

**Авагян Ю.Г.,**  
к.т.н., доцент  
кафедры общественного питания и торговли  
Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

**Диянова С.Н.,**  
к.э.н., доцент  
кафедры общественного питания и торговли  
Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

**Авагян Э.Ю.,**  
к.э.н., доцент  
кафедры экономики  
Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

**Цикуниб С.М.,**  
к.т.н., доцент  
кафедры общественного питания и торговли  
Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

**СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ СЕТЕВЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ  
STRATEGIES AND TACTICS OF COMPETITIVE STRUGGLE OF NETWORK  
ORGANIZATION**

***Аннотация:** Одним из направлений повышения эффективности работы сетевых организаций торговли является достижение превосходства в конкурентной борьбе и объединение элементов сети в четко функционирующую систему. В статье рассмотрены проблемы разработки стратегии и тактики в конкурентной борьбе сетевых организаций торговли. Автор предлагает рекомендации по разработке стратегии и тактики конкурентной борьбы сетевых организаций торговли: при рассмотрении поведения группы элементов сети, рассматриваются факторы влияющие на особенности поведения торговой сети; выход из строя некоторых элементов сети не приводит к отказу функционирования всей сети; рассмотрены особенности разработки тактики конкурентной борьбы с учетом поведения каждого отдельного элемента и сети в целом; разработанные сценарии должны обязательно учитывать специфику каждого из конкурентов; использовать самые передовые технологии с использованием современных средств ведения конкурентной борьбы; использовать гибкую тактику для своевременной смены выбранной модели конкурентной борьбы.*

***Abstract:** One of directions of increase of efficiency of work of network organizations of trade are an achievement of superiority in competitive activity and association of elements of network in the clearly functioning system. In the article the problems of development of strategy and tactics are considered in competitive activity of network organizations of trade. An author offers recommendations on development of strategy and tactics of competitive activity of network organizations of trade : at consideration of behavior of group of elements of network, factors are*

*examined influencing on features behaviors of trade network; death some elements of network does not result in the refuse of functioning to all network; the features of development of tactics of competitive activity are considered taking into account behavior of every separate element and network on the whole; the worked out scenarios must necessarily take into account the specific of each of competitors; to use the most front-rank technologies with the use of modern facilities of conduct of competitive activity; to use flexible tactics for*

**Ключевые слова:** *сетевая организация, стратегия и тактика конкурентной борьбы торговых сетей.*

**Keywords:** *network organization, strategy and tactics of competitive struggle of trade networks.*

## **Стратегии и тактика конкурентной борьбы сетевых организаций.**

### **1. Сетевые организации**

Цель любой конкурентной борьбы - достижение превосходства над конкурентами за счет предоставления потребителям товаров и услуг, пользующихся спросом и получение за счет этого долговременного конкурентного преимущества. Выбор тех или иных конкурентных стратегий и приемов конкурентной борьбы зависят от множества факторов: общей ситуации в отрасли, текущей рыночной позиции организации и ее миссии, вида конкуренции, глобальных мегатрендов и т.д. Одним из важных факторов достижения успеха в ведении конкурентной борьбы является комплексное применение имеющихся средств и возможностей сетевых организаций.

Необходимо помнить, что если цель любой конкурентной стратегии - это получение преимущества над конкурентами в долгосрочной перспективе, то цель тактики конкурентной борьбы - достижение преимущества в краткосрочном или максимум в среднесрочном периоде. Стратегия - представляет собой некоторый прием, хитрость, схему, которая дает возможность получить преимущества в конкурентной борьбе.

Общие стратегии, приемы и стратегии работы с конкурентами достаточно широко приведены в работах М. Портера, А. Юданова и др.[1], [2], [3].

Любая организационно-правовая форма организаций (в том числе предприятий торговли и общественного питания) имеет соответствующую организационную структуру. Вид организационной структуры определяет выбор способа организации элементов производственно-хозяйственной системы, совокупности их устойчивых связей и отношений между ними. Взаимоотношения между элементами системы могут быть выстроены с помощью вертикальных и горизонтальных связей, с определенным соотношением централизации и децентрализации. Способность системы быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде зависит от выбранного типа организационной структуры и вида управленческих связей.

Динамизм современной внешней среды, расширение кооперационных связей между ее элементами (конкуренты, поставщики, потребители), применение новых информационных технологий в системе управления, автоматизация технологических процессов потребовали применения новых организационных структур и методов ведения конкурентной борьбы. В наибольшей степени этим требованиям отвечают сетевые структуры, основу которых составляют интеграционные процессы.

Характерной особенностью сетевых организаций является то, что они всегда находятся в состоянии обновления, а их основные элементы - в состоянии корректировки в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка, технологий и других факторов внешней и внутренней среды. Процессы адаптации и корректировки, ориентированные на результаты, позволяют углубить понимание современных способов достижения целей организации в изменяющейся обстановке.

Согласно современным представлениям о сетевых структурах, они представляются как совокупность предприятий или специализированных подразделений, деятельность

которых координируется рыночными механизмами, с устойчивыми и относительно замкнутыми связями между постоянными партнерами.

Автономные члены сетевых структур, в поисках оптимальности функционирования, постоянно стремятся минимизировать свои расходы, что в свою очередь вынуждает их для реализации своих бизнес процессов выбирать различные модели создаваемых сетей (инсорсинговый, аутсорсинговый или смешанный типы). Так, например, поступают многие компьютерные фирмы и компании по производству программных продуктов. «Причем на отдаленную группу ложится вся ответственность за производство части продукта или всего продукта, включая его ресурсное обеспечение и риски. Очень часто отношения между группами в сетевых организациях строятся как отношения между поставщиком и потребителем, т.е. так, как это принято на свободном рынке. Иными словами, группы могут продавать свою продукцию (или услугу) друг другу. Выгода здесь в том, что при этом резко снижаются транзакционные издержки. Это повышает эффективность организации за счет большей конкурентоспособности и гибкости в поведении ее на рынке» [4]. Выбор той или иной модели сети зависит от множества факторов среди которых основными являются: особенности внешней и внутренней среды, ускоренное распространение новых технологий, существующих трендов в развитии современных организационных форм ведения бизнеса и т.д. Применение новых технологий вынуждает многие предприятия сосредотачивать свои усилия на основных бизнес-процессах и передавать подрядчикам те операции, которые они могут выполнить и быстрее, и эффективнее. В результате чего образуется сетевая структура предприятий, связанных общими интересами.

Благодаря ограниченному кругу операций и высокопрофессиональному их выполнению уменьшаются потребности в некоторых функциях управления (планирование, координация), и предприятия становятся способными ускорять производство новых товаров и услуг с тем, чтобы поддерживать динамику изменений современного рынка. Следовательно, данная модель формирования сети наиболее эффективна в тех сферах деятельности, где скорость бизнеса является главным конкурентным преимуществом.

Все многообразие сетевых организаций можно разделить на две большие группы:

1. Компания-сеть
2. Сеть-компания

Выбор в пользу компания-сеть характерен для крупной фирмы, являющейся ядром сети имущественно независимых партнеров с относительно узкой функциональной специализацией, являющихся либо ее поставщиками, либо ее дистрибьюторами, которые имеют свои собственные цели развития. Такая форма, как компания-сеть получила широкое распространение в сфере материального производства различных видов товаров, где успех в конкурентной борьбе между предприятиями-производителями связывается с производством меньшего количества товаров более высокого качества при минимуме затрат, а не с аккумулярованием ресурсов и повышением контроля .

Для сферы торговли товарами и услугами, создание внутрифирменных сетевых структур осуществляется в том случае, когда возникает необходимость в аккумуляровании финансовых и продуктовых ресурсов с целью снижения затрат в будущем. Концентрация финансовых и товарных потоков, управление их движением из одного центра позволяет устанавливать длительные и надежные хозяйственные связи с поставщиками товаров и услуг, снижать издержки обращения. Отличительными признаками структуры торговой сети являются:

- структуризация, как правило, по одному из трех критериев:
  - а) по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
  - б) по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
  - в) по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

- создание формализованной организационной структуры, функциональное назначение которой заключается в обеспечении организационного взаимодействия в сети (управление ресурсами, поставками товаров, маркетинг, реклама и т.д.).

Сеть-компания представляет собой объединение равноправных партнеров, сохраняющих юридическую самостоятельность, в рамках одного имущественного комплекса, объединенных одной целью и взаимодействующими в едином пространстве. В процессе осуществления хозяйственной деятельности элементы сети оказывают поддержку друг другу. Сеть-компания обладает значительным потенциалом в повышении ее конкурентоспособности за счет способности мобилизации внутренних резервов составляющих ее элементов.

В зависимости от решаемых задач торговые сети могут иметь различную организационную структуру, различные формы взаимодействия между ее структурными подразделениями, обусловленные распределением властных полномочий и степенью централизации и децентрализации управления элементами сети. В зависимости от делегирования властных полномочий различают сети с жесткой централизацией функций и децентрализованные сети.

Торговая сеть, в которой вся полнота власти сосредоточена в одной точке - центре управления, называется централизованной. В этом случае взаимодействие с внешним окружением и контроль за элементами сети осуществляет центр управления – координационный узел, к которому стекаются и от которого расходятся коммуникации. Благодаря централизации появляется возможность точно определить количество уровней иерархии, степень концентрации полномочий или решений на том или ином уровне и т.д. Структура такой сети является вертикальной, а элементы, с низкой степенью дифференциации функций, полностью зависимыми от центра управления. Сетям с жесткой централизацией свойственны:

- консолидированный заказ поставщику;
- поставка товара в магазины через распределительные центры;
- ввод новой номенклатуры товаров только в центральном офисе;
- единая система ценообразования.

Децентрализация структуры торговой сети определяется распределением принимаемых решений между всеми уровнями управления, т.е. между менеджерами, непосредственно связанными с конкретными проблемами, по которым принимаются решения. Уровень децентрализации сети зависит от степени автономности ее элементов: если элементы сети осуществляют свою деятельность на принципах самокупаемости и участвуют в распределении доходов, следовательно, им предоставлено право принимать основную часть затрагивающих их деятельность решений (организация закупок, маркетинг, мерчендайзинг, сбыт и т.д.).

Взаимодействие между элементами сети основано на договорных отношениях, то есть носит рыночный характер. Центр управления имеет право только перераспределения прибыли в соответствии с общими целями и задачами компании. Полуавтономность элементов сети характеризуется правом самостоятельно принимать решения по ограниченному кругу вопросов, при этом центр управления оставляет за собой право распоряжения финансовыми ресурсами, координации и контроля за их деятельностью.

Основным критерием при формировании торговой сети того или иного типа является соотношение затрат на внешние связи и затрат, обусловленных характером организационной структуры. Так как в централизованных сетях потоки информации сконцентрированы в головном офисе и основные решения принимаются там же, то транзакционные издержки здесь минимальны. Расширение самостоятельности элементов сети приводит к увеличению количества связей и, соответственно, к росту транзакционных издержек, но позволяет быстрее реагировать на изменения потребительских предпочтений.

Современные рынки для организаций торговли являются динамичными образованиями и появление новых участников требуют корректировки и видоизменения деловых стратегий уже существующих. Наиболее характерна данная ситуация для потребительского рынка, связанного с деятельностью розничных торговых сетей. Возрастающая конкуренция со стороны западных транснациональных операторов заставляет российские торговые сети искать новые направления увеличения рыночного сегмента в виде продвижения в регионы, претендуя на те сегменты потребительского рынка, которые занимают местные операторы.

Создание новых торговых сетей, способных конкурировать с «чужаками», требует значительных финансовых вложений, наличия интенсивных покупательских потоков, достаточной платежеспособности населения и разработки новых стратегий конкурентной борьбы.

Важной особенностью современного рынка является обострение конкурентной борьбы между его участниками и поэтому вопросы ее ведения в рамках закона и этических норм приобретают особую остроту. Для успешного ведения конкурентной борьбы необходимо проводить исследования рынка, а также всех аспектов деятельности конкурентов для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, для выбора эффективных стратегий рыночной деятельности. В статье мы рассматриваем только добросовестную конкуренцию, однако реальность такова, что необходимо учитывать и недобросовестную конкуренцию. Недобросовестная конкуренция, это методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции. К таким методам относятся: демпинг, установление контроля над деятельностью конкурента с целью прекращения этой деятельности; злоупотребление господствующим положением на рынке; установление дискриминационных цен или коммерческих условий; установление зависимости поставок конкретных товаров или услуг от принятия ограничений в отношении производства или распределения конкурирующих товаров; тайный сговор на торгах и создание тайных картелей; распространение ложной информации и рекламы; заимствование товарных знаков, копирование (имитация) продуктов конкурентов; нарушения качества, стандартов и условий поставок товаров и услуг. Недобросовестная конкуренция в большинстве развитых стран запрещается соответствующими законодательными актами по борьбе с незаконной деловой практикой, по охране прав потребителей, по контролю за деятельностью монополий, а также гражданским уголовными кодексами.

## **2. Стратегия ведения конкурентной борьбы**

В широком смысле слова, стратегия предприятия - это определение основных долгосрочных целей, задач, разработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Можно также сказать, что стратегия - это план или набор сценариев ведения конкурентной борьбы. В условиях рыночной экономики любое предприятие при реализации поставленных целей столкнется с активным противодействием конкурентов. Возьмем в качестве примера цель организации некоторого бизнеса в сфере торговли, пусть, например, это будет бизнес по удовлетворению потребностей населения товарами. Сама по себе идея организации такого бизнеса - это и есть стратегия, в данном случае стратегия получения прибыли на основе удовлетворения потребностей населения товарами. Все, что будет в рамках этого бизнеса: поиск производителей, поиск клиентов, продажа товаров, послепродажное обслуживание - это будет уже тактика, но таковой она будет по отношению к выше заявленной стратегии.

Действия конкурентов способны свести на нет даже самый скрупулезно составленный бизнес-план торгового предприятия. План ведения конкурентной борьбы должен закладываться еще на стадии составления бизнес-плана, который должен начинаться с глубокого анализа потребностей рынка, возможностей самой организации и предполагаемых действий конкурентов. Это даст возможность быть готовым к

конкурентной борьбе и быть на шаг впереди своих конкурентов. Но и на этой стадии составления бизнес-плана возможны просчеты.

В процессе бизнес-планирования своей деятельности большинство предприятий концентрируется только на своих действиях (планы и цели, сервис, качество, продажи, реклама и т.д.), без учета ответных действий конкурентов. Каждый мнит себя стратегом и предполагает, что все показатели из года в год будут расти, но не указывает за счет чего произойдет такое увеличение и не учитывает снижение показателей.

Деятельность любой торговой организации помимо основной деятельности связана, также с нейтрализацией конкурентов. Тут важно не копировать действия конкурентов, а разработать такую свою стратегию, которая позволит обойти конкурентов и получить неоспоримые преимущества, причем выбранная стратегия должна быть корректной и соответствовать возможностям организации. Выбранная стратегия является лучшим способом применения ресурсов предприятия, поскольку при её выборе учитывались сильные и слабые стороны предприятия. Можно было применить и другие стратегии, либо их сочетание, но только тщательный анализ должен выявить, что выбранная стратегия является оптимальной для достижения поставленной цели.

Практика показала, что при равных условиях в конкурентной борьбе победа обычно достается более крупному предприятию, так как у крупного предприятия больше интеллектуальных, финансовых и материальных ресурсов, а также дополнительный ресурс вызванный масштабным фактором производство. Экономия, обусловленная расширением масштабов производства вызвана тем, что:

- по мере роста размеров предприятия увеличиваются возможности использования преимуществ специализации в производстве и управлении;
- на более крупных предприятиях может применяться высокопроизводительное и дорогостоящее оборудование;
- больше возможностей для диверсификации деятельности, развития побочных производств, выпуска продукции на базе отходов основного производства.

Но размер предприятия не во всех случаях является благом, так как в крупных предприятиях:

- снижается эффективность взаимодействия между его отдельными подразделениями, предприятие становится «неповоротливым», теряется гибкость;
- затрудняется контроль за реализацией решений, принимаемых руководством предприятия;
- в отдельных подразделениях возникают локальные интересы, противоречащие интересам предприятия в целом;
- с ростом размеров предприятия увеличиваются издержки на передачу и обработку информации, необходимой для принятия решений, и т. п.

Концентрация же ресурсов предприятия на определенном сегменте рынка может привести к доминированию предприятия на этом сегменте рынка.

В конкурентной борьбе важно учитывать рыночную позицию противника, если предприятие имеет прочные позиции, то его очень трудно вытеснить оттуда и любая атака наверняка провалится. Поэтому, чтобы атаковать солидного участника рынка обязательно необходимо иметь серьезные преимущества.

Руководству торгового предприятия необходимо точно знать в каком направлении необходимо двигаться, чтобы захватить определенную долю рынка и сколько ресурсов необходимо затратить и основным требованием является то, чтобы возможности предприятия соответствовали параметрам рынка.

Выбор стратегии конкурентной борьбы зависит от специфики рынка и самого предприятия. Обычно *стратегию открытого столкновения* выбирают крупные предприятия, входящие в первую тройку лидеров рынка. Они предлагают аналогичные продукты, не избегают борьбы за клиентуру на том же рынке.

Особенность стратегии открытого столкновения для второго и третьего номеров рынка с лидером заключается в следующем: новый продукт должен поступить на рынок в тот момент, когда первый номер рынка не способен оценить и отреагировать на его появление. Используя это положение можно установить цены на новый продукт выше цены лидера. Этот ход позволит оттянуть ответные меры лидера и провести мероприятия, направленные на нейтрализацию ответных действий.

Для ведения конкурентной борьбы на равных с крупными игроками рынка необходимо иметь серьезные конкурентные преимущества иначе поражение неизбежно. Для такой ситуации, более эффективной стратегией является *стратегия последовательного захвата* региональных рынков или отдельных секторов.

Для такой стратегии характерен захват значительной части в небольших секторах вместо незначительной доли на всем рынке. Такая тактика делает конкурентную борьбу тихой и незаметной и не привлекает к себе внимание. Последовательное приобретение и наращивание долей в различных секторах рынка, на определенном этапе может стать мощным стимулом для захвата всего рынка.

Пример стратегии последовательного захвата [5]: В конце семидесятых годов двадцатого века компания Canon вместо общего наступления на компанию Rank Xerox в Великобритании сосредоточила все свои ресурсы в Шотландии. Завоевав 40% шотландского рынка, компания Canon перешла в наступление и в других районах Великобритании. Это классический пример применения стратегии последовательного захвата региональных рынков или отдельных секторов.

*Стратегия набегов* [6] характерна для конкурентной борьбы небольших предприятий, деятельность которых рассчитана на определенную категорию покупателей. Необходимо определить ту группу покупателей, где позиции конкурентов слабы и вести борьбу на этом направлении используя разнообразные средства (допродажное и послепродажное обслуживание, ценовая политика, скидки и т.д.). Стратегия должна быть гибкой, в случае неудачной атаки на конкурента, необходимо быть готовым к отступлению и пробовать другие варианты и направления.

Предприятия, использующие стратегию набегов, должны находиться в постоянном поиске целей для атак на рыночные секторы, на которые лидеры рынка не обращают особого внимания. Другим фактором, способствующим появлению возможностей в конкурентной борьбе является ценовая политика лидеров, когда на товары высокого качества не обосновано завышаются цены.

Выбор стратегии открытого столкновения, стратегии последовательного захвата региональных рынков или отдельных секторов и стратегии набегов основан тщательном изучении долгосрочных и среднесрочных целей организации, параметров самого предприятия и размера отдельного сектора или рынка в целом.

Руководству предприятия важно знать, на каком этапе развития находится организация, чтобы оценить, насколько принятая стратегия ведения конкурентной борьбы соответствует фактическому этапу развития.

Предприятия находящиеся в стадии становления, предпочитают стратегию набегов. Его руководство занято поиском путей захвата и удержания отдельных секторов рынка.

По мере развития и укрепления рыночных позиций предприятие может перейти к стратегии последовательного захвата региональных рынков или отдельных секторов, что позволяет сконцентрировать ресурсы на важном направлении и не допустить их распыления.

Достигнув доминирующего положения на рынке предприятие может использовать стратегию открытого столкновения.

Практика показала, что на выбор стратегии конкурентной борьбы оказывают влияние самые разнообразные факторы (инфляция, цены, эффект масштаба, издержки и т.д.), причем их значимость со временем меняется.

В конкурентной среде невозможно следовать строго по заранее разработанным сценариям действий, необходимо часто уклоняться от возможных ответов конкурента, создавая для него нечеткость стратегии и тактики и тем самым затрудняя принятие ответных решений.

В условиях разработки тактики и стратегии конкурентной борьбы сетевых организаций торговли при относительно большом количестве элементов сети очень часто предварительная разработка сценариев теряет смысл, что требует принципиально нового подхода. На первый план выходят вопросы коллективного поведения элементов сети в процессе ведения конкурентной борьбы.

Неизвестной торговой марке очень трудно переиграть известную торговую марку в открытом столкновении. Потребитель, как правило, хранит верность старым торговым маркам, к которым уже давно привык. Повышение уровня сервиса способно удержать многих потребителей.

Исследования показали, что нет жесткой зависимости между привязанностью потребителя и его удовлетворенностью. Привязанность к торговой марке поддерживается тогда, когда предлагаемые продукты и услуги полностью удовлетворяют потребителя.

Высокое качество продуктов и услуг, допродажное и послепродажное обслуживание покупателей должно быть приоритетом для предприятий торговли и тогда у потребителей не возникнет желание поиска альтернативы.

Другим способом защиты своей клиентуры от конкурентов является создание трудностей доступа на свой сектор рынка.

При организации защиты своего сектора рынка предприятию важно четко знать свои сильные и слабые стороны, а также возможности создания и предложения инновационных продуктов и услуг.

Прежде чем начать конкурентную борьбу необходимо провести тщательный анализ своих возможностей и установить преимущества своих рыночных позиций. Необходимо чтобы суммарный потенциал превышал потенциал конкурента, так как не обладая преимуществом трудно надеяться на победу. Среди факторов оказывающих ключевое влияние на результаты конкурентной борьбы можно выделить следующие:

- число и потенциал предприятий-конкурентов;
- изменение платежеспособного спроса населения;
- характеристики предоставляемых товаров и услуг;
- применяемые стратегии предприятиями-конкурентами;
- барьеры проникновения на рынок;
- ценовая политика;
- реклама и т.д.;

Необходимо выявить ключевые факторы заставляющие покупать продукцию конкурентов и дать им оценку: высокая цена, уровень сервисного обслуживания товаров и услуг, качество обслуживания менеджерами клиентов. В практике продаж часто можно встретить компании, предлагающие продукцию по сходной цене, при этом продажи одной из них, на порядок выше, чем у конкурента.

Современный рынок представлен разнообразием малоотличающихся друг от друга товаров различных производителей, вследствие чего покупатель не может определить существенной разницы между товарами и вынужден совершать покупки исходя из величины цены.

Основной ошибкой многих предприятий является то, что при оценке уровня своего сервиса они ориентируются на свои представления и уровень сервиса конкурентов, а потребители ориентируются на лучшие образцы обслуживания с которыми они сталкивались.

Практика показала, что предприятия пытаются снизить издержки с помощью повышения производительности труда, увольнения персонала, сокращения бюджета и т.

д., не меняя структуры самого предприятия. Производство переносится в страны с более дешевой рабочей силой. Но все эти улучшения эффективны до тех пор, пока они не влияют на качество и сервис.

Одним из наиболее распространенных способов снижения издержек на единицу проданного товара является эффект масштаба, т.е. экономия обусловленная ростом масштаба торговых операций потому, что:

- по мере увеличения размеров предприятия появляются широкие возможности использования специализации в технологических процессах и в системе управления;
- применять высокопроизводительное и дорогостоящее оборудование;
- большие возможности в диверсификации деятельности и обеспечении до- и после продажного обслуживания.

Ключевым моментом позволяющим минимизировать затраты является оптимизация системы управления предприятием и применение новейших технологий, которые напрямую оказывают влияние на рыночные позиции предприятия.

Основной проблемой многих предприятий является то, что они стараются разработать универсальную стратегию конкурентной борьбы на все случаи жизни вне зависимости от колебаний параметров рынка и поведения потребителей, однако в условиях агрессивной, противодействующей, динамической среды невозможно двигаться по заранее разработанным программам ведения конкурентной борьбы и достичь успеха.

Для удержания лидирующих позиций на рынке предприятие должно не только успешно защищаться от атак конкурентов, наносящих определенный ущерб в определенных сферах деятельности, но и восполнять их за счет приобретения в других.

При исследовании конкурентной среды предприятию часто приходится иметь дело с несколькими конкурентами одновременно и возникает вопрос, с каким из них вступить в борьбу в первую очередь. Чтобы борьба была эффективной необходимо выбрать наиболее достойного соперника, адекватно соответствующего возможностям атакующей организации и которого можно одолеть и после достижения победы приступить к борьбе на другом сегменте рынка с другим конкурентом с внесением изменений в тактику борьбы. Особо опасным фактором конкурентной борьбы является недооценка противника, что может привести к тяжелым последствиям для атакующей стороны.

Исключительную важность эффективности выбранной стратегии составляют ясное понимание цели, строгое следование выбранной стратегии и возможности концентрации ресурсов организации на наиболее важном направлении.

Победа в конкурентной борьбе достанется той организации, которая сможет знать и оптимально применять на практике самые разнообразные средства и технологии конкурентной борьбы.

### **3. Тактика ведения конкурентной борьбы**

Для того, чтобы стать полноценным участником рынка, начинающее предприятие должно четко сформулировать и сформировать конкурентные угрозы и определить конкретные выгоды от их реализации.

В отличие от стратегии, имеющей обобщенный характер, тактика конкурентных действий всегда распространяется лишь на непосредственных конкурентов выделенных из общей массы участников рынка, то есть носит конкретный характер. Одна и та же стратегия конкурентной борьбы может реализовываться в действии с помощью различных тактических приемов или их комбинаций.

Тактика – это целенаправленное и запланированное действие, направленное на достижение цели, то есть форма реализации стратегии. Тактика определяет, как и каким способом двигаться, какие конкретные действия необходимо предпринимать.

Ключевым моментом тактики конкурентной борьбы участников рынка являются применяемые ими тактические приемы конкурентной борьбы. Под приемами конкурентной борьбы понимаются творческое применение конкурентных приемов, применяемых торговым предприятием против конкурентов.

Конкурентная борьба должна быть осмысленной, целесообразной и направленной против конкретных участников рынка. Для сетевой организации требуется координация деятельности ее элементов, которая выстраивается в виде согласованных и подчиненных общей цели действий и направлена против конкретных соперников. Тактическая борьба должна носить системный характер и каждый ее элемент должен быть органично связан с другими действиями.

В процессе разработки моделей тактики конкурентной борьбы необходимо обратить внимание на ее следующие ключевые аспекты:

- разработанная модель должна включать широкий спектр рассматриваемых вопросов и носить целостный характер;
- содержать предварительно разработанные сценарии поведения в конкретных ситуациях, которые органично свяжутся с выбранной моделью борьбы;
- используемые предварительно разработанные сценарии должны обязательно учитывать специфику каждого из конкурентов;
- необходимо использовать самые передовые технологии с использованием современных средств ведения конкурентной борьбы;
- использовать гибкую тактику для своевременной смены выбранной модели конкурентной борьбы;

Для ведения эффективной конкурентной борьбы необходимо связать все отдельные ее элементы в единое целое, чтобы каждый элемент был логически связан с предыдущим. Применяемые сценарии конкурентной борьбы должны в полной мере учитывать специфику конкурента против которого они направлены и его последующую реакцию.

Таким образом, тактика позволяет торговому предприятию достичь важного результата, когда оно имеет возможность в конкурентной борьбе использовать не только свои ресурсы, но и ресурсы всей сети. Именно для этой цели была разработана предлагаемая тактика ведения конкурентной борьбы, позволяющая в необходимом месте и в необходимое время сконцентрировать требуемые ресурсы и вести конкурентную борьбу малому предприятию с большим.

Подводя итоги, следует отметить, что стратегия и тактика взаимосвязаны. Эффективность выбранной стратегии предопределяет успех или неудачу всего бизнеса. Необходимо помнить, что сама по себе стратегия существовать не может и без конкретных действий (тактики) она является оторванной от жизни пустой абстракцией. Успех сетевых организаций возможен только согласовав действия элементов сети с использованием интеллектуального потенциала, финансовых средств и материальных ресурсов. Современный деловой мир предлагает большое количество различных вариантов стратегии и тактики ведения конкурентной борьбы, цель которых успешное преодоление проблем, ожидающих предприятия торговли, минимизация издержек, а также достижение оперативной гибкости и коммуникабельности.

1. Портер Майкл Э. "Конкуренция.:" Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом "Вильямс". – 2000. – 495 с.

2. Портер Майкл Э. "Стратегия конкуренции: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов". – 1997.- 390 с.

3.

[http://studbooks.net/20311/menedzhment/klassifikatsiya\\_konkurentnyh\\_strategiy\\_yudanov](http://studbooks.net/20311/menedzhment/klassifikatsiya_konkurentnyh_strategiy_yudanov)

4. Орчаков О.А. Теория организации: Уч.пособие. Издание второе.– М.: МИЭМП, 2007. –235 с.

5. Минин А.А. Стратегия и тактика конкурентной борьбы: <http://psytop.com/content/view/364/2/>

6. Белковский, А. Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - N4. - С. 3-8

