

*Сохацкая А.В., к.э.н., доц., Чень Сянчжи, магистр*  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ  
В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА**

**Аннотация.** В статье рассмотрены методические подходы к формированию товарной стратегии компании в условиях высокой конкуренции, проведен комплексный анализ видов конкуренции. Раскрыты подходы к определению конкурентоспособности предприятия на рынке на основе лидерских позиций. Предложен оптимальный набор товарных стратегий для предприятий в условиях высокой конкуренции.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, маркетинговая среда, товарная стратегия, рыночная позиция, лидерство.

*Сохацька Г.В., к.е.н., доц., Чень Сянчжи, магістр*  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ  
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ**

**Анотація.** У статті розглянуті методичні підходи до формування товарної стратегії компанії в умовах високої конкуренції, проведено комплексний аналіз видів конкуренції. Розкрито підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку на основі лідерських позицій. Запропоновано оптимальний набір товарних стратегій для підприємств в умовах високої конкуренції.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, маркетингове середовище, товарна стратегія, ринкова позиція, лідерство.

*Sokhatska H.V., Chen Syanchji*  
*Kyiv National University of Technology and Design*  
**FORMING THE COMPANY'S TRADE STRATEGY  
IN THE COMPETITIVE MARKET**

**Abstract.** The article considers methodological approaches to the formation of the company's product strategy in a highly competitive environment, and a comprehensive analysis of the types of competition is carried out. The approaches to determining the competitiveness of an enterprise in the market on the basis of leadership positions are disclosed. An optimal set of commodity strategies for enterprises in conditions of high competition is proposed.

**Keywords:** competition, competitiveness, marketing environment, product strategy, market position, leadership.

**Постановка проблеми.** Конкуренция имеет важное значение в жизни общества. Она стимулирует развитие экономики, поддерживая интересы потребителя в ходе конкурентной борьбы между производителями. В то же время благодаря конкуренции товаропроизводители могут контролировать действия друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно-технического прогресса. В то же время конкуренция обостряет противоречия экономических интересов, чрезвычайно усиливает экономическую дифференциацию в обществе, обуславливает рост непроизводительных издержек, побуждает создание монополий. Без административного вмешательства государственных структур конкуренция может превратиться в разрушительную силу для экономики. Для обуздания ее и удержания на

уровне нормального стимулятора экономики государство в своих законах определяет «правила игры» соперников. В этих законах фиксируются права и обязанности производителей и потребителей продукции, устанавливаются принципы и гарантии действий участников конкуренции.

Проблемы конкурентного взаимодействия предприятий различных отраслей являются предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых, в частности: И. Ансофа, М.П. Войнаренко, Н.А. Кизима, Л. Маршала, О.Б. Наумова, М. Портера, Г. Савиной, С.И. Соколенко, И.А. Соловьева, Н.И. Чухрай, Дж. О'Шонесси и других. Однако ориентальные аспекты формирования конкурентных стратегий требуют углубленной проработки и детализации.

**Целью** данной статьи является изучение механизма формирования товарной стратегии предприятия в условиях конкурентного рынка, поскольку изучение микросреды является основой для создания и реализации успешной долгосрочной стратегии и тактики функционирования компании.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие **задачи:**

- изучение сущности и экономической природы конкуренции;
- определение состава, а также исследование содержания различных видов конкуренции;
- формирование рекомендаций относительно разработки эффективной товарной стратегии для предприятий сферы общественного питания.

**Результаты исследований.** Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующего степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке [1, с. 27]. Можно утверждать, что конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.

По мнению других авторов, под конкурентоспособностью предприятий предлагается понимать комплексную сравнительную характеристику группы предприятий, объединенных связями по производству определенного вида продукции, отражающая степень превосходства совокупности оцениваемых показателей их деятельности на определенном рынке за определенный промежуток времени по отношению к совокупности показателей конкурентов при условии функционирования всех предприятий на основе принципа экономической сбалансированности [2]. Принцип экономической сбалансированности при этом следует понимать как согласованность экономических целей.

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Ф. Котлер маркетинговую среду фирмы определил следующим образом: «Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества» [3, с. 43].

Маркетинговая среда фирмы складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена элементами более высокого порядка, которые

оказывают влияние на среду: факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

Совокупность факторов микро- и макросреды создает внешнее конкурентное пространство предприятия.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентоспособности [4]. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры предприятий или фирм рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь о потребителях.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на узкую нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что компания или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Рано или поздно конкуренция из далекой и неясной становится близкой и зримой. Одного умения выпускать продукцию надлежащего качества и наладить регулярный менеджмент недостаточно. Нужно позаботиться о том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными». Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

Такие компании следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов, и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве.

На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос, если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли. Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно «дорастают» до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей.

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;

- такі компанії дійсно стають маркетингово орієнтованими. Производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы «поддерживается изнутри».

Иными словами, успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Компании третьего уровня конкурентоспособности исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей.

Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного аппарата управления, и более высокая оперативность и гибкость в принятии решения, и лучшая мотивация работников. Эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами (управленческими и в большей степени такими, как разнообразие и изоциренность инструментария маркетинга, оптимальное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей), сколько внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли, но и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные шаги, направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя от угрозы, исходящей от конкурентов. Характер этих действий изменяется в зависимости от той роли, которую компании играют на целевом рынке, - лидера, претендента на лидерство, преследователя лидера или же на роль компании, обслуживающей рыночную нишу.

Предположим, что отрасль состоит из компаний, показанных на рис. 1. Как видно из рис. 1, около 40% рынка находится в руках у лидера рынка – компании, занимающей самую крупную долю рынка. Еще 30% рынка сосредоточены в руках компании-претендента на лидерство, занимающей среди конкурентов второе место и ведущей нелегкую борьбу за увеличение своей доли рынка. Еще 20% рынка находится в руках последователя лидера, также входящего в группу ведущих компаний, которая стремится удержать свою долю, не раскачивая при этом «лодку» отрасли. Оставшиеся 10% рынка принадлежат компании, специализирующейся на обслуживании узких сегментов рынка – рыночных ниш, на которые не претендуют другие компании-конкуренты.

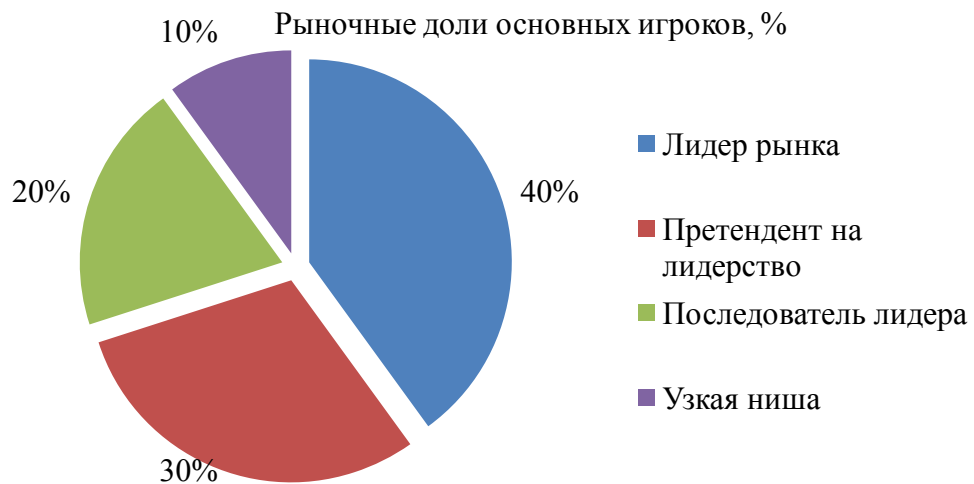


Рис. 1. Условное распределение конкурентных ролей

Рассмотрим отдельные товарные стратегии, которые могут быть применены рыночными лидерами, претендентами на лидерство, последователями лидера и компаниями, занимающими нишу.

1. Стратегии лидера рынка. В большинстве отраслей есть общепризнанный лидер, который обладает наибольшей долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Расширение общего объема рынка. Обычно лидирующая компания выигрывает больше всего от расширения рынка в целом. В общем, лидер рынка должен непрерывно искать новых потребителей, новые возможности использования товара, а также расширить его употребление.

Привлечение новых потребителей. Каждый вид товара может привлечь внимание группы потребителей, которая еще не подозревает о его существовании либо противиться его приобретению из-за высокой цены либо отсутствия у него некоторых свойств.

Поиск новых возможностей использования товара. Компания может расширить рынки, открывая и стимулируя новые возможности использования товара.

Повышение интенсивности использования товара: эта стратегия расширения рынка заключается в убеждении людей использовать товар чаще и интенсивнее.

Увеличение доли рынка. Для многих рынков небольшое увеличение доли означает довольно значительный прирост продаж. Результаты многих исследований подтвердили, что с увеличением доли рынка прибыльность также повышается, поэтому предприятия, владеющие очень большой относительной долей рынка, получают в среднем более высокий доход на вложенные средства. Находясь под влиянием этого факта, многие компании стараются увеличить свои рыночные доли для повышения собственной прибыльности.

Завоевание потребителей конкурентов. Завоевать потребителей конкурентов – дело нелегкое. Стимулирование сбыта и снижение цен позволяют быстро увеличить долю рынка, но такой прирост может быть получен только за счет снижения прибыльности, кроме того, он утрачивается, как только прекращается стимулирование.

Завоевание конкурентов. Зрелые ведущие компании скорее предпочитают купить конкурентов, чем завоевывать их потребителей. Иногда это может открыть компании доступ в новые рыночные сегменты. Значительно чаще для компаний

завоевание конкурентов – это своего рода бросок, который позволяет им увеличить масштабы своей деятельности за счет приобретения сходных предприятий.

Завоевание преданности потребителей. В наше время схемы завоевания преданности потребителей невероятно разрослись. Лучшим из того, что есть, можно назвать попытки установления взаимоотношений с потребителями на основе удовлетворения их нужд в течении длительного времени.

Повышение производительности. Производительность на рынке означает выжимание большей прибыльности из одного и того же объема продаж. Снижение затрат нельзя добиться, если компания владеет другим предприятием, деятельность которого не связана с основной деятельностью компании, но зато связана с дополнительными затратами. Покупка и продажа вспомогательных предприятий часто отражает стремление основной компании укрепиться за счет упрощения своей деятельности.

Совершенствование ассортимента продукции. Целью в данном случае является продать как можно больше автомобилей, приносящих высокую прибыль.

2. Стратегии компании-претендента. Иногда фирмы, занимающие второе, третье и последующие места в отраслевой таблице о рангах, представляют собой довольно крупные компании. Они могут предпринять атаку на лидера и других конкурентов, открыто заявив свои права на большую долю рынка, или же подыгрывать остальным конкурентам и не «раскачивать лодку» (тогда они переходят в разряд компаний, следующих за лидером).

Определение стратегической цели и соперника. Компания, бросающая вызов лидеру рынка, должна сначала определить свою стратегическую цель. Большая часть компаний-претендентов стремится повысить свою прибыльность, увеличивая принадлежащие им доли рынка. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран компанией в качестве соперника.

3. Стратегии компании-последователя. Если претендент соблазняет потребителей более низкими ценами, более высоким уровнем услуг либо придает товару дополнительные более привлекательные свойства, лидер с целью отражения атаки способен быстро добиться того же самого.

Компания-последователь – это первоочередная мишень для атак компаний-претендентов. Следовательно, компания-последователь должна все время заботиться о том, чтобы ее производственные затраты были низкими, а качество товаров и услуг – высокими. Она также должна сразу вступать на новые рынки, как только они появляются. Следование за лидером и следование лидеру не означает пассивности поведения или слепого копирования действий лидера. Компания-последователь должна определить для себя свой путь роста, но такой, который не чреват возмездием со стороны конкурентов.

4. Стратегии компании, обслуживающей рыночную нишу. Почти в каждой отрасли существуют компании, которые специализируются на обслуживании рыночных ниш. Не преследуя цели добиться господства на всем рынке или его крупными сегментами, эти компании выбирают целевые сегменты в пределах других, более крупных сегментов. Эти небольшие сегменты и образуют рыночные ниши. Основной подход, используемый для занятия ниши, специализация. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, товаре или маркетинговом комплексе.

Опасность исчезновения ниши заставляет компании практиковать одновременное обслуживание нескольких ниш. Развивая две или несколько ниш, компания повышает свои шансы на выживание. Большая часть ведущих компаний,

работающих в области здравоохранения, достигли успеха именно благодаря тому, что каждая из них предлагает услуги для нескольких рыночных ниш, в которых они доминируют.

Одной из проблем управления конкурентоспособностью предприятий сферы общественного питания является то, что оно базируется на комплексном анализе производственно-хозяйственной деятельности, включая в себя обеспеченность материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами, производственным потенциалом и др. Их адекватная оценка позволит определить конкурентные преимущества и найти пути и направления по их эффективному использованию.

По мнению авторов, основными этапами формирования товарной стратегии для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы общественного питания являются: определение цели оценки конкурентоспособности; определение и отбор предприятий-конкурентов; создание информационной базы, необходимой для оценки конкурентоспособности; отбор и исследование факторов, наибольшее влияние на уровень конкурентоспособности; определения фактического уровня конкурентоспособности; поиск и определение резервов повышения конкурентоспособности в контексте взаимосогласованных экономических целей предприятий; внедрение мероприятий, направленных на получение конкурентных преимуществ в хозяйственной деятельности, контроль и оперативное управление полученными результатами с целью обеспечения эффективного ведения хозяйственной деятельности; долгосрочное прогнозирование и планирование конкурентоспособности.

**Выводы и предложения.** На основе исследования научных подходов в статье обобщены взгляды зарубежных и отечественных ученых о сущности понятий «конкуренция», «маркетинговая стратегия», «товарная стратегия», «конкурентная среда» в их взаимосвязи. Выделены четыре уровня конкурентоспособности предприятий в зависимости от положения в отрасли: лидера, претендента на лидерство, преследователя лидера или же на роль компании, обслуживающей рыночную нишу. На основе анализа содержания конкурентных стратегий сформирован наиболее эффективный набор товарных стратегий для предприятий сферы общественного питания в различных рыночных нишах.

#### **Список использованной литературы**

1. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – С. 332–337.
3. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття і зміст / Г. С. Одинцова // Економіка розвитку. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – № 4 (36). – С. 48–50.
4. Олексенко С. В. Значення національної інноваційної системи для розвитку конкурентного середовища в Україні // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». – Харків, 2011. – С. 56–60.
5. Павлова В. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – 276 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2003. – 846 с.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 337 с.