

УДК 339.137.22

*Рубин Ю. Б., д. э. н., профессор*

## СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

*Прежде чем конкурентное поведение субъектов профессионального бизнеса примет вид оперативных процедур, ситуационных реакций и непосредственных действий, оно моделируется на стратегическом уровне и предстает в качестве стратегии или комплекса стратегий их конкурентного поведения. Как замечает М. Портер, успех и лидерство «опираются на способность компании последовательно, день ото дня, реализовывать определенную стратегию»<sup>1</sup>. Компетентное поведение участников конкурентного соперничества всегда основывается на четком разграничении поведенческих уровней и на недопущении вольного или невольного их смешения в процессе проведения субъектами профессионального бизнеса конкурентных действий.*

Структура конкурентного поведения всех прагматически мотивированных субъектов профессионального бизнеса имеет многоуровневый характер. Она включает следующие уровни конкурентного поведения:

- стратегический;
- тактический (оперативный);
- конъюнктурный (ситуационный).

В настоящей статье мы рассмотрим первый и второй структурные уровни конкурентного поведения<sup>2</sup>.

Обсуждение вопроса о классификации стратегий конкурентного поведения субъек-

ектов предпринимательства весьма характерно для англоязычных публикаций, специализирующихся на изложении проблем прикладной экономики, стратегического управления и организации межфирменного предпринимательства. Однако, несмотря на очевидную актуальность темы конкурентных стратегий, в сфере ее теоретического осмысления многое перепутано: стратегии часто смешиваются с тактикой, методами, технологиями и приемами конкурентного поведения, а собственно конкурентные стратегии зачастую отождествляются со стратегическим поведением фирмы в целом. Нельзя не согласиться с Дж. Дзем в том, что «стратегия — это очень эластичный термин, у которого в обычном употреблении настолько много толкований, что первоначальное его значение почти потерялось»<sup>3</sup>.

Прежде всего необходимо обратить внимание на целесообразность рассмотрения конкурентных стратегий компаний как элементов предпринимательских стратегий без

<sup>1</sup> Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 175.

<sup>2</sup> Ситуационный подход к анализу конкурентного поведения был описан автором в статьях «Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса» (Маркетинг и маркетинговые исследования. 2004. №2 (50)); «Конкуренция: 10 правил успешного дебюта» (Управление компанией. 2004. №5) и в книге «Теория и практика предпринимательской конкуренции» (4-е изд. М.: Маркет ДС, 2004).

<sup>3</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2003. С. 56.

их взаимного отождествления и смешивания с производственными, сбытовыми, финансовыми, инновационными, кадровыми, учетными или иными стратегиями данных компаний. Каждый из элементов повседневной деятельности любой предпринимательской фирмы (производство товаров и оказание услуг, поиск поставщиков и заключение сделок, проведение кредитных, лизинговых или иных операций, прием на работу и увольнение сотрудников, осуществление маркетинговых исследований, внедрение новшеств, сбыт товаров, распоряжение прибылью, и т. п.) технологически неизбежно окрашивается в конкурентные тона и, следовательно, имеет конкурентную поведенческую форму.

Производственные, сбытовые, финансовые, кадровые и иные стратегии предпринимательских фирм непременно разрабатываются и осуществляются посредством конкуренции. Вместе с тем сама конкурентная форма предпринимательских действий также является объектом и инструментом стратегического управления. Стратегии конкурентного поведения включают:

- стратегическое поведенческое целеполагание компании как единого, целостного субъекта предпринимательства, посредством которого компания проявляет основополагающие деловые интересы к представителям внутри фирменной и внешней среды своего бизнеса;

- комплекс долговременных действий (воздействие, противодействие) компании по отношению к представителям среды своего бизнеса, которые признаются ее стратегическим окружением, т. е. осуществляют деятельность в стратегических областях бизнеса этой компании, прямо либо опосредованно соприкасаясь с нею.

Содержание и форма профессионального предпринимательского бизнеса вполне сочетаются на стратегическом (равно

как и на тактическом или ситуационном) уровне деятельности. Материалом (контентом) при разработке и реализации стратегий конкурентного поведения служат упоминавшиеся элементы предпринимательства.

К примеру, конкурентная форма эффективных кадровых стратегий фирмы состоит в том, что данная фирма привлекает — в противовес конкурентам — хороших специалистов, лишая последних определенной части конкурентного потенциала, избавляется от слабых сотрудников, восполняя затем кадровые пробелы на предприятиях компаний-соперников, оптимизирует внутрифирменный кадровый менеджмент, добиваясь в этом преимуществ над конкурентами, и т. п. Тем самым, управляя собственным персоналом, компания опирается на технологии неустрашимого конфликтного соперничества в среде предпринимательского бизнеса.

Компетентная выработка стратегии конкурентного поведения, а также последующий контроль за отражением этой стратегии в оперативных действиях предпринимательской фирмы являются специфичной и существенно важной задачей внутрифирменного менеджмента начиная с его самого верхнего эшелона.

Стратегия конкурентного поведения является базисом арсенала инструментов деятельности каждого конкурента. Не имея стратегии, компания не в состоянии формировать прагматически мотивированные установки на те или иные действия и тем самым положительно влиять на улучшение дел внутри компании и на состояние внешней среды своего бизнеса. Без стратегии конкурентные действия неизбежно приобретают хаотичный характер, что, в конечном счете, оборачивается утратой конкурентных преимуществ, снижением конкурентоспособности фирмы и подрывом ее конкурентного потенциала.

В процессе конкурентного поведения прагматически мотивированные субъек-

ты профессионального бизнеса стремятся к реализации целей, каждая из которых имеет разные структурные уровни содержания. Наиболее глубокий (другими словами, самый существенный) уровень содержания конкурентных целей субъектов бизнеса следует определить как стратегический уровень цели или как стратегическую цель конкурентного поведения.

Что понимают под стратегическим уровнем конкурентных целей или под стратегическими целями конкурентов? Иногда под стратегическими целями фирмы понимают ее основополагающие цели. Такое предположение вполне допустимо. Однако дефиниция «основополагающая цель» в чистом виде не имеет экономического или правового объяснения, поэтому также нуждается в дополнительном определении. Очевидно, что ближе всего к «основоположению» все же понятия сущности и глубины содержания конкурентных целей.

Субъекты предпринимательского бизнеса создаются, действуют и ликвидируются под влиянием центробежной и центростремительной тенденций развития современной системы бизнеса. Они одновременно реализуют свой деловой суверенитет и доказывают свою потребительскую, функциональную и общественную ценность. Поэтому на самом существенном, основополагающем уровне своего конкурентного целеполагания субъекту бизнеса следует прагматически ответить на вопросы о том, для деятельности в какой именно конкурентной среде он создан и как ему отстоять свой деловой суверенитет в данной среде.

Стараясь найти оптимальный ответ на эти наиболее важные вопросы своего существования и развития в качестве суверенных конкурентов, субъекты предпринимательского бизнеса приступают к поиску, определению и формулированию своих основополагающих целей (в дальнейшем будем называть их стратегическими целями), а также инструментов

их достижения (будем называть их конкурентными стратегиями или стратегиями конкурентного поведения).

В доступных русскоязычному читателю публикациях встречаются различные подходы к классификации типов конкурентных стратегий (табл. 1).

Во всех приведенных подходах к формулированию конкурентных стратегий справедливо отмечаются целевые установки, к которым, несомненно, тяготеют те или иные субъекты предпринимательского бизнеса, вовлеченные в конкурентное противостояние. Заметим, однако, что трактовка этих целевых установок именно в качестве стратегий конкуренции не позволяет ответить на ключевой вопрос, встающий перед каждым предпринимателем: какие именно действия необходимо предпринять по отношению к другим субъектам бизнеса на стратегическом уровне противоборства с ними?

Между тем включающиеся во взаимное (и порой весьма интенсивное) соперничество предпринимательские фирмы озабочены поиском стратегических ответов именно на вопросы о том, какие действия им надлежит предпринять по отношению к соперникам и от каких встречных действий следует обязательно уберечься.

Субъектов предпринимательства более всего волнует, в каком состоянии окажутся они сами и их стратегические противники в результате взаимного противостояния.

Ключевые стратегические установки, составляющие остов стратегического конкурентного целеполагания компаний, непременно отражают намерения данных компаний либо устранить конкурентов, либо интегрироваться с ними, либо цивилизованно разойтись, либо осуществить иные действия, содержание которых мы рассмотрим ниже. При этом, разумеется, отдельные компании могут пользоваться инструментами снижения затрат и цен, улучшения качества и расширения ассортимента предлагаемых продуктов и услуг,

Таблица 1

Автор	Предлагаемые типы конкурентных стратегий				
М. Портер <sup>4</sup>	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса (на сегменте рынка)	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса (на товаре)	
И. Ансофф <sup>5</sup>	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации	
Г. Л. Азоев <sup>6</sup>	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия дифференциации продукции и немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств	
А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд <sup>7</sup>	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте на основе дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости	Стратегия широкой дифференциации

нишевой специализации, формировать в себе комплекс лидера и т.п. — но в качестве не стратегий конкуренции, а инструментов реализации тех или иных стратегий конкурентного поведения.

К примеру, вряд ли целесообразно рассматривать конкурентное лидерство в качестве именно стратегии конкурентного поведения — лидерство представляет собой один из классических видов ролевого

статуса субъектов предпринимательского бизнеса. Абсолютные и относительные лидеры, а также претенденты на лидерство, аутсайдеры, а также не претендующие на лидерство участники массовки представлены на любом типовом рынке товаров и услуг<sup>8</sup>.

Так, относительными лидерами признаются те компании, которые обнаруживают признаки лидирования в отдельных элементах профессионального бизнеса (например, в области издержек, цен, технологий, маркетинга, продаж, продажного и послепродажного сервиса, организации и управления бизнесом, генерирования или перехвата плодотворных бизнес-идей и т.п.). Абсолютным лидерам (другое название данного ролевого статуса — чемпионы) удается преуспеть в большинстве пере-

<sup>4</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 (*Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980).

<sup>5</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.

<sup>6</sup> Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.

<sup>7</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2002. С. 165.

<sup>8</sup> Подробнее об этом см.: Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. М.: Маркет ДС, 2004. С. 638.

численных элементов бизнеса одновременно.

Однако сама по себе констатация наличия или отсутствия лидерского статуса ничего не говорит о стратегиях, которые применяют данные участники конкуренции в отношении своего окружения, воздействуя на него или противодействуя ему. В результате применения какой именно стратегии или каких именно стратегий конкурентного поведения такой недавний лидер нефтедобывающей промышленности России, как «ЮКОС», оказался в начале 2005 г. на грани банкротства, потеряв свой наиболее прибыльный актив — «Юганскнефтегаз», а его основной владелец — недавний абсолютный лидер в РФ по уровню личного благосостояния М. Ходорковский — был заблаговременно помещен за решетку?

Такое положение вещей невозможно объяснить, обращаясь, к примеру, исключительно к популярной классификации М. Портера (приведена выше) и близкой к ней классификации Ж.-Ж. Ламбена (стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой товарной дифференциации, стратегия сфокусированной товарной дифференциации, стратегия оптимальных издержек, стратегия рыночной ниши)<sup>9</sup>. Проблема в том, что во многих классификациях, пронизанных «стратегическим духом», конкурентные стратегии рассматриваются, по сути, как явления, однопорядковые методам ценовой и неценовой конкуренции, а иногда — видам, направлениям и даже формам конкурентных действий.

Отдавая должное исключительно вкладу М. Портера в развитие научных представлений о конкуренции как о деятельном феномене, нельзя не обратить внимания на некоторые элементы методологии, примененные им в процессе теоретического анализа данного феномена. Важно подчеркнуть отраслевую, или клас-

терную, направленность концепции М. Портера, в пределах которой траектория конкурентного поведения компаний неизбежно отражает теоретическую заданность и отсутствие инвариантности. Этот подход наиболее полно отражен в переведенных на русский язык книгах М. Портера «Конкурентная стратегия» и «Международная конкуренция».

В изданной в 1985 г. книге М. Портера «Конкурентное преимущество» содержится более широкий взгляд на определение стратегий конкуренции. Здесь в качестве стратегий конкурентного поведения представлены наряду с указанными «горизонтальная стратегия», «наступательная стратегия», «оборонительная стратегия», «стратегия утрашения».

Технологическая база конкурентного поведения, действительно, формируется вокруг методов и форм конкурентных действий. Но нельзя забывать о том, что, реализуя с помощью методов конкуренции отношение к стратегическим соперникам, предприниматели рассматривают методы конкуренции, тем более ее формы, лишь как технологию соперничества. Выбирая методы конкурентных действий, субъекты профессионального бизнеса стремятся не только ослабить соперников, но и укрепиться в собственных позициях, предстать в глазах потребителей, поставщиков и общественности в наиболее привлекательном свете, заставить конкурентов считаться с собой.

Поэтому ключевые стратегические установки на конкурентное поведение концентрируются непосредственно не вокруг затрат и результатов производства как таковых, а именно вокруг конкурентного позиционирования, в том числе противостояния конкурентам с помощью манипуляций с издержками, ценами и другими инструментами ценовой и неценовой конкуренции. Следует согласиться с определением И. В. Головина: «Конкурентная стратегия является целостной систе-

<sup>9</sup> См.: Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341.

мой, включающей две подсистемы: интернальную и экстернальную. Интернальная подсистема содержит описание путей достижения желаемого состояния компании по отношению к конкурентам с точки зрения внутренней организации бизнеса. Экстернальная подсистема содержит описание совокупности возможных подходов и действий по отношению к соперникам, необходимых для сохранения и усиления собственных позиций в конкурентной борьбе»<sup>10</sup>.

Под *стратегическим конкурентным целеполаганием* будем понимать формирование субъектами предпринимательства стратегических целевых установок на осуществление конкурентных действий. Соответственно, под *стратегией конкурентного поведения* понимается технологический арсенал предпринимателей, совокупность конкурентных действий, с помощью которых профессиональные конкуренты стремятся добиться обеспечения (выполнения) своими компаниями стратегических целей.

Каждому субъекту профессионального предпринимательства предстоит либо выжить среди своего окружения и обогнать всех своих соперников, либо постоянно поддерживать и воспроизводить конкурентные позиции в определенном состоянии, либо погибнуть. Поэтому исходным пунктом стратегического целеполагания предпринимательской фирмы является вопрос ее жизни и смерти. Мотивы жизни и смерти (красивой жизни и всегда некрасивой смерти) имеют для фирмы стратегическое значение и составляют основу стратегической мотивации ее поведения. Жизнь предпринимательской фирмы обеспечивается благодаря стратегическим конкурентным преимуществам (или хотя бы одному преимуществу), ее смерть предопределяется отсутствием таковых.

*Конкурентное преимущество* может быть определено как *стратегическое* в том случае, если оно обладает следующими признаками:

- оно возникает именно в тех областях бизнеса, которые признаются в качестве основных и самой фирмой, и ее внешним окружением;
- обусловленность конкурентного преимущества достижениями компании в сфере осмысления динамики рыночных предпочтений;
- повышенное внимание к данному конкурентному преимуществу со стороны внешнего окружения фирмы;
- устойчивость данного преимущества во времени;
- отсутствие у конкурентов очевидных возможностей «перебить» данное преимущество.

Именно с созданием, удержанием и усилением субъектами профессионального бизнеса таких преимуществ либо с их полным выходом из бизнеса и связано явление *стратегической конкурентной мотивации действий* данных акторов.

Таким образом, компетентные действия большинства субъектов профессионального бизнеса по обеспечению стратегических конкурентных преимуществ охватывают основные виды деятельности фирмы (так называемые стратегические области бизнеса) — то, ради чего фирма создавалась изначально. Данные действия имеют теоретически (а зачастую и экспериментально) обоснованный характер, они направлены на широкое и долговременное признание компании внешней средой и на формирование позитивных отличий данной компании, которые являются недоступными для конкурентов.

Поэтому успешные стратегии конкурентного поведения компетентных субъектов профессионального бизнеса обязательно обладают следующими признаками: осно-

<sup>10</sup> Головин И.В. Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004. С. 15.

вательность, мотивированность, теоретическая непротиворечивость, адекватность динамике рыночных ожиданий, устойчивость, долговременность, отличие от стратегий соперников.

Стоит обратить внимание на такое типичное явление, подчеркивающее разницу между стратегией и тактикой конкурентного поведения. Внутри тактических циклов успехи соперников могут трактоваться как собственные неудачи. Однако такие успехи всегда имеют краткосрочный характер и вполне могут не обладать стратегическим значением. В стратегическом плане чужие успехи нередко принимаются как большая собственная удача, ибо нередко позволяют принять правильные решения по обнаружению своих резервов конкурентной силы. Тактический противник может оказаться стратегическим союзником, и наоборот.

Выделение стратегического уровня конкурентного поведения и отграничение его от иных уровней конкурентного поведения и других характеристик конкурентных действий представляется столь важным, что позволяет понять главное в конкурентных замыслах субъектов профессионального бизнеса.

\*\*\*

Почти каждый представитель сотен миллионов субъектов предпринимательства, как и любой другой участник тех или иных конкурентных взаимодействий, не являющийся профессиональным предпринимателем, понимает, что наряду со стратегическим уровнем поведенческого целеполагания, планирования, мотивации, организации и контроля имеется повседневная поведенческая практика. Такая практика отражает стратегические стереотипы конкурентного поведения лишь в «снятом виде», как совокупность установок на долговременное осуществление конкурентных действий, но не как сами виды, методы или формы этих действий, предпринимаемых в массовом масштабе и режиме нон-стоп. Поэтому было бы весьма

наивным считать, будто создание хорошей стратегии конкурентного поведения и даже комбинации таких стратегий автоматически гарантирует субъектам профессионального бизнеса стратегический успех в повседневном процессе предпринимательского соперничества.

После изучения многих литературных источников нередко возникает убеждение: то, что для многих «стратегически мыслящих личностей» выглядит стратегией конкуренции, на деле, в реальной среде повседневной жизнедеятельности субъектов профессионального бизнеса, как правило, оказывается тактикой конкурентного поведения, а вовсе не его стратегией. При внимательном и непредвзятом подходе к классификации различных элементов конкурентного поведения становится очевидным и то, что конкурентные стратегии разрабатываются компаниями не столько из академического интереса, сколько из сугубо прагматических соображений.

Наряду с формированием стратегических установок, которые систематизировали бы их деловую деятельность и консолидировали ее вокруг основного ядра, субъектов профессионального бизнеса интересует определение коридора свободы для повседневного рационального выбора арсенала моделей и приемов конкурентных действий, совокупность которых составила бы тактику их конкурентного поведения. Между тем вопросы тактики конкурентного поведения редко выносятся для обсуждения на страницы монографических исследований. В обширном перечне русскоязычных источников можно выделить лишь несколько публикаций, в которых освещаются или упоминаются тактические конкурентные действия<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> См.: Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Изд-во «Крылов», 2003; Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. М.: Маркет ДС, 2004; Система бизнеса. Вып. 1//Ученые записки Московской финансово-промышленной академии. М.: Маркет ДС, 2005; Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006.

Под *тактикой конкурентного поведения* — или, другими словами, *тактикой конкуренции* — субъектов профессионального бизнеса будем понимать систему моделей и соответствующих им приемов конкурентного поведения, которые избирают и практически применяют данные субъекты (сами предприниматели или от их имени — менеджеры компаний) при повседневном противостоянии соперникам. С помощью тактики конкурентного поведения субъекты профессионального бизнеса реализуют выработанную и намеченную стратегию конкурентного поведения — иных способов претворения в жизнь взятой на вооружение конкурентной стратегии (конкурентных стратегий) просто не существует.

Отличия тактики конкурентных действий от их стратегии имеют не только теоретический характер. На практике нередко стратегия и тактика поведения экономических субъектов различаются между собой весьма существенно.

Различаются между собой и сами экономические субъекты. Стоит обратить внимание на неоспоримый факт: в предпринимательском бизнесе, как и в современном менеджменте, есть специалисты, тяготеющие либо к стратегическому видению, целеполаганию и позиционированию, либо к тактическому. У одних лучше получается формулирование адекватных стратегий, у других — повседневные тактические действия в окружении многочисленных конкурентов, практические коммуникации с различными представителями внешней среды бизнеса. Одним лучше даются стратегии, другие рождены, чтобы «сказку делать былью» на уровне тактического конкурентного поведения.

Это очевидное обстоятельство обусловлено прежде всего разнообразием человеческих способностей, которые, будучи вовлечены в предпринимательский бизнес своими обладателями, становятся фактором конкурентного поведения. В результате развития данных способностей на основе при-

обретения теоретических знаний, практических умений и навыков предпринимательской деятельности формируются различные виды профессиональных компетенций, например компетенции в области управления стратегическим конкурентным поведением и компетенции в области управления тактическим конкурентным поведением.

Первая группа профессиональных компетенций обуславливает для субъектов бизнеса возможность стратегического целеполагания, стратегического конкурентного позиционирования, стратегического планирования, формирования стратегического ядра бизнеса, создания, следования стратегическим поведенческим стереотипам либо осознанного отказа от применения того или иного стратегического стереотипа в процессе конкуренции. Вторая группа профессиональных компетенций обуславливает для субъектов бизнеса возможность действовать тактически.

Исходя из различных видов профессиональной компетенции формируются организационные структуры в практическом корпоративном менеджменте. Опытный руководитель компании, который последовательно прошел все ступени служебной лестницы управленческой деятельности и знает технологии современного прагматично ориентированного менеджмента изнутри, понимает, что различные управленцы и подчиненные им подразделения компании наделены разными компетенциями не только по воле начальства, но и в силу объективных обстоятельств.

Исходя из этого в крупных компаниях обычно создается департамент стратегических исследований и разработок, который также по мере необходимости взаимодействует со сторонними консалтинговыми агентствами по вопросам стратегического развития своих компаний. Наряду с ним на предпринимательской фирме создаются различные подразделения, задачей которых является осуществление тактических действий, — это производствен-



ные и сбытовые подразделения, службы по управлению персоналом, департаменты и лаборатории маркетинговых исследований, вспомогательные отделы, службы безопасности, PR-подразделения и т.п.

Тактическое конкурентное поведение является объектом и инструментом оперативного менеджмента, который осуществляет предпринимательская фирма в процессе взаимодействия в среде бизнеса. Оперативное управление конкурентным поведением компаний всегда базируется на определенных критериях измерения тактических циклов, которые и выступают в качестве непосредственных объектов оперативного управления.

Важно, однако, понимать, что если система современного корпоративного менеджмента благодаря формированию прагматичной организационной структуры управления может позволить себе пойти на «раздвоение профессиональных компетенций», то отдельно взятый предприниматель — субъект специфического предпринимательского бизнеса — не может позволить себе ничего подобного ни при каких обстоятельствах. Ведь все предпринимательские риски он обязан принять на себя, в том числе и риски, обуславливаемые неудачными, неадекватными и неразумными конкурентными действиями. Поэтому отказ предпринимателя от формирования и использования как стратегий конкурентного поведения, так и совокупности тактических действий был бы реален разве что в фильмах о жизни пациентов сумасшедшего дома, воображающих себя великими бизнесменами.

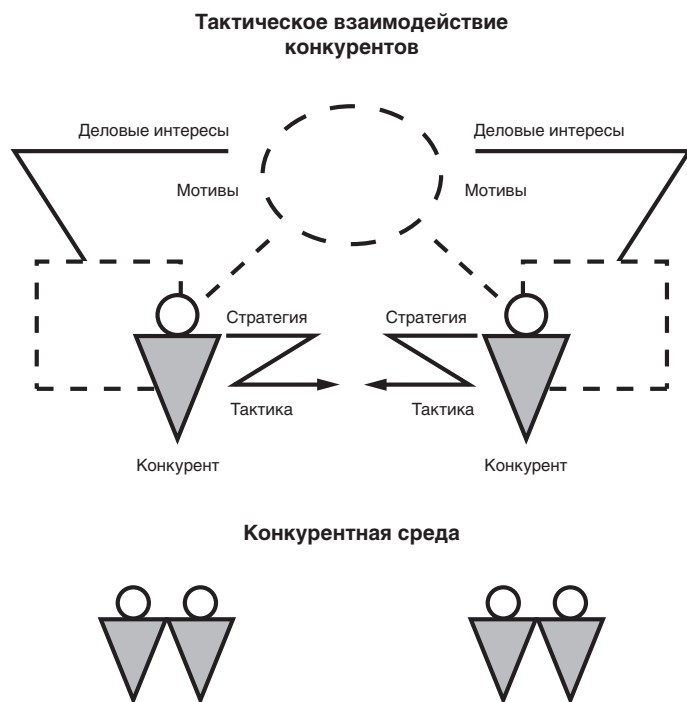
Каждому прагматично мотивированному предпринимателю важно быть одновременно и стратегом, и тактиком, ему необходимо обладать и стратегическими, и тактическими профессиональными компетенциями, ему следует владеть навыками рационального выбора и на стратегическом, и на тактическом уровне. Но ему следует в то же время не смешивать в про-

цессе конкурентного поведения стратегические конкурентные действия с тактическими, по возможности дифференцировать профессиональные компетенции, необходимые для стратегического и для тактического уровней конкурентного поведения, постоянно развивать и углублять и стратегическое, и тактическое поведенческое мышление, накапливать опыт как стратегического, так и тактического конкурентного позиционирования.

Возможное смешение субъектами профессионального предпринимательства стратегии конкурентного поведения с тактикой, в том числе представление повседневной тактики собственных действий в качестве стратегии, чревато утратой одновременно и стратегического взгляда на бизнес (свой и соперников), и тактической инициативы, рациональное осуществление которой немыслимо вне стратегических поведенческих коридоров. Столь же бесперспективно и теоретическое забвение тактики конкурентного поведения субъектов бизнеса на фоне бесконечного анализа одних только стратегий конкуренции в тиши читальных залов научных библиотек — в этом случае конкурентное соперничество неминуемо получится явлением литературы, но не реального, живого бизнеса.

Разница между стратегией и тактикой конкурентного поведения субъектов профессионального бизнеса вытекает из следующих предпосылок:

- стратегия охватывает многократно воспроизводимые коммуникации предпринимателей со своим окружением и его отдельными представителями, а тактика всегда осуществляется однократно — как тактика поведения в процессе подготовки и однократного исполнения сделки;
- стратегия конкурентного поведения распространяется на одновременное взаимодействие субъектов бизнеса с многообразными и неоднородными представителями конкурентной среды, между



**Рис. 1.** Тактическое взаимодействие конкурентов

тем тактика конкурентного поведения всегда распространяется лишь на непосредственные коммуникации с отдельными (выделенными из общей массы) соперниками;

- стратегия конкурентного поведения рассчитана на долгосрочный период, а тактика конкурентного поведения — на краткосрочный период, продолжительность которого определяется сроками заключения и исполнения сделки или проведения операции против выделенного соперника;

- одна и та же стратегия конкурентного поведения может приводиться в действие с помощью разнообразных тактических приемов и их сочетаний (рис. 1).

Указанные принципы отличия стратегии конкурентного поведения от его тактики имеют много общего с принципами разграничения стратегии и тактики боевых действий вооруженных сил. Кто когда-ли-

бо обучался в высшем военном учебном заведении, непременно изучал отдельно курсы по стратегии и по тактике военного дела. Профессиональный бизнес — другое «дело», хотя и не военное, но он также осуществляется в обстановке конфликта интересов.

При подготовке людей к самостоятельному ведению предпринимательской или управленческой деятельности и формировании у них необходимых профессиональных компетенций целесообразно обратить внимание на несовпадение компетентного управления стратегией и тактикой конкурентных действий. Тактические провалы нередко оборачиваются большими стратегическими удачами, ибо нередко позволяют принять правильные решения по обнаружению стратегических резер-

вов конкурентной силы и стратегических полей конкуренции. Тактические противники могут оказаться стратегическими союзниками, даже партнерами, и наоборот.

К примеру, как вполне резонно замечает Я.Гордон, «всегда есть искушение посчитать успех других угрозой нашему собственному существованию и сделать успешную компанию своей мишенью. Исторически сложилось так, что именно подобную реакцию испуга конкуренты вызывают у многих компаний, которые желают нанести поражение самым опасным соперникам. Такое поведение может быть вполне приемлемым, особенно в краткосрочной перспективе и по тактическим соображениям, но оно может оказаться прямо противоположным тому, что ожидают от вас заинтересованные лица в долгосрочной перспективе»<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006. С. 328.

Проведенное разграничение имеет важное значение для определения тактических конкурентных преимуществ, тактических целевых установок компании на достижение таких преимуществ, тактических задач и тактических мотивов поведения предпринимательской фирмы.

Под тактическим конкурентным преимуществом понимается совокупность компетенций, возможностей и достижений субъектов профессионального бизнеса, которые отличают его в лучшую сторону от конкурентов.

Это выявляется в процессе краткосрочного, однократного сопоставления данных возможностей и достижений компании с показателями деятельности соперников, с которыми данная компания находится в непосредственном конкурентном взаимодействии. Тактическое конкурентное преимущество также может иметь краткосрочный (временный) и несистемный характер. Тактическим конкурентным преимуществом фирмы могут, к примеру, оказаться низкие цены, не обусловленные в должной мере низким уровнем издержек или части издержек.

Достижение тактических конкурентных преимуществ над соперником (соперниками) происходит вследствие реализации экономическими агентами тактических целевых установок на нейтрализацию соперников, либо на их использование в своих интересах, либо на то и другое одновременно.

Данный подход, уже рассмотренный нами на стратегическом уровне рационального конкурентного поведения, конкретизируется на тактическом уровне конкурентного поведения субъектов профессионального бизнеса. Он составляет методологическую основу всякого тактического поведенческого цикла, для каждого из которых субъекты профессионального бизнеса формулируют и исполняют *тактические задачи конкуренции*.

В качестве тактических задач конкуренции могут быть:

- занятие или захват компаниями выгодных конкурентных позиций, приобретение желаемого ролевого статуса (например, ролевого статуса лидера);
- удержание ими выгодных конкурентных позиций, удержание желаемого ролевого статуса;
- усиление деструктивного характера конкурентного потенциала и его использование в процессе выдвигания угроз, столкновения и борьбы с соперниками для нанесения им экономического ущерба и ослабления их конкурентных позиций;
- усиление конструктивного характера конкурентного потенциала и его использование в процессе создания и продвижения плодотворных бизнес-идей, а также отражения различных угроз предпринимательской деятельности, исходящих от соперников и изнутри;
- демонстрация собственной конкурентной силы и по возможности конкурентной слабости соперников;
- вхождение в различные желательные предпринимательские союзы, альянсы, коалиции, цепочки ценностей, договорные и компромиссные отношения, а также выход из нежелательных;
- приобретение и накопление опыта конкурентного взаимодействия для последующего его применения против этих же и других соперников.

Выполнение тактических задач достигается за счет применения субъектами бизнеса определенной тактики действий, которая всегда направлена в первую очередь на приобретение данными субъектами бизнеса *тактически выгодных конкурентных позиций*.

Таковыми признаются конкурентные позиции компаний, с помощью которых данные компании получают возможность наилучшим образом применить свой конку-

рентный потенциал для решения тактических задач по применению конкурентных действий к различным соперникам.

Каждый субъект бизнеса постоянно занимает какие-то тактические конкурентные позиции по отношению к своим соперникам. Данные позиции могут оказаться тактически выгодными и тактически невыгодными. Тактически невыгодными являются конкурентные позиции компании, которые делают ее уязвимой по отношению к более сильным стратегическим соперникам и фирмам, находящимся вне конкуренции. Подобное происходит в тех случаях, когда субъекты бизнеса не могут реализовать принцип опережения и занять тактически выгодную конкурентную позицию либо когда указанный принцип применяется по отношению к фирмам, действия которых опережать невозможно, а создавать иллюзию опережения нецелесообразно.

Тактически выгодными признаются позиции конкурентов, позволяющие им не только зафиксировать достигнутое на данный момент конкурентное преимущество, но и использовать его как инструмент для дальнейшего наращивания конкурентных преимуществ. Впоследствии это может обеспечить субъектам предпринимательского бизнеса приобретение стратегических преимуществ.

Пределом тактического доминирования является позиция монополистического тактического доминирования. Приобретение данной позиции либо:

- обусловливается фактической монополизацией рынка (рынков) и имеет постоянный характер, входя в противоречие с типовыми нормами антимонопольного регулирования и иными институциональными ограничениями монополистического доминирования;
- имеет временный характер и проявляется лишь посредством отдельных элементов деятельности, на отдельных участках рынка, на которых компании удается навязывать тем или иным соперникам свои деловые интересы в краткосрочном периоде.

Тактика действий субъектов профессионального бизнеса, направленная на достижение ими тактически выгодных конкурентных позиций, охватывает различные эпизоды их конкурентного взаимодействия с соперниками (рис. 2).

В первом эпизоде происходит инициирование столкновения с одним из конкурентов или с несколькими конкурентами одновременно. Во втором эпизоде соперники мобилизуют потенциал для нанесения взаимных ударов, либо для достиже-



Рис. 2. Эпизоды тактического конкурентного взаимодействия предпринимательской фирмы с соперниками

Как правило, наиболее выгодной признается *позиция тактического доминирования*. Тактическое доминирование всегда дает субъектам предпринимательства возможность оказывать влияние на решения и действия окружения в течение

взаимных ударов, либо для достижения соглашений и компромиссов, либо для того и другого одновременно. В третьем эпизоде происходит использование конкурентного потенциала для выполнения указанных задач, а также демонстрация конкурентной силы внешнему окружению.

Параллельно разворачивается четвертый эпизод или серия эпизодов, которые посвящаются преодолению фирмой собственных ошибок и выходу из тупиковых ситуаций. В пятом эпизоде данная фирма и ее соперники пожинают плоды собственных конкурентных усилий, направленных друг против друга, и сравнивают новое состояние своих тактических конкурентных позиций. В шестом эпизоде осмысливают приобретенный опыт и готовятся к новому этапу конкурентного взаимодействия<sup>13</sup>.

Выполнение тактических задач по обеспечению конкурентных преимуществ и приобретению выгодных конкурентных позиций происходит благодаря тактической конкурентной мотивации субъектов профессионального бизнеса. Таковой выступает совокупность мотивов, побуждающих данных субъектов на осуществление конкурентных действий в отношении определенных представителей внешнего окружения в обозримый краткосрочный период на намеченных участках рынка в течение однократного проведения сделки.

Стратегическая конкурентная мотивация и тактическая конкурентная мотивация не всегда совпадают. Совпадение указанных мотивов не означает их идентичности. Они совпадают в том случае, когда стратегические мотивы конкурентного поведения субъектов бизнеса адекватно отражаются посредством их тактической мотивации на основе разделения уровней конкурентного целеполагания на стратегический и тактический. Это выражается в том, что руководители предпринимательской фирмы, уполномоченные на принятие целеустанавливающих решений, соподчиняют любые

тактические мотивы стратегическим. Такое положение является следствием применения принципа рационального соподчинения мотивов конкурентного поведения.

*Принцип рационального соподчинения мотивов* имеет определяющее значение для тактики действий любой компании в процессе ее конкурентного позиционирования. Содержание данного принципа состоит в определении того, на какие фактические результаты может рассчитывать субъект профессионального бизнеса в рамках принятой стратегии конкурентного поведения, добываясь принятия и исполнения тактически выгодных условий и параметров сделки, и какие именно конкурентные позиции он при этом реально может занять. Ведь, вступая в конкурентное столкновение с представителями своего внешнего окружения, компания:

- с одной стороны, опирается на утвержденную стратегию конкурентного поведения, которую она, образно выражаясь, всегда имеет за спиной; действуя прагматически, компания не должна выходить за рамки прагматической конкурентной стратегии;

- с другой стороны, сталкивается лицом к лицу с фактическим составом противников, потребителей, партнеров по цепочкам ценностей и общественности, каждый из которых выдвигает свои ограничения конкурентного позиционирования; данные ограничения могут иметь не только стратегический, но и тактический характер (в этом случае они обуславливаются тактикой противодействия).

При соблюдении принципа рационального соподчинения мотивов субъекты профессионального бизнеса формируют *прагматичную тактику конкурентного поведения*. Такую тактику можно определить как ставку на достижение максимально возможных конкурентных преимуществ в пределах принятой стратегии и имеющих

---

<sup>13</sup> Данные эпизоды, которые называются конкурентными ситуациями, не рассматриваются в настоящей статье. Описание конкурентных ситуаций содержится в работах автора: «Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса» (Маркетинг и маркетинговые исследования. 2004. №2 (50)); «Теория и практика предпринимательской конкуренции» (М.: Маркет ДС, 2004). — Прим. ред.

ся тактических ограничений конкурентного позиционирования, своего рода «искусство возможного» в предлагаемых конкурентных обстоятельствах.

Нарушение принципа рационального соподчинения мотивов, независимо от того, какими именно соображениями руководствовалось то или иное должностное лицо предпринимательской фирмы, обуславливает возникновение романтической тактики (или тактик) конкурентного поведения. Такая тактика ориентирует субъектов профессионального бизнеса на достижение невозможного — конкурентных преимуществ, содержание которых не соответствует ни содержанию стратегического конкурентного потенциала фирмы, ни содержанию и масштабам тактических ограничений конкурентного позиционирования, выдвигаемых внешним окружением.

Конечно, для руководителей любой компании чрезвычайно важным является вопрос о том, какой из мотивов конкурентного поведения следует признать стратегическим, а какой — тактическим. Главное отличие тактических мотивов конкурентного поведения от стратегических мотивов состоит в преобладании в их составе мотива обеспечения промежуточной выгоды, а также в достижении (как следствие конкурентных действий) других полезных эффектов, имеющих промежуточное значение.

Подразделение мотивации конкурентного поведения на стратегическую и тактическую конкурентные мотивации имеет важное значение при обосновании двух основных элементов тактического конкурентного целеполагания. Во-первых, это необходимо для обоснованного выдвижения самих стратегических целевых установок компании, в том числе долгосрочных, и тактических целевых установок компании, в том числе средне- и краткосрочных. Во-вторых, это необходимо для составления планов и других директивных документов компании, которых она обязана придерживаться при стратегическом и тактическом действии про-

тив своего внешнего окружения, а также при противодействии и стратегическим, и тактическим угрозам извне.

Планируя конкурентные действия, должностные лица компании должны руководствоваться одновременно и стратегическими, и тактическими мотивами конкурентного поведения. Те менеджеры, которые стремятся к карьерному росту и потому проявляют заботу о своей персональной конкурентоспособности и поддержке со стороны начальства, обязаны вначале выделять стратегические и тактические цели конкурентного поведения данной фирмы. Лишь затем они могут осуществлять тактическое целеполагание и тактическое планирование конкурентных действий в строгом соответствии с избранными стратегическими стереотипами конкурентного поведения, включая заранее спланированные направления и резервы стратегических маневров.

Мы видим, что происходит при совпадении стратегических и тактических мотивов конкурентного поведения субъектов профессионального бизнеса. Однако стратегическая и тактическая конкурентные мотивации могут не совпадать. Такое происходит по разным причинам. Несовпадение рассматриваемых мотивов приводит к тому, что между ними возможны различные сочетания. К ним относятся следующие:

- мотивы, объективно имеющие тактическое значение, воспринимаются и расцениваются руководством фирмы как стратегические мотивы. Данное явление, известное как замещение побудительных мотивов, имеет весьма широкое распространение среди начинающих и малоопытных предпринимателей, но порой наблюдается и в состоявшемся бизнесе у фирм с устойчивыми конкурентными позициями. Известное нам явление ложной мотивации особенно опасно именно из-за смешения стратегической и тактической конкурентных мотиваций;

- конфликт стратегических мотивов конкурентного поведения, если он не получает конструктивного разрешения в виде субординации данных мотивов, является основой хаотичного комбинирования тактических мотивов, причем ни один из тактических мотивов конкурентного поведения, которого придерживается менеджмент компании, не может рассматриваться как порождение определенного стратегического мотива. Все это создает немалые трудности в процессе формирования тактических мотивационных предпочтений и нередко ставит менеджеров компании в затруднительное положение при осуществлении ими тактического конкурентного целеполагания;

- даже в том случае, когда менеджеры предпринимательской фирмы находят способы конструктивного разрешения мотивационных конфликтов на стратегическом уровне, тактические мотивы конкурентного поведения могут не совпадать со стратегическими мотивами вследствие того, что руководству данной фирмы не удалось создать целостную внутрифирменную организацию. Сотрудники компании, тактически действуя в составе данной компании и от ее имени, не всегда руководствуются корпоративными стратегическими мотивами конкурентного поведения, предпочитая им личную мотивацию;

- применение уполномоченными должностными лицами компании романтической тактики (тактик) конкурентного поведения для проведения данной компанией конкурентных действий против своего внешнего окружения.

### Тактические модели многофакторной конкурентной мотивации

Проиллюстрировать данное несоответствие мотивов можно следующей матрицей весовых коэффициентов каждо-

го из стратегических и тактических мотивов, в которых в первой строке стоят веса стратегических мотивов, а по столбцам данной матрицы — веса тактических мотивов, обусловленных соответствующими стратегическими мотивами. Сумма весов стратегических мотивов равна 1. Сумма весов тактических мотивов, обусловленных каждой из стратегий, равна 1.

Конфликт мотивации возникает из-за того, что каждому тактическому шагу могут соответствовать мотивы, ясно противоречащие друг другу (каждый тактический шаг в нашем случае описывается одной строкой):

$$M = \begin{pmatrix} S_1 & S_2 & \dots & S_n \\ t_{11} & t_{21} & \dots & t_{n1} \\ t_{12} & t_{22} & \dots & t_{n2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ t_{1n} & t_{2n} & \dots & t_{nn} \end{pmatrix},$$

где  $S$  — соответствует весу  $i$ -го стратегического мотива;

$t$  — соответствует  $j$ -му тактическому мотиву в рамках  $i$ -й стратегии.

Несовпадение тактических и стратегических конкурентных мотивов нередко имеет место вследствие иррациональности поведения топ-менеджеров фирмы в процессе принятия ими стратегических и тактических решений.

В действиях каждого менеджера непременно присутствуют элементы иррациональности. Поэтому при расчетах целесообразно использовать коэффициент иррациональности, применение которого модифицирует уже известную нам матрицу конкурентной мотивации.

Коэффициент иррациональности может быть выражен матрицей  $I$ . Смысл его заключается в том, что на конкурентную мотивацию влияет романтическая мотивация руководителей компании:

$$M_2 = M_1 \times I,$$

$$I = \begin{pmatrix} I_1 & \dots & I_k \\ \dots & \dots & \dots \\ I_1 & \dots & I_k \end{pmatrix},$$

где  $I_k$  — вес влияния иррациональности поведения уполномоченных менеджеров фирмы на конкурентный стратегический мотив.

Совпадение или несовпадение стратегических и тактических мотивов конкурентного поведения отражается на планировании руководством фирмы конкурентных действий против конкретных представителей конкурентной среды и влияет на содержание и способы применения тактических моделей и приемов конкурентного поведения субъектов профессионального бизнеса.

Нет на свете ничего более прагматически эффективного, чем рационально обоснованная стратегия конкурентного поведения. Счастлив тот субъект профессионального бизнеса, кому удастся достичь стратегических высот в предпринимательском целеполагании, формировании потенциала конкурентоспособности, создании ядра своего бизнеса, классифицировании многочисленных и разнообразных сопер-

ников. Исходя из этих вполне разумных соображений, профессиональные предприниматели осваивают основы стратегического управления, а многие научные работники проявляют интерес к теоретическим исследованиям и рассуждениям на темы стратегий высококонкурентного бизнеса.

Однако очень часто в таких исследованиях внимание концентрируется исключительно на стратегических вопросах конкурентного поведения субъектов профессионального бизнеса, особенно это характерно для работ, авторы которых ориентируются больше на литературное понимание конкуренции, чем на практику профессионального предпринимательства.

Сосредоточение внимания лишь на стратегиях конкурентного поведения в процессе исследования вопросов конкуренции как институционального феномена, имманентного профессиональной деятельности сотен миллионов предпринимателей во всем мире, существенно сужает масштаб теоретического осмысления вопросов предпринимательской конкуренции.

Статья поступила в редакцию 09.04.2007

*Professor Yu. Rubin,  
Doctor of Sciences (Economics)*

## STRATEGY AND TACTICS OF COMPETITIVE BEHAVIOR

Before the businesses choose to use a set of executive measures, a number of prompt steps or make a set of certain arrangements, the businesses' competitive behavior model is shaped at the strategic level where a strategy/set of strategies are formed that become a basis of the business strategic behavior. As M. Porter notes, the leadership and success are based upon the business' ability to consistently, on a day-to-day basis, implement a chosen strategy. Competent behavior of the competitive market players is always based on the professional businesses' strict dividing the behavior levels and avoiding the overlaps when participating in the competition.