

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-40-54

Тактические конкурентные действия в ключевых коммерческих операциях

Ю.Г. Памухин^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*YuriGP@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросу выбора тактической модели действий в различных конкурентных ситуациях конкурсных проектов. На наглядном примере в статье показана прямая связь между успехом или неудачами отдельных тактических действий и стратегическим результатом бизнеса на рынке в целом. Объектом исследования в статье выбрана ситуация конкурсной закупки, которая привлекает к участию нескольких представителей бизнеса из выбранной отрасли. Автор обращает внимание на необходимость учета уникальных особенностей, которые возникают в случае каждого отдельного конкурса, что может создавать отличия конкурентных позиций участников в отдельной конкурсной сделке от их общих конкурентных позиций на всем своем рынке. В статье предлагается использовать двумерное конкурентное пространство, которое определяется по независимым параметрам ключевых факторов успеха. Новизна статьи состоит в обосновании практического метода выбора оптимальной модели тактических конкурентных действий в зависимости от оценки конкурентной позиции участника конкурса. В качестве критериев такой оценки конкурентной позиции предлагается по-новому использовать концепцию ключевых факторов успеха, которые связываются с имиджем участников конкурса и конкурентными преимуществами их конкурсных предложений. Каждой из четырех тактических моделей конкурентных действий автор уделяет отдельное внимание, обосновывает необходимые условия успешного применения каждой тактической модели.

Ключевые слова: конкурс, ключевые факторы успеха, конкурентное преимущество, конкурентное пространство, конкурентная позиция, тактическая модель конкурентных действий

Для цитирования: Памухин Ю.Г. Тактические конкурентные действия в ключевых коммерческих операциях // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №4. С. 40–54. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-40-54

Competitive Activities Tactics in Key Commercial Deals

Yu. Pamukhin^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*YuriGP@mail.ru*

Abstract. The article is devoted to the issue of choosing a tactical model of actions in various competitive situations of competitive projects. Using a clear example, the article shows a direct link between the success or failure of individual tactical actions and the strategic outcome of the business in the market as a whole. The object of research in the article is a competitive procurement situation that attracts several business representatives from the selected industry to participate. The author draws attention to the need to take into account the unique features that arise in the case of each individual competition, which may create differences in the competitive positions of participants in a particular competitive transaction from their overall competitive positions in their entire market. The article suggests using a two-dimensional competitive space, which is determined by independent parameters of key success factors. The novelty of the article consists in substantiating a practical method for choosing the optimal model of tactical competitive actions, depending on the assessment of the competitive position of the participant in the competition. As criteria for such an assessment of a competitive position, it is proposed to use the concept of key success factors in a new way, which are associated with the image of the contest participants and the competitive advantages of their bids. The author pays special attention to each of the four tactical models of competitive actions and substantiates the necessary conditions for the successful application of each tactical model.

Keywords: tender, key success factors, competitive advantage, competition area, competitive position, competitive activities tactics

For citation: Pamukhin Yu. Competitive Activities Tactics in Key Commercial Deals. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.40-54 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-40-54

Введение

Исследователи бизнеса традиционно уделяют вопросам стратегии существенно больше времени и усилий, чем исследованиям вопросов тактики. Поэтому существует гораздо больше статей, монографий и учебных материалов на тему стратегии, стратегического менеджмента или развития, чем на тему тактического

управления и тем более решения задач ситуационного характера. Действительно, стратегические вопросы обычно представляются более значимыми и важными. С другой стороны, спектр отдельных задач тактического характера выглядит более обширным, разнообразным и, как правило, имеющим не столько общий, сколько индивидуальный характер. Отметим, что

тактические задачи также находятся в подчинении стратегическим установкам, носят вторичный характер, что подтверждает фраза известного немецкого генерала Карла фон Клаузевица: «Стратегические просчеты нельзя исправить тактическими успехами». И всё же изучение тактических приемов, построение их классификации и определение правил выбора для каждой конкретной ситуации оказывается ничуть не менее полезным и значимым для реализации стратегии в бизнесе, чем решение важнейших задач в других областях.

Основное различие между стратегией и тактикой зачастую состоит в «качественном масштабе» задач по их значимости, а также в разной продолжительности и разных размерах влияния. При этом нередко встречаются задачи тактического характера, результат которых может приводить к изменениям в стратегическом выборе. Здесь в качестве весьма яркого примера можно привести историю одного из важных этапов развития отрасли мобильной связи в Российской Федерации в конце 90-х годов. Общее состояние отрасли того периода времени хорошо описано в [12], а отдельные события того времени автор данной статьи как их непосредственный участник описывает далее.

Тактические действия и стратегические последствия

Эти реальные события происходили в нашей стране сравнительно недавно – в начале XXI столетия. Наряду с многими другими важными событиями того времени, серьезные изменения имели место в федеральной отрасли связи, касающиеся нового этапа развития мобильной связи, отрасли, переживающей в то время стадию своего самого бурного роста. Именно в это время была принята новая концепция развития всей этой сферы, которая, по сути, разрешала появление

нескольких мобильных операторов федерального масштаба. Действовавшие до этого отраслевые стандарты ограничивали число операторов по региональному принципу, поэтому вся индустрия услуг мобильной связи развивалась исключительно на региональном уровне силами множества отдельных операторов, каждый из которых владел лицензией в рамках своей области (региона). Известные уже тогда компании МТС и «Вымпелком» вели свой бизнес в столице и были, несомненно, самыми крупными и быстро развивающимися, но все же ограниченными в возможностях географического роста пределами своих лицензий на рынки Москвы, области и незначительных дополнительных территорий. Изменения в регулировании правил развития отрасли дали право этим провайдерам выходить на рынок федерального масштаба, что открывало совершенно другие горизонты развития и без того очень прибыльного бизнеса. Новая политика Министерства связи разрешила операторам получать новые (вторые) лицензии во всех регионах на конкурсной основе [12]. Главными претендентами на эти дополнительные лицензии, очевидно, стали самые сильные и крупные операторы из Москвы, а всю отрасль ожидали серьезные стратегические изменения.

Новые возможности для своего развития получили одновременно и несколько компаний из совсем другого бизнеса – компании, выполнявшие роль поставщиков оборудования для строительства новых сетей. Это были крупные иностранные фирмы, разрабатывающие и продающие оборудование инфраструктуры мобильной связи, программных и аппаратных средств, так необходимых каждому оператору связи. К этому времени каждый из таких поставщиков уже работал со своими клиентами – своей долей рынка существующих региональных операторов в России.

За прошедшие годы сформировалось некоторое равновесное деление рынка продавцов сетевого оборудования, границы которого обеспечивали барьеры технологической совместимости уже закупленных программных и аппаратных средств, различающихся для разных производителей. Теперь неожиданно открылись новые возможности развития рынка в целом: новые лицензии рождали новые потребности операторов, что, в свою очередь, требовало новых контрактов на поставку, а для поставщиков, производящих оборудование, появилась новая возможность расширять свои доли рынка.

Вполне ожидаемым образом стали проходить одна за другой конкурсные закупки, каждая – весьма привлекательного объема и возможности увеличить свою долю рынка для всех существующих участников. Каждая из таких конкурсных сделок была, безусловно, важной для любого из претендентов, но не каждый из участников-конкурсантов позиционировал эти сделки стратегически для себя, что выражалось в разной готовности идти на риск и предоставлять покупателю действительно выгодные условия поставки.

Перспектива расширения своего операторского рынка требовала от будущих провайдеров федерального масштаба очень больших инвестиционных затрат, связанных в том числе с покупкой нового сетевого оборудования для расширения сетей на новые территории. Каждый из операторов – организаторов конкурса стремился получить не только предложение хороших цен, но и выгодные условия поставки с отсрочкой платежа на несколько лет. Это было критически важно в условиях дефицита собственных денежных ресурсов операторов, закупающих новое оборудование. Однако не каждый из конкурсанта – производителей оборудования соглашался предоставлять такие условия собственного финансирования покупателя. Кредит по-

купателя, согласно правилам ведения финансовой отчетности, должен был приводить к отсрочке признания коммерческой прибыли продавца на несколько лет вперед и, соответственно, к дополнительному обременению для такого продавца на весь период кредита.

Неудивительно, что победителями конкурсов, одного за другим, оказывались лишь те участники, которые в дополнение к функциональным требованиям поставки включали в предложение свое финансирование, т. е. предоставление покупателю отсрочки платежа или кредит. В результате их доля рынка увеличивалась с каждой сделкой, однако несколько лет спустя стали происходить и другие изменения. Через несколько лет федеральные операторы мобильной связи стали унифицировать техническую базу своих сетей, проводя постепенную замену установленного ранее оборудования новыми технологиями. Закупка по-прежнему производилась на условиях конкурса, но в число требований, помимо технических и ценовых характеристик, вошли требования совместимости объектов закупки с уже установленным сетевым оборудованием. Понятно, что в этих условиях фирмы-поставщики, принявшие ранее условие поставки в кредит, получали безусловное преимущество. Так, шаг за шагом постепенно менялось распределение долей рынка вплоть до полного ухода с российского рынка мобильной связи отдельных очень крупных компаний с мировым именем. Таким образом, тактические, казалось бы, не очень значительные, поражения отдельных компаний привели их к стратегической потере весьма большого рынка национального масштаба.

Настоящая статья описывает комплексный, объективный подход к выбору модели тактических действий участника конкурентной коммерческой сделки независимо от отрасли или других особенностей. На основе концепции ключевых факторов

успеха рассматривается пространство четырех основных вариантов тактических действий. Приводится обоснование выбора оптимальной для участника тактической модели исходя из сложившихся ситуационных факторов, которые в большинстве случаев несут в себе отпечаток особенностей организатора сделки как конкурентной среды. Таким образом, предлагается системный, в определенном смысле универсальный инструмент, который позволит получать лучший коммерческий результат в условиях разных, порой даже уникальных конкурентных ситуаций.

Обзор литературы

Вопросам конкуренции и конкурентных действий посвящено достаточно много работ, начало которым было положено основателем теории конкуренции Майклом Портером [11], поставившим во главу угла важнейшее понятие конкурентных преимуществ. Последующее развитие и создание конструктивной теории конкуренции сделано Ю. Б. Рубиным в [13–15], где наряду с изучением вопросов конкурентных стратегий особое внимание уделяется тактике конкурентных действий. Многие используемые в статье термины, такие как «конкурентные позиции», «модели тактической конкуренции», «конкурентное пространство», были определены и введены в обращение в [14].

С другой стороны, одним из наиболее частных типов конкурентного взаимодействия участников рынка и одним из важнейших частных случаев оказываются ситуации участия в конкурсной борьбе за отдельную конкретную сделку. Такие конкурсы, часто называемые тендерами, происходят на рынке регулярно, тем более что для многих компаний государственно-го управления либо предприятий с существенной долей государственного или муниципального владения приняты соответствующие комплексы регламентирующих

требований, такие как Федеральные законы № 44-ФЗ и № 223-ФЗ [1, 4].

Среди конкурсных сделок нередки и очень значимы ключевые конкурсы, подобные описанным в реальной истории во введении данной статьи. От результата участия в ряде подобных сделок победитель получает серьезное новое преимущество, а проигравшие, соответственно, теряют силу своих позиций, и в целом меняется общая расстановка сил участников отрасли на рынке. Такие конкурсные сделки принято называть ключевыми, в мировой и российской практике уже накоплен достаточно большой как положительный, так и отрицательный опыт участия, например [5, 6, 16, 17]. Однако в большинстве публикаций, посвященных приемам и практикам участия в крупных сделках, внимание авторов сосредоточено на тех или иных особенностях конкретных действий, на отдельных приемах поведения участников сделок. Авторы – практики продаж фокусируют внимание своих читателей на примерах конкурентных действий в отдельных ситуациях [5, 16], при этом не уделяя внимания общим особенностям тактических конкурентных действий для всего класса таких ситуаций. Возникает ситуация, когда исследуют деревья, но игнорируют целиком весь лес.

Именно с целью связать теорию конкурентных действий с практикой довольно узкого, но весьма важного класса конкурентных ситуаций продаж публикуется данная статья, в развитие более ранних и менее системных публикаций автора [7, 8].

Методология

Основным методом исследования в данной статье выбран метод системного подхода и анализа. Конкурентная ситуация конкурса рассматривается в качестве отдельной системы с конкретной однозначной целью, в которой непременно присутствует несколько важных эле-

ментов, с разными отношениями взаимодействия. Системный подход фокусирует внимание исследователя на природе отношений между элементами системы – участниками конкурса и выделении вариантов взаимодействия участников, соперничающих друг с другом за победу в конкурсе. В формировании критериев выбора или ключевых факторов успеха в конкурентной конкурсной сделке автор также использует метод индукции – перехода от общего к частному, что уже было продемонстрировано примером реальной истории во введении.

Конкурентные особенности среды конкурсных ситуаций

Конкурентной средой принято считать совокупность соперничающих между собой организаций в системе со своим окружением [11, 14]. Теория конкуренции изучает

множество различных факторов, формирующих такую среду, которые определяют правила взаимодействия участников друг с другом. В нашем, более узком, случае конкурентную среду в большей степени формирует отдельный участник, организующий саму конкурсную процедуру. Организатор конкурса – будущий покупатель – действует, с одной стороны, по нормам и правилам упомянутых выше федеральных законов, которые можно считать общими объективными условиями. С другой стороны, содержание и условия конкурса, несомненно, отражают особые организационные интересы, которые можно назвать группой субъективных условий. Кроме того, конкурсная процедура должна обеспечить справедливые, равные условия участия для каждого из конкурирующих между собой продавцов, при этом требования к предмету конкурса диктуются главным образом условиями бизнеса покупающей стороны (рис. 1).

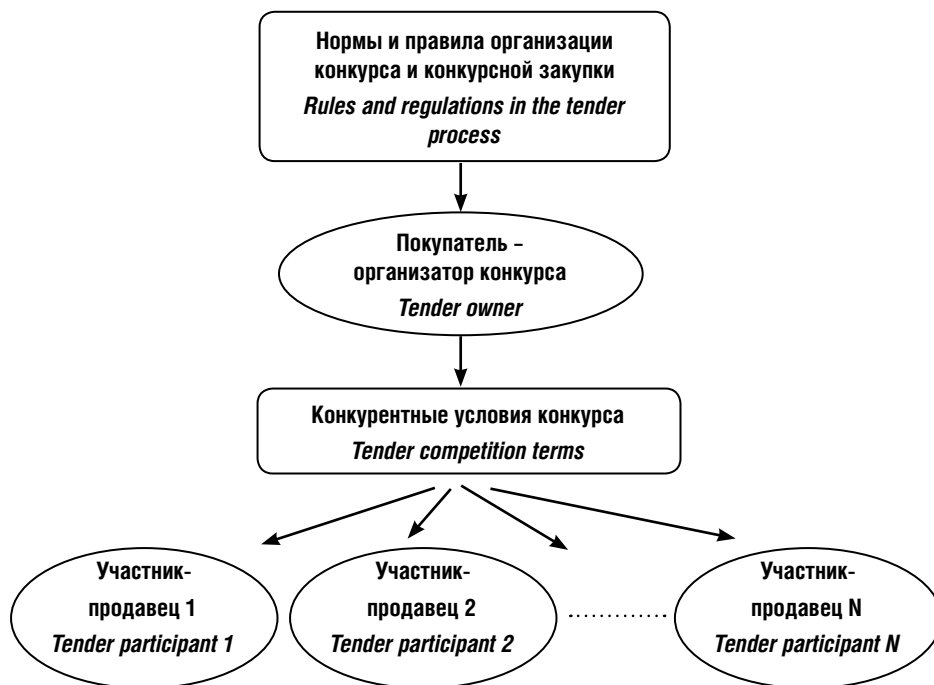


Рис. 1. Объективные и субъективные факторы конкурентной среды отдельного конкурса
Fig. 1. Objective and subjective factors of the competitive environment of a particular competition

Таким образом, модель тактических действий отдельно взятого участника – конкурсанта непременно должна учитывать, во-первых, позицию интересов организатора конкурсного пространства и, во-вторых, позиции остальных конкурсантов в этом конкретном конкурсном пространстве.

Здесь следует сделать первый важный вывод: в похожих по форме и даже по содержанию конкурсах, проводимых в единых рамках юридических требований, тактические модели действий отдельного участника могут существенно различаться [16, 17].

Ключевые факторы успеха в конкурентных сделках

Ключевыми факторами успеха (КФУ) принято называть характеристики отраслевого рынка, отражающие явные потребности покупателей, которые в данный момент существующая отрасль не может предложить своему рынку по тем или иным причинам [3]. КФУ, таким образом, представляет важнейшие показатели для направления стратегического развития участников конкретной отрасли. Так, действующий участник либо новичок, который сможет делать рыночные предложения с лучшими значениями КФУ, очевидно получит шанс на рост своего присутствия, возможность существенно повысить свою долю рынка. Предложение с более высокими показателями КФУ будет иметь большой спрос, окажется более конкурентоспособным.

Однако в случае отдельного конкурса, который проводится конкретным предприятием на основе главным образом своих субъективных проблем и требований, факторы оценки конкурентоспособности предложений участников могут отличаться от среднеотраслевых показателей. Причин для этого существует достаточно много, в их числе, например, могут быть:

- Разные субъективное восприятие покупателем конкурирующих компаний и их

организационного имиджа, степень доверия к участнику и его предложению. Так, например, с одним из участников конкурса организацию покупателя могут связывать сложившиеся добрые отношения совместного бизнеса, а предложение претендента-новичка может не вызывать высокого доверия, напротив, даже внушать опасение.

- Технические особенности бизнеса компании покупателя, требования технологической совместимости предмета конкурса в условиях разных стандартов. В этом случае существенное, если не принципиальное преимущество будут иметь те предложения, которые содержат наиболее совместимую продукцию с уже работающими производственными мощностями покупателя.
- Другие текущие, не менее важные, условия бизнеса покупателя, например предложение продажи с отсрочкой платежа, как, в частности, это было в описанной выше истории конкурсов операторов мобильной связи.
- Немалое значение могут иметь не профессиональные, а личные отношения между отдельными представителями покупающей и продающей сторон. Известно, что степень личного доверия между конкретными людьми подчас имеет даже большее значение, чем профессиональное соответствие предложения. Это обстоятельство становится особенно важным в случае, когда эти отдельные личности занимают высокое положение в иерархических структурных системах своих компаний [9].

Вопрос цены, безусловно, очень важен, имеет критическое значение в случае не столько конкурсных, сколько аукционных закупок, т.е. когда другие отличия предложений, по сути, не рассматриваются вовсе [4]. В условиях конкурсной закупки с особыми, подчас уникальными требованиями цена предложений в большей степени должна

быть в приемлемых для покупателя пределах и для принятия решения не выносятся на первое место.

Следуя смыслу и логике использования инструмента КФУ для отраслевого рынка, можно ввести подобные показатели применительно к условиям отдельного, особого конкурса, выделяя всё самое главное, что будет представляться значимым для принятия покупателем решения о закупке. Степень соответствия предложений участников конкурса этим показателям будет, очевидно, в большей или меньшей степени оценивать их шансы на победу в этом конкретном конкурсе.

С целью большей наглядности введем здесь двумерное пространство независимых показателей, влияющих на конкурентоспособность и, соответственно, шансы на победу предложения отдельного участника конкурса. Двумя независимыми и наиболее критичными показателями, по которым принимается решение при сравнении близких по своим потребительским характеристикам предложений, можно считать [4, 6, 16,]:

А. Компания-продавец: воспринимаемый рынком объективный внешний имидж компании-продавца, включая его историю, достижения в бизнесе, текущее рыночное положение, бренды. В качестве характерного примера можно привести почти крылатое выражение в среде программистов прошлого столетия: «Никого ещё не уволили за то, что он порекомендовал своей фирме купить продукцию IBM!» Здесь следует также отметить и субъективный фактор конкретного конкурса, в процедуре которого принимают участие конкретные лица. Добрые личные отношения, сложившиеся между представителями покупающей и продающей сторонами, в частности успешный прошлый со-

вместный опыт, высокий профессионализм компании-продавца, в чем покупатель имел возможность убедиться, – всё это может представлять существенные преимущества в сравнении с другими участниками конкурса, менее знакомыми или во все новичками для покупателя.

В. Предложение или предмет покупки. Отличительная, привлекательная сторона предложения продавца, его изюминка в представлении специалистов покупателя, участвующих в процедуре конкурса, безусловно, является преимуществом. К этому показателю следует отнести любую особенность предложения, включая уникальную характеристику, выходящую за пределы формальных конкурсных требований, но непременно профессионально важную для бизнеса покупателя.

Эти показатели, называемые условно КФУ А и КФУ В, определяют двумерное пространство разной привлекательности и, соответственно, конкурентоспособности предложений участников конкурса (рис. 2).

Понятно, что любая закупка через процедуру конкурса требует от покупающей стороны отдельных усилий и издержек по проведению всего процесса от начала до конца. Целью конкурса становится стремление получить действительно наиболее выгодное по всем параметрам предложение в кругу возможных вариантов, и выбор лучшего предложения опирается на критерии как объективного, так и субъективного характера. Отсюда для каждого из участников, конкурирующих за победу в данной сделке, возникает очевидная и важная задача выбора оптимальной тактики. В рассматриваемом двумерном конкурентном пространстве можно выделить четыре основных типа тактических действий в зависимости от сложившихся здесь позиций участников конкурса.

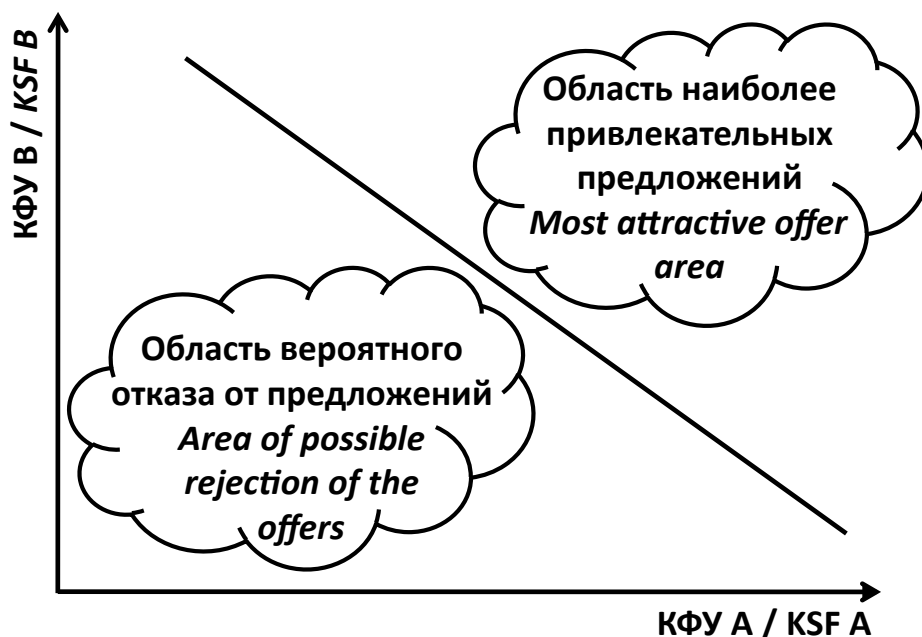


Рис. 2. Двумерное пространство привлекательности конкурсных предложений

Fig. 2. Two-dimensional space of attractiveness of competitive proposals

Тактическое пространство конкуренции в сделке

На рисунке 3 показано четыре различных типа тактических действий в зависимости от оценки собственного положения отдельного участника в конкретном конкурентном пространстве отдельной конкурсной сделки. Отметим при этом, что очень важно иметь возможность оценивать свое положение не только исходя из собственных взглядов на свои возможности и ограничения, но и в обязательном сравнении с позициями своих соперников в конкурсе. Самое главное и самое сложное состоит в том, чтобы оценить конкурентные позиции так, как их воспринимает организатор конкурса или, обращаясь к введенным терминам, создатель самого конкурентного пространства. Здесь важно знать не просто сильные стороны своих конкурентов, но представлять привлекательные аспекты

именно предложений, с которыми выступают конкуренты в данном конкурсе. Эта задача относится к числу наиболее сложных и, принимая во внимание требование конфиденциальности всей конкурсной коммерческой информации, реально может решаться лишь методами конкурентной разведки. Это отдельная важная и очень непростая тема в рамках тактических конкурентных действиях, которую необходимо тщательно разработать претенденту на победу в конкурсе. В данной статье мы не рассматриваем методы конкурентной разведки, более подробно описанные в [9, 14, 16].

Конкурентное преимущество в данном пространстве есть привлекательное отличие отдельного предложения из всего доступного покупателю выбора конкурсных предложений. Преимуществом следует считать каждую способность или характере-

ристику предлагаемой ценности, которая лучше других соответствует неудовлетворенным потребностям покупателя. Очевидно, что оценить силу своего конкурентного преимущества участник конкурса может, лишь хорошо понимая бизнес и проблемы компании покупателя, а также представляя возможности своих соперников – других участников конкурса. Каждый отдельный конкурс предлагает свой, отличный от других критерий оценки конкурентных преимуществ, и поэтому исследовать свои возможности и возможности своих конкурентов следует отдельно для каждого случая конкурсной сделки. Здесь к месту будет вспомнить слова великого полководца Древнего Китая Сун Цзы из его трактата «Искусство войны»:

«Знай себя и знай своего противника. Тогда ты не проиграешь ни единой битвы. Ты можешь знать себя и не знать противника. Тогда вослед за каждой победой ты

будешь терпеть поражение. Ты можешь не знать ни себя, ни противника. Тогда ты проиграешь все сражения» [2].

Восприятие покупателем имиджа компании участника конкурса, очевидно, есть другое измерение в конкурентном пространстве, не связанное с конкретным предложением, которое будет представлено на конкурс. Здесь речь идет о степени уважения и доверия одного бизнеса другому бизнесу, в том числе в лицах конкретных участников конкурса с обеих сторон. Не следует забывать, что конечная цель конкурса, связанная с удовлетворением потребности покупателя, с фактическим решением его проблемы, как правило, достигается, когда уже выполнены все обязательства сторон, т.е. существенно позднее момента выбора победителя конкурса. При этом решение выбора опирается на текущее представление покупателем обещания, которое дает ему победитель

		Преимущество в пространстве предложений <i>Offer competitive features</i>	
		Слабое / <i>Weak</i>	Сильное / <i>Strong</i>
Преимущество в пространстве имиджа, доверия <i>Participant image & customer trust level</i>	Высокий / <i>High</i>	«Бизнес с партнером» – участие в роли интегратора с продуктовым партнером <i>Business alliance with product partner – project integration role</i>	«Фронтальная атака» – свое предложение по всем правилам покупателя <i>“Direct attack” – offer following all customer terms and rules</i>
	Низкий / <i>Low</i>	Сдерживание процесса, отказ от участия в сделке <i>Tender process containment, deal rejection</i>	«Атака с фланга» – альтернативное ценностное предложение <i>“Attack from the flanks” – alternative offer</i>

Рис. 3. Тактические возможности в конкурентном пространстве

Fig. 3. Tactical opportunities in a competitive space

конкурса, что во многом зависит от степени сложившихся отношений доверия. Именно поэтому многие мастера крупных личных продаж любят говорить, что клиент в первую очередь «покупает» продавца, после чего «покупается» его бизнес или компания, которая стоит за его спиной [6, 10]. И лишь после первых двух положительных «покупок» приходит время заключать фактическую сделку – принимать предложение, являющееся предметом самого конкурса.

Имидж, внутренний и внешний, определяется целым рядом факторов, к числу которых следует отнести:

- общая известность компании участника конкурса на данном рынке, чему способствует реклама и PR-деятельность бизнеса;
- доля рынка компании, портфель ее других клиентов, в частности подобных данному покупателю;
- сила бренда товаров продавца на данном рынке;
- безусловно, сложившиеся личные отношения ведущих представителей обеих сторон, степень личного доверия друг другу.

Так, в зависимости от сочетания силы или слабости позиций участника по каждому из двух ключевых факторов успеха можно выделить четыре основных типа моделей тактических действий.

Тактика «фронтальная атака» (правый верхний квадрант на рисунке 3) объективно приемлема и представляет оптимальный выбор в случае, когда участник конкуренции в конкурсной сделке изначально рассматривается покупателем как явный чемпион, к тому же может сделать объективно самое привлекательное предложение. Такое, например, случается, когда конкурс проводится формально, в соответствии с действующими законами и нормативными требованиями, при этом реальный выбор покупателем уже сделан. Иногда о такой ситуации гово-

рят, что конкурс состоялся до его формального объявления.

Вообще выбор тактики «фронтальной атаки», что означает действие, направленное на фронт конкурентного пространства, в данном случае – составление предложения в прямом и полном соответствии с условиями конкурса, бывает оправдан гораздо реже, чем реально встречается в практике конкурсных продаж. Происходит это по простой причине – отсутствие опыта у многих начинающих менеджеров по продажам, которые считают хорошо составленное, соответствующее всем изложенным требованиям предложение для покупателя залогом своей победы. Они концентрируются на выполнении формально поставленной задачи конкурсных условий, не оценивая своей реальной конкурентной позиции в данном конкурентном пространстве, которая в таких случаях часто находится в нижнем левом углу конкурентного поля (см. рис. 2). Результат такого участия в конкурсе обычно отрицательный: потрачено много собственных сил, возможно, сил команды специалистов, разработавших действительно хорошее предложение, но... в глазах покупателя явно не лучшее. В конце конкурса по правилам и доброй традиции организатор объявляет результат и благодарит всех участников за сделанную работу, а проигравший продавец-менеджер и его коллеги испытывают сильное разочарование.

В качестве следующего вывода можно утверждать, что тактическая модель «фронтальной атаки» оказывается успешной в условиях безусловного преимущества предложения вместе с уже заранее созданной сильной конкурентной позицией участника конкурса. Такое действительно случается не слишком часто, обычно в соперничество вступают бизнесы, близкие по своим возможностям и начальному конкурентному положению. В этих случаях правильным выбором оказывается непростая тактическая

модель с условным названием «атака с фланга» (правый нижний квадрант на рисунке 3).

Представим ситуацию, когда преимущества участника в имидже или существующие отношения с покупателем, проводящим конкурс, не обладают силой в сравнении с другими конкурсантами или даже оказываются слабее соперников, что, конечно, снижает шансы данного участника. При этом у претендента есть сильная сторона – в свое предложение он может включить дополнительные возможности или новые характеристики, которые будут весьма полезными для покупателя, но которые по тем или иным причинам не попали в формальные конкурсные требования. Понятно, что такую сильную позицию следует рассматривать как скрытый потенциал, как условную возможность перевести конкуренцию с фронта на фланги, где покупатель изначально не предполагал создавать главный критерий оценки конкурсных предложений. Тактическая модель конкурентной борьбы «атаки с фланга» в этом случае состоит в том, чтобы изменить условия конкурса и критерии выбора в свою пользу, но сделать это так, чтобы другие соперники не смогли этим воспользоваться.

Открытое заявление о своих технологических или других возможностях покупателю в процессе работы над предложением будет безусловной тактической ошибкой. С высокой вероятностью новые требования будут просто добавлены в общие конкурсные условия, что поставит всех участников снова в одинаковое положение и резко снизит начальные шансы на успех. Гораздо более сильный эффект будет получен в случае неожиданного предложения, включающего эти новые дополнительные выгоды покупателю, озвученные в самый последний момент перед закрытием конкурсной процедуры. «Атака с фланга» или «туз в рукаве», как можно образно назвать эту модель

тактических действий, должна существенно усилить позицию отдельного участника в завершающей фазе конкурса и при этом не позволить другим конкурсантам исправить свои конкурентные позиции.

Справедливости ради нужно признать, что такая тактическая модель выхода на конкурс с альтернативным предложением нуждается в очень тщательной подготовке, чтобы покупатель согласился с изменениями и без колебаний принял предлагаемую новую ценность. Это условие, в свою очередь, предполагает глубокое понимание текущих задач и проблем бизнеса компании покупателя. С другой стороны, такая тактика требует выбора правильного момента, когда по формальной конкурсной процедуре еще есть возможность предложить свое особое, выгодное решение, но конкурентное окружение уже не имеет возможности сделать никаких ответных действий. В многолетней практике продаж автора таких успешных тактических примеров было совсем немного, одна из реальных историй приводится в [7].

Левый верхний угол конкурентного пространства на рисунке 3 предполагает использование тактической модели партнерства или интеграции с другим участником, обладающим дополнительной ценностью в общем предложении для покупателя. Это достаточно типичная ситуация большей части компаний системных интеграторов, работающих в качестве основных подрядчиков с группой партнеров в разных проектах. Такие компании, как правило, хорошо понимают бизнес покупателя, имеют выстроенные профессиональные и личные отношения, знают все правила, по которым будет проводиться конкурс, но не имеют в своем портфеле собственных продуктов и привлекательных решений. Такая тактическая модель предлагает укрепить свою сильную позицию в отношениях с покупателем достоинствами непосредственно предмета предложения от партнера – владельца

продукта, что оказывается выгодным для обеих сторон.

Наконец, в практике бизнеса случается ситуация, когда в объявленном конкурентном пространстве конкурса, очень привлекательном по разным аспектам для потенциального участника, не видно сильной позиции ни в имидже, ни в возможном содержании предложения (левый нижний квадрант на рисунке 3). Формально можно принять участие, но построить модель тактических действий для победы в конкурсе в таких условиях вряд ли будет реальным. Формальное участие, если принимается такое решение, должно преследовать уже не цель победы, которая невозможна, но близкое знакомство с будущим ключевым клиентом, построение своих сильных позиций для ожидаемого будущего конкурса. Если же слабая позиция участника оказывается временным явлением и есть реальная перспектива повысить свои ключевые факторы успеха в ближайшем будущем, хорошей тактической моделью может стать сдерживание процесса конкурса. Суть такой модели тактики с покупателем, проводящим конкурс, состоит в организации взаимодействия, направленного на задержку всего процесса настолько, чтобы успеть укрепить свою позицию в имидже, продукте или даже обоих ключевых факторах успеха. Пример такой успешной тактики подробно изложен в [8], где автор описывает ситуацию из собственной практики продаж. Следует отметить, что тактику сдерживания рекомендуется применять с большой осторожностью и только в случае полной уверенности в своей сильной позиции в ближайшем будущем. В противном случае действия по задержке конкурса, которые не приведут ни к каким новым привлекательным возможностям, могут быть восприняты покупателем самым отрицательным образом. Вместо усиления своей конкурентной позиции отношения могут оказаться испорченными, а инициатор сдерживания мо-

жет даже попасть в список нежелательных бизнес-партнеров (черный список).

Заключение

Правильно выбранная модель тактических действий отдельной компании в определенной ситуации может оказать и зачастую оказывает серьезное влияние на конкурентную позицию бизнеса на всём рынке, становится краеугольным камнем в реализации ее стратегии конкуренции. В этой связи нельзя недооценивать важность тактических действий, особенно в условиях разных конкурентных пространств, таких как ситуации конкурсных закупок, организуемых разными компаниями-покупателями, где каждый конкурс, помимо общих нормативных требований, несет в себе отпечатки особенностей конкретного бизнеса, содержит уникальность условий и конкурсных заданий.

Очевидной целью участия компании продавца в таких конкурсах становится не только коммерческий интерес прибыли, но часто и многое другое, как, например, укрепление доли рынка, усиление общего внешнего имиджа, другие важные конкурентные позиции. В этой связи выбор правильной модели тактических действий оказывается каждый раз отдельной новой задачей с критически важным результатом.

В статье вводится наглядное и практически удобное понятие двумерного конкурентного пространства с ключевыми факторами успеха, такими как имидж бизнеса и конкурентное преимущество в пространстве выбора. В условиях различных сочетаний значений КФУ показаны четыре разные тактические модели, применение которых обосновано для разных конкурентных ситуаций. В статье приводятся практические рекомендации по выбору модели тактических действий и ссылки на реальные успешные примеры из практики бизнеса.

Список литературы

1. Архипов Ю.А. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебное пособие – М.: Столица, 2015. – 292 с.
2. Галиарди Г. Сун-цзы, искусство войны и искусство создания бизнеса. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2003. – 160 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
4. Дегтяревская А. Госзакупки и тендеры для малого бизнеса: Как участвовать, чтобы побеждать. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 352 с.
5. Куценко Н. Культ продаж. Как выстроить отношения с клиентом, заработать денег и не сгореть на работе. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
6. Норка Д. Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 334 с.
7. Памухин Ю. О стратегии конкурсной продажи // Управление продажами. 2020. № 1 (104). С. 24–36. DOI: 10.36627/2618-883x-2020-1-1-24-36.
8. Памухин Ю. Тактические приемы продажи в конкурентной В-2-В сделке: о сильных и слабых конкурентных позициях // Управление продажами. 2022. № 2 (113). С. 102–109. DOI: 10.36627/2618-883X-2022-2-2-102-109.
9. Паринелло Э. Продажи лицам, принимающим решения. – М.: Гиппо, 2009. – 320 с.
10. Пейдж Р. Мастер продаж. Как успешно заключать сложные сделки. – М.: Вильямс, 2006. – 256 с.
11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 1012 с.
12. Разроев Э. Инфокоммуникационный бизнес. Управление, технологии, Маркетинг. – М.: Профессия, 2003. – 356 с.
13. Рубин Ю.Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
14. Рубин Ю.Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2 (50). С. 111–142.
15. Рубин Ю.Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
16. Сендеров Д. Мастер больших продаж: Искусство заключать крупные контракты. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 328 с.
17. Трамп Д. Искусство сделки. – М.: Эксмо, 2025. – 352 с.

Сведения об авторе

Памухин Юрий Генрихович, ORCID 0000-0001-6182-2700, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, YuriGP@mail.ru

Статья поступила 01.06.2025, рассмотрена 03.07.2025, принята 20.07.2025

References

1. Arkhipov Yu. A. *Kontraktynaya sistema v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd: uchebnoe posobie* [Contract system in the sphere of procurement of goods, works, services for meeting state and municipal needs: a textbook]. Moscow, *Stolitsa Publ.*, 2015, 292 p.
2. Galiardi G. *Sun-tszy, iskusstvo voyny i iskusstvo sozdaniya biznesa* [Sun Tzu, the art of war and the art of creating a business]. St. Petersburg, *Neva Publ.*, 2003, 160 p.
3. Grant R. *Sovremennyy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2016, 544 p.

4. Degtyarevskaya A. *Goszakupki i tendery dlya malogo biznesa: Kak uchastvovat', chtoby pobezhdatt'* [Public procurement and tenders for small businesses: How to participate in order to win]. Moscow, *Olimp-Biznes* Publ., 2023, 352 p.
5. Kutsenko N. *Kul't prodazh. Kak vystroit' otnosheniya s klientom, zarabotat' deneg i ne sgoret' na rabote* [The cult of sales. How to build relationships with a client, make money and not burn out at work]. St. Petersburg, *Piter* Publ., 2021, 256 p.
6. Norka D. *Ekspertnye prodazhi: Novye metody ubezhdeniya pokupatelei* [Expert sales: New methods of persuading buyers]. Moscow, *Al'pina Pabliisher* Publ., 2018, 334 p.
7. Pamukhin Yu. *O strategii konkursnoi prodazhi* [On the strategy of competitive sales]. *Upravlenie prodazhami*, 2020, no.1(104), pp.24-36. DOI: 10.36627/2618-883x-2020-1-1-24-36.
8. Pamukhin Yu. *Takticheskie priemy prodazhi v konkurentnoi V-2-V sdelke: o sil'nykh i slabykh konkurentnykh pozitsiyakh* [Tactical sales techniques in a competitive B-2-B transaction: on strong and weak competitive positions]. *Upravlenie prodazhami*, 2022, no.2(113), pp.102-109. DOI: 10.36627/2618-883X-2022-2-2-102-109.
9. Parinello E. *Prodazhi litsam, prinyimayushchim resheniya* [Sales to decision makers]. Moscow, *Gippo* Publ., 2009, 320 p.
10. Page R. *Master prodazh. Kak uspešno zaklyuchat' slozhnye sdelki* [Sales master. How to successfully conclude complex deals]. Moscow, *Vil'yam* Publ., 2006, 256 p.
11. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage: How to achieve high results and ensure their sustainability]. Moscow, *Al'pina Pabliisher* Publ., 2016, 1012 p.
12. Razroev E. *Infokommunikatsionnyi biznes. Upravlenie, tekhnologii, marketing* [Infocommunication business. Management, technologies, marketing]. Moscow, *Professiya* Publ., 2003, 356 p.
13. Rubin Yu. B. What is competition? (Introduction to the theory of competitive behavior). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2014, no.1(43), pp.101-126 (in Russian)
14. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.2(50), pp.111-142 (in Russian).
15. Rubin Yu. B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
16. Senderov D. *Master bol'shikh prodazh: Iskuststvo zaklyuchat' krupnye kontrakty* [Master of big sales: The art of concluding large contracts]. Moscow, *Al'pina Pabliisher* Publ., 2019, 328 p.
17. Trump D. *Iskuststvo sdelki* [The art of the deal]. Moscow, *Eksmo* Publ., 2025, 352 p.

About the author

Yuri G. Pamukhin, ORCID 0000-0001-6182-2700, Cand. Sci. (Phys.-Math.), Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, YuriGP@mail.ru

Received 01.06.2025, reviewed 03.07.2025, accepted 20.07.2025