

**A.Kh. Khakimov**

## **COMPETITIVE PARTNERSHIP OF BUSINESS ORGANIZATIONS**

**Almaz Khakimov** – doctorate student, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics; St. Petersburg; e-mail: [nsr12@mail.ru](mailto:nsr12@mail.ru).

*We reveal methodological approaches to the identification of competition. We substantiate the correctness of using the term “competitive partnership”, specify its meaning and the method of its development. We consider the possibility of organizing competitive partnership under vertical and horizontal integration as well as in integrated economic systems.*

**Keywords:** business environment; competition factors; competition; methodological approaches; stimulation; competitive partnership; integration.

**А.Х. Хакимов**

## **КОНКУРЕНТНОЕ ПАРТНЁРСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Алмаз Хамитович Хакимов** – докторант ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; e-mail: [nsr12@mail.ru](mailto:nsr12@mail.ru).

*В статье раскрыты методологические подходы к идентификации конкуренции. Обоснована правомерность использования термина «конкурентное партнёрство», раскрыто его содержание и методология формирования. Рассматривается возможность организации конкурентного партнёрства в условиях вертикальной и горизонтальной интеграции и в целом в интегрированных экономических системах.*

**Ключевые слова:** предпринимательская среда; конкурентные факторы; конкуренция; методологические подходы; стимулирование; конкурентное партнёрство; интеграция.

Структура предпринимательской среды в России и её регионах отличается неоднородностью. Среди факторов, обуславливающих эту неоднородность, выделяются конкурентные факторы: различная степень интенсивности конкурентных процессов, протекающих в пределах тех или иных территориальных образований, в сформировавшихся территориально-отраслевых комплексах; характер конкурентных отношений и их экономическая природа; методы конкуренции, используемые субъектами предпринимательской деятельности в реализации собственных целей и стратегий; результаты, достигнутые органами государственного и регионального регулирования конкурентных взаимоотношений и другие [3; 4; 5; 7; 10].

Конкурентные факторы предпринимательства формируются вследствие и на основе действия конкуренции, которая, как известно, обладает мощной стимулирующей функцией, иницирующей прогрессивные изменения в системе хозяйствования и являющейся, в этой связи, залогом развития. Стимулирующая роль конкуренции, однозначно проявляющаяся на макроуровне или на уровне регионов, в иных условиях, в частности, на микроуровне, т.е. на уровне, где функционируют, собственно, отдельные субъекты предпринимательства, сопряжена с появлением ряда противоречий. Основной из них базируется на отсутствии заинтересованности в активизации конкуренции у представителей реальной бизнес-среды,

для которых конкуренция – генератор сложностей, на который нельзя не реагировать, даже осознавая и признавая её стимулирующий макроэкономический потенциал.

Указанное противоречие вполне объективно. На практике оно проявляется в стремлении предпринимательских организаций к снижению конкурентной напряжённости и установлению особых межсубъектных взаимодействий, которые можно охарактеризовать как конкурентное партнёрство.

Рассмотреть социально-экономическую суть конкурентного партнёрства как уникального явления поможет анализ трудов ряда ведущих представителей отечественной науки, обобщивших и развивших труды классиков теории конкуренции (К. Маркса, Й. Кирнцера, М. Бертера и целого ряда других), раскрывших методологию конкуренции, её принципы, методы, инструменты и определивших предпосылки и ключевые признаки конкурентного партнёрства. Наиболее значительный вклад в изучение данного аспекта конкурентной проблематики внесли работы Ю.В. Тарануки, С.Г. Светунькова, А.А. Литвинова, Я.Ю. Саликовой, Е.В. Песоцкой, в которых представлены методологические подходы к исследованию конкуренции и условий для формирования конкурентного партнёрства. В работе С.Г. Светунькова и Я.Ю. Саликовой [11] выделены три методологических подхода к идентификации конкуренции как процесса и явления.

Первый из подходов характеризует конкуренцию только как состязательность на рынке. Этот подход отличает ряд исследований, которые проводились отечественными специалистами в период известных реформ и основывались, главным образом, на трудах зарубежных авторов, представленных в этот период недостаточно полно.

Второй подход исходит из классической экономической теории. Он идентифицирует конкуренцию как элемент, имманентный рыночному механизму и неотделимый от этого механизма.

Третий подход рассматривает конку-

ренцию как одну из детерминированной специфики отраслевых рынков. Состояние конкуренции, конкурентных процессов в соответствии с этим подходом есть критерий, с помощью которого может быть определён тип отраслевого рынка.

Первый подход опирается на достаточно общее понимание конкуренции, принципиально верное, но весьма далёкое от практического использования в управлении предпринимательством. Такое понимание было характерно для начальной стадии исследований научно-теоретических основ конкуренции, её содержательного наполнения. Типичные определения данного периода характеризовали конкуренцию как состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии, отношения соперничества между участниками хозяйственной деятельности (при сходстве или идентичности их целей) за лучшие условия производства и реализации товаров, условия их приобретения и эксплуатацию, долю рынка.

Второй из подходов концентрируется на способности конкуренции к уравниванию спроса и предложения и генерации определённого состояния рынка, но состояния не статичного, а находящегося в динамике. В данном контексте конкуренция – это не столько соперничество, сколько состояние, отражающее степень зависимости рыночных условий от поведения отдельных конкурирующих между собой субъектов предпринимательства.

Третий из методологических подходов обладает чёткой отраслевой привязкой. Детальная взвешенная характеристика конкурентных процессов, протекающих на отраслевом уровне, позволяет дифференцировать отрасли (и виды деятельности) в зависимости от эффективности конкуренции. Такая дифференциация совершенно необходима при обосновании управленческих решений органов государственного и регионального регулирования, предназначенных для осуществления ими функции регулирования конкурентного процесса, содействия активизации конкуренции, поддержки конкурентного режима в предпринимательских системах.

Представленные методологические подходы могут быть дополнены ещё одним, который является отражением маркетинговой концепции управления, свойственной предпринимательству. Этот подход можно идентифицировать как сегментный.

Сегментный подход рассматривает состояние конкуренции в качестве важнейшего критерия, дифференцирующего типы сегментов, входящих в состав того или иного территориально очерченного или территориально-отраслевого рынка. В его основе заложена идея сегментации – основополагающая и в маркетинговой концепции управления, и в управлении предпринимательством со свойственной ему адаптивностью и гибкостью.

Сегментный подход опирается на ряд предпосылок: гетерогенность рынков, сложность и неопределённость их структуры, дифференциацию характеристик, потребительского поведения, рыночного предложения и, в частности, на различия интенсивности конкурентной борьбы в разных сегментах одного и того же рынка или в конкурентном сегменте и на рынке в целом.

Сегментная конкуренция – порождение сегментного методологического подхода – характеризуется конкурентным противостоянием и соперничеством внутри того или иного сегмента. Она может осуществляться в различных формах, которые зависят от распределения рыночных долей, занимаемых субъектами предпринимательства; от их конкурентного потенциала; от используемых критериев сегментации «конкурентного пространства». Но при любых формах сегментная конкуренция (как и конкуренция иных типов) отражает противостояние между конкурирующими субъектами, функционирующими в пределах сегмента (или отрасли, рынка, отдельной рыночной сферы), которое может быть как пассивным, так и активным. При этом пассивное конкурентное противостояние оказывает влияние на структурные параметры предпринимательской среды, а активное становится конкурентным соперничеством. Важно подчеркнуть, что способность как

к активному, так и к пассивному противостоянию отражается в конкурентном потенциале предпринимательской организации, который может быть актуализирован в активной форме или не актуализирован в пассивной форме, готовой к преобразованию в активный режим.

Но на какой бы из подходов ни опирался современный исследователь конкуренции, он не может не заметить важной тенденции – сегодня наблюдается стремление участников конкуренции (субъектов предпринимательства) не только к развитию, укреплению и сохранению своих конкурентных позиций, но и к упрощению конкурентной ситуации, к оказанию влияния на эту ситуацию с целью уменьшения сложности реальных конкурентных проблем. Такое влияние может оказываться только на основе объединения усилий ряда конкурирующих организаций, их взаимодействия, ведущего к формированию конкурентного партнёрства.

Конкурентное партнёрство ставит своей задачей изменение конкурентной обстановки параметров конкурентной среды. Его методологические принципы обуславливаются не столько типом конкурентной среды (в частности, рыночной, отраслевой или сегментной), сколько типом конкурентных отношений, складывающихся под воздействием стремления к взаимодействиям. В таких отношениях проявляются два разнонаправленных импульса. Первый из них – объективно конкурентный импульс. Он формируется вследствие самой экономической природы конкурентных и, в целом, рыночных процессов и, безусловно, является лидирующим. Но вместе с ним появляется и другой импульс – интеграции, ориентирующий субъектов предпринимательства на установление взаимовыгодных взаимодействий и партнёрство.

Не трудно заметить, что конкурентный импульс и импульс интеграции противоречат друг другу. Но это противоречие не разрушает их единства, оно подчёркивает сложность и неоднозначность конкурентного процесса.

В совместном действии указанных импульсов доминирует конкурентный

импульс, как гносеологически связанный с самим содержанием предпринимательской деятельности с её конкурентной основой. Импульс интеграции это, в определённом смысле, вынужденная мера, следствие стремления предпринимательских организаций к снижению конкурентной напряжённости. Двуединство разнонаправленных импульсов позволяет характеризовать конкурентное партнёрство как симбиотическую форму с неуравновешенной структурой, в которой имманентное предпринимательству соперничество дополняется стремлением к интеграции. Симбиоз импульсов, таким образом, влияет на условия, в которых формируется, а затем и реализуется конкурентоспособность предпринимательской организации.

Импульс интеграции, свойственный конкурирующим субъектам предпринимательства, ведёт к формированию в конкурентной среде особых интегрированных экономических систем (далее – ИЭС). Формирование ИЭС в предпринимательстве (в основном в его отраслевых составляющих, например, в отраслях промышленности) относится к числу явлений, чей потенциал с позиций реальной практики далеко не исчерпан. Однако методология интеграции, в которой отражаются не только её «жёсткие» формы (слияния и поглощения), но и «мягкие» (взаимодействие и согласованное развитие), в целом сформирована и вполне применима к интеграции по типу конкурентного партнёрства.

Исходной методологической предпосылкой интеграции является стремление к консолидации ресурсов, которыми обладают интегрируемые предприятия и организации. Причём консолидироваться могут не только финансовые, производственно-технические, технико-технологические, кадровые ресурсы, но и ресурсы, относящиеся к нематериальным – имидж, позиции в отрасли или региональной предпринимательской среде, накопленные знания и опыт, маркетинговый потенциал, отношения с органами государственного регулирования различного уровня и т.п. Объединяя, консолидируя такие ресурсы, предпринимательские организации становятся партнё-

рами, участниками интегрированной экономической системы, но полностью сохраняют свою самостоятельность и независимость. Интеграция в таких случаях – это, скорее, взаимовыгодное взаимодействие, объединение ценностей, ведущее к достижению синергетического эффекта.

Современная экономическая литература [1] типологизирует ИЭС различными способами. Но базовым остаётся способ типологизации, выделяющий вертикальную и горизонтальную интеграции. Вертикальная интеграция призвана обеспечить технологическое единство производственных процессов. Интеграция в этом случае означает, что ряд предпринимательских структур (предприятий или организаций) становится не только взаимосвязанным с более крупной структурой, но и соподчинённым ей. Крупная структура приобретает при этом функции, свойственные центру управления. Горизонтальная интеграция лишена центричности. Как правило, она отражает отношения между организациями, выполняющими однородные работы в конкурентном технологическом цикле или производящими однородные виды продуктов. Этот тип интеграции однозначно характеризует конкурентное партнёрство. В её рамках обеспечивается согласование целей и интересов, стратегий, а иногда и тактических действий реально функционирующих предпринимательских структур, но при сохранении их конкурентного противостояния. Горизонтальная интеграция позволяет достичь ряда эффектов, присущих интеграции и взаимодействиям как процессам, но независимость её участников всегда сохраняется, а, значит, сохраняются и конкурентные отношения. Но эти отношения особого рода, сочетающие признаки партнёрства и взаимовыгодного сотрудничества и признаки индивидуализма субъектов, вовлечённых в конкурентную борьбу.

Признаки конкурентного партнёрства можно обнаружить и в вертикальной интеграции. Она повышает конкурентоспособность каждого из её участников за счёт устойчивости позиций в технологических цепочках, обеспечивающих их беспере-

бойное функционирование (получение заказов, сбыт производимой продукции, снижение издержек). Она повышает конкурентоспособность всей вертикально интегрированной ИЭС, особенно сформированной в пределах региона и участвующей в межрегиональных конкурентных процессах. По сути, можно вполне правомерно рассматривать интеграцию предпринимательских структур в дуединстве горизонтальной и вертикальной интеграций, а также возможности использовать их симбиотическую матричную форму, что создаёт условия для установления партнёрских отношений конкурентного типа. При этом при анализе или выборе форм интеграции следует ориентироваться на те из них, что в наибольшей степени соответствуют принципам конкурентного партнёрства. На практике это означает, что при формировании стратегии интеграции следует учитывать такое свойство конкурентного партнёрства, как способность сохранить конкурентные стимулы.

Нельзя не отметить, что принципы конкурентного партнёрства наиболее рельефны в условиях горизонтальной интеграции предпринимательских организаций. В горизонтально интегрированных ИЭС конкурентное партнёрство следует рассматривать как самостоятельную подсистему, которая, как и любое другое системное образование, нуждается в управлении. Можно предположить, что управление в данном случае должно опираться на методологические положения корпоративного управления. Следует отметить, что корпоративное управление, как понятие, зачастую увязывают с функционированием корпораций (организационно-хозяйственных форм) или с функционированием крупных вертикально интегрированных структур, подчёркивая связь корпоративного управления с вертикальной интеграцией.

Данный подход представляется недостаточно точным. Связь между вертикальной (или смешанной) интеграцией с корпоративным управлением отнюдь не безусловна, она просто отражает широко распространённую терминологическую практику. Существуют и определения, ко-

торые ориентируются на структурную сложность собственно корпоративного управления и корпорации как объекта управления, специфика которого заключается в его сложности. Эта специфика касается отношений между элементами ИЭС, управляемой на принципах корпоративного управления; она не затрагивает её организационно-хозяйственной формы.

Такая трактовка термина «корпоративное управление» представлена, в частности, в [3]. Авторы концентрируют внимание на ориентацию корпоративного управления на удовлетворение целей как ИЭС, так и входящих в её состав элементов [1, с. 53]. Основной задачей управления ИЭС (т.е. корпоративного управления) становится необходимость координации всех управленческих процессов и формирование согласованных механизмов управления в интересах всей структуры согласованных целей интегрированной экономической системы.

Абстрагирование от организационно-хозяйственной формализации корпоративного управления и приоритета вертикальной интеграции ИЭС позволяет рассматривать подсистему конкурентного партнёрства как объект управления данного типа. Подсистема конкурентного партнёрства формируется и функционирует на принципах корпоративного управления и подчиняется закономерностям, обуславливающим связность элементов ИЭС, которые могут быть как вертикальными, так и горизонтальными.

Методология конкурентного партнёрства реализуется в соответствующих управленческих решениях, направленных на достижение конкретных целей. Цели, которые способны отражать методологический базис конкурентного партнёрства, отличаются разнообразием и множественностью. В этом качестве вполне обоснованными целями конкурентного партнёрства могут являться:

- удержание завоёванных конкурентных позиций;
- увеличение абсолютного числа конкурентных преимуществ и удельного веса трудно копируемых преимуществ;
- постоянная поддержка конкуренто-

способности производимого продукта;

- постоянный поиск уникальных конкурентных преимуществ;

- прирост занимаемой доли конкурентного рынка и увеличение интегрального индекса конкурентоспособности, и целый ряд других.

Каждая из целей может быть поставлена в стратегии конкурентного типа, которая должна формироваться как корпоративная, опирающаяся на методологию корпоративного управления и использующая его методики и инструментарий. Следование изложенному подходу позволяет переориентировать стратегическое управление предпринимательской организации на идеологию конкурентного успеха, создание режима перманентной конкурентной устойчивости, на его сохранение в обозримой перспективе.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Афоничкин А.И., Гусев М.Г., Бубликова Н.Я., Андреев А.Н.* Стратегические формирования технологических цепочек в интегрированных экономических системах. Тольятти: Изд-во Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2008.

2. *Бест М.* Новая конкуренция. Институты промышленного развития. М.: ТЕИС, 2002.

3. *Глухих А.В.* Корпоративное управ-

ление в организации. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2005.

4. *Горбунов А.А.* Теоретические и практические проблемы предпринимательской деятельности в промышленности: монография. СПб.: Изд-во МФИН, 2011. С. 165.

5. *Горбунов А.А.* Предпринимательская среда в жилищно-коммунальном хозяйстве: теория и практика: монография. СПб.: Изд-во МФИН, 2012. С. 282.

6. *Кирицнер И.* Конкуренция и предпринимательство. Челябинск: Социум, 2010.

7. *Песоцкая Е.В., Русецкая О.В., Трофимова Л.А., Трофимов В.В.* Менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. М.: Юрайт, 2012.

8. *Портер М.* Конкурентные силы и формирование стратегий. СПб.: Питер, 2001.

9. *Портер М.* Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 2014.

10. *Ротенберг Б.Б.* Опережающая конкурентоспособность промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015.

11. *Солихова Я.Ю., Светульников С.Г.* Формирование маркетинговых стратегий в условиях конкуренции. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2007.