



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.

Под тактической конкурентной операцией понимается совокупность конкурентных действий, выполняемых в определенном 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 [3].

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.

Нежелательность для участников рынка взаимодействия с такими соперниками обуславливается 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 пассивной обороны. Все действия, которые предпринимают участники рынка, занимающие пассивную оборону, направлены только на защиту от соперников всей линии фронта, а возможно, еще и тыла [1]. 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 пассивной обороне как к страховочной тактической операции и следуют ей. О встречном наступлении или о контрнаступлении они даже не помышляют.

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

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

1. 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 [2].

Так, например, когда в результате различных политических событий против России ввели санкции развитые страны, и в частности, США, АО «Калашников» сначала объявили о том, что американский рынок не сможет приобрести оружие компании по выгодным рыночным ценам в случае введения санкций [6], а затем закрыли в США свой завод еще до включения компании в список санкционных и объявили о переориентации на азиатский и южно-американский рынки [7].

1. 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.

Подобной тактики последние два года придерживается ПАО «Мечел», которые в результате наличия сбытовых точек по всему миру и наличием оборудования, позволяющего не только производить прокат, но и выполнять заказы,

обеспечивают лояльность клиентов при невысоких ценах в силу того, что сырье так же добывает компания [8].

1. 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 [4].

Так, например, ПАО "Газпром" не смог приобрести генерирующую компанию "Квадра" из-за того, что ФАС не одобрил сделку, поскольку это усилило бы экспансию компании на газовом рынке. Кроме того, против сделки выступили лично глава антимонопольной службы и некоторые участники рынка, например, Интер РАО [5].

Разновидностью модели пассивной 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.

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.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

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. Рубин Ю.Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/takticheskie-](https://cyberleninka.ru/article/n/takticheskie)

modeli-i-operatsii-v-konkurentsii (дата обращения: 22.04.2020).

5. ФАС отказала «Газпрому» в покупке «Квадры» / РБК, 2013. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2013/06/19/56c1a0ab9a7947406ea099d1>
6. Санкции США спровоцировали спрос на автомат Калашникова / Радио Азаттык, 2014. URL: <https://rus.azattyq.org/a/kalashnikov-sanktsii-protiv-rossii/25471585.html>
7. "Калашников" в 2020 году начнет поставлять автоматы на рынки Америки, Азии и Африки / ИТАР-ТАСС, 2019. URL: <https://tass.ru/armiya-i-opk/7067669>
8. Официальный сайт ПАО "Мечел". URL: <http://www.mechel.ru/>