В процессе наступления при межотраслевой конкуренции методы ценового соперничества имеют менее важное значение, так как покупательские предпочтения хотя и лимитируются уровнем цен, все же определяются на основе взвешивания и сопоставления полезных эффектов неидентичных и неоднородных товаров/услуг. Поэтому в процессе выбора конкурентного поля, тактически выгодного для наступления, участники рынка прежде всего ориентируются на возможные успехи в неценовой конкуренции.

Тактически важное значение приобретает для участников рынка сочетание дифференциации товаров/услуг/работ, каналов продвижения и сбыта продукции, повышение качества потребления и степени удовлетворения потребительских интересов (снижение затрат по использованию продукции, обретение комфорта, моральное удовлетворение), с одной стороны, и других методов неценовой конкуренции — с другой.

Тактические наступательные операции в условиях разной расстановки сил

Тактические наступательные операции разворачиваются в условиях разной расстановки сил в конкурентной среде. Они могут быть адресованы сравнительно сильным соперникам, сравнительно слабым соперникам, а также сравнительно равным соперникам. Расстановка сил между тактически конкурентами фиксируется тактическими конкурентными диспозициями и отражается в операционных сценариях взаимодействия — в рабочих схемах, директивах и регламентах.

Тактические операции оказываются более результативными, если участники рынка организуют наступление на сравнительно слабых соперников или на слабые стороны других соперников. В этих случаях тактику наступления можно также назвать *тактикой подтверждения*. Своими действиями более сильные участники рынка подтверждают превосходство над тактическими соперниками.

Если соперник выглядит более слабым, первым ходом наступления становится подтверждение:

- низкого качества товаров/услуг/работ конкурентов, их невысоких потребительских свойств, включая эксплуатационные характеристики, а также низкого качества продажного и послепродажного сервиса — за счет превосходящей их собственной продукции и высокого уровня обслуживания клиентов;
- невысокой квалификации конкурентов, не уделяющих должного внимания анализу, прогнозированию и моделированию спроса и потребительских ожиданий, — за счет создания новой продукции или модификации продукции, вовремя не освоенной конкурентами, либо за счет ценовой политики, либо за счет навязывания потребителям собственной торговой марки, которую наступающая фирма последовательно раскручивает, либо за счет более эффективного использования каналов продвижения продукции;

- невысокой ценности конкурентов для партнеров и контрагентов, взаимодействующих с ними в цепочках ценности в сотрудничестве с ними;

- завышенной или мнимой репутации конкурентов.

Однако рынок — это не кинотеатр с множеством залов, здесь не предусмотрен выбор блокбастера по своему вкусу, и взаимодействовать приходится не только с теми конкурентами, соперничать с которыми было бы комфортно, а с теми, которые имеются в наличии. Поэтому тактические наступательные операции приходится производить и против более сильных соперников.

Паритет конкурентных сил широко распространен в крупном предпринимательстве. Необходимость соперничества с превосходящими по силам соперниками часто наблюдается и в малом, и в среднем, и в крупном предпринимательстве.

В этих случаях тактика наступления состоит не только в опережении конкурентов, но и в их опровержении. Ее можно назвать также *тактикой опровержения* равных и более сильных соперников. Подобно спорщикам, стремящимся опровергнуть оппонентов в споре за счет обоснования и изложения более убедительных аргументов, участники рынка стремятся опровергнуть своих соперников за счет использования хорошо подготовленной тактики наступления, которая становится лучшим аргументом в процессе реализации сторонами конкурентных сил.

Кроме того, в процессе оперативного планирования тактических наступательных операций руководство фирмы настраивает сотрудников на необходимость обязательного опровержения возможного и намечаемого усиления конкурентов. Наступательная активность фирмы обуславливается вполне здравым предположением, что другие конкуренты могут в какой-то момент стать опасными, если еще не успели сделаться таковыми.

Эта активность не стимулируется реальными действиями соперников, она содержится в самой идее наступления для развития собственных конкурентных преимуществ. Фирме-опровергателю следует заблаговременно позаботиться о создании достаточного конкурентного потенциала. В противном случае эффект первого хода может сработать в обратном направлении.

Независимо от того, приходится участникам рынка подтверждать превосходство над более слабыми соперниками или опровергать превосходство в силе других соперников или равенство сил с ними, выходя на конкурентное поле (конкурентный ринг), они вынуждены заявить — «я лучше другого» или «я лучше всех». С этого начинается исполнение всех тактических наступательных операций.

И передел рынка, и другие направления применения тактических наступательных операций могут производиться по-разному: и малоконфликтно, и ожесточенно, в обстановке конкурентной борьбы, конкурентной войны или конкурентного доминирования одной из сторон.

Малоконфликтная конкуренция ведется против не очень опасных соперников и, как правило, имеет рассеянный характер. В случае успеха одной из ее сторон она завершается относительно мягким занятием чужих позиций. Остроконфликтная конкуренция, напротив, ведется против сильных и опасных соперников и обычно имеет концентрированный характер — ресурсы участников рынка сосредоточены на объектах бизнеса, вокруг которых развернуто соперничество. В случае успеха она завершается захватом чужих позиций.

При мягком разрешении конфликтов интересов сторон посредством применения одной из них тактики наступления тактические наступательные операции приобретают характер *конкурентного прессинга* — последовательного давления на соперников. Это давление может последовательно

усиливаться или последовательно ослабевать, но оно может быть и последовательно ровным.

В обстановке острых конфликтов между тактическими соперниками наступательные конкурентные действия могут приобретать характер *конкурентной атаки* — стремительного и внезапного для соперников применения конкурентных действий.

Они могут также приобретать характер *конкурентного штурма* — предельного сосредоточения тактических конкурентных действий на одном из объектов бизнеса, который признается стратегически значимым, в сочетании с мобилизацией материальных, нематериальных ресурсов и сотрудников на этом направлении тактического взаимодействия.

Если конкурентный штурм с присущей ему концентрацией ресурсов сочетается со стремительностью конкурентной атаки и сопровождается массивным информационным давлением в виде серий угроз и ультиматумов, налицо явление, обычно именуемое *конкурентным наездом*. Это чрезвычайно активная деятельность участников рынка по быстрому выполнению концентрированных действий, нацеленных на самые слабые объекты бизнеса соперников для их полного или частичного подавления.

Конкурентные наезды производятся в угрожающем ключе: пусть конкуренты чаще думают об отражении внешних угроз, чем о создании и исполнении собственных. Создавая угрозы, участники рынка дают понять соперникам, что тем следует считаться с ними и не помышлять о собственном наступлении.

Кроме того, угрозы как демонстрация конкурентных намерений привлекают внимание всего конкурентного окружения. Некоторые предприниматели предпочитают тактически действовать так, чтобы окружение всегда побаивалось их. Нередко демонстрация угроз выступает как самостоятельная цель деятельности конкурентов. Это

случается также и в отсутствие у авторов угроз внятной стратегии действий.

Тактическая модель фронтального наступления

Один из критериев разграничения тактических наступательных операций — характер использования участниками рынка линии фронта, на которой сосредоточены ресурсы, подлежащие применению на тех или иных конкурентных полях против тактических соперников.

Фронтальным считается тактическое наступление, осуществляемое против подходящих соперников на выгодном конкурентном поле, в котором наступающая сторона старается применить конкурентный потенциал и свои конкурентные преимущества в максимально возможном объеме. На других конкурентных полях, и тем более — против других соперников, тот же самый участник рынка может тактически действовать совсем иначе.

Тактические операции называются фронтальными не только потому, что они производятся участниками рынка от собственной линии фронта на всем ее протяжении. Они становятся таковыми потому, что линия фронта, разделяющая тактических соперников, является общей, и успешное наступление означает прорыв фронта этих соперников.

Фронтальное наступление — это буквально «наступление в лоб» (от французского *front* — лоб). При «столкновении лбами» соперники также вынуждены включать весь свой конкурентный потенциал. Они могут провести встречное наступление или отреагировать ответным наступлением, но могут включиться и во фронтальную оборону.

Тактическая модель фронтального наступления применяется участниками рынка в процессе реализации любой стратегии конкурентных действий, при которой предполагается проведение наступательных операций. В них оно приобретает вид

соответственно фронтальной монополизации, фронтальной интеграции, фронтального обособления и др.

Фронтальное наступление в стратегии монополизации

Фронтальное наступление при монополизации представляет собой тактику конкурентных действий против соперников, которые не отличаются значительной конкурентной силой. Стратегическая выгода от монополизации рынка состоит в полном устранении соперников с рынка, а тактическая выгода может состоять в существенном ограничении масштабов деятельности конкурентов, если данные конкуренты пока сохраняют способность к сопротивлению.

Участники рынка, претендующие на позиции компании-завоевателя, стремятся действовать, концентрируя ресурсы и технологии и фокусируя внимание на слабостях выбранной мишени. Применяя все имеющиеся на этот случай ресурсы, они целенаправленно и последовательно действуют по устранению соперника, постоянно демонстрируя ему превосходство в ресурсах и в силе конкурентных действий.

Фирма-монополист, как правило, старается комплексно применять методы неценовой и ценовой конкуренции, обеспечивая тактическую выгодность конкурентного поля именно за счет комплексного подхода. Такая комплексность позволяет участникам рынка, с одной стороны, раздвинуть границы тактически выгодного конкурентного поля, с другой стороны — ограничить возможности соперников по поиску другого конкурентного поля, а также по проведению тактических маневров.

Вместе с тем фирма-монополист может сосредоточить усилия лишь на определенной совокупности методов неценовой конкуренции. Применение методов ценовой конкуренции, не подкрепленных неценовыми методами, нецелесообразно для тактики фронтального наступления именно при ре-

ализации стратегии монополизации. Такое положение может обеспечить фирме тактическую выгоду за счет привлечения внимания контрагентов к более низким, чем у соперников, ценам на продукцию, но оно не повлечет за собой устранение конкурентов ни сразу, ни в обозримой перспективе.

Концентрация усилий фирмы-монополиста на неценовых методах конкуренции может сочетаться с использованием ценовой конкуренции, но это требование далеко не всегда обязательно.

Наиболее важные методы конкурентных действий при проведении приверженцами стратегии монополизации фронтальных операций следующие:

- максимально широкая дифференциация одноименных товаров/услуг/работ;
- обеспечение качества товаров/услуг/работ на уровне не ниже, чем у соперника-мишени;
- создание положительного образа и запоминающегося бренда участника рынка;
- сосредоточение в своих руках информации о деятельности соперника-мишени, в том числе разнообразного компромата на владельцев и руководителей фирмы-соперника;
- приобретение или поддержание заинтересованности влиятельных чиновников в успехе своей операции; это особенно важно, если фирма-монополист, действуя против соперников, вольно или невольно выходит за пределы правового пространства и не выполняет обязательных предписаний;
- поддержка со стороны средств массовой информации, позволяющая облегчить устранение конкурентов или ограничение их деятельности.

Фронтальное наступление в стратегии интеграции

Для фронтального наступления в стратегии интеграции также характерны концентрация усилий для противостояния заведомо слабому сопернику, создание при-

влекательного бренда, обеспечение надлежащего уровня качества товаров/услуг, подключение к своим тактическим действиям представителей властно-управленческих органов и средств массовой информации. Отличия состоят в следующем:

- данная тактика наступления применяется лишь сильными интеграторами;
- для реализации стратегии интеграции ценовая конкуренция не имеет практически определяющего значения;
- из большого многообразия методов конкуренции объектами применения выступают прежде всего методы, ведущие к присоединению более слабых участников рынка или к слиянию с ними на своих условиях;
- другие методы конкуренции используются сильными интеграторами лишь в тактических приемах сопровождения методов слияния и присоединения соперников.

Тактические операции, благодаря которым участники рынка реализуют стратегию интеграции в качестве сильных интеграторов, следующие:

- частичная покупка бизнеса соперников в случае, когда деятельность соперников не обнаруживает признаков стратегического провала;
- создание совместного предприятия с зависимыми партнерами;
- слияние своего бизнеса с бизнесом интегрируемых конкурентов;
- приобретение недооцененных фирм, способных в течение длительного времени приносить стабильные доходы без серьезных дополнительных инвестиций;
- поглощение интегрируемых конкурентов для укрепления конкурентных позиций на освоенном секторе/сегменте рынка для приобретения контроля над смежниками либо для диверсификации бизнеса;
- приобретение фирмы в спекулятивных целях.

Совокупность этих операций называется обычно «слияния и поглощения» («Mergers&Acquisitions», «M&A»). В российском законодательстве нет определения по-

глощений, поэтому под поглощениями обычно понимают присоединение фирм.

Присоединение фирм часто проявляется как их *враждебное поглощение конкурентами*, т. е. совершаемое конкурентами против их воли.

Тактика враждебного поглощения конкурентов обычно состоит в установлении корпоративного контроля деятельности соперника-мишени за счет консолидации максимально возможного числа голосующих акций или долей в уставном капитале объекта поглощения. Это дает сильному интегратору возможность овладеть финансами соперника-мишени и произвести обязательные изменения в руководящем управленческом ядре присоединяемой компании.

Фронтальное наступление посредством враждебного поглощения сильными интеграторами соперника-мишени, как правило, включает в себя следующие тактические действия:

- тендерное предложение акционерам или совладельцам соперника-мишени о покупке принадлежащих им акций или долей в уставном капитале;
- прямая и опосредованная, через брокерские компании и аффилированные предпринимательские фирмы, скупка акций соперника-мишени на вторичном рынке ценных бумаг, в частности у членов трудового коллектива мишени;
- получение от сторонних акционеров доверенностей на голосование на общем собрании акционеров (или участников) соперника-мишени, в ходе которого сильный интегратор консолидирует не акции как таковые (или доли участия в уставном капитале), всегда обеспечивающие акционерам имущественные и личные права, а сами личные права;
- получение сильным интегратором крупных консолидированных пакетов акций соперника-мишени, в том числе государственных пакетов акций, в доверительное управление;

- скупка и трансформация сильным интегратором долгов соперника-мишени в собственное долевое участие в поглощаемой фирме с использованием процедуры банкротства;

- корпоративное запугивание (*green mail*), суть которого состоит в том, что сильный интегратор приобретает некрупный пакет акций соперника-мишени и начинает публично критиковать и шантажировать его владельцев и руководителей обещанием консолидировать более крупные пакеты акций, сменить менеджмент и заблокировать выполнение обязательств по ранее заключенным сделкам; в результате для ослабления нажима со стороны сильного интегратора мишень может пойти на продажу более крупных пакетов акций по завышенной цене либо согласиться на выплату сильному интегратору отступных за отказ от дальнейших претензий; данная тактика мало распространена за рубежом, но весьма популярна в современной российской экономике¹.

Фронтальное наступление в стратегии простого обособления

Использование участниками рынка тактики фронтального наступления при простом обособлении существенно отличается от использования той же тактики конкурентных действий в процессе реализации других стратегий конкуренции. Субъекты простого обособления не ставят задачи, подобные задачам фирм-монополистов и сильных интеграторов.

В том случае, когда соперниками субъектов простого обособления являются более слабые конкуренты либо примерно равные им по силам, фронтальное наступление производится в формате свободного обмена ударами. Продолжительное давление на соперников, как правило, применяется редко.

¹ Подробное описание тактики концентрированного наступления в форме враждебных поглощений см. в [Осипенко, 2012].

Основным инструментом наступления является прямая ценовая конкуренция. При этом снижение цен имеет, как правило, открытый характер. В процессе снижения цен участники рынка открыто добиваются очевидных тактических выгод, делая свою продукцию более доступной потребителям, и тем самым ухудшают тактические позиции прямых соперников.

Неценовая конкуренция охватывает улучшение потребительских свойств и качества товаров/услуг/работ, дифференциацию каналов их сбыта, сохранение и улучшение места фирмы в цепочках ценностей, а в случае необходимости быструю диверсификацию бизнеса. Как правило, методы влияния на конкурентов, подобные тем, которые активно применяются сильными интеграторами, а также усилия сторон по постоянному повышению общественных оценок своего бизнеса не играют значительной роли в тактике действий рассматриваемых участников рынка.

Фронтальное наступление участников рынка, стремящихся к простому обособлению, на заведомо более сильных соперников обуславливается неустойчивостью их тактических конкурентных позиций.

Это порождает у менеджмента данных фирм стремление вступить в соперничество с любым конкурентом для придания своим позициям большей устойчивости прежде всего на локальных и местных рынках. Действуя тактически именно так, эти фирмы постоянно сохраняют за собой право на проведение наступательных действий против любых конкурентов.

Тактику фронтального наступления мелких фирм, придерживающихся стратегии простого обособления, на крупные компании иногда квалифицируют как тактику обороны от них. В условиях простого обособления бизнеса действительно часто приходится обороняться. Однако это не означает, что у небольших участников рынка ресурсы наступления отсутствуют абсолютно. Небольшие фирмы могут не только эффективно

производить краткосрочные наступательные операции и наносить крупным фирмам чувствительные удары, но и оказывать продолжительное давление на них, держа под прицелом их слабые стороны.

Традиционным клиентам субъектов малого предпринимательства требуются относительно небольшие объемы товаров, соответствующие их запросам. Совокупный спрос данных клиентов настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество мелких фирм, чтобы удовлетворить потребительские ожидания. Но поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара со стороны каждого из покупателей невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для крупных предпринимательских фирм.

Сохраняются также региональные ограничения и особенности бизнеса, поэтому небольшие локальные и местные фирмы, применяя тактику противостояния крупным компаниям, не только не утрачивают конкурентные позиции и преимущества, но напротив, сохраняют и часто усиливают их, так как они по-прежнему лучше ориентируются во вкусах местных потребителей и особенностях своего локального рынка.

Таким образом, сохраняются и основные условия применения мелкими неспециализированными фирмами, борющимися с крупным капиталом «за кошельки клиентов», проведения фронтальных наступательных операций с использованием прямых ценовых (снижение цен) и неценовых методов конкуренции, охватывающих соперничество «вокруг товара» (улучшение состава ассортиментных групп, развитие продажного и послепродажного сервиса).

В арсенале рассматриваемых участников рынка всегда находятся методы диверсификации бизнеса, благодаря которым им удается быстро вторгаться в неосвоенные или слабо освоенные крупными фирмами небольшие рыночные ниши. Мелкие

фирмы могут творчески копировать серийную продукцию индустриальных гигантов и распространять ее на хорошо освоенных ими сегментах локальных и местных рынков. Своей наступательной активностью они могут создавать у отдельных представителей крупного предпринимательства желание не только не мешать их развитию, но напротив, использовать эту тактическую активность в борьбе против своих собственных соперников.

Фронтальное наступление в стратегии кооперации с конкурентами

Фронтальное наступление не применяется участниками рынка в процессе реализации стратегии кооперации с конкурентами по отношению к своим союзникам, но используется в процессе подготовки к ее реализации и по отношению к другим конкурентам.

Инициаторами вовлечения вероятных союзников в кооперацию и в процесс совместного противостояния общим конкурентам обычно выступает более сильный субъект предпринимательства, который оказывает давление на более слабую фирму, приглашая ее к взаимной кооперации.

Иногда инициаторы союза конкурентов стремятся не допустить диверсификацию поставщиком своего бизнеса в стратегическое ядро их собственного бизнеса. Для этого они вовлекают поставщиков в союз. Возможен и иной вариант — стать поставщиком товаров для собственных поставщиков. Это редко используется в практике российского бизнеса, но встречается за рубежом.

И в том и в другом случаях фирма-инициатор использует фронтальное наступление на позиции соперника посредством кооперации с ним для предотвращения вертикальной диверсификации деятельности поставщиков и для создания предпосылок собственной вертикальной диверсифика-

ции в стратегическое ядро их собственно го бизнеса.

Похожими мотивами нередко руководствуются фирмы-инициаторы, выбирая фронтальное наступление на будущих партнеров по горизонтальной кооперации. Создание горизонтальных союзов вполне может преследовать цели не только совместного противостояния общим противникам, но и контроля деятельности партнеров по альянсу с тем, чтобы не пропустить и не допустить усиления их конкурентных позиций.

Так, мелкие фирмы оказываются полезными крупным компаниям при их внедрении в рискованный инновационный бизнес в целях экономии затрат на освоение новшеств и тактическое опережение прямых соперников.

Устные и особенно письменные договоренности сторон часто возникают вследствие сильного давления одной из сторон на другую и далеко не всегда отражают свободу выбора более слабым союзником. Такое давление осуществляется с помощью:

- «силового» инициирования самого переговорного процесса;
- постоянной и навязчивой демонстрации конкурентной силы в ходе переговоров, в том числе посредством предъявления всевозможных ультиматумов, предупреждения о неприятных последствиях, которые ожидают партнера по переговорам, если тот не согласится на все приемлемые для «сильной стороны» условия;
- завышения выдвигаемых требований как основы для последующего торга;
- выдвижения различных требований к партнеру по переговорам в последнюю минуту либо по возрастающей с указанием на готовность прервать переговорный процесс в любое время.

В этот период фронтальное наступление базируется также на методах неценовой конкуренции, а также прямой и косвенной, открытой и скрытой ценовой конкуренции. Смысл применения названных методов

конкурентных действий сводится, как и при фронтальном наступлении на основе стратегии интеграции, к выполнению функции убеждения — фирме-инициатору необходимо убедить руководство предполагаемого союзника в целесообразности кооперации с недавним конкурентом.

Несмотря на кооперацию субъектов предпринимательства, ее участники не превращаются из тактических соперников в верных друзей после вхождения в союз и начало сотрудничества.

Участникам рынка прежде всего не следует обольщаться насчет стабильности принятых соглашений. Добившись взаимного согласия, участники рынка по-прежнему готовы применять любые тактические наступательные операции, которые не были включены в соглашение. Они также не отказываются применить любые наступательные операции по истечении сроков этих соглашений, исчерпани альянсами совместного потенциала и завершении в целом периода тактического сотрудничества сторон.

Так, некоторые участники стратегических альянсов нередко ускоряют кооперативные подвижки, рассматривая кооперацию перед лицом общих противников как временный альянс, а свои партнерские обязательства как временные и несущественные. Невыполнение обязательств перед более слабым союзником, нарушение или одностороннее изменение устных и письменных договоренностей не признаются руководством такой компании как серьезное нарушение деловой этики. Но такое отношение к выполнению партнерских обязательств на самом деле до такой степени противоречит этике деловых отношений, что даже на специфическом сленге нарушителей договоренностей называют не иначе как «отмороженными».

Однако даже в том случае, когда участники рынка честно и добросовестно выполняют взятые обязательства в рамках заключенного союза, сама конструкция альянса как соглашения между участниками рынка на определенный срок рассматривается как

временное явление независимо от избираемой стратегии конкуренции.

Поэтому вовлеченные во взаимную кооперацию участники рынка не торопятся к отказу от конкуренции со своими новыми партнерами. Именно с этим связан интерес участника рынка к обеспечению и обозначению превосходства над уже состоявшимся партнером, подчинению его действий собственным задачам.

После вхождения участников рынка в кооперацию или взаимное сотрудничество конкуренция не исчезает, а переводится в формат соперничества внутри партнерства. Значение фронтального наступления участников рынка на позиции своих союзников состоит в обозначении своего превосходства, хотя бы незначительного, над партнером, который должен смириться с ролью ведомого участника альянса. Будучи более слабой стороной альянса, тот должен предоставить в безоговорочное пользование альянса свои ресурсы, торговую марку и положительную репутацию.

Универсальные фронтальные наступательные операции и их форсированное применение

Наряду с наступательными операциями, специфичными для реализации определенных стратегий конкуренции, участники рынка применяют также универсальные фронтальные наступательные операции. Такие тактические операции характерны для реализации разных стратегий конкуренции.

Они могут применяться *форсированно*, если опираются на открытую концентрацию участниками рынка своих усилий. Участники рынка «вкладывают» в них всю свою конкурентную силу, мобилизуя все имеющиеся в наличии элементы конкурентного потенциала.

Форсируя наступление, конкуренты действуют против соперников прямо, без обиняков. Они концентрируют усилия на интегрально слабых соперниках или на отдель-

ных слабых сторонах интегрально более сильных соперников, стараясь вытащить их на «свое» конкурентное поле, на котором они действуют лучше.

При форсированном фронтальном наступлении участники рынка могут производить разные наступательные операции.

- *Опережающее наступление.* Участники рынка могут пойти на использование относительно низких цен в условиях, когда определить среднерыночный уровень цен на идентичные товары не представляется возможным вследствие того, что сам рынок еще не сформирован. Этот метод конкуренции применяется в условиях, когда уровень конкурентоспособности вероятных соперников также неизвестен.

- *Атака с ходу.* Применяя эту операцию, участники рынка стараются ошеломить заведомо более слабого соперника одновременным использованием методов неценовой и ценовой конкуренции. Атака с ходу на тактические конкурентные позиции сильных соперников считается чрезмерно рискованной и потому нецелесообразной.

- *Атака с последовательным применением новых ресурсов.* Эта операция наступления применяется участниками рынка по отношению и к слабым, и к сильным соперникам. Ее суть состоит в последовательном подключении различных методов ценовой и неценовой конкуренции или конкуренции за ресурсы, за информацию, за силу и эффективность самих конкурентных действий, в своей совокупности призванных преодолеть сопротивление соперника.

- *Ценовая интервенция.* Данная операция может представлять *понижение цен* ниже среднерыночного уровня или цен конкурентов для привлечения потребителей и партнеров новым стабильным конкурентным преимуществом. Так происходит при сезонном понижении цен, стабильном вне-сезонном понижении цен на все без исключения товары или на отдельные товары; проведении плановых распродаж (так называемых сейлов), установлении льготных цен

на вечерние (утренние, полуденные, ночные) распродажи, установлении плановых скидок постоянным клиентам.

Участники рынка вправе привлекать потребителей и партнеров также относительно высокими ценами к каким-либо неценовым стабильным конкурентным преимуществам (действительным или мнимым). Они формируют, например, ажиотажный спрос на результаты своей деятельности, входят в образ солидного, состоятельного и респектабельного товаропроизводителя. Так часто делают производители или дистрибьюторы эксклюзивных товаров, которые могут позволить себе держать стабильно более высокие цены по сравнению с их средним уровнем, поскольку на рынке якобы нет достойных соперников — дескать, смотрите, нам не с кем вступить в конкуренцию!

• *Продуктовая интервенция.* Участники рынка создают новые «товарные корзины» либо улучшают существующую (увеличивают ее размеры, оптимизируют ее состав) за счет товарной дифференциации продукции, ее потребительских свойств, каналов сбыта, самих потребителей и даже формирования новых секторов рынка.

Создание новых «товарных корзин» может иметь пассивный характер — в этом случае предложение товаров/услуг/работ пассивно следует за изменением платежеспособного спроса. Но оно может иметь и активный характер — в этом случае происходит так называемое навязывание спроса: участники рынка, основываясь на имеющейся информации об ожиданиях потребителей, динамике структуры рынка, моделируют будущие состав и параметры спроса, а заодно ставят соперников в тупик.

Разновидностью продуктовой интервенции является интервенция в культуру потребления, когда производители «мягко» навязывают потребителям стандарты потребления своей продукции с целью подстегнуть спрос на нее и раскрыть потенциал роста рынка.

Создавая для опережения тактических конкурентов «новые товарные корзины», участники рынка способствуют совершенствованию и спроса, и структуры предложения.

Дифференциация потребительских свойств продукции применяется в следующих случаях:

- когда фирма намерена улучшить потребительские свойства товаров, включая их энергетические, эстетические и экологические свойства, степень безопасности использования, внешний вид и оформление;
- фирма стремится расширить перечень потребительских свойств товаров;
- фирма стремится расширить перечень рыночных сегментов создаваемых товаров;
- фирма намерена добиться признания на относительно небольшом секторе (сегменте) рынка за счет разнообразия предлагаемых товаров.

Дифференциация каналов сбыта товаров/услуг/работ направлена на стимулирование сбыта продукции. Стремясь увеличить объемы предложения и фактически продаж посредством дифференциации каналов сбыта, фирмы стараются:

- привлечь новые категории потребителей, представляющие другие секторы и сегменты рынка;
- побудить потребителей к более частому использованию реализуемых товаров;
- побудить потребителей к разовому применению большего числа данных товаров;
- повернуть каналы сбыта «навстречу потребителям», например организовать сбыт предметов питания в местах работы (в офисах, на предприятиях, в школах);
- сформировать сети розничной торговли через специализированные магазины или, напротив, через универмаги и супермаркеты;
- создать сети сбыта товаров посредством торговли «по приглашению» (*by appointment*) для VIP-потребителей, мнение которых

особенно важно в процессе создания общественной репутации фирмы;

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

— развивать местные агентские сети для экспансии на новые рынки и сбытовые сети, состоящие из эксклюзивных дистрибьюторов, обладающих исключительно высокой репутацией в глазах местных потребителей;

— предоставлять потребителям продажный и послепродажный сервис;

— сформировать у потребителей чувство сопричастности к собственной деятельности, ощущение долговременного согласия и комфорта во взаимодействии товаропроизводителей и клиентов.

• *Занятие пустующих рыночных ниш.* Эта операция применяется в тех случаях, когда участники рынка не имеют должных ресурсов для проведения полномасштабной атаки, но им хватает сил сформировать и тут же занять пустующую рыночную нишу. Таковая может возникнуть на локальном (или местном) рынке и даже стать новым сегментом или небольшим сектором национального рынка.

• *Распознавание и захват рыночных ниш.* Эта операция применяется участниками рынка в тех случаях, когда пустующие рыночные ниши не формируются ими, а распознаются и захватываются с помощью методов неценовой и ценовой конкуренции. Характер захвата означает, что искомая рыночная ниша достается в итоге тому сопернику, кто сумеет благодаря своим действиям опередить конкурентов.

• *Прорыв на занятые секторы/сегменты или локальные (местные) уровни рынка.* Эта операция отличается от занятия и захвата рыночных ниш тем, что объектом захвата являются занятые рыночные территории. Примером прорыва может служить концентрация конкурентных действий на тех локаль-

ных и местных рынках либо на тех сегментах рынка, на которых соперники не имеют сильных тактических позиций, контролируют незначительную долю производства и сбыта продукции.

• *Завлечение VIP-клиентуры и наиболее престижных партнеров по цепочкам ценностей,* в том числе лучших поставщиков и дистрибьюторов. Для предпринимательской фирмы оптимальным решением станет завлечение указанных контрагентов путем отчуждения их от тактического соперника, с которым разворачивается конкуренция за рынок. Неплохим решением оказывается и простое завлечение их извне с установлением с ними эксклюзивных отношений, вследствие чего соперникам остается лишь довольствоваться партнерством с менее известными контрагентами.

• *Окружение соперника.* Эта операция усиливает захваты, занятия свободных ниш, завлечения и прорывы, а также расширяет их возможности. Суть тактики окружения состоит в последовательном, но быстром вытеснении соперников из занимаемых ими локальных (местных) рынков, из отдельных секторов/сегментов рынка, а также в создании барьеров их тактического конкурентного позиционирования в этих нишах с тем, чтобы последующими ценовыми и неценовыми методами преодолеть их сопротивление.

• *Блокада противника.* Эта операция отличается от окружения тем, что наступающий участник рынка, окружив противника, не наносит ему ударов. Такое происходит ввиду отсутствия сил на проведение последующих действий, либо нежелания распылять силы между большим числом соперников, либо убеждения в том, что соперник, зажатый со всех сторон, сам прекратит сопротивление. Задачей участника рынка, следующего тактике блокады, является удержание соперника в дискомфортном и тактически невыгодном положении ровно столько, сколько необходимо для отказа этого соперника от сопротивления. Производится осла-

бление конкурентного потенциала соперника без его разрушения.

- *Разрушение конкурентного потенциала соперника.* Эта операция включает выполнение различных конкурентных действий, как правило, либо запрещенных законом, либо балансирующих на грани запрещения. Таковыми выступают переманивание сотрудников фирмы-конкурента, сговор с должностными лицами органов государственной власти и управления в целях негативного воздействия на конкурентов, сговор с криминальными организациями, направленный против конкурентов (так называемый «заказ конкурентов»), дискредитация, дезорганизация деловой деятельности конкурентов и иные приемы недобросовестной конкуренции.

- *Перманентная документарная атака.* Эта операция состоит в постоянном давлении на конкурентов посредством апелляции во властно-распорядительные организации, СМИ, суды и правоохранительные органы на тему о возможном нарушении конкурентами закона. Эта тактическая операция не выводит участников рынка за рамки правового коридора, но создает очевидные помехи преследуемому конкуренту, заставляет его отвлекать ресурсы на участие в различных тяжбах и на сбор доказательств в пользу того, что он «не верблюд». В конечном итоге действия атакуемого конкурента дезорганизуются, между тем для наступающей стороны последствий, как правило, не возникает.

- *Прерывистая (дискретная) атака.* Ее суть состоит в нанесении сопернику разовых ударов, как правило, посредством разового снижения цен или проведения разовых мероприятий по продвижению товаров/услуг. Данная операция применяется в том случае, когда у участников рынка нет сил атаковать противника с ходу или с подключением новых ресурсов, но зато есть желание переманить или подобрать выгодного контрагента либо выиграть перспективный государственный или корпоративный заказ.

- *Двойная (многократная) атака, или тактика двойного удара.* Эта операция применяется участниками рынка в том случае, когда в результате первичной атаки им не удастся добиться опровержения соперника по намеченным направлениям наступления. Она используется в двух случаях — если первичная атака захлебнулась и ее необходимо немедленно возобновить, либо если проведенная атака не привела к положительным результатам, и фирма считает необходимым «добавить на орехи» устоявшему сопернику.

Тактика скрытого и флангового наступления

Даже интегрально сильные участники рынка никогда не позволяют себе чрезмерно увлечься форсированием фронтального наступления. Владельцы бизнеса и квалифицированные руководители всегда держат в голове, что на реальном рынке обязательно найдется соперник, способный продемонстрировать более высокий уровень «крутизны». Такой соперник никогда не сдаст тактические позиции, не испробовав весь арсенал доступных ему методов конкуренции.

На случай встречи с таким соперником в арсенале участников рынка должны иметься скрытые наступательные действия.

Тактика скрытого наступления является полной противоположностью тактике форсированного наступления. Ей может быть оказано предпочтение в следующих случаях:

- участники рынка не обладают достаточными ресурсами для проведения форсированных ударов по соперникам, силы которых оцениваются достаточно высоко; вместе с тем они считают целесообразным применение тактики наступательных действий;

- участники рынка обладают необходимыми ресурсами, но не желают применять форсированное наступление, рассчитывая на использование в своих интересах оши-

бок самостоятельно наступающего соперника;

— участники рынка не имеют четкого представления о масштабах силы соперников и поэтому не хотят рисковать одиночными ударами, предпочитая длительный пресинг.

Фронтальные тактические операции не могут быть скрытыми, поскольку скрыть фронтальное наступление с использованием всего арсенала ресурсов от тактического соперника невозможно в принципе. Поэтому для тактики скрытого наступления лучше подходит тактическая модель флангового наступления и фланговые наступательные операции.

Если фронтальное наступление предполагает, что участники рынка тактически воздействуют на конкурентов «в лоб», то *тактическая модель флангового наступления* предполагает их тактическое воздействие на конкурентов «сбоку», по отдельным уязвимым точкам их конкурентного потенциала, которые могут иметь или не иметь решающее значение для обеспечения выигрыша тактического периода.

Фланговые наступательные операции применяются участниками рынка в разных случаях, а именно:

— когда участники рынка не намереваются нанести сопернику решающий удар, а хотят лишь доставить ему неприятности или проверить его на выносливость;

— когда участники рынка намереваются заставить соперника уделить фланговой обороне избыточное внимание, что способно отвлечь его от наступательных действий;

— когда участники рынка хотят деморализовать конкурента, обнаруживая его слабые стороны и демонстрируя их окружению;

— когда наступление предпринимается на тех локальных (местных) рынках, тех секторах/сегментах рынка, которые по каким-либо причинам оказались вне сферы должного внимания конкурентов.

Нередко фланговое наступление приносит успех там, где успешное фронтальное

наступление невозможно в принципе. Например, так случается в конкуренции местных фирм, хорошо знающих и понимающих специфику местного рынка и потребительских приоритетов, с могучими транснациональными корпорациями.

Тактика флангового наступления часто бывает основана на использовании ошибок соперника, самостоятельно производящего наступательные действия, либо действующего с недостаточно высокой скоростью, либо не рассчитывающего свои силы. Например, участники рынка оказываются в состоянии преодолеть сопротивление конкурента, переусердствовавшего с внедрением своего бизнеса одновременно на значительное число локальных рынков или с дифференциацией товарного предложения, с которой не может справиться их менеджмент.

В командных и индивидуальных соревнованиях по многим современным видам спорта фланговые наступательные операции нередко становятся катализаторами успеха. Например, футбольная команда, не уверенная до конца в своем наступательном потенциале, может уступить сопернику инициативу, но выиграть за счет рационального использования ошибок соперника на своих флангах. Скрытые фланговые наступательные операции применяются также и в тактике восточных единоборств (тактика скрытых ударов).

В современном предпринимательстве применяются следующие фланговые наступательные операции.

• *Обход конкурента.* Данная операция состоит в нанесении соперникам серии чувствительных ударов по важным частям их потенциала. Это относится, например, к переманиванию наиболее ценных работников фирм-конкурентов, в том числе специалистов, владеющих профессиональными секретами, что ведет к уменьшению конкурентного потенциала конкурентов и увеличению собственного конкурентного потенциала.

• *Прямая фланговая атака.* Данная операция представляет собой наступление

в неосновных секторах/сегментах рынка, работа соперников в которых не нашла широкого признания у потребителей их товаров/услуг/работ, а сами соперники не смогли приобрести устойчиво позитивной репутации. Удары по таким флангам тактических соперников могут оказаться очень чувствительными для всего их бизнеса, в том числе лучше проработанных частей рынка, если они видели в развитии данного сектора/сегмента стратегическую перспективу. Потери на таких флангах могут быть чреваты для соперников резким ослаблением их бизнеса в целом.

- *Переключение конкурента.* Данная тактическая операция применяется для того, чтобы вынудить конкурента во избежание фланговых просчетов переключить на них организационное и инвестиционное внимание, ослабив центр, по которому может быть нанесен скрытый удар.

- *Проскальзывание мимо конкурента.* Данная операция базируется на действиях по максимальному усилению известности бренда — собственного и предлагаемых товаров/услуг/работ. За счет этого участникам рынка удается без серьезных усилий по оптимизации ассортиментной политики или диверсификации инвестиций перейти в новую «весовую категорию» и тем самым постепенно сосредоточить внимание на фронтальных наступательных операциях против тактических соперников.

- *Проверка флангов.* Данная операция (ее называют также укусом комара) основана на периодическом возбуждении флангов соперника с целью выявления их слабостей. Она применяется также друг против друга союзниками по альянсу вокруг тех объектов бизнеса, которые не стали предметами их соглашений о партнерстве и сотрудничестве. Таковыми, как правило, являются объекты бизнеса, не имеющие существенного значения для совместной деятельности партнеров против общих соперников.

В свою очередь, фланговые наступательные операции могут применяться не только

в тактической модели скрытого наступления, но и, хотя гораздо реже, в модели форсированного наступления. В этом случае именно удары во фланги соперников или давление на фланги становится основным направлением тактических действий участников рынка. Так, информационное давление на конкурентов по каналам СМИ и Интернета может столь ощутимо деморализовать соперников, что они соглашаются полностью капитулировать вплоть до ликвидации собственного бизнеса, лишь бы только не испытывать невыносимые моральные страдания.

Для проведения наступательных действий участникам рынка нередко приходится использовать исключительно фланги соперников, проводя с помощью действий на флангах подготовку последующего успешного фронтального наступления.

Тактические операции по многоцелевому и тотальному наступлению

Одни и те же фронтальные или фланговые наступательные операции участников рынка могут быть направлены одновременно не только на одну цель и действия одного-единственного вполне определенного тактического соперника, но на разные цели и действия группы тактических соперников.

Участники рынка могут одновременно намечать множественные цели и адресовать одни и те же фронтальные или фланговые операции разным тактическим соперникам. Так происходит в следующих случаях:

- когда участнику рынка приходится выступать в роли догоняющей фирмы; она чувствует силы и обладает потенциалом, чтобы не отстать по ключевым факторам успеха от быстрорастущего конкурента;

- когда двое соперников объединили усилия для совместного противостояния участнику рынка как своему общему конкуренту;

- когда у участника рынка есть понимание того, что для достижения тактических

выгод ему целесообразно нанести удар одновременно по двум слабым мишеням;

— когда участник рынка намерен одновременно использовать тактику наступления против слабого соперника и иную тактику действий против относительно сильного соперника;

— когда участник рынка решает начать тактическое наступление на разных локальных (местных) рынках, на различных секторах/сегментах рынка против двух соперников сразу.

Многоцелевое наступление может оказаться эффективным, если прибегнувшему к нему участнику рынка хватит сил и выдумки на полноценное проведение наступления на разные цели и на разных соперников, различающихся между собой.

От тактики многоцелевого наступления следует отличать тактику тотального наступления. Применяя *тотальные наступательные операции*, участники рынка проводят одновременную фронтальную атаку на позиции всех представителей конкурентной среды или их определяющего большинства, действуя сразу по всем направлениям конкуренции, на всех конкурентных полях с применением всех подходящих для наступления видов и методов конкурентных действий.

Участники рынка применяют такую тактику в следующих случаях:

— руководство/владельцы фирмы убеждены (правильно или ошибочно) в своем силовом и стратегическом превосходстве над всем своим окружением;

— фирма легально занимает доминирующие позиции на всех секторах/сегментах рынка, на которых представлена ее деятельность, и ее задачей является пресечение любого намека на ненадежность этих позиций;

— доминирующие позиции, занимаемые фирмой, могут быть поставлены под сомнение вследствие нарушения ею антимонопольного законодательства, и наступление используется для того, чтобы придать дан-

ным позициям за счет сильных конкурентных действий видимость неприкосновенности;

— руководство фирмы пытается использовать свой авторитет среди клиентов и поставщиков, а также свое влияние в СМИ и в коридорах власти для усиления и закрепления своих позиций;

— тотальное наступление осуществляется специализированными или узкоспециализированными фирмами на контролируемом или пока неконтролируемом рынке для быстрого продвижения ярких, новаторских бизнес-идей;

— тотальное наступление используется участниками рынка исключительно в демонстративных целях;

— тотальное наступление предпринимается от отчаяния; высокая степень риска не уравновешивается наличием в арсенале фирмы отработанных тактических операций.

Тотальное наступление имеет обычно остроконфликтный характер посредством острой конкурентной борьбы. Многие участники рынка не намерены скрывать от конкурентной среды своих намерений по отношению к большинству его представителей.

Реакция на таких участников рынка, как правило, является негативной, однако подобное поведение может привести к успеху, в том числе и продолжительному, если участники рынка используют ключевые факторы успеха. Например, тактика их действий не встречает отторжения, а напротив, привлекает отдельных клиентов, поставщиков, органы государственного управления и даже конкурентов.

Такое происходит, например, в тех случаях, когда остроконфликтные действия встречают публичную или негласную поддержку в среде бизнеса или со стороны признанных авторитетов — знаменитых людей, популярных журналистов, политических деятелей, руководителей государства или глав местной администрации.

Участники рынка могут использовать тотальное наступление, когда они абсолютно

уверены в себе либо когда они абсолютно в себе не уверены.

В первом случае тактика тотального наступления соответствует, как правило, стратегии монополизации и стратегии обособления специализированного бизнеса. Тотальное наступление может применяться и в процессе реализации других стратегий конкурентных действий — стратегии интеграции, стратегии простого обособления, стратегии кооперации с конкурентами — против общих соперников. Однако чаще всего тактика наступления, применяемая при реализации этих стратегий, не имеет тотального характера.

Во втором случае (участники рынка не уверены в своих силах либо, напротив, уверены в их отсутствии) тактика тотального наступления соответствует стратегиям отступления, направленным на выход участников рынка из бизнеса.

Тактика тотального наступления при реализации стратегии монополизации применяется теми участниками рынка, которые не только уверены в своих конкурентных силах, но и объективно намного превосходят всех своих соперников, вместе взятых. Субъективные ощущения конкурентов, обусловленные объективным положением дел, бывают настолько сильными, что субъекты предпринимательства начинают наступление одновременно на всех соперников, порой не заботясь о сохранении юридической и этической чистоты своих действий.

Тактика тотального наступления при реализации стратегии обособления специализированного бизнеса также опирается на объективное превосходство участников рынка над своими соперниками и на их чувство полной уверенности в своих силах.

Однако эти объективные и субъективные предпосылки проявляются лишь на небольшом секторе/сегменте рынка, на котором данный участник рынка, специализируя свой бизнес, достиг выдающихся результатов. Поэтому рассматриваемая тактическая

модель как бы воспроизводит действия монополистов исключительно в миниатюре.

Стремление вести тотальное наступление характерно для тех приверженцев стратегии обособления специализированного бизнеса, которые стараются найти либо сконструировать собственную нишу. Добившись превосходства над соперниками внутри нее, участники рынка постараются удерживать конкурентные позиции, осуществляя постоянное тотальное наступление на всех конкурентов одновременно. Такая тактика конкуренции может применяться участниками рынка как на локальном и местном рынке товаров/услуг/работ, так и на национальном рынке.

Обособление специализированного бизнеса всегда начинается с того, что та или иная фирма смело бросает вызов окружению. Ее задача состоит в том, чтобы ни под каким предлогом не допустить в свою нишу вероятных прямых соперников. Впоследствии отдельные участники рынка умело обособляют свою деятельность с помощью искусного комбинирования методов неценовой и ценовой конкуренции.

Неценовые методы конкуренции представлены прежде всего товарной специализацией фирм. Участники рынка делают ставку на особые товары, обладающие уникальными свойствами, в том числе и свойством единичности, а также на уникальные компоненты бизнеса на этих товарах, в том числе продажу их через специализированные, порой «закрытые для других», магазины, роскошную, необычайно выразительную рекламу, особо трогательное внимание к покупателям в процессе продажи товаров.

Ведя тотальное наступление, приверженцы стратегии обособления специализированного бизнеса обязаны также постоянно заботиться о поддержке своих усилий со стороны общественности, прежде всего со стороны СМИ и властно-распорядительных органов государства.

Методы ценовой конкуренции применяются в форме одной-единственной тактиче-

ской операции, а именно посредством установления исключительно высоких оптовых и розничных цен, которые по замыслу должны зафиксировать эксклюзивный характер результатов деятельности участника рынка и его бизнеса.

Тактика тотального наступления при реализации участниками рынка стратегий отступления состоит в том, чтобы выйти из бизнеса «тотально», но с выгодой для себя, чтобы их окружение не только не воспротивилось этому, но и сочло бы за благо оказаться полезным для покидающих бизнес предпринимателей. На это нацеливаются рабочие схемы любого выходящего из бизнеса владельца бизнеса, но особенно важно успешное преодоление такого тактического цикла профессиональным предпринимателям-стартаперам.

Выход стартаперов из успешно созданного, обустроенного и раскрученного бизнеса становится кульминацией всей их деятельности. Выгодная продажа бизнеса венчает их усилия, предпринимавшиеся в течение ряда лет. При этом требуется действительно поистине тотальное наступление — ведь убеждать в жизнеспособности продаваемого бизнес-проекта надо абсолютно всех, не только непосредственных покупателей, но и потенциальных клиентов и поставщиков, а также органы государственного управления.

Встречное наступление и тактика обороны участников рынка

Если один из тактических соперников намеревается или уже пытается предпринять наступательные операции, перед другой стороной встает задача-минимум: отразить это наступление, или задача-максимум: переломить тактические действия соперника и перехватить инициативу.

Участники рынка, столкнувшиеся с адресованным им наступлением, могут, если позволяет потенциал и хороший менеджмент конкурентных действий, попробовать прове-

сти встречное наступление, другими словами, сделать то же самое, что задумано соперником, используя для воздействия на него фронтальные или фланговые наступательные операции либо что-то иное.

Участники рынка нередко пытаются даже опередить соперников в проведении встречных наступательных операций, стараются быть при этом более точными и мощными в процессе выполнения конкурентных действий.

Однако они вправе предпринимать не встречные конкурентные действия, а ответные. Выполняя их, участники рынка ведут себя по-другому — они не встречают тактических соперников, а отвечают им. Их ответ поначалу неизбежно принимает значение противодействия соперникам, и участники рынка предпочитают встречным наступательным операциям применение тактических оборонительных операций. Но в последующем тактическом периоде взаимодействия этих сторон вполне возможен переход данных участников рынка к наступательной тактике взаимодействия.

В *тактических оборонительных операциях* (в тактике обороны) определяющим направлением выполнения участниками рынка конкурентных действий является их противодействие тактическим соперникам. Задачами тактики обороны являются удержание участниками рынка ранее занятых выгодных или стартовых конкурентных позиций, сохранение ранее приобретенных конкурентных преимуществ в ресурсах, результатах бизнеса и в качестве конкурентных действий.

В отличие от тактики наступления, в тактике обороны ключевое значение для субъектов предпринимательства приобретает решение задач по удержанию или поддержанию имеющихся позиций и других результирующих показателей деятельности, конкурентного потенциала, силы конкурентных действий, а не их улучшение. Поэтому оборону, к которой субъекты предпринимательства прибегают для решения задачи-ми-

нимум к ответным тактическим операциям, следует признать *тактикой поддерживающего реагирования*.

Такая тактика обычно имеет адресный характер и применяется участниками рынка при наличии звучащих, уже прозвучавших или неизбежных угроз со стороны соперников, либо интересных предложений, которыми стоило бы воспользоваться, либо наносимых ударов или оказываемого давления. Ее применение не предполагает, что участники рынка начинают взаимодействие первыми. Тактикой их конкурентных действий становится поддерживающее реагирование — с ее помощью поддерживаются и удерживаются позиции участников рынка и сохраняются их силы.

Как и тактика наступления, она применяется в процессе следования ими разным конкурентным стратегиям. Исключение составляют стратегии конкурентных действий, нацеливающие участников рынка на устранение конкурентов, которым тактические оборонительные операции внутренне не присущи.

Содержанием тактики обороны являются *тактические оборонительные операции* — тактические конкурентные операции, применяя которые, участники рынка выполняют конкурентные действия в ответ на уже состоявшиеся, совершаемые или предполагаемые действия соперников.

Объектами обороны становятся собственные фактические, потенциальные либо деятельные конкурентные преимущества. Тактические оборонительные операции состоят не в нанесении ударов по соперникам, оказании давления или в создании угроз для них, а в обеспечении защиты от подобных действий с помощью кратковременных помех и долговременных преград наступательным операциям соперников.

Помехи и преграды служат средством защиты от конкурентного прессинга, конкурентных атак, конкурентного штурма, конкурентного наезда и по возможности от демонстрации наступательных конкурентных

намерений. Защищаясь от давления, ударов и угроз, участники рынка стремятся к сохранению своего бизнеса в недоброжелательной конкурентной среде.

Оборона призвана решать тактическую задачу, которую можно сформулировать так: конкуренты не должны превосходить нас, мы не можем отставать от них.

Фокусируя внимание на обороне, участники рынка осознанно отказываются от тактических действий, которые могли бы подвести их к улучшению конкурентных позиций, захвату новых рынков или прорыву на позиции соперников. Применяя тактические оборонительные операции как инструменты поддерживающего реагирования, участники рынка придерживаются установок на сохранение имеющихся достижений, но не на наращивание ранее приобретенных конкурентных преимуществ и создание новых.

Тактические оборонительные операции применяются участниками рынка для защиты собственных конкурентных позиций в отношениях с потребителями, поставщиками, государством, другим окружением и своих интегральных конкурентных позиций на рынке от тактических соперников.

Они применяются также для недопущения относительного ослабления собственного потенциала по сравнению с потенциалом соперников, а также относительного ослабления и понижения степени эффективности собственных конкурентных действий — по сравнению с конкурентными действиями соперников.

Для обоснованного выбора оборонительной тактики конкурентных действий участникам рынка предстоит выяснить, от каких соперников им следует обороняться, а в отношении каких следует прибегнуть к встречному наступлению, стараясь опередить соперников в выполнении именно наступательных операций.

Но ответить наступлением на наступление можно, если соперник не сумел создать скоростной или временной отрыв и опережение не стало непреодолимым. Не все фир-

мы готовы к таким действиям и решаются на них. Часто у них нет ни ресурсов, ни времени, ни компетенций на подготовку и проведение наступления.

В этом случае на повестку дня выходит обеспечение и поддержание *оборонустойчивости собственного бизнеса* на приемлемом уровне. Ее составляют устойчивость участников рынка к конкурентным угрозам, их отзывчивость к поступающим предложениям, умение «держаться удары», выдерживать давление.

Если соперник намного опередил с наступлением, оборонительных действий нельзя избежать. Если соперник увлекся выдвижением угроз или предложений, стоит подумать об обеспечении устойчивости к угрозам и отзывчивости к предложениям. Если на повестке дня стоит нанесение ударов, важным становится обеспечение устойчивости к ним — слабой чувствительности к прессингу, умению «держаться удар». Нанесение встречных ударов нацелено не на встречное наступление, а на оборону.

Участники рынка реализуют это, временно отказываясь от тактики наступления и переключаясь на оборону для концентрации усилий на противодействии наступательным операциям соперников в течение тактического периода взаимодействия сторон.

Участники рынка стараются производить тактические оборонительные операции на «своих», тактически выгодных, конкурентных полях. Но нередко они вынуждены действовать на «чужих» конкурентных полях. Поэтому в процессе проведения операций им важно освоиться на таком конкурентном поле, постараться сделать его «своим» хотя бы в минимальной степени.

Тактические оборонительные операции используются участниками рынка в разных случаях:

— для сопротивления действиям соперников, направленным на ослабление их конкурентных позиций вплоть до полной ликвидации, посредством простого обособления от данных и других соперников;

— для обособления своих позиций на новых рынках и в незанятых рыночных нишах и противодействия стремлению соперников к работе на этих рынках за счет специализации собственного бизнеса;

— для противодействия соперникам, препятствующим дезинтеграции участников рынка и организационному обособлению нового бизнеса;

— для поддержания расстановки тактических конкурентных сил в сочетании с другими тактическими операциями;

— как страховочные операции при следовании участников рынка стратегиям устранения конкурентов, стратегиям сближения с конкурентами, стратегиям полного и частичного отступления, при попадании на «чужое», тактически невыгодное конкурентное поле или при возникновении различных тактических неожиданностей.

Тактические операции оказываются более результативными, если участники рынка производят их, отражая наступление сравнительно более слабых соперников или соперников, имеющих слабые стороны. Как и в тактических наступательных операциях, участники рынка стремятся либо к опровержению более сильных соперников, либо к подтверждению своих возможностей противодействия более слабым соперникам. Это делается для защиты от передела существующих и новых рынков, для поддержания на них устраивающей участников рынка расстановки сил либо для страховки.

Независимо от того, приходится участникам рынка подтверждать превосходство над более слабыми соперниками или опровергать превосходство в силе других соперников, выходя на конкурентное поле, они вынуждены заявить — «я не хуже других». С этого по факту начинается исполнение всех тактических оборонительных операций по оперативному отражению действительных и предполагаемых ударов, давления, угроз или ультиматумов со стороны соперников.

Тактическое противодействие соперникам может производиться рассеянно, сдержанно либо концентрированно — с концентрацией ресурсов для противодействия фронтальному либо фланговому наступлению.

Рассеянный обмен ударами и информационными сообщениями не является характерным явлением. Он применяется участниками рынка редко — в условиях, когда соперники не действуют активно.

Более распространенной в современной конкурентной среде является *концентрированная оборона*. Она может иметь фронтальный характер — тактические операции применяются участниками рынка для обороны всей линии фронта, возможно, с выделением определенных ее зон или участков фронта, либо фланговый характер — для обороны флангов, либо комплексный характер — для обороны всего фронта и тыла.

Сдержанная оборона опирается на тезис «Чем меньше ресурсов вы израсходуете на отражение атак конкурентов, тем больше средств вы можете использовать на стимулирование потребителя» [Амблер, 1999]. Она отличается от концентрированной обороны тем, что предпринимается для экономии сил, времени либо, напротив, затягивания времени. Она востребована в условиях, когда участники рынка предпочитают не торопиться с ответными действиями, особенно, если соперники проявили неожиданную и внезапную активность. Участники рынка выжидают, чтобы посмотреть, насколько эффективным оказалось наступление соперников, приняли ли его клиенты и партнеры, хватило ли тем ресурсов.

Тактическая модель глухой обороны

Тактические оборонительные операции разворачиваются, как и наступательные операции, в условиях разной расстановки сил в конкурентной среде, которая фиксируется тактическими конкурентными диспозициями и отражается в операционных сце-

нариях взаимодействия — в рабочих схемах, директивах и регламентах.

Обороняться приходится от разных по силе тактических соперников. Это приводит к различиям во вхождении субъектов предпринимательства на конкурентные поля и в освоении их. Чаще всего противоположной стороной обороняющейся фирмы выступает соперник, в чем-то ее превосходящий и, следовательно, более сильный. Таковым может оказаться интегрально более сильный конкурент или конкурент, имеющий превосходство в отдельных элементах своего потенциала либо своих действий.

Конечно, в наступление может перейти и более слабый соперник, и участникам рынка следует принять в расчет, что, приняв наступление, такой соперник концентрирует усилия и тем самым становится сильнее на некоторое время. Однако главную опасность для обороноустойчивости участников рынка представляют все-таки сильные конкуренты.

Тактические соперники субъектов предпринимательства могут быть признаны допустимыми и нежелательными, а конкурентные поля, на которые приходится выйти, чтобы развернуть соперничество с ними, — перспективными или бесперспективными для освоения.

Тактика обороны всегда предпринимается участниками рынка на тактически невыгодных конкурентных полях, поскольку оборона во все времена признавалась менее выгодной тактикой конкурентных действий и сулила меньше тактических выгод, чем наступление, и она предпринималась, как правило, в условиях, когда участникам рынка оказывалось не под силу производить наступление. Соответственно, и тактические конкуренты, против которых предстоят оборонительные действия на этих полях, тоже признаются невыгодными, или, во всяком случае, — менее выгодными, чем другие (табл. 2).

Однако самыми неблагоприятными следует признать случаи, когда участники рын-

ка сталкиваются с *нежелательными соперниками*. Таковыми признаются тактические конкуренты, встреча с которыми на том или ином конкурентном поле является нежелательной, но неизбежной.

Таблица 2. Применение тактических моделей в зависимости от поля и соперника

Table 2. Application of tactical models, depending on the field and opponent

Конкурентное поле	Выгодный соперник	Равный соперник	Нежелательный соперник
Чужое поле	Фланговое наступление	Поддерживающее реагирование	Глухая оборона
Свое поле	Фронтальное наступление	Фланговое встречное наступление	Глухая оборона с дополнениями

Нежелательность для участников рынка взаимодействия с такими соперниками обусловливается тем, что они объективно гораздо сильнее, либо тем, что соперничество с ними складывается наиболее трудно, хотя силы могут быть примерно равны, либо конкурентные преимущества соперников не выглядят ошеломляющими. В спорте таких противников называют «трудными».

Эти соперники могут быть ожидаемыми либо неожиданными, но участники рынка в равной мере не могут избежать конкуренции с ними. Соперничество разворачивается на тактическом конкурентном поле, которое, являясь изначально «чужим», в конце тактического периода взаимодействия так и не делается «своим».

Тактическое взаимодействие участников рынка с нежелательными соперниками может завершиться в лучшем случае выполнением задачи-минимум — сохранение прежнего баланса сил и недопущение своего ослабления и *превосходства соперников*.

Но выполнения задачи-максимум, как правило, не происходит — превосходство над соперниками не складывается. Более

того, это взаимодействие часто завершается в пользу соперников — их выигрышем и собственным проигрышем.

Если нежелательные соперники являются ожидаемыми, конкурентные действия разворачиваются на заведомо «чужом» поле и тактикой конкурентных действий участников рынка становится *тактическая модель глухой обороны*. Все действия, которые предпринимают участники рынка, занимающие глухую оборону, направлены только на защиту от соперников всей линии фронта, а возможно, еще и тыла. Решиться на встречное наступление или контрнаступление они могут лишь в чрезвычайных обстоятельствах, хотя, возможно, думают об этом постоянно.

Если нежелательные соперники являются неожиданными, участники рынка разворачивают конкурентные действия на поле, которое они поначалу могут полагать «своим». Поэтому тактическое взаимодействие с такими соперниками может начинаться с применения наступательных операций. Но в дальнейшем приходит осознание невозможности успешного применения этих операций, и участники рынка переходят к глухой обороне как к страховочной тактической операции и следуют ей. О встречном наступлении или о контрнаступлении они даже не помышляют.

В первом случае наблюдается глухая оборона с гипотетическими вариантами перехода к другим тактическим операциям, во втором случае применение тактической модели глухой обороны не предполагает каких-либо вариантов дополнения участниками рынка оборонительных действий.

Памятуя поговорку, согласно которой против лома нет приема, пребывающие в глухой обороне участники рынка принимают на вооружение тактические оборонительные операции, которые производятся по сценариям «как бы отбиться от превосходящих сил соперников». Они концентрируют усилия на сдерживании наступления соперников и призваны отразить их наступательные операции.

К тактическим оборонительным операциям, активно применяемым в моделях глухой обороны, относятся следующие:

- *Торможение* (в идеале *остановка*) *соперника*. Данная модель применяется для того, чтобы предотвратить любые атакующие неценовые и ценовые действия конкурентов указанием, желательно публичным, на величину их вероятных потерь в ходе наступления. Это достигается информированием конкурентов и всего окружения о наличии серьезных планов обороны ради безусловного выполнения участниками рынка ранее взятых обязательств. Такие планы охватывают аккумуляцию финансовых активов для проведения оборонительных операций, ценообразование, дифференциацию продукции, каналов продвижения и сбыта. Необходимо также проинформировать окружение о намерении перейти после остановки соперника в контрнаступление («мы будем не хуже других по всем ценовым и неценовым параметрам»), а потом и в форсированное наступление в направлении изменения цен, проведения товарной и сбытовой дифференциации, осуществления новых инвестиций в технологии и производственные мощности.

- *Фронтальные заслоны сопернику*. Данные операции состоят в воспрепятствовании атакам, прорывам фронта, захватам, блокадам, окружению, разрушению и иным тактическим наступательным операциям соперников в различных зонах обороны, прежде всего на флангах. К ним относятся обязательное сохранение любых позиций на тактически выгодных локальных (местных) рынках и сегментах рынка, удержание в глазах окружения образа фирмы, которую невозможно победить, поддержание баланса сил на отдельных участках линии фронта, например по составу и качеству материальной базы, сырья, технологий, финансовых и инвестиционных ресурсов, ноу-хау, кадров.

Например, участники рынка «до последнего» поддерживают относительно низкие

цены, сохраняя тем самым ранее привлеченную клиентуру. Такие намерения являются весьма актуальными для продуктовой и отраслевой конкуренции, однако успех такой операции на межпродуктовом и межотраслевом направлениях неочевиден.

- *Фронтальное отбивание*. Данная операция призвана защитить участников рынка от враждебного поглощения их сильными интеграторами путем апелляции к закону. Полезными тактическими операциями становятся также заблаговременное информирование потребителей о ценовых скидках, товарных и сбытовых новшествах, приобретение эксклюзивного партнерства с престижными поставщиками и потребителями.

Разновидностью модели глухой обороны является для участников рынка *тактика тотальной обороны*. Она состоит в одновременном применении одних и тех же тактических операций для того, чтобы отбиться от всех конкурентов, действующих вокруг всех объектов бизнеса, сразу.

Тактическая модель допустимой обороны

Более благоприятные последствия в условиях неизбежности применения тактических операций сулит участникам рынка соперничество с конкурентами, которые могут быть признаны ими допустимыми независимо от того, какой конкурентной силой они обладают. Тактическая оборона в этих условиях также будет признана допустимой.

Допустимыми признаются *тактические соперники*, взаимодействуя с которыми участники рынка рассчитывают переломить баланс сил: либо сделать «чужое» поле тактически выгодным для себя, либо, обороняясь, постараться обнаружить «свое» конкурентное поле для занятия его в последующем тактическом периоде взаимодействия.

Тактика обороны, в которой объектами противодействия участников рынка становятся допустимые соперники, называется *тактической моделью допустимой обороны*.

У нее имеются разновидности, обусловленные разными реакциями участников рынка на допустимых тактических соперников (табл. 3). Организуя оборону собственных позиций от допустимых соперников, участники рынка разграничивают:

1) допустимых, но непримиримых соперников;

2) допустимых соперников, с которыми впоследствии возможны союзнические отношения и деловое сотрудничество;

3) допустимых соперников, не представляющих чересчур ощутимой опасности, но и не представляющих чрезмерно большого интереса как потенциальные союзники.

В первом случае — наиболее часто встречающемся — участники рынка применяют любые доступные им тактические оборонительные операции, держа на примете также возможность перехода в контрнаступление, а в перспективе — и в полноценное встречное наступление.

Во втором случае они стараются действовать так же, но в качестве альтернативы могут сделать соперникам интересное предложение, которое в перспективе стало бы основой их последующего партнерства или делового сотрудничества.

В третьем случае участники рынка осуществляют вялотекущий рассеянный взаимный обмен ударами и информационными сообщениями, причем вероятность превращения «чужого» конкурентного поля в «свое» — тактически выгодное — является стабильно высокой (пятьдесят на пятьдесят).

Во всех перечисленных случаях применения участниками рынка тактической мо-

дели допустимой обороны данные участники рынка следуют в своих действиях за соперниками. Поэтому тактическую модель допустимой обороны, адресуемую допустимым соперникам, правомерно определить как *тактику второго хода*. В отличие от тактики наступления, основанной на совершении участниками рынка первого хода, тактика допустимой обороны предполагает совершение ими не первого хода, а второго.

Вторым называется ход, который делают субъекты предпринимательства в ответ на уже сделанные ходы их тактических соперников. Таковыми могут стать ответные удары или ошибочный уход в глухую оборону. Задачами ответных тактических ударов становятся для участников рынка более успешное, более сильное (более быстрое, более точное, более масштабное, более мощное) и/или более квалифицированное (с помощью усовершенствованных копий, с обновлением) выполнение таких же конкурентных действий, которые уже были продемонстрированы тактическими соперниками.

Для успешного противостояния допустимым соперникам приходится действовать против них, как пишут А. Томсон и А. Стрикленд, авторы популярного учебника по стратегическому менеджменту, «ценой против цены, моделью против модели, тактикой продвижения товаров на рынок против тактики продвижения, географией деятельности против географии деятельности» [Томпсон, Стрикленд, 1998].

Для достижения успехов в применении тактической модели допустимой обороны участникам рынка необходимо обеспечение

Таблица 3. Оборона от допустимых соперников

Table 3. Defense from allowable rivals

Характер отношений	Опасно/Неинтересно	Неопасно/Неинтересно	Неопасно/Интересно
Допустимые соперники	Непримиримый соперник	Нейтральный соперник	Соперник с перспективой сотрудничества
Тактические операции	Тактические оборонительные операции с переходом в контрнаступление и встречное наступление	Вялотекущий рассеянный взаимный обмен ударами и информационными сообщениями	Тактические оборонительные операции с перспективой предложения партнерства

постоянного контроля над тактическим поведением соперников, их плотная, мобильная и жесткая опека. Ни одна тактическая операция, произведенная ими, не может оставаться без ответа и без внимания.

Жесткая зависимость «второго хода» от «первого хода», совершаемого соперниками, приводит к тому, что тактические операции, приемлемые для модели глухой защиты, не всегда могут оказаться эффективными. В этом случае участники рынка могут обратиться к применению других тактических оборонительных операций, а также операций, квалифицируемых как контрнаступление. Они могут делать это, не исключая полностью из арсенала своей деятельности в течение всего тактического периода и организационные сценарии глухой обороны.

Тактические операции, применяемые участниками рынка в модели допустимой обороны, обычно составляют тактику обороны участниками рынка сильных сторон своего бизнеса. Они нацеливаются на отдельные участки фронта, в том числе фланги. В качестве сильных сторон при разработке организационных сценариев тактики обороны признаются те, благодаря которым участники рынка могут осуществить ответные удары и оказывать ответное давление на соперников.

Сильные стороны всякого участника рынка и его бизнеса так же, как и слабые их стороны, нуждаются в обороне, ибо каждая из них может стать объектом наступления со стороны конкурентов.

В том, что сильные конкуренты часто обороняются друг от друга, нет ничего необычного. Необычность, отличающая модель допустимой обороны от модели глухой обороны, состоит в том, что сильный конкурент, обороняясь, может одновременно использовать атакуемую сильную сторону и в качестве источника ответных тактических операций.

К тактическим оборонительным операциям, применяемым в модели допустимой обороны, относятся:

- *Слепое копирование действий тактических соперников*, которые рассматриваются как образцы для подражания. *Данная операция не* сулит участникам рынка стратегических выгод — над фирмой-дублером постоянно будет висеть дамоклов меч вторичности. Кроме того, окружение может неадекватно оценить подобные действия. Да и фирма-донор вряд ли пожелает наблюдать рядом с собой упрямого копииста, если, конечно, тот не является ее официальным последователем. Никто не хочет сравнений с последователями, способными на свои собственные оригинальные ошибки, да еще к тому же выступающими в качестве прямых конкурентов.

- *Накрывание соперника*. *Проводя данную тактическую операцию*, участники рынка уступают инициативу сильному конкуренту в расчете на его ошибки, вероятность которых может рассматриваться как весьма значительная. Рассматриваемая модель успешно применяется в условиях, когда соперники обороняющейся фирмы недостаточно подготовлены, совершают свои действия непоследовательно, неуверенно, с большим числом тактических ошибок.

- *Разворот конкурента*. *Данная тактическая операция основана на создании участниками рынка ценовых, неценовых, ресурсных и информационных помех конкурентам в определенных участках линии фронта с тем, чтобы развернуть их к тем участкам фронта, которые считаются ими сильными сторонами и откуда они планируют дать достойный ответ.*

- *Блокирование* соперникам доступа к каналам товародвижения, технологиям и источникам ресурсов, что влечет повышение их затрат на приобретение ресурсов, конструирование, испытание продукции, ее серийный выпуск и сбыт, а также повышение ими издержек на переключение покупателей на свою продукцию.

- *Простой оборонительный прессинг*. *Данная тактическая операция применяется для оказания ответного давления на наступ-*

пающих тактических соперников. Например, так происходит, когда участники рынка добиваются запретов на применение альтернативных технологий в отдельных направлениях бизнеса.

- *Круговая оборона с удержанием соперника на тактически выгодной дистанции.* Данная тактическая операция представляет собой сочетание сдержанной обороны линии фронта с простым прессингом на флангах, в ходе которого у тактических соперников утрачивается понимание целесообразности проведения фронтального наступления и пропадает желание самостоятельно проводить наступательные операции.

- *Эшелонированный прессинг.* Данная тактическая операция включает сочетание разворота соперника, а также простого прессинга. Ее использование предполагает, с одной стороны, осуществление наиболее жесткой опеки соперников, включающей в себя немедленные ответы, что может позволить себе лишь сильный конкурент, а с другой стороны — структуризацию тактических действий в обороне.

- *Перехват инициативы тактических соперников в отношениях с окружением и самого окружения* — фактических и/или потенциальных потребителей (перехват клиентов, включая государство как системного клиента при выполнении госзаказов), фактических и/или потенциальных партнеров и поставщиков (перехват партнеров и поставщиков), сотрудников (перехват менеджеров и рядовых сотрудников). Его смысл состоит в том, чтобы под прикрытием разговоров об обороне осуществить, поначалу незаметно, перехват наступательной инициативы соперника и конкретных действий, предпринимаемых этим соперником.

- *Встречный перехват.* Данная тактическая операция применяется участниками рынка по отношению к тактическим соперникам в ценовом, неценовом и ресурсном пространствах конкуренции, когда соперники своей стороны пытаются воспользовать-

ся их слабыми либо сильными сторонами, недостатками либо преимуществами.

- *Защита от встречного перехвата.* Данная тактическая операция является зеркальным отражением предыдущей. Она применяется в преддверии возможного перехвата соперниками предпринимаемых тактических операций. Особенно обидным для участников рынка является превращение в жертву «копирования с обновлением». Такой перехват наблюдается, например, когда правильно сегментированный и подготовленный рынок оказывается достоянием соперников, сумевших проявить выдержку и дать возможность потребителям проявить интерес к новой концепции товара, а затем развернуть потребителей в свою сторону посредством введения новых свойств товара, в наибольшей степени соответствующих продвигаемой концепции. Можно также дожидаться формирования новой марки товара конкурентом, а затем подыскать для ее почти точного собственного аналога наиболее подходящий сегмент.

Для проведения последних операций предполагается аккумуляция финансовых и инвестиционных ресурсов, товарная дифференциация, укрепление материальной и сырьевой базы, управление ценами, маркетинговая активность, обеспечение лояльности клиентов, вхождение в эффективные цепочки ценности и выполнение других действий в таких масштабах и на таком уровне, чтобы у конкурентов исчезли любые иллюзии относительно возможности какого-либо перехвата.

- *«Защита сильного от сильнейшего».* Данная тактическая операция применяется участниками рынка для сохранения сильных сторон своей деятельности, главным образом, возможности применения неценовых методов конкуренции от наступления еще более сильного соперника. Как правило, это удается сделать благодаря своевременной специализации бизнеса.

- *Защита сильных сторон участников рынка их другими сильными сторонами.*

Данная тактическая операция основана на применении любых законных способов обороны конкурентных позиций в том случае, когда сильным сторонам фирмы угрожает опасность вследствие незаконных действий конкурентов.

Тактика второго хода может оказаться не менее эффективным средством ведения конкуренции, чем тактика первого хода. При ее применении участникам рынка важно понимать, что «второй ход» никогда не является заведомо проигрышным. Проиграть либо выиграть могут в равной степени авторы и первого, и второго хода. Умелое, компетентное выполнение второго хода посредством оборонительных операций является одним из распространенных способов обеспечения участниками рынка успеха в конкуренции.

Перехват конкурентных действий

В современной конкуренции наработана обширная методология перехватов участниками рынка тех или иных представителей окружения своих тактических соперников, проводящих наступательные операции. Эти сценарии обычно включают использование цен, заработной платы, ассортимента и качества продукции, инноваций, коррумпирование ключевых менеджеров конкурентов и топ-менеджеров, потребителей, создания негативного образа соперников.

Однако объектами перехвата выступают прежде всего сами тактические операции.

Перехват представляет собой попытку опережения наступающего соперника, вполне вероятно, гораздо более сильного, в проведении именно тех же самых приемов, которые данный соперник счел приемлемыми для себя. Эти тактические приемы, становящиеся более действенными в исполнении фирм-перехватчиков, приобретают значение контрприемов, с помощью которых участники рынка пытаются опровергнуть соперников, заставить тех отказаться от наступления и перейти к обороне либо хотя бы на время деморализовать их.

В данном случае соперники оказываются для участников рынка источниками конкурентного вдохновения, базой конкурентных преимуществ и кладезем бизнес-идей, которые было бы неплохо использовать ради собственного блага.

В отличие от слепого копирования перехват предусматривает:

- копирование и последующее обновление удачных элементов неудачных в целом образцов конкурентных действий;

- использование известных образцов в ранее не применявшейся редакции (в новой оболочке);

- применение известных и слегка обновленных оболочек для реализации качественно новых бизнес-моделей и бизнес-планов.

Успешное проведение перехвата состоит в том, что тактическую операцию начинает одна из конкурирующих сторон, но выгодные тактические конкурентные позиции приобретает другая сторона, сумевшая выполнить такую же точно или другую операцию, только более результативно. Выгоды перешедшего в контрнаступление перехватчика оказываются большими, чем достижения инициатора наступления.

Фирма-перехватчик, придерживающаяся рассматриваемой тактики действий, всегда делает свой тактический ход, пытаясь либо улучшить успешный товарный образец, который она держит перед собой, либо точно скопировать его с меньшими затратами, либо скопировать его хотя бы без уменьшения затрат. При этом право первого хода фирма-перехватчик любезно уступает соперникам.

Такой подход легче всего проиллюстрировать на примере конкуренции участников рынка в сфере внедрения в повседневную деятельность достижений научно-технического прогресса. Между разработчиками технических и технологических новинок всегда наблюдается соперничество, в котором попеременно могут добиваться успеха и талантливые разработчики, и талантли-

вые перехватчики (известный российский специалист в области конкуренции Андрей Юданов называет такую тактику конкурентных действий тактикой «ловкого второго» [Юданов, 2001]).

Степень готовности участников рынка перейти от глухой обороны линии фронта к выполнению «второго хода» зависит от того, насколько такая возможность присутствует в их «домашних заготовках», которые не афишируются до определенного момента времени. Они должны быть профессионально компетентны в применении таких заготовок в наиболее подходящий момент тактического периода взаимодействия.

Перехват производится с помощью следующих тактических операций:

- *Затратоемкое копирование новых товарных образцов и средств их продвижения.* Производя данную операцию, участники рынка стараются скопировать каждый из элементов изобретенных соперником новшеств, не помышляя об их улучшении (рис. 1). В данном случае смысл второго хода состоит в том, чтобы не отстать от передовиков, а заодно и уйти дальше вперед от общих соперников. В этой операции преобладают неценовые методы конкуренции.

- *Затратосберегающее копирование.* Производя данную операцию, участники рынка стараются не только тщательно ско-

пировать успешные изобретения конкурентов в сфере создания и продвижения продукции, а также в других аспектах бизнеса, но добиться снижения затрат на единицу продукции (рис. 2). Здесь налицо сочетание методов неценовой и ценовой конкуренции.

- *Затратоемкое снижение цен.* Производя данную операцию, участники рынка стремятся не отстать от соперников, использующих методы открытой ценовой конкуренции (рис. 3). Снижение цен, однако, не подкрепляется уменьшением издержек, поэтому данная тактическая модель, если ее применение не подкрепляется усилиями по повышению производительности труда или дифференциации продукции, оказывается очень опасной.

- *Затратосберегающее снижение цен.* Производя данную операцию, участники рынка практически не рискуют, им необходимо лишь вовремя сориентироваться и не отстать в проведении актуальной ценовой политики (рис. 4).

Тактические операции по перехвату

- *Чистый затратоемкий перехват.* Производя данную операцию, участники рынка стремятся обязательно улучшить те или иные товарные и иные неценовые новшест-

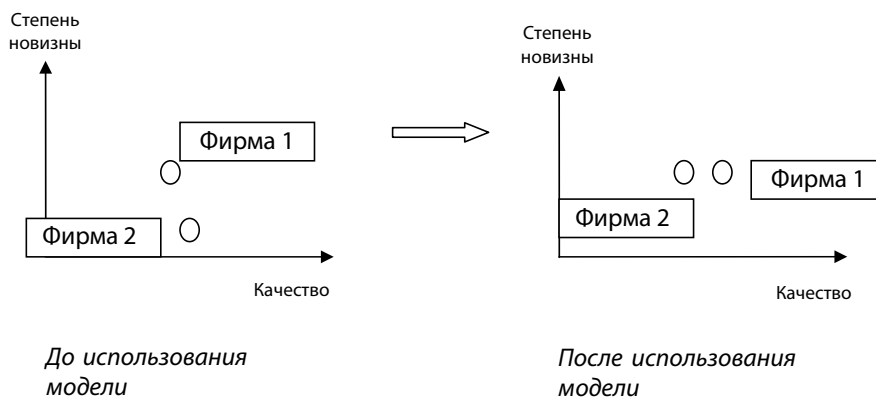


Рис. 1. Затратоемкое копирование

Fig. 1. Cost-intensive copying

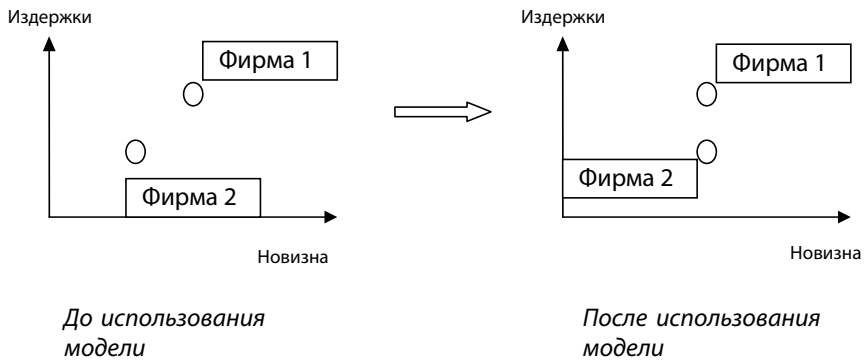


Рис. 2. Затратосберегающее копирование
 Fig. 2. Cost-saving copying

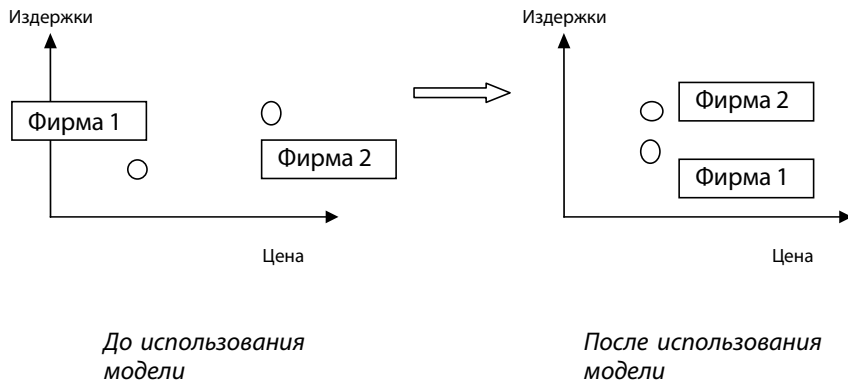


Рис. 3. Затратоемкое снижение цен
 Fig. 3. Cost-intensive price reduction

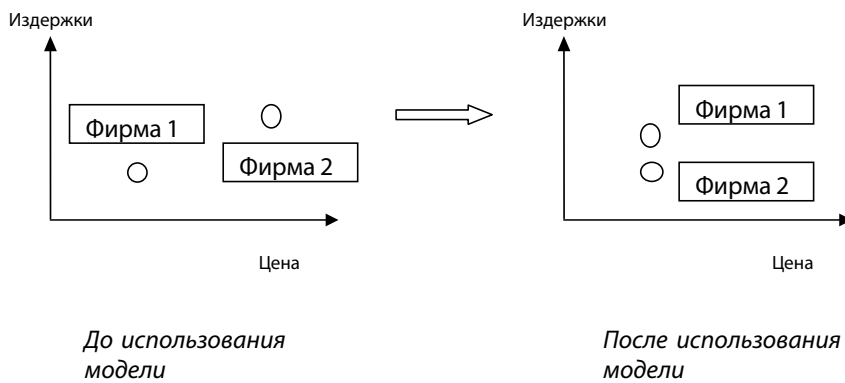


Рис. 4. Затратосберегающее снижение цен
 Fig. 4. Cost-saving price reduction

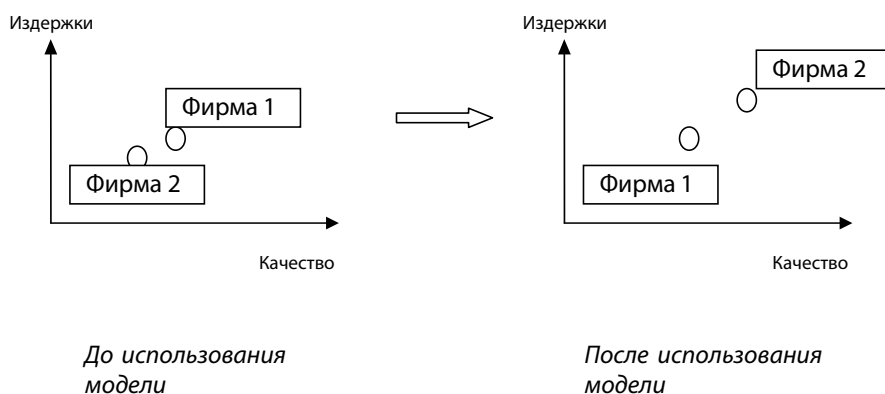


Рис. 5. Чистый затратноемкий перехват
Fig. 5. Pure cost-intensive interception

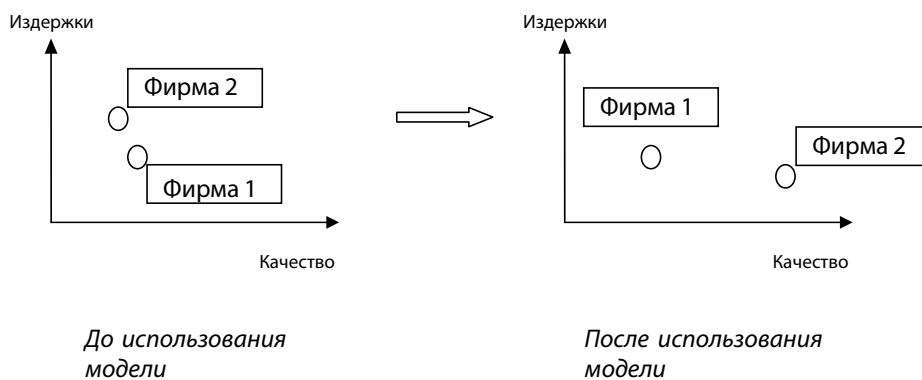


Рис. 6. Чистый затратосберегающий перехват
Fig. 6. Pure cost-saving interception

ва, изобретенные соперниками независимо от того, каковы будут издержки (рис. 5). Здесь налицо интенсивное использование отдельных методов неценовой конкуренции, методы ценовой конкуренции могут в лучшем случае иметь скрытый характер в какой-то временной перспективе.

- *Чистый затратосберегающий перехват.* Производя данную операцию, участники рынка стараются действовать одновременно и неценовыми, и ценовыми методами. Они стремятся и перехватить достижения конкурентов, и улучшить их и непременно снизить издержки, обеспечивая открытые и скрытые эффекты ценовой конкуренции (рис. 6).

Тактика контрнаступления

Тактику контрнаступления можно рассматривать как специфическую модель, к которой прибегают участники рынка в процессе тактического взаимодействия между собой, но можно рассматривать как совокупность тактических операций, применяемых участниками рынка в процессе реализации модели допустимой обороны.

Контрнаступление представляет собой короткое наступление в ходе обороны конкурентных позиций. Оно не является полноценным наступлением, никогда не планируется участниками рынка и не готовится ими как наступление на конкурентные по-

зиции соперников. Оно всегда осуществляется участниками рынка в ходе совершения оборонительных действий и служит участникам рынка одновременно передышкой в обороне и способом закрепления результатов предпринятых мер противодействия.

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

Контрнаступление применяется, когда участникам рынка становится очевидным, что тактические соперники слабо готовы к взаимодействию с ними, допускают ошибки и не задумываются должным образом об обороне своих позиций. Сценарий контрнаступления может возникнуть и в процессе выполнения участниками рынка тактических наступательных операций. Если такая операция захлебнулась, но соперник пытается произвести встречные действия, не будучи готов к обороне, самое время перейти в контрнаступление.

Участники рынка применяют данную тактику взаимодействия также, если сталкиваются с макроэкономическими или отраслевыми изменениями, например с модификацией межотраслевых потребительских предпочтений, либо с политическими трансформациями в обществе, изменением законодательства, либо с благоприятными или неблагоприятными форс-мажорными обстоятельствами.

Они охотно прибегают к контрнаступлению при любом удобном случае. Ведь пребывание в состоянии хронической обороны неблагоприятно сказывается на динамике их конкурентных преимуществ.

Кроме того, этой тактикой взаимодействия участники рынка вынуждают соперников забыть на время о наступлении и перейти

к незапланированным оборонительным действиям, к совершению которых они могут быть не совсем готовы.

В процессе контрнаступления участники рынка применяют следующие виды тактических операций:

- *Контратака во фланг соперника.* Данная тактическая операция применяется, если направление наступления соперника не было своевременно угадано, а операции допустимой обороны не дают ожидаемого эффекта. Ее выбор означает отказ участников рынка от траты сил на оборону в пользу создания возможности тактически переиграть соперника, остановив его внезапным контрударом с перспективой последующего перехода к фланговому наступлению в наиболее уязвимом для него участке фронта, например к обходу соперника.

- *Мобильное контрнаступление.* Данная тактическая операция применяется участниками рынка, когда контратака во фланги является зародышем новой тенденции в их действиях на рынке. Например, участники рынка открывают линию производства новой продукции для формирования у своих клиентов новых привычек и потребительских предпочтений.

- *Сдержанный прорыв линии фронта.* Данная тактическая операция является более интенсивной версией уже известного нам накрывания сильного конкурента. Эта операция успешно применяется в условиях, когда потенциально сильные соперники делают тактические ошибки в наступлении и не готовы к обороне. Она осуществляется избирательно — на отдельных участках фронта, где ошибки соперников наиболее ощутимы или складываются необычные обстоятельства. Например, так происходит, когда участники рынка используют кратковременный ажиотажный спрос для спекуляции (торговля дефицитными билетами на престижные концерты и спортивные соревнования).

Если соперник продолжает ошибаться, а его реакции не являются адекватными,

участники рынка могут попытаться перевести контрнаступление в полноценное наступление.

• *Отрыв или несдерживаемый прорыв.* Данная модель представляет собой наиболее далеко идущую разновидность прорыва, по окончании которого участники рынка переходят либо к форсированной атаке с ходу, либо к окружению соперников по аналогии, например, с проведением контртеррористических операций специальными подразделениями органов внутренних дел государства.

Например, участники рынка производят резкое и масштабное снижение цен в надежде вызвать ажиотажный спрос на свою продукцию и заставить врасплох конкурентов. Уровень цены может при этом приближаться к демпинговому. Долго «держат» демпинговые цены, однако, не представляется возможным — долговременное применение демпинга на одном секторе рынка может быть компенсировано для фирмы лишь прибылями, которые она извлекает на других секторах рынка. Но эффект от такого снижения цен может быть существенным.

Успех в применении указанных тактических операций зависит от таких факторов, как их внезапность, скоротечность, форсированный характер, нацеленность лишь на достижение промежуточного тактического результата, а также разумное сочетание контрнаступления с другими видами тактики конкурентных действий.

Тактические операции контрнаступления могут быть названы *асимметричными* либо — *симметричными*.

Симметричное контрнаступление опирается на методологию перехвата.

Асимметрия возникает, когда участники рынка применяют при контрнаступлении иные приемы, чем те, которые применяются наступающей стороной. Это значит, например, что если в наступлении преобладают ценовые методы конкуренции, то контрнаступление может опираться на неценовые методы.

Специфическим способом проявления асимметрии является производство тактических операций по принципу «от противного». Суть состоит в том, что если конкуренты действуют определенным способом, то собственные действия должны быть полностью противоположны.

Такая тактика конкурентных действий в случае успешной реализации дает возможность изменить не в лучшую сторону мнения окружения о продукции конкурентов без использования недобросовестных методов косвенной и прямой дискредитации конкурентов. У окружения постепенно формируется новая критериальная база оценки конкурентных преимуществ соперников, в которой в более выгодном положении оказывается фирма, действующая «от противного».

Каждой из сторон стоит внимательно отнестись к действиям соперников, воздерживаясь действовать «от противного».

Контрнаступление можно рассматривать как наиболее точную, мощную и интенсивную версию тактики второго хода, которая способна при определенных обстоятельствах изменить баланс конкурентных сил и способствовать выигрышу тактического периода.

Контрнаступление может служить также прообразом, шаблоном полноценных наступательных операций в перспективе.

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

Контрнаступление вполне может перерасти в полноценное наступление. Но оно может также захлебнуться в случае, если оказывается необоснованным и неподготовленным. Оно может быть прекращено по воле самого участника рынка, предпочитающего чисто оборонительные операции.

Перерастание контрнаступления в полноценное наступление происходит в случае, когда участнику рынка удается подготовить в процессе контрнаступления тактически выгодное конкурентное поле, в том числе путем вторжения на конкурентное поле, ранее считавшееся выгодным для соперника.

Пример: тактика обороны сдерживает доминирование на рынке методами неценовой конкуренции

Тактические оборонительные операции и контрнаступление позволяют участникам рынка своевременно влиять на тактику действий соперников и своевременно выравнять баланс конкурентных сил.

Так, например, они могут сдерживать доминирование на рынке отдельных его участников благодаря методам неценовой конкуренции.

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

Такое возможно, когда конкуренты:

— предлагают клиентам более качественную, технически совершенную или удобную для потребления продукцию с аналогичными потребительскими свойствами;

— оперативно дифференцируют товарный ассортимент, расширяя либо сокращая собственный товарный ряд в зависимости от изменения конъюнктуры;

— выбрасывают на рынок продукцию, обладающую внешними признаками новых товаров, — взамен надоевших моделей и образцов;

— выбрасывают на рынок в массовом порядке продукцию, скопированную с образцов, созданных прямыми конкурен-

тами и получивших признание у потребителей;

— демонстрируют способность обеспечивать клиентов высоким уровнем продажного и послепродажного сервиса, включая, например, услуги по гарантийному ремонту и замене продукции, услуги по доставке товаров потребителям, что экономит время и затраты последних; такой сервис часто нравится потребителям больше, чем сами реализуемые товары или услуги;

— предлагают потребителям продукцию для удовлетворения других потребностей и тем самым заодно переключают их внимание и на продукцию, являющуюся объектом прямой конкуренции в исходном рыночном сегменте;

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

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

— привязывают к себе поставщиков, обязывая их не вступать в деловые отношения с конкурентами.

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

сифицируют свой бизнес и применяют инновации.

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

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

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

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

Тактическая модель превентивной обороны

Тактика обороны может применяться с помощью не только моделей глухой или допустимой обороны, смыслом которых является поддерживающее реагирование для действий соперников, но и *тактической модели превентивной обороны*.

Превентивной называется оборона, производимая участниками рынка до начала непосредственного контактирования с тактическими соперниками. Она разворачивается либо в информационном пространстве конкуренции, либо охватывает опосредованные контакты. В это время участники рынка не производят наступательных операций по отношению к определенным соперникам, они полностью сосредоточены на подготовке условий будущего взаимодействия.

Тактика превентивной обороны предпринимается участниками рынка также в отсутствие встречных действий, например, явных угроз со стороны конкурентов и, при необходимости, — даже в отсутствие видимых предпосылок соперничества в ближайшее время.

На рынке часто складывается видимость полного штиля. Никто никому не мешает и вроде бы не угрожает. Такая картина нередко действительно возникает вследствие возникновения на рынке оперативного *status quo* — положения, при котором ни одна из сторон тактического взаимодействия не имеет достаточных сил для проведения наступательных действий в целях улучшения своих позиций. Как следствие, конкурентные действия сторон являются, как правило, рассеянными и неконцентрированными.

В этом случае участники рынка уделяют внимание вопросам обороны впрок, на случай того, что такие угрозы обязательно когда-нибудь прозвучат, и тактический период взаимодействия наступит. Нередко участники рынка вполне обоснованно полагают, что соперники обязательно начнут действовать против них в обозримом будущем или смогут начать такие действия в перспективе. Им не-

обходимо понимание того, какие тактические операции придутся соперникам по душе.

Ведь видимость полной гармонии сохраняется до появления в голове у первого же участника рынка желания перейти в наступление. И тогда выясняется, что на фоне штиля некоторые фирмы наращивали конкурентные силы, развивали потенциал и готовились сделать свой первый ход.

Опытные и компетентные участники рынка начинают задумываться об обороне своих позиций до начала непосредственного взаимодействия с соперниками. Они предваряют непосредственное взаимодействие превентивными мерами, с помощью которых обеспечивают более выгодные условия для проведения будущих операций. Лишь малоопытные и не очень компетентные участники рынка приступают к обороне после первого хода, сделанного или совершаемого соперниками.

Для целей превентивной обороны участники рынка используют разные операции. Часть из них относится к группе тактических хитростей. Другой серьезный блок операций составляют конкурентная разведка и контрразведка.

Субъекты предпринимательства вправе также превентивно действовать в информационном пространстве, рассылая различные информационные сигналы, главной целью которых является демонстрация конкурентам и другому окружению своего благополучия в делах.

Они могут постоянно, целенаправленно и своевременно уведомлять тактических соперников об угрозе ответных действий. Данная тактическая операция состоит в нанесении серии информационных ударов по соперникам, в которых участники рынка оповещают соперников о решительных намерениях обороняться, об уже предпринятых или предпринимаемых ответных действиях, о создании оборонительных союзов.

Уведомление соперников также происходит посредством демонстрации благополучного выполнения ранее принятых обязательств перед потребителями, поставщика-

ми и государством и накапливаемого потенциала, который обязательно будет применен в очередном тактическом периоде взаимодействия сторон. Такие действия в информационном пространстве конкуренции оказывают очевидное влияние на предполагаемый наступательный порыв тактических соперников.

Превентивное противодействие конкурентам состоит также в поддержании своего конкурентного потенциала в состоянии готовности откликнуться на новые возможные вызовы соперников. Для этого участники рынка, к примеру, постоянно уделяют внимание поиску, разработке и внедрению технологических или организационных решений, на которые соперники заведомо не могут пойти, участию в подготовке профессиональных кадров, постоянной работе с влиятельными инвесторами.

Превентивная оборона участников рынка включает также создание и развитие подразделений по обеспечению безопасности, управление их сотрудниками и их снабжение необходимым оборудованием, поддержание рабочих отношений с государственными силовыми ведомствами и частными охранными предприятиями.

Для задач превентивной обороны субъекты предпринимательства участвуют в создании структурных барьеров для вхождения соперников в отрасль или для их перехода на новые рынки. Система данных тактических операций включает заполнение всех возможных ниш ассортимента продукции, поощрение государственной политики, направленной на укрепление таких барьеров, например посредством лицензирования деятельности, формирования отраслевых союзов для повышения барьеров вхождения на рынок.

Превентивная оборона участников рынка состоит также в формировании и постоянном поддержании и укреплении административного ресурса — поддержки своей деятельности со стороны органов власти и управления, а также влиятельных чиновников.

Необходимость предупреждения возможного и намечаемого усиления конкурентов обуславливает формирование участниками рынка целевых установок на регулярное проведение превентивных оборонительных операций в отношении вероятных соперников. Вероятность угроз, исходящих от конкурентной среды, заставляет предпринимателей быть в постоянной готовности к отражению атак извне. Оборонительная активность не стимулируется реальными действиями соперников, она содержится в самой идее защиты ранее приобретенных конкурентных преимуществ.

Тактика превентивной обороны весьма эффективна для предохранения участников рынка от тактических неожиданностей, которые могут исходить от вероятных соперников. С ее помощью субъекты предпринимательства могут формировать круг ожидаемых конкурентов, избавляя себя, по возможности, от встреч с нежелательными соперниками и намечая перечень тактически выгодных полей конкуренции, на которых они могли бы взаимодействовать с допустимыми соперниками.

Используя эту тактическую модель, участники рынка готовятся и к последующей обороне, и к возможному последующему прямому, встречному или ответному наступлению. Фактически они начинают обороняться от вероятных соперников, которые пока не являются действующими соперниками, не признаются таковыми, а возможно, таковыми не станут никогда.

В процессе тактического планирования превентивной обороны участники рынка должны настроить сотрудников на необходимость обязательного опережения возможного и намечаемого усиления конкурентов, которые могут предпринять наступательные действия в течение предполагаемых периодов взаимодействия.

В перечень конкурентных операций тактики превентивной обороны, производимых фирмами для обеспечения собственной безопасности в информационном простран-

стве конкуренции входит разведывательная и контрразведывательная деятельность участников рынка.

В отличие от других действий по обеспечению собственной безопасности разведка и контрразведка предполагают прямое взаимодействие с теми представителями окружения, в которых фирма усматривает своих вероятных конкурентов.

В любой конкурентной диспозиции перед участниками рынка возникает задача упреждающего выявления источников внутренних и внешних угроз безопасности бизнеса, а также резервов конкурентоспособности, которые порой оказываются гораздо лучше известными соперникам, чем собственному менеджменту. Именно поэтому в арсенале управления конкурентными действиями фирм так много похожего на инструментарий тайных спецслужб.

Комбинационные сценарии проведения тактических операций

Комбинацией в тактике конкурентных действий называется способ проведения участниками рынка тактических операций, состоящих из непротиворечивого сочетания элементов разных наступательных и/или оборонительных операций. Комбинационный способ проведения тактических конкурентных операций является столь же естественным для деятельности субъектов предпринимательства, как комбинации в спортивных играх или сочетание различных стилей в музыке (симфонический джаз, кантри-блюз, даб-техно и др.).

Во взаимодействии с тактическими соперниками участникам рынка постоянно приходится комбинировать, чтобы учесть множество своих и чужих особенностей, влияющих на конкуренцию с конкретными соперниками, и не сталкиваться постоянно с тактическими неожиданностями.

Разработка тактических комбинаций и включение их в тактические планы взаи-

модействия с соперниками приводит участников рынка к необходимости разработки *комбинационных сценариев проведения тактических операций*, под которыми понимаются организационные сценарии их комбинированной операционной деятельности в конкурентной среде.

В этих сценариях применяемые элементы тактических операций, образующие их виды, методы, типы конкурентных действий, а также стоящие за ними стратегии конкуренции, переплетаются между собой, образуя своеобразный тактический клубок. Распутывание его, распознавание и выявление всех его нитей часто оказываются непосильными задачами для соперников.

Комбинационные сценарии проведения тактических операций часто применяются в двустороннем соперничестве с одними и теми же соперниками.

Так происходит, например, если с одними и теми же тактическими конкурентами разворачивается соперничество и «за результат», и «за различные ресурсы» — кадры, партнерские бизнес-коммуникации, информацию, уникальное сырье, доступ к государственному заказам, инвестиции, др.

Каждое звено тактического взаимодействия с одними и теми же соперниками развивается на разных конкурентных полях, может приводить к неодинаковым результатам. Участникам рынка приходится по-разному использовать различные конкурентные действия, применяя их на постоянной либо временной основе.

Эти звенья тактического взаимодействия охватывают различные временные периоды. При этом тактические периоды взаимодействия с одним и тем же соперником по поводу разных объектов бизнеса могут совпадать либо не совпадать между собой.

Тактические комбинации могут быть наступательными. В этих случаях они полностью опираются на комбинационные сценарии проведения наступательных операций. Следуя им, участники рынка стараются одновременно по-разному воздействовать

на одного и того же тактического соперника и на разных соперников.

Тактические комбинации могут быть оборонительными. В этих случаях применяются комбинационные сценарии проведения оборонительных операций, следуя которым участники рынка одновременно по-разному противодействуют соперникам.

Более сложными являются комбинации, адресуемые участниками рынка одним и тем же тактическим соперникам, в которых ими:

- одновременно применяются элементы наступательных и оборонительных тактических операций;

- наступление временно подключают к обороне, а оборона — к наступлению;

- оборона и наступление сочетаются не только между собой, но и с уклонением от соперничества с тактическими соперниками либо с партнерством с ними.

Наибольший интерес к разработке комбинационных сценариев просыпается у участников рынка в процессе участия в межпродуктовой, отраслевой или межотраслевой конкуренции, в конкуренции «за информацию», а также за кадровые и инвестиционные ресурсы.

Участники рынка планируют к осуществлению в одно и то же время различные виды конкурентных операций, а затем комбинируют их элементы и обеспечивают организационные и мотивационные условия проведения комбинаций. Вооруженные запланированными комбинациями и комбинационными сценариями проведения тактических операций, участники рынка входят в тактические периоды взаимодействия с конкурентами.

Тактические комбинации призываются участниками рынка на помощь также в условиях, когда им приходится одновременно применять разные тактические операции по отношению к разным соперникам, на разных конкурентных полях, по поводу разных объектов бизнеса.

Поскольку субъекты предпринимательства конкурируют одновременно с разными

тактическими соперниками, им постоянно приходится сталкиваться с рисками многостороннего соперничества. Потенциальные опасности приходят к ним одновременно от неограниченного числа разных по силе конкурентов, преследующих разнородные цели, и с каждым из них приходится выстраивать тактическое взаимодействие.

Поэтому их тактика конкурентных действий всегда опирается в таком соперничестве на комбинационные сценарии проведения тактических операций. Конкурентам нужно не только уметь по-разному взаимодействовать с разным окружением, но действовать на разных конкурентных полях и добиваться своего на каждом из них. Тактические периоды взаимодействия с каждым из соперников могут при этом совпадать либо не совпадать между собой.

И наконец, участникам рынка приходится добиваться одновременного признания у разного окружения, в том числе у разных потребителей, потенциальных партнеров, контрагентов, государства, что весьма непросто. Им приходится постоянно комбинировать действия, чтобы угодить разному окружению, соответствовать его ожиданиям и даже превосходить их в сравнении с соперниками.

Поставщиков продукции всегда больше интересует добросовестность и платежеспособность партнеров, нежели их имидж в массовом сознании или в коридорах власти. Большинство потребителей считают основным конкурентным преимуществом высокое качество и ассортимент продукции в сочетании с приемлемыми ценами на нее. Некоторым потребителям больше импонирует известность брендов, репутация и рекламные образы участников рынка. Массам населения льстит, когда субъекты предпринимательства охотно финансируют в больших объемах различные популярные общественные мероприятия и публичные зрелища. Свои интересы имеют у государства и в кругах правительственных чиновников.

Тактические комбинации могут быть составлены участниками рынка без выхода

за пределы той или иной наступательной или оборонительной модели. Но они также могут быть составными других тактических моделей конкуренции — модели отступления, модели согласия и др.

Сфокусированные и нефокусированные тактические комбинации

В тактике конкурентных действий участников рынка важное место занимают комбинации, в которых соединяются разнородные действия, выполняемые параллельно. Все субъекты предпринимательства постоянно вынуждены действовать параллельно в повседневном ведении бизнеса. К этому их подталкивает необходимость параллельного взаимодействия с разными представителями окружения, адресующими им разные требования и претензии.

Интерес участников рынка к комбинированию параллельных действий проявляется по разным причинам. В их числе следует назвать и расстановку сил в конкурентной среде, и баланс сил непосредственных соперников на разных тактических конкурентных полях, влияние «сил конкуренции», отраслевых барьеров, государственных и иных ограничений, наличие государственных приоритетов в развитии разных отраслей экономики и в поощрении конкуренции и отдельных конкурентов, традиции массового сознания, привычки и ментальные предпочтения участников рынка, потребителей и остального окружения.

В процессе разработки и применения сценариев тактического комбинирования все выполняемые действия могут признаваться участниками рынка равнозначными. Все они трактуются как одинаково важные для взаимодействия с тактическими конкурентами. Однако нередко в их числе выделяются наиболее значимые звенья, на которых фокусируется их основное внимание.

Поэтому тактические комбинации могут быть сфокусированными и не сфокусиро-

ванными. *Сфокусированные тактические комбинации* предусматривают наделение участниками рынка отдельных производимых ими действий свойствами главного звена комбинаций и группирование вокруг них остальных конкурентных действий. *Несфокусированные тактические комбинации* предусматривают свободное сочетание конкурентных действий без выделения главного звена комбинаций.

Несфокусированные тактические комбинации наблюдаются в широко диверсифицированном бизнесе, в котором четко не выделено стратегическое ядро. Они применяются не концентрированно, рассеянно против наименее сильных тактических конкурентов. Их применение присуще инновационному предпринимательству, специализирующемуся на разработках новшеств на заказ и доведении их до этапа промышленной апробации. Интерес к ним также опирается на резкую динамику потребительского спроса и на необходимость стимулирования этой динамики.

В остальных случаях субъекты предпринимательства отдают предпочтение сфокусированным тактическим комбинациям. Они широко представлены и в монопродуктовой, и в межпродуктовой, и в отраслевой, и в межотраслевой конкуренции. Они наблюдаются в действиях участников рынка, перед которыми стоит задача преодоления отраслевых барьеров вхождения на рынок и работы на нем.

Они востребованы в соперничестве с конкурентами, обладающими разной конкурентоспособностью. Такие комбинации сопровождают и консервативные, и прогрессивные ожидания потребителей.

Субъекты предпринимательства руководствуются разными соображениями, выбирая главное звено — главный фокус внимания — предпринимаемых тактических комбинаций. Они оценивают конкурентные силы — свои и соперников, собственный и чужой потенциал, состояние менеджмента конкурентных действий сторон, профессиональные компетенции, опыт, желания, а так-

же понимание того, насколько подходящим для них является дело, которым они занимаются, взаимодействуя с конкурентами.

В соответствии с их выбором разрабатывается, а затем реализуется тот или иной сценарий сфокусированной тактической комбинации, местом применения которого становится приоритетное конкурентное поле тактического взаимодействия с соперниками. Именно это конкурентное поле определяется как главное место соперничества, и ему оказывается определяющее внимание в комбинации конкурентных действий.

Например, участники рынка могут фокусировать выполняемые тактические действия вокруг конкуренции «за кадровые ресурсы» и подчинять этому действия против того же соперника «за снижение цен». Они могут сосредоточивать внимание на наступлении на отдельных конкурентов, которые представляются им в данный момент времени наиболее опасными, однако при этом в отношении других конкурентов могут применяться оборонительные тактические операции.

Применение сценариев сфокусированных тактических комбинаций прежде всего предполагает формулирование участниками рынка приоритета оборонительных или наступательных операций. В дальнейшем их сочетание будет произведено в соответствии с принятыми участниками рынка приоритетами.

Фокусируя внимание на обороне, участники рынка не отказываются от тактических действий, которые могли бы подвести их к улучшению конкурентных позиций, захвату новых рынков или прорыву на позиции соперников. Фокусируя внимание на наступлении, они не отказываются от защиты от тех же самых или других соперников на других конкурентных полях.

Фокусируя внимание на определенных конкурентных полях, используемых в соперничестве с одними и теми же или с разными конкурентами, участники рынка стараются сдерживать и устранять угрозы, давление, удары, исходящие от соперников. Одновременно они пытаются обеспечивать тактиче-

ское конкурентное превосходство над соперниками хотя бы в отдельных элементах бизнеса там, где это возможно, за счет проведения встречных наступательных операций, вынуждая соперников постоянно заниматься поисками ответных мер противодействия.

Нередко, если паритет конкурентных сил становится очевидным для соперников, те могут договориться между собой и вместе концентрировать внимание на общих абстрактных или воображаемых конкурентах. В этих случаях сценарии комбинированного фокусирования включают не только оборонительные и наступательные действия, но и деловое сотрудничество между соперниками.

Характерным примером такого комбинирования является диверсификация бизнеса с раздвоением его стратегического ядра. В диверсификации бизнеса проявляются конкурентные действия, присущие и тактике обороны, и тактике наступления — из одних отраслей следует с выгодой уйти полностью или частично, в другие отрасли следует с выгодой для себя войти. Кроме того, в диверсификации бизнеса проявляются, наряду с конкурентными, другие стратегии фирмы — производственные, инвестиционные, коммерческие и др.

Поэтому субъектам предпринимательства, работающим в разных отраслях против разных тактических соперников, и приходится комбинировать наступление с обороной независимо от содержания диверсификации (вхождение в родственные или в неродственные области бизнеса, диверсификация «вперед» или «назад»).

Отдельные комбинации тактических операций образуют устойчивые модели: модели партизанских действий; модели отступления и другие модели, рассмотренные ниже.

Модель тактики партизанских действий

Партизанские действия, партизанские отряды, партизанское движение — эти понятия хорошо известны по тактике военных

действий. Партизаны внесли существенную роль в разгром противников в Отечественной войне, которую вела Российская империя в 1812 г., и в Великой Отечественной войне, которую вел СССР в 1941–1945 гг. Значительный вклад вносили партизаны и в борьбу, которую во все времена вели разные народы против колониализма и национального порабощения.

Однако, как и многие иные военные понятия, «партизанская» терминология оказалась востребованной и в современном предпринимательстве, благодаря чему получили широкое распространение такие понятия, как «партизанские войны», «партизанский маркетинг», «партизанские атаки» (их иногда определяют как «атаки гориллы», уравнивая партизан с террористами) (См., например, [Траут, Райс, 2010; Левинсон, 2012; Левитас, 2012; и др.]).

Модель тактики партизанских действий занимает заслуженное место в перечне моделей сфокусированных комбинаций участников рынка, применяемых против тактических соперников.

Партизанскими называются конкурентные действия, которые выполняются скрытно, исподтишка, требуют сравнительно небольших издержек и совершаются для нанесения малобюджетных встречных ударов или проведения коротких контратак при условии, что участники рынка постоянно пребывают в состоянии обороны отдельных участков фронта или глухой обороны. Их применяют участники рынка, которые откровенно признаются сами себе, что уступают тактическим соперникам и в потенциале, и в мощности, и масштабах конкурентных действий.

Соответствующая модель — *модель тактики партизанских действий* — имеет комбинационный характер и включает сочетание действий, присущих и глухой обороне, и фланговому наступлению. Сценарии глухой обороны, направленные на создание преград и помех заметно превосходящим по силе конкурентам, чтобы просто отбиться

от их атак, либо сценарии допустимой обороны, включающие слепое копирование, перехваты, попытки удержания соперников на расстоянии и их блокировки сочетаются со сценариями нанесения встречных ударов либо контрнаступления.

Применение тактики партизанских действий обычно имеет затяжной характер и охватывает серии тактических периодов взаимодействия сторон. Это не временная оборона, а длительный процесс соперничества слабых или робких субъектов предпринимательства с более сильными и авторитетными соперниками.

В тактической модели партизанских действий нет места наступлению. Ведь если бы участникам рынка хватало сил на полноценное наступление, их вряд ли привлекла бы партизанская деятельность.

Рассматриваемая тактическая модель применяется, как правило, в стратегиях конкурентных действий, направленных на обособление от соперников, главным образом в стратегии простого обособления.

Тактика партизанских действий охватывает, как правило, участников рынка, стремящихся сохранить под своим контролем небольшой сегмент локального или местного рынка, который отличается сравнительной однородностью потребителей по возрасту, полу, доходам, роду занятий, менталитету. Она применяется и в конкуренции «за ресурсы», в которой фирмы-партизаны могут предложить какой-либо неожиданный небольшой, но приятный эксклюзив инвесторам, потенциальным партнерам или сотрудникам.

Ключевыми конкурентными действиями субъектов предпринимательства, которые становятся фирмами-партизанами, являются встречные удары, их сочетание в кратковременных контратаках, которые наносятся по сильным соперникам, а также различные информационные сигналы на нужную «партизанам» тему.

Выполняя конкурентные действия, фирмы-партизаны рассчитывают прежде все-

го на внезапность атак и отдельных ударов в сочетании с их скоростью и точностью.

В партизанском маркетинге такие удары состоят, как правило, в привлечении внимания локальных потребителей, поставщиков, потенциальных партнеров с помощью листовок, буклетов, флеш-игр, визитных карточек, малобюджетной контекстной рекламы, использования дешевых рекламных носителей, Интернета, молвы («сарафанное радио»). Кроме того, применяются кратковременные скидки к ценам, создание «особых» отношений с отдельными потребителями. Нанесение коротких ударов обычно сочетается участниками рынка с размещением различных контекстных информационных сигналов для оказания небольшого давления на рынок.

В партизанской конкуренции «за ресурсы» они состоят в разных вариантах эксклюзива в отношениях с источниками финансовых, человеческих, сырьевых ресурсов и новых технологий.

Они превращают конкурентное поле в партизанскую поляну. Встречные удары и контратаки, которые они в состоянии наносить, могут сравниваться сильными тактическими соперниками с укусами комара — столь они незначительны, порой ничтожны для них. Однако такие укусы дают возможность фирмам-партизанам выдерживать конкуренцию, удерживать потребителей, поддерживать финансовое и кадровое состояние на сравнительно конкурентоспособном уровне.

С менее сильными соперниками фирмы-партизаны могут в то же самое время вступить в иные тактические отношения. Применяя их, участники рынка ставят, наряду с задачами по соперничеству с ними, задачу «не спугнуть» более влиятельных и опасных конкурентов, дабы не утратить в их глазах образ партизан.

Переход участников рынка к полномасштабному наступлению, либо, напротив, к полномасштабному отступлению, либо ко вхождению в союзы с конкурентами сви-

детельствует об окончании периода применения ими тактической модели партизанских действий. Поэтому большинство участников рынка пребывает в готовности быстро свернуть партизанщину ради других моделей тактического соперничества. Но некоторые могут провести в партизанских лесах большую часть жизни в бизнесе.

Тактическая модель отступления

Тактическая модель отступления из бизнеса опирается на сфокусированном на задачах выгодного выхода из бизнеса комбинирования тактических наступательных и оборонительных операций при реализации стратегии, направленной на выгодную сдачу позиций конкурентам.

Отступление субъектов предпринимательства из бизнеса может осуществляться бессистемно — как эмоциональная реакция на неудачи и осознание отсутствия перспектив в занятии предпринимательством. Иногда это происходит в истеричном состоянии, а иногда дело доходит и до бегства из бизнеса.

Однако профессиональное отношение субъектов предпринимательства к выходу из предпринимательской деятельности основано на понимании того, что такой выход является одной из их обязательных профессиональных функций. Каждый предприниматель рано или поздно прекращает профессиональную карьеру в бизнесе. Это непременно случается и с предприятиями, коммерческими обществами и товариществами и другими юридическими лицами.

Профессиональное отношение к необходимости выхода из бизнеса делает для участников рынка актуальной стратегию конкурентных действий, нацеленных на выгодную сдачу позиций конкурентам — стратегию полного отступления и стратегию частичного отступления, применяемую слабыми интеграторами. Частичное или временное отступление может также применяться участниками рынка и при реализации других

стратегий конкуренции в качестве тактических маневров.

В связи с тем, что в процессе отступления участники рынка сознательно капитулируют перед соперниками, возникает вполне правомерный вопрос: можно ли отступление участников рынка с занимаемых позиций и уход с конкурентного поля вообще трактовать как тактику конкурентных действий?

Стратегически обоснованное отступление участников рынка с конкурентных полей лишь на первый взгляд можно сравнивать с капитуляцией, например в спортивных играх. В действительности, и стратегия, и тактика отступления применяются ими для решения системных стратегических целей и тактических конкурентных задач в сфере управления собственным бизнесом.

Отступление участников рынка с занимаемых ими конкурентных позиций представляет собой противоположность тактике наступательных действий. Однако всякое отступление участников рынка содержит в себе определенные признаки наступления. Так, участники рынка идут на существенное понижение цен, чтобы поскорее покинуть соответствующую сферу бизнеса; типичным примером применения такого метода являются ликвидационные распродажи товаров.

Отступление с позиций может также восприниматься как разновидность противодействия и иметь характер ответа на прямое воздействие конкурентов. Однако этот ответ имеет не оборонительный характер и не обнаружит стремления субъектов предпринимательства к сохранению конкурентных позиций. Напротив, установка на отступление обуславливается их стремлением сократить присутствие на рынке или совсем оставить свои позиции и покинуть бизнес под натиском соперников или вполне добровольно.

Тактическая модель «отступление из бизнеса» содержит сценарии последовательного свертывания участниками рынка бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, сокращение доли рынка с выгодой для себя.

В соответствии со стратегией участники рынка могут поставить задачу полного выхода из бизнеса. Но нередко они сдают соперникам какие-либо позиции, сохраняя за собой другие позиции, например:

- покидают определенные секторы рынка товаров, услуг, работ, но сохраняют за собой другие секторы и даже, диверсифицируя бизнес, проникают на новые секторы;

- уходят от столкновения с определенными конкурентами, но продолжают взаимодействие с другими соперниками;

- оставляют отдельные позиции в сохраняющемся бизнесе, но не оставляют другие позиции.

Каким бы ни было отступление участников рынка с конкурентных полей и со своих позиций — вынужденным или инициативным, — оно предполагает сочетание наступательных и оборонительных конкурентных операций, а также уклонение от соперничества с отдельными конкурентами.

Участники рынка стремятся воздействовать на тех, кому хотели бы сдать свой бизнес, противодействовать тем, кто мешает или может помешать им делать это, а также бездействовать и уклоняться от соперничества с теми конкурентами, кто не представляет им опасности и не вызывает интереса как потенциальный приобретатель их бизнеса.

Наступательные операции участников рынка состоят из информационного давления на потенциальных покупателей бизнеса, информационных ударов по ним же, содержащим интересные предложения, а также продолжения наступательных действий против соперников, выигрыш у которых был бы достаточен для принятия вероятными покупателями положительного решения о приобретении бизнеса.

Оборонительные операции участников рынка состоят из рассылки информационных сигналов для отвлечения внимания от вероятной сделки, разведывательной и контрразведывательной работы, обороны флангов, других участков фронта и тыла,

блокировки, копирования, перехвата и противодействия встречному перехвату.

От непосредственного взаимодействия с отдельными вероятными тактическими соперниками участники рынка предпочитают уклониться в принципе либо отсрочить такое взаимодействие. Рациональное бездействие на стадии выхода участников рынка из бизнеса имеет место, если участники рынка:

- полагают, что данные соперники не обладают необходимым уровнем потенциальной конкурентоспособности, чтобы заслужить их внимание;

- желают временно уклониться от столкновения с заведомо более конкурентоспособным вероятным соперником, не будучи готовым к взаимодействию с ним, либо потому, что уровень его конкурентоспособности ей неизвестен;

- хотят выиграть время, чтобы лучше изучить соперника, получить о нем дополнительную информацию, полагая, что немедленное столкновение слишком опасно;

- расценивают соперничество именно с данным конкурентом как тактически или стратегически бесперспективное;

- не считают источник разногласий между конкурентами важным по сравнению с другими задачами, в частности по организации взаимодействия с другими соперниками.

Тактическая модель отступления предусматривает полное отступление, частичное отступление, временное отступление или окончательное отступление участников рынка.

При *полном отступлении* участники рынка полностью прекращают деятельность на отдельном секторе рынка, или на отдельном локальном рынке, или одновременно на всех секторах рынка любого уровня. При полном отказе участников рынка от ведения бизнеса применение тактики отступления обычно сочетается ими с тактикой тотального наступления в целях обеспечения наиболее выгодных условий выхода из бизнеса.

Самым выгодным сценарием полного отступления является «сбор урожая». Определяющей целью «сбора урожая» выступает получение владельцами и руководством фирмы максимума доходов накануне широкого информирования ими общественности о намерениях завершить деловую карьеру.

Для этого данная фирма предельно сокращает текущие расходы, обнуляет инвестиции в развитие бизнеса, сворачивает затраты на послепродажный сервис, продвижение товаров, рекламу и PR. Руководству фирмы важно добиться, чтобы уменьшение издержек происходило быстрее, чем сокращение продаж.

«Сбор урожая» является эффективным сценарием выхода из бизнеса и в том случае, когда оставляемый вид деятельности имеет второстепенное значение для диверсифицированной фирмы, и в том случае, когда фирма расстается лишь с основной деятельностью.

Полное отступление может быть *окончательным*, если участники рынка не возвращаются в покидаемое ею направление предпринимательской деятельности.

При *частичном отступлении* участники рынка покидают лишь отдельное тактическое конкурентное поле, стараясь сохранить присутствие на других конкурентных полях. Оно обычно рассматривается участниками рынка как принесение в жертву обстоятельствам отдельных направлений бизнеса вплоть до утраты юридической самостоятельности во имя развития других его направлений с помощью той или иной модели наступления. Поэтому оно применяется слабыми интеграторами в стратегии частичного отступления.

Тактическими операциями слабых интеграторов являются:

— частичная продажа бизнеса сильному сопернику; при этом продавец оговаривает сохранение за собой отдельных прав, с помощью которых он мог бы в дальнейшем по-прежнему рассматриваться как су-

веренный, хотя и зависимый, субъект предпринимательства;

— создание совместного бизнеса с более сильной фирмой;

— слияние собственного бизнеса с бизнесом интегрирующего конкурента;

— присоединение к интегрирующему конкуренту.

Тактическая модель рациональной самоизоляции

От тактики отступления следует отличать *тактику рациональной самоизоляции*, применение которой участниками рынка сопровождается сочетанием наступления, обороны и уклонения от непосредственного взаимодействия с отдельными вероятными соперниками. В отличие от отступления, которое всегда сопутствует выходу предпринимателей из собственного бизнеса, при рациональной самоизоляции о выходе из бизнеса не может быть и речи. Она является способом сохранения и продолжения развития бизнеса в сравнительно безопасных рыночных нишах.

Тактическая модель рациональной самоизоляции используется участниками рынка при реализации ими стратегии обособления специализированного бизнеса и включает операции, направляемые ими на изоляцию собственного бизнеса в пределах «своей» рыночной ниши. В самоизоляции они усматривают прежде всего предпосылку изоляции той ниши, в освоении которой они добились серьезных успехов и, возможно, уже стали вне конкуренции.

Они концентрируют внимание на противодействии соперникам, проявляющим интерес к предметам их специализации, создавая им различные помехи и проводя превентивные действия в информационном пространстве, призванные закрепить в сознании потребителей и другого окружения их действительную или мнимую исключительность. При этом они стараются уклоняться от соперничества с другими субъек-

ектами предпринимательства, индифферентными к их бизнесу, кроме состязания «за кошельки потребителей».

Такая тактика действий обычно применяется участниками рынка, разрабатывающими очень узкую и хорошо освоенную ими рыночную нишу, если они:

- не желают демонстрировать окружению реальный уровень своего конкурентного потенциала;

- не подпускают к ней или не желают подпускать достойных конкурентов;

- желают временно уклониться от взаимодействия с заведомо менее конкурентоспособными противниками, поскольку считают это нецелесообразным.

Не желая фокусировать внимание на отдельных соперниках, такие фирмы фокусируют его на мнимом отсутствии у них соперников как таковых. Они выходят из игры посредством самостоятельной изоляции своего бизнеса в избранном секторе/сегменте рынка.

Для этого участники рынка применяют различные тактические операции, в числе которых:

- лишение прямых соперников точной информации о параметрах собственного бизнеса, реальных размерах конкурентного потенциала;

- заведомое опережение возможных конкурентов в применении различных методов неценовой конкуренции, начиная от маломасштабной дифференциации товаров на уровне качества, изначально недоступном для фирм, действующих в сфере стандартного бизнеса, и завершая эксклюзивными элементами фирменного стиля и PR;

- стабильное применение сравнительно высоких или сравнительно низких цен, на которые также не могут пойти субъекты стандартного бизнеса, ибо это в обоих случаях им грозит разорением;

- уклонение от любых форм переговоров с возможными соперниками, кроме тех, которые имеют отвлекающий характер, а также отклонение любых предложе-

ний о сотрудничестве, кроме тех, которые обусловлены необходимостью поддержания и развития цепочек ценностей.

Действуя так, субъекты предпринимательства, с одной стороны, стараются уклониться от тактического 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.

Прибегая к тактической модели рациональной самоизоляции, участники рынка используют полный арсенал подходящих действий, включая занятие новых рыночных ниш, ресурсов, недоступных конкурентам, технологий и организационных решений, не освоенных ими, копирование и перехват придуманных ими нововведений, постоянное превентивное информационное давление на рынок, подключение ресурсов общественного мнения.

Благодаря концентрации и максимальному использованию ресурсов на ограниченной территории могут быть достигнуты более высокая эффективность производства, сокращение сроков доставки товаров потребителям, узнаваемость торговой марки, насыщенность рекламой. Это позволит участникам рынка экономить ресурсы, что трудно обеспечить, если они пожелают функционировать сразу на многих территориально разобщенных рынках товаров/услуг/работ.

В некоторых отраслях участники рынка формируют столь высокие стандарты деятельности, что создаваемые ими помехи не просто затрудняют возможным соперникам вхождение в освоенную ими рыночную нишу, но часто исключают само появление такой возможности. Тем самым они усилива-

ют свой бизнес, не затрачивая время и ресурсы на участие в конфликтах с несерьезными соперниками.

Однако в других отраслях для работы внутри самой рыночной ниши характерен метод прямых и встречных конкурентных действий участников рынка. Так происходит при узкой, но не эксклюзивной специализации бизнеса. В отсутствие признаков уникальности бизнеса участникам рынка, конечно, труднее создавать помехи соперникам. Они вынуждены уделять больше внимания активному воздействию на них, например, комбинируя для этого методы неценовой и ценовой конкуренции.

Неценовые методы конкуренции обеспечивают производство особых, уникальных товаров, в том числе товаров, обладающих свойством единичности. К ним также относится создание уникальных компонентов бизнеса, в их числе — продажа продукции через специализированные, порой закрытые для рядовых клиентов, магазины, роскошная, необычайно выразительная реклама, особо трогательное внимание к покупателям в процессе продажи товаров и др.

Например, кутюрье могут продавать продукцию, сшитую на своих фабриках, только в специализированных магазинах, носящих их имя. Вместе с тем каждый из них может при желании продать право на упоминание своего прославленного имени на продукции, представляющей собой обычный ширпотреб.

Ценовая конкуренция ведется посредством установления исключительно высоких цен, которые, по замыслу, должны фиксировать в сознании клиентов признаки продукции, фирм и владельцев бизнеса.

Такой подход позволяет участникам рынка добиваться выдающихся достижений в обеспечении высокой нормы прибыли при небольших объемах продаж товаров лояльным и преданным предлагаемой марке клиентам, внушении обществу мысли о собственной незаменимости в качестве поставщиков товаров/услуг/работ.

Тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания

Уклонение от непосредственного взаимодействия с тактическими соперниками является основой *тактической модели бесконфликтности и взаимопонимания*, которая применяется участниками рынка в процессе реализации ими стратегии компромисса с конкурентами.

Данная тактическая модель основана на сочетании применения субъектами предпринимательства тактических наступательных и оборонительных операций и любых тактических комбинаций по отношению к различным соперникам, за исключением одной небольшой группы тактических конкурентов, либо даже одного-единственного конкурента, с которым данные участники рынка сосуществуют, следуя стратегии компромисса с конкурентами.

Бесконфликтности в конкуренции не бывает. Поэтому тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания основана не на фактически имеющей место бесконфликтности между соперниками, а на необходимости минимизации конфликтов интересов между сторонами, которые договорились или условились о взаимном компромиссе. Достижение и сохранение взаимопонимания, позволяющее сторонам выдерживать конкуренцию, становится главным звеном, на котором фокусируется внимание участников рынка в процессе разработки и применения сценариев «бесконфликтных» комбинаций.

Условия применения рассматриваемой тактической модели обычно таковы:

— уровень потенциальной конкурентоспособности соперников оказывается примерно равным, и ни у одной из сторон нет сил для укрепления собственных конкурентных позиций за счет ослабления конкурентных позиций другой стороны;

— наступающая сторона не может наступать, поскольку ее соперники демонстрируют готовность перехватывать ее бизнес-

идеи и клиентуру, но у тех, в свою очередь, отсутствуют ресурсы для самостоятельного проведения тактических наступательных операций;

— обороняющиеся друг от друга участники рынка могут прийти к тактическому взаимопониманию, исчерпав возможности оборонительных операций.

В этих условиях стороны соперничества договариваются или условливаются не создавать друг другу взаимных помех и не возводить преград: не переманивать ценных сотрудников, не перехватывать клиентов и партнеров, не мешать друг другу во время проведения государственных тендеров, не проводить каких-либо фронтальных или фланговых атак, не портить друг другу информационное пространство конкуренции.

Вместе с тем отдельные наступательные или оборонительные тактические операции вполне применимы в данной тактической модели конкурентных действий.

Это относится к таким оборонительным операциям, как слепое копирование действий тактических соперников, которые рассматриваются как образцы для подражания, удержание соперника на тактически выгодной дистанции, защита сильных сторон другими сильными сторонами, защита сильного от сильнейшего, перехват конкурентных действий, разведка и контрразведка.

Это относится также к таким наступательным операциям, как занятие пустующих рыночных ниш, распознавание и захват незанятых рыночных ниш, переключение конкурента, проскальзывание мимо конкурента, проверка флангов.

Кроме того, участники рынка поддерживают готовность к применению и других наступательных и оборонительных тактических операций, в чем может возникнуть потребность немедленно по окончании периода бесконфликтности в отношениях сторон.

Как правило, применение стратегии компромисса с конкурентами не предполагает составления формальных соглашений о проведении каких-либо совместных дей-

ствий. Стороны лишь принимают на себя устные или письменные взаимные обязательства не создавать помех друг другу и не пытаться воздействовать друг на друга.

Между конкурентами возможны два типа соглашений:

- первый тип — пакты о ненападении;
- второй тип — пакты о нападении.

Суть «*пакта о ненападении*» проста — я не трогаю вас, а вы не трогаете меня. Соперники достигают согласие прежде всего в вопросах предоставления гарантий взаимной безопасности. Они взаимно обязуются не предпринимать действий, которые могли бы привести к ослаблению конкурентных позиций другой стороны.

Тактическая модель бесконфликтности опирается на «пакт о ненападении», которым является здесь в лучшем случае соглашение о взаимном признании, протокол о намерениях (которые на деле ни к чему не обязывают ни одну из сторон), а то и вовсе устная договоренность об уважении законных интересов друг друга.

Поэтому наступательная или оборонительная активность участников рынка, адресуемая соперникам, с которыми необходимо избегать конфликтов, входит в противоречие с задачами обеспечения бездействия и уклонения от непосредственного взаимодействия, и стороны тут же меняют сценарий действий в пользу дальнейшего соблюдения достигнутых компромиссов между собой.

Применение тактической модели бесконфликтности и взаимопонимания может стимулироваться также человеческим фактором. Владельцы бизнеса гораздо охотнее идут на применение тактической модели бесконфликтности и взаимопонимания в условиях взаимного расположения, уважения и симпатии.

Данное обстоятельство имеет немаловажное значение. Хорошие личные отношения, взаимное личное доверие, взаимное уважение имеют не только романтический характер, но и вполне прагматический.

Весьма часто владельцы бизнеса, которые, в принципе, могли бы при определенном стечении обстоятельств оказаться непримиримыми противниками, оказывают друг другу различные услуги, порой значительные, совместно участвуют в деятельности общественных объединений, политических партий, вместе проводят общественно значимые мероприятия.

Модель тактического согласия

Применение участниками рынка *модели тактического согласия* предполагает достижение ими согласия между собой по ключевым тактическим вопросам двусторонних отношений. Конкуренты временно соглашаются не причинять взаимный вред ударами, угрозами, давлением и не создавать взаимные помехи своими действиями и/или помогать друг другу, обмениваться опытом и совместно противостоять общим соперникам.

Данная тактика действий свойственна реализации стратегии кооперации с конкурентами.

Три первых условия ее применения совпадают с тремя первыми условиями применения тактической модели бесконфликтности, другие условия ее применения таковы:

— перед участниками рынка оказывается общий соперник или соперники, чрезвычайно опасные — до такой степени, что им можно противостоять, лишь объединившись или договорившись между собой;

— общий соперник оказывается менее опасным для каждой из сторон в отдельности, но тем не менее он активно работает на рынке и «путается под ногами» у других участников рынка;

— общий соперник оказывается опасным для одной из противостоящих сторон, и та привлекает на подмогу ресурсы тактического союзника, которому, возможно, данный соперник не опасен вовсе.

В этих обстоятельствах участники рынка заранее, еще не начав действовать, либо, напротив, исчерпав ресурсы взаимного про-

тивоположения, договариваются между собой о взаимном согласии, либо обмениваются информацией о согласительных намерениях, либо, наконец, по умолчанию применяют тактику действий, в которой соперник может увидеть согласительные мотивы.

В отличие от тактической модели бесконфликтности, нацеливающей участников рынка на достижение и сохранение взаимопонимания, модель тактического согласия нацеливает их на достижение и сохранение взаимного согласия. Именно оно позволяет сторонам выдерживать конкуренцию и становится главным звеном, на котором фокусируется внимание участников рынка в процессе разработки и применения сценариев «согласительных» комбинаций.

Предметами согласия становятся рынки сбыта продукции, исключение спекулятивных или демпинговых цен, совместное проведение научных исследований или совместная разработка полезных ископаемых либо что-то другое.

Стороны достигают понимания того, что взаимное согласие обеспечивает им гораздо большие тактические и стратегические выгоды, чем взаимное противостояние. Это согласие дается им не на основе взаимного ознакомления с намерениями, а на основе взаимной оценки конкурентных потенциалов.

Они соглашаются действовать синхронно, координируя предпринимаемые действия и имеющиеся ресурсы между собой.

В любом случае, если вероятным противником оказывается не беспредельщик, а истинный профессионал, солидный владелец бизнеса, всегда лучше договориться и привлечь на свою сторону конкурентный потенциал соперника, чем вести дело к истощению этого потенциала, а заодно — и своего собственного.

Добившись взаимного согласия, стороны нейтрализуют взаимные угрозы, сохраняя лишь взаимные интересные предложения.

Тактика согласительных действий при необходимости приходит на смену любой

другой тактике конкурентных действий. Она опирается на использование двух типов соглашений между конкурентами.

К первому типу следует отнести пакты о ненападении, рассмотренные при описании тактической модели бесконфликтности.

Ко второму типу следует отнести пакты о нападении. Их суть также достаточно очевидна — мы с вами не трогаем друг друга потому, что у каждого из нас есть общий противник, противостояние которому важнее всех наших внутренних распрей. Таким образом, соперники объединяют усилия и направляют их против любой третьей стороны. Они достигают согласия, основываясь на необходимости обеспечения совместных конкурентных действий против общего окружения. Именно в этом они усматривают предпосылки обеспечения гарантий безопасности своего бизнеса.

На основе пактов о нападении стороны строят тактические планы и разрабатывают сценарии совместного наступления против общих соперников, а также совместного создания тем различных преград и помех. В этих сценариях описывается распределение обязанностей между сторонами, процедуры координации взаимных конкурентных действий и оказания взаимной помощи.

Подписание пактов о нападении обязывает новых союзников осуществлять совместную глухую, допустимую и превентивную оборону, совместное фронтальное или фланговое наступление. А это приводит к появлению в их арсеналах сложных моделей многостороннего тактического соперничества.

В них возникают конкурентные треугольники и многоугольники, сторонами которых являются тактические соперники, ставшие участниками согласительных процедур и не ставшие таковыми. Некоторым участникам этих многоугольников приходится одновременно применять, например, тактику первого хода, тактику второго хода, кооперацию, встречное наступление и глухую оборону.

В процессе реализации стратегии кооперации с конкурентами участники рынка могут применять тактику *совместной обороны*. Она предполагает участие партнеров в тактических оборонительных операциях против общих соперников.

Партнеры вправе объединять усилия в действиях на информационном пространстве, построении отраслевых барьеров, создании общих подразделений для проведения конкурентной разведки и контрразведки.

Выступая единым фронтом, участники рынка вправе придерживаться и тактики *совместного наступления*:

Тактика совместной обороны или совместного наступления базируется на разделении обязанностей между партнерами по защите от предполагаемых ценовых и неценовых ударов по каждому из них и проведении наступательных операций, координации конкурентных действий, а часто и оказании взаимной помощи, что следует зафиксировать в организационных сценариях проведения данных операций.

Ключевое значение в модели тактического согласия имеет вопрос о составе, объеме и масштабах взаимных уступок, на которые соглашаются пойти стороны ради достижения согласия. Уступки друг другу — это то, без чего согласие сторон оказывается невозможным и недостижимым. Чтобы согласие состоялось, сторонам приходится ограничивать свои притязания и учитывать законные требования стороны, с которой решено договориться. Зато взаимные уступки оборачиваются впоследствии взаимными выгодами сторон от союзничества и партнерства.

Принятие на себя и выполнение обязательств по взаимным уступкам для получения взаимных выгод являются специфическими тактическими операциями, выполняемыми конкурентами в течение тактического периода взаимодействия, пока они следуют пактам о ненападении или о нападении.

Достижение согласия сторон по вопросу взаимных уступок производится в соответ-

ствии с письменной или устной взаимной договоренностью. Реже согласие сторон достигается без заключения официальных соглашений. Отсутствие письменных договоренностей и работа на взаимном доверии имеет определенное распространение в предпринимательской практике, в отношениях между участниками рынка, давно и хорошо знакомыми между собой.

Если стороны решили договориться официально, согласование взаимных уступок выступает основным предметом их переговоров, которые могут завершиться или не завершиться благополучно, — достижением тактического согласия.

В процессе переговоров каждая из сторон очерчивает перечень уступок, на которые она может пойти. Чтобы не перешагнуть данную черту, участники рынка сопротивляются настойчивости оппонентов, в том числе путем:

— разделения форм согласия между сторонами на отдельные составляющие;

— поэтапного выдвижения аргументов, постепенного повышения сложности обсуждаемых точек соприкосновения и нахождения по каждой из них — так же, по возрастающей — решений, устраивающих стороны;

— опережения возражений с помощью моделирования аргументов противоположной стороны и применения контраргументов, не дожидаясь, когда от партнера по переговорам поступит действительное возражение;

— вынесения «за скобки» вопросов, по которым согласие недостижимо либо затруднительно;

— «пакетирования» обсуждаемых точек соприкосновения, в ходе которого различные вопросы, относящиеся к предмету выработываемых договоренностей, рассматриваются в одном «пакете»; «пакетная» сделка может основываться на привлекательных и малопривлекательных предложениях сторон одновременно — если согласие будет достигнуто и такая сделка состоится, стороны обязательно пойдут на взаимные уступки;

— проектирования разделения в будущем функций каждой из сторон в процессе совместного противостояния общим соперникам;

— резервирования за собой права контроля исполнения достигнутых договоренностей всеми ее сторонами.

Если участники рынка действительно заинтересованы в успешном и синхронном выполнении тактики согласительных действий, уступки, принимаемые при завершении переговоров, имеют взаимный характер. Поэтому в ходе обсуждения участники переговоров, не упуская из виду собственную выгоду и безопасность своего бизнеса, обычно делают последовательные взаимные уступки (данное явление называется «*переговорным менюэтом*»).

Достигнутые между участниками рынка договоренности базируются:

— либо на *принципах симметрии* — стороны соглашения идут на примерно равноценные взаимные уступки;

— либо на *принципах простой асимметрии* — уступки одного из участников рынка другому превышают уступки другой стороны, однако стороны договорились именно так;

— либо на *принципах сложной асимметрии* — стороны не договорились об уступках друг другу, однако нашли согласие в вопросах проведения совместных конкурентных действий против третьей стороны.

Тактические маневры участников рынка

Комбинации конкурентных действий участников рынка могут иметь маневренный характер. В этих случаях их следует называть тактическими маневрами.

Под *тактическими маневрами* понимаются комбинации конкурентных действий участников рынка, адресуемые тактическим соперникам, при проведении которых предусматривается внесение каких-либо изменений в последовательное взаимодействие с этими соперниками.

Нередко в самом разгаре подготовки тактического периода к участникам рынка приходит понимание того, что задумываемые операции могут не привести их к желаемому наращиванию тактических конкурентных преимуществ. При этом применение самой тактической модели конкуренции не ставится под сомнение.

Тогда в организационных сценариях следует заранее предусмотреть возможные коррективы в составе планируемых тактических операций. Таковыми могут стать изменения:

- состава конкурентных действий;
- порядка их выполнения;
- конкурентного поля и объектов бизнеса, вокруг которых разворачивается конкуренция;
- элементов тактических операций, применяемых в комбинации (смена наступления на оборону, отступление, согласие, уклонение и наоборот);
- скорости, мощности, масштаба, интенсивности предпринимаемых действий;
- характера конкурентного взаимодействия (например, переход от малоконфликтного соперничества к конкурентной борьбе и обратно);
- состава тактических соперников, которым адресуются конкурентные действия.

Тактические маневры могут иметь стратегическое значение, если несут серьезную стратегическую нагрузку, затрагивают стратегическое ядро бизнеса или связаны с уточнением или со сменой стратегий конкуренции. Но они могут иметь операционное значение, если с их помощью участники рынка лишь упрощают выполнение тактических задач (рис. 7).

Предпосылками тактических маневров являются объективные макроэкономические, политические, глобальные и иные факторы, а также факторы, обусловленные относительной рыночной неопределенностью и рисками.

При помощи тактических маневров участники рынка стараются достичь различных тактических результатов и преодолеть немалые трудности, существующие постольку, поскольку:

- чрезвычайно сложно взаимодействовать параллельно на нескольких фронтах, различающихся между собой по соперникам и задачам конкуренции;
- фирма, нацеленная на применение различных видов и методов конкурентных действий одновременно, должна хорошо владеть каждым из них;
- противодействуя одновременно многим соперникам, участники рынка приобре-

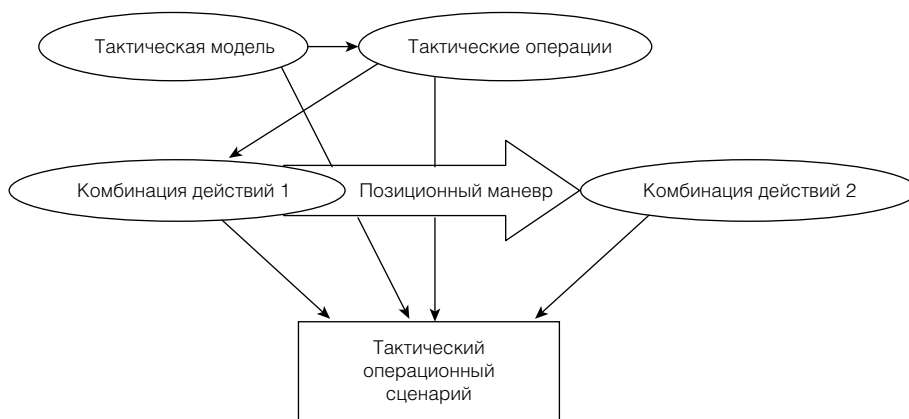


Рис. 7. Тактический маневр

Fig. 7. Tactical maneuver

тают 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.

Конкурентные маневры также способствуют рассеиванию внимания соперников.

Объектами конкурентных маневров являются конкурентные ресурсы (материальные, технологические, финансовые, коммерческие, кадровые, др.). Маневрируя ресурсами, участники рынка последовательно фокусируют внимание на большом числе объектов бизнеса, на разных отраслях, рынках, конкурентных полях и разных тактических соперниках.

Все предпринимаемые участниками рынка тактические маневры имеют позиционный характер, поскольку выполняются ими для обороны своих конкурентных позиций на том или ином поле, их улучшения, ослабления конкурентных позиций тактических соперников и поддержания «правильного» баланса конкурентных сил.

Оказавшись на тактически невыгодном конкурентном поле, участники рынка понимают, что возможности применения базовых тактических операций для них ограничены. Ведь они не могут действовать на этом поле так, как желают. Поэтому они пытаются раздвинуть границы конкурентного поля и прибегают к тактике маневренной наступ-

ления или к тактике маневренной обороны, которые применяются ими в прямой связи с тем, как в тот же период времени тактически действуют конкуренты.

Позиционные тактические маневры участников рынка в отношении конкурентов могут иметь выжидательный характер или характер лавирования (рис. 8).

Выжидательные маневры применяются участниками рынка без использования основных конкурентных ресурсов. Их тактическая задача состоит в том, чтобы выиграть время и более основательно подготовиться к соперничеству с данным конкурентом в будущем.

Так происходит, когда участники рынка не понимают или плохо понимают, какими тактическими планами и организационными сценариями располагают их соперники, не знают, что они намерены предпринять. Они также не уверены в своих силах — в том, что могут эффективно соперничать с данными конкурентами.

Поэтому они не имеют четкого представления о том, как тактически вести себя с этими соперниками. И пока такое представление не сформируется окончательно, участники рынка предпочитают осуществлять выжидательное маневрирование (его также называют занятием выжидательных позиций).

Лавирование состоит в постоянных подвигах участников рынка, направленных на укрепление линии фронта, его отдельных участков и флангов. Оно применяется участниками рынка для того, чтобы усыпить бдительность хорошо изученных соперни-



Рис. 8. Характер позиционного тактического маневра

Fig. 8. Character of positional tactical maneuver

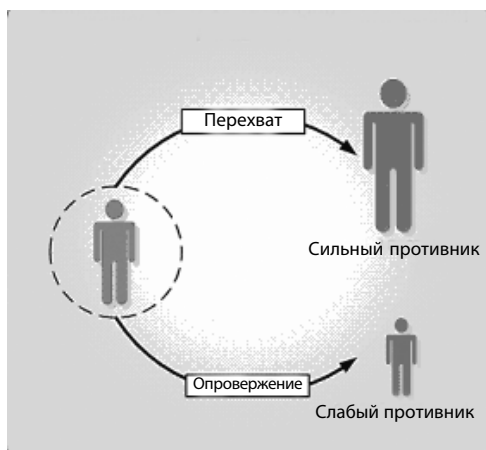


Рис. 9. Маневренная атака с тактическими разменами

Fig. 9. Manoeuvrable attack with tactical swaps

ков или для использования их конкурентных слабостей. Лавирование среди сильных соперников может включать различные жертвы, размены, достижение тактических соглашений и компромиссов с ними.

Способами тактического лавирования являются (рис. 12):

- *Маневренная атака с тактическими разменами.* Данная модель применяется участниками рынка против слабых и сильных соперников одновременно. Суть тактического размена состоит в том, что, перехватывая, порой демонстративно, некоторые действия сильного соперника, участник рынка одновременно наступает на позиции слабых соперников. Действуя так, участник рынка «разменивает» часть своего конкурентного преимущества перед уходящим в отрыв сильным соперником на конкурентные преимущества перед более слабым соперником (рис. 9).

- *Маневренная атака на самих себя для целей обороны.* Участники рынка сокращают собственные доходы, чтобы не допустить потенциальных конкурентов на рынок, посеяв в них глубокие сомнения в выгоды работы на нем. Так, снижение ими цен на продукцию не обуславливается уменьшением реальных затрат.

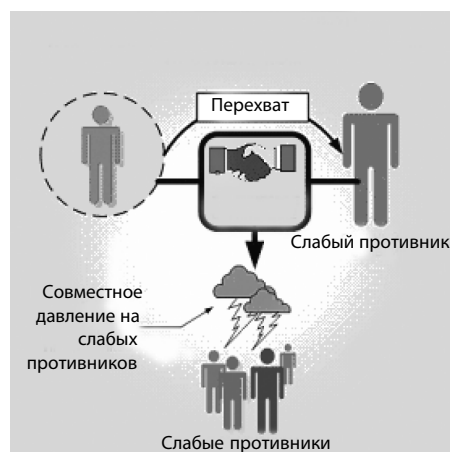


Рис. 10. Маневренная атака с использованием тактических соглашений с сильным противником

Fig. 10. Manoeuvrable attack using tactical agreements with a strong opponent

- *Маневренная атака с использованием тактических соглашений с сильным соперником.* Данный маневр используется участниками рынка для более успешного перехвата действий сильного соперника и применения их в целях совместного давления на слабых противников (рис. 10).

- *Маневренная оборона с выходом на достижение соглашений.* Участники рынка стремятся к заключению пакта о ненападении с конкурентами. Информационные сообщения, направляемые по этому поводу, сочетаются с допустимой оборонной, которая в итоге может стать неплохой платформой достижения взаимного компромисса сторон и даже их взаимной кооперации в противостоянии общим соперникам.

- *Маневренная атака с использованием тактических соглашений со слабым соперником.* Такие маневры используются участниками рынка для того, чтобы совместно со слабыми соперниками перехватывать тактические операции сильных конкурентов. При этом более сильный партнер выигрывает и от того, что превосходит по силам своего союзника. Против него он всегда может

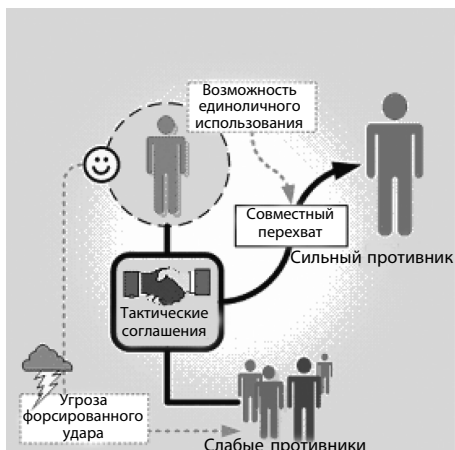


Рис. 11. Маневренная атака с использованием тактических соглашений со слабым противником

Fig. 11. Manoeuvrable attack using tactical agreements with a weak opponent

применить форсированный удар и в конце концов, если повезет, — единолично вос-

пользоваться плодами тактики «перехвата» (рис. 11).

- *Маневренная атака с тактическим обходом соперника.* Суть таких маневров состоит в сочетании флангового наступления на одних конкурентов и уклонения от соперничества с другими конкурентами, которое может быть предпринято узкоспециализированной фирмой для закрепления в «своей» рыночной нише.

- *Маневренное отступление участников с прежних секторов/сегментов рынка на новые,* на которых ранее они совсем не вели предпринимательскую деятельность. Такие маневры бывают полезными также для выхода участников рынка из неэффективных цепочек ценности, которые стали следствием низкого уровня конкурентоспособности фирм какой-либо стагнирующей отрасли. В таком случае диверсификация бизнеса и направление участниками рынка собственных инвестиционных ресурсов в смеж-

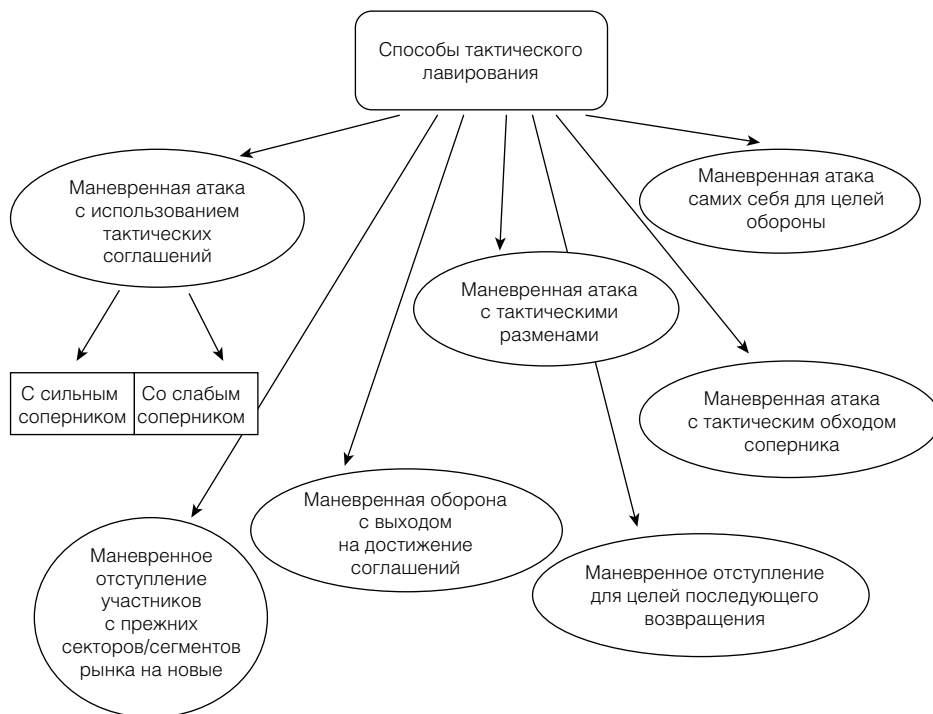


Рис. 12. Способы тактического лавирования

Fig. 12. Methods of tactical maneuvering

ную или иную отрасль становится естественной реакцией на снижение конкурентоспособности.

- *Маневренное отступление для целей последующего возвращения.* Его суть состоит в сочетании участниками рынка отступления и наступления.

Частичное и даже полное отступление участников рынка может иметь характер лавирования, если они рассчитывают вернуться к занятию предпринимательством в явном (под своим прежним наименованием) или неявном виде. В этих случаях их отступление является временным.

Временно отступая, владельцы бизнеса обязательно думают о возвращении на рынок. Поэтому участники рынка оставляют до поры до времени косвенные признаки своего присутствия на нем — в виде названия марок продукции, фирменных стилей и т. п.

Некоторые участники рынка проводят в тактическом лавировании всю свою жизнь в бизнесе. Это постоянное лавирование включает раскрытие скрываемых замыслов противников, проведение собственных PR-кампаний, способных дезавуировать рекламные и PR-усилия конкурентов, самостоятельную работу со слабыми соперниками, а при необходимости — и с теми частями рынка, на которых могут возникать тактические угрозы.

Участники рынка также лавируют среди потребителей своей продукции на фоне постоянных изменений спроса, среди поставщиков — в связи с изменениями в ресурсной базе ведения бизнеса, в технологиях, в составе компетенций персонала, среди СМИ — в связи с изменениями в способах информирования окружения о важных событиях, развитием социальных сетей, вирусным распространением информации, др. Им приходится также постоянно лавировать в среде чиновников органов государственного управления — в связи с естественной ротацией управленческих кадров.

Формируя позитивные образы в сознании потребителей продукции, поставщиков и общественности, участники рынка получают возможность косвенно влиять и на отношения с тактическими соперниками.

Лавирование часто сбивает соперников с толку до такой степени, что те предпочитают отказаться от первоначальных тактических замыслов и резко перестроить собственную тактику действий.

Иногда участники рынка сталкиваются с необходимостью смены не только состава тактических операций по выходу из тактического периода взаимодействия с соперниками, но и всей тактической модели конкурентных действий. В этих случаях им приходится применять комплексное маневрирование (рис. 13).

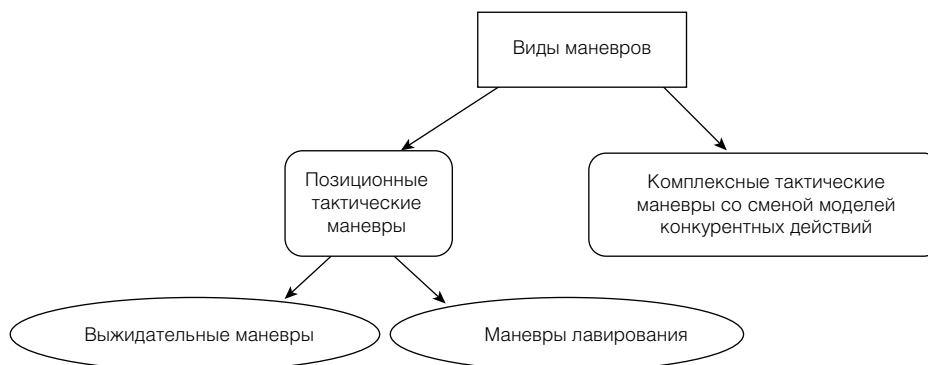


Рис. 13. Виды маневров
Fig. 13. Kinds of maneuvers

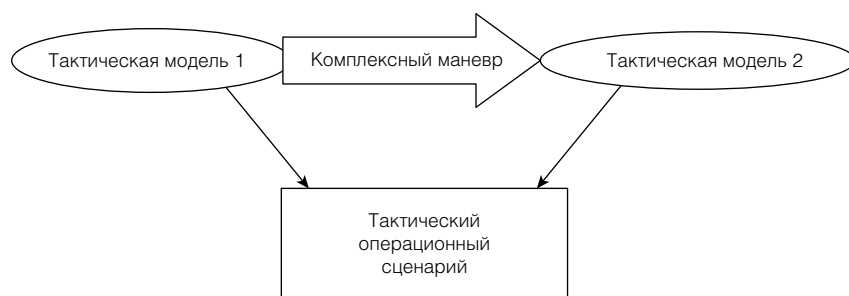


Рис. 14. Комплексный маневр

Fig. 14. Complex maneuver

Под *комплексными тактическими маневрами* участники рынка понимают изменение тактической модели своих конкурентных действий в отношении одного и того же соперника (рис. 14). Как правило, такие изменения необходимо вносить:

- в связи с несоответствием тактических моделей конкурентных действий участников рынка принятой этими участниками рынка стратегии конкуренции;
- в связи с невозможностью добиться успеха на основе применяемой *стратегии конкуренции*.

Хотя тактика конкурентных действий участников рынка должна всегда следовать за конкурентной стратегией, в жизни нередко возникают отклонения тактики от стратегии. Любая фирма, бросающая вызов окружению, должна быть готова к любым стратегическим и тактическим неожиданностям. Эти неожиданности связаны с несоответствием реального баланса конкурентных сил соперников предполагаемому.

Чаще несоответствие возникает, когда принятая стратегия не находит достойного воплощения в адекватных тактических моделях. Однако нередко необходимость комплексного тактического маневрирования возникает в связи с невозможностью для участников рынка добиться успеха на базе ошибочно принятой стратегии конкурентных действий. Вступая в тактическое соперничество, участникам рынка следует исходить из того, что не все модели конкуренции, из-

вестные в теории, хорошо ими разучены. Не все из них оказываются по средствам, по силам, не ко всем они оказываются готовыми.

Кроме того, соперники могут вполне успешно противостоять им, что превращает следование участников рынка первоначально установленным тактическим модели в рискованное мероприятие. Вдруг выясняется, что соперников невозможно превзойти, даже удержать свои позиции нет сил, а жить иллюзиями превосходства нецелесообразно.

Таким образом, необходимость комплексного тактического маневрирования возникает в результате искажения участниками рынка собственных стратегических замыслов при составлении тактики конкурентных действий либо вследствие ошибок в стратегии.

Смена тактических моделей конкурентных действий, как и смена стратегий конкуренции, может быть названа действиями по «созидательному разрушению». Возможность комплексного тактического маневрирования может быть заложена в тактические планы конкурентных действий в виде тактической альтернативы.

При этом комплексное маневрирование может оказаться удачным (участнику рынка удастся покинуть тактически невыгодное конкурентное поле) или неудачным (участник рынка застревает на тактически невыгодном поле).

Планирование конкурентных маневров включает установление перечня, смысловой функции маневров в течение планового периода и организационного сценария их проведения. Участникам рынка приходится маневрировать среди разных соперников, в отношении каждого из которых им следует придерживаться своей тактики действий.

Им надо не только не запутаться в применении тех или иных действий, но и обеспечить их гармонию. Например, тактика перехвата в сфере товарной или сбытовой дифференциации может сочетаться с тактикой фокусированного наступления на «ценовом фронте», а дифференциация продукции — с перехватом неценовых тактических инициатив. Все это дополняется сочетанием отраслевого, межотраслевого, межпродуктового соперничества участников рынка с разными соперниками одновременно.

Тактическое маневрирование, особенно комплексное, является высшим пилотажем в менеджменте конкурентных действий участников рынка. Поэтому квалифицированное планирование и последующее применение маневров может успешно получиться далеко не у каждого из них.

Если в процессе выполнения участниками рынка тактических операций возникает необходимость выполнения маневров, которые не были ранее запланированы, им приходится действовать по ситуации, а выполняемые маневры признаются ситуационными.

Список литературы

1. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 1999. С. 18.
2. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. №5 (47). С. 117–129.
3. Левинсон Дж. К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Левитас А. М. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
5. Осипенко О. В. Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследования методов недобросовестной конкуренции на российском рынке капитала // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. №6 (36). С. 46–56.
6. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Том 9. №2 (50). С. 111–142.
7. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 4 (46). С. 101–143.
8. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №2 (44). С. 121–143.
9. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №5 (47). С. 77–116.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998. С. 239–240.
11. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. Юбилейное издание. СПб.: Питер. 2010. С. 139–157.
12. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001. С. 74.
13. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 100–134.
14. Chen M.-J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility // *Academy of Management Journal*. Vol. 35. No. 3. P. 539–570.
15. Chen M.-J. & Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 85–102.
16. Hunt S. D. A General theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. California. Sage Publications: Thousand Oaks, 2000.
17. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44 (4). P. 858–877.

References

1. Ambler T. *Prakticheskii marketing* [Practical marketing]. Saint Petersburg, Piter Publ., 1999, p. 18.
2. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129 (in Russian, abstr. in English).
3. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 100–134.
4. Chen M.-J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 3, pp. 539–570.
5. Chen M.-J. & Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 85–102.
6. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
7. Hunt S. D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Sage Publications: Thousand Oaks, California, 2000.

8. Levinson Dzh. K. *Partizanskii marketing. Prostyie sposoby polucheniya bol'shikh pribylei pri malykh zatratakh* [Partisan marketing. Simple methods of receipt of large profits at small expenses]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012.
9. Levitas A. M. *Bol'she deneg ot vashogo biznesa. Partizanskii marketing v deistvii* [More money is from your business. Partisan marketing in operations]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012.
10. Osipenko O. The research regarding «shadow» corporate control through analysis of unfair competition in Russian capital markets. *Journal of Modern competition*, 2012, vol. 36, no. 6 (36), pp. 46–56 (in Russian, abstr. in English).
11. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).
12. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 4 (46), pp. 101–143 (in Russian, abstr. in English).
13. Rubin Yu. B. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
14. Rubin Yu. B. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116 (in Russian, abstr. in English).
15. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Yuniti Publ., 1998, pp. 239–240.
16. Traut Dzh., Rais E. *Marketingovye voiny*. Yubileinoe izdanie [Marketing wars. Anniversary edition]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2010, pp. 139–157.
17. Yudanov A. Yu. *Konkurentsiya: teoriya i praktika* [Competition: theory and practice. 3th ed.]. Moscow, GNOM i D Publ., 2001, p. 74.

Yu. Rubin, Russian Education Academy, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», National Association of Entrepreneurship Education (ROP), Moscow, Russia, yrubin@mfa.ru

Tactical models and operations in competition

The article is devoted to the tactical level of competitive behavior of firms. Author postulates firms competitive tactics as a set of competitive action, grouped in the tactical models, and actually implemented in tactical operations against certain tactical competitors in a short period of time.

The author emphasizes that different tactical models implement some competitive strategies of firms, and offers a matrix of types of competitive strategies of market participants and types of tactical models of competitive action.

The author shows, that the classification of tactical models of competitive actions in general should follow the classification of types of competitive action (offensive, defensive, combination). So the author identifies tactical model: front and flank attack; deaf, valid and preventive defense; counter-attack; guerrilla warfare; retreat; rational self isolation; non-conflict; consent; joint defense and joint offence; and tactical maneuvers.

The author understands the tactical maneuvers as a combination of competitive actions of market participants, who considered making any changes in the realization of tactical operations.

The article consistently describes and characterizes all offered types of tactical models of competitive action.

Keywords: tactical competitive actions, tactical models, tactical operations, offensive tactics, defensive tactics, tactical combination of competitive action, tactical maneuvers.

About author: *Yu. Rubin, Dr of Economy, Professor*

For citation: Rubin Yu. Tactical models and operations in competition. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 82–142 (in Russian).