

# ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ НА ОСВАИВАЕМЫХ РЫНКАХ

*Д.М. Рагель, преподаватель  
кафедры менеджмента  
БГУИР*

Основой прибыльной работы организаций любой отрасли народного хозяйства является спрос на выпускаемую им продукцию, услуги, обеспеченность выпуска платежеспособным спросом. Только востребованная и необходимая на рынке продукция может принести прибыль организации, компенсировать затраченные им на выпуск продукции средства. Именно поэтому субъектам хозяйствования для предотвращения непроизводительных расходов, предотвращения неплатежеспособности необходимо тщательное предварительное исследование, сопоставление потребительских характеристик продукции перед ее выводом на рынок. Необходимо сопоставлять выводимые продукты с аналогами присутствующих на внешних рынках и ориентироваться на них [1, с. 94].

С учетом этого следует отметить необходимость тщательного исследования [6, с. 15]:

- параметров рынка (описание на основании объективных характеристик насколько он перспективен, в какой стадии роста находится, как освоен конкурентами, насколько обеспечен платежеспособным спросом);
- параметров осваиваемого сегмента (конкретизация и детализация его характеристик, связанных с оценкой потребителей, сети распределения, входных барьеров);
- сравнительных оценок выводимой продукции относительно существующих конкурентов, оценки различных характеристик с целью определения относительных недостатков и преимуществ для выработки стратегии освоения рынка.

Исследование основных параметров рынка поможет охарактеризовать перспективы работы на нем [2; 3; 5; 7; 8; 10; 9]:

- количество субъектов хозяйствования, которые производят продукцию (предоставляют услуги) в данном сегменте рынка;
- масштаб рынка (охват потребителей региона);
- динамику рынка (прирост рынка);
- структуру ассортимента (количество товаров или модификаций);
- перспективы развития (предполагаемый рост объема продаж);
- долю новых товаров (услуг);
- долю крупных поставщиков товаров (услуг);
- долю крупных потребителей;
- долю рынка, освоенную конкурентами, производителями товаров-аналогов;
- рост капитальных вложений в основное производство;

- рост затрат на НИОКР;
- колебание цен (соотношение минимальной и максимальной).

Объективные характеристики отображают тенденции, которые лежат на поверхности либо являются измеримыми и наглядными. Существует также ряд трудноформализуемых параметров, которые необходимо учитывать, но они не выражаются количественными значениями. В данном случае надо прибегнуть к эвристической оценке на основании экспертного мнения, при помощи которого возможно будет интерпретировать различные существующие тенденции и конкретизировать параметры осваиваемого сегмента рынка:

- характеристику сегмента по представленным продуктам;
- географическую характеристику целевого сегмента;
- динамику географической характеристики сегмента;
- интенсивность потребления в сегменте;
- наличие государственного регулирования;
- наличие государственного регулирования роста сегмента;
- наличие входных барьеров;
- характеристику потребителей;
- характеристику платежеспособности потенциальных потребителей;
- чувствительность сегмента к маркетинговым мероприятиям;
- удовлетворенность потребителя ассортиментным рядом;
- характеристику представленной продукции;
- удовлетворенность потребителей качеством представленной продукции;
- отношение потребителей к представленной продукции;
- темпы обновления выпускаемой продукции;
- темпы обновления технологий;
- восприятие новых товаров, скорость их проникновения;
- готовность потребителей сегмента к восприятию новых наименований продукции;
- мотивы для совершения закупок;
- степень приверженности потребителей рассматриваемого сегмента конкретным торговым маркам;
- интенсивность ценовой политики;
- интенсивность ведения коммуникационной политики;
- характеристику товаропроводящей (дистрибьюторской сети);

- характеристику каналов распределения продукции.

Объективность результатов анализа должна корректироваться на основании требований к комплектованию экспертной группы и коэффициентов, которые на основании опыта предыдущих оценок будут корректировать результаты оценок конкретного специалиста. Систематизация значений будет проводиться на основании оценок в зависимости от объективных тенденций развития рынка и мнения по поводу неформализуемых характеристик его осваиваемого сегмента (1).

$$K_{\text{итог}} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m CX}{n * m}, \quad (1)$$

где:  $K_{\text{итог}}$  – итоговая оценка осваиваемого рынка или его сегмента;

$CX$  – сумма баллов по оцениваемой  $i$ -той характеристике;

$n$  – количество оцениваемых характеристик рынка или сегмента;

$m$  – количество экспертов, принимающих участие в процедуре оценки;

$i$  – порядковый номер оцениваемой характеристики;

$j$  – порядковый номер эксперта, который принимает участие в оценке.

Существует ряд характеристик, которые необходимо учитывать при проведении анализа конкурентоспособности продуктов, выводимых на рынок:

- качество;
- технические параметры;
- степень современности;
- престиж торговой марки;
- уровень сервисного обслуживания;
- гарантийные обязательства;
- надежность;
- наличие возможности гарантийного обслуживания;
- сроки поставки;
- условия оплаты;
- развитость сервисной сети;
- цена и прочие ценовые параметры;
- охват рынка каналами сбыта;
- стиль;
- габариты;
- удобство эксплуатации;
- упаковка;
- предполагаемый срок службы;
- дизайн;
- эргономические характеристики;
- развитость системы транспортировки;
- многовариантность использования.

Для оценки достоинств и недостатков продукции, проведения полноценного сравнительного анализа с аналогами необходимо рассматривать изделие как набор важных эксплуатационных характеристик, на основании которых проводится экспертное сравнение достоинств и недостатков изделий, услуг, с учетом чего будут делаться выводы о конкурентной стратегии, стратегии проникновения на рынок. Общая оценка конкурентоспособности продукции должна базироваться на оценках рассматриваемых групп характеристик. На основании этого исходную информацию для проведения анализа можно описать как совокупность показателей, которые описывают определенные признаки характеризуемого объекта и представляют собой вектор характеристик для сравнения (2).

$$FO_j = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_n), \quad (2)$$

где: FO<sub>j</sub> – итоговая оценка j-го продукта;

n – количество рассматриваемых характеристик;

x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>, x<sub>3</sub>...x<sub>n</sub> – рассматриваемые и оцениваемые группы характеристик.

Процесс сопоставления конкурентных характеристик двух продуктов может быть описан как установление уровня соответствия двух векторов в многомерном пространстве, вектора характеристик выводимого на рынок продукта и вектора фактических характеристик продукта конкурентов (3, 4).

$$X_{cp} = (x_{cp1}, x_{cp2}, x_{cp3} \dots x_{cpN}); \quad (3)$$

$$X_{нк} = (x_{нк1}, x_{нк2}, x_{нк3} \dots x_{нкN}); \quad (4)$$

где: X<sub>вр</sub>, X<sub>нк</sub> – соответственно N-мерные вектора характеристик выводимого на рынок продукта и вектора фактических характеристик продукта конкурентов;

x<sub>вр1</sub>...x<sub>врN</sub> – характеристики выводимого на рынок продукта;

x<sub>нк1</sub>...x<sub>нкN</sub> – характеристики продукта конкурентов, относительно которых производится его оценка.

Систематизация данных, касающихся конкурентных качеств товара, должна проводиться с целью выявления недостатков относительно существующих аналогов с целью корректировки свойств самого продукта либо выработки адекватной стратегии вывода на рынок (5).

$$PK_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n \left( \frac{x_j^i}{x_{\max}^j} \right)^2}, \quad (5)$$

где: PK<sub>i</sub> – рейтинг конкурентоспособности товара i-го субъекта хозяйствования;

n – количество характеристик оцениваемого товара;

x<sub>j</sub><sup>i</sup> – j-я характеристика оцениваемого товара i-го субъекта хозяйствования, который присутствует на рассматриваемом рынке;

x<sub>max</sub><sup>j</sup> – максимальное значение j-ой характеристики по всем оцениваемым товарам данного рынка.

Для вывода нового товара на рынок должно выполняться соответствующее условие в отношении его конкурентного рейтинга (6).

$$PK_i > PK_1, \quad (6)$$

где: PK<sub>1</sub> – конкурентный рейтинг лидера рынка.

Рейтинг конкурентоспособности продуктов рассматриваемого рынка позволит выявить лидера и оценить расстановку сил на рынке, определить потребительскую ценность представленных продуктов. Сопоставление количественных оценок рейтинга позволит сделать выводы о возможности вывода продукта на рынок, целесообразности его присутствия на рынке, возможностях создания прибыли. Оценить конкурентные позиции и возможности сокращения разрыва или выход на лидирующие позиции на рынке с выводимым продуктом можно на основании оценки отклонения и интерпретации его величины, причин этого, если рассмотреть результаты оценки по отдельным факторам. Оценить отрыв лидера можно на основании отклонения Хемминга (7) [4, с. 128]:

$$CO_k = \frac{\sum_{i=1}^p |X_i^1 - X_i^k|}{p}, \quad (7)$$

где: CO<sub>k</sub> – совокупное отклонение конкурентоспособности k-го товара от оценочного значения его конкурентоспособности с наиболее высокой конкурентоспособностью по результатам оценки;

k – порядковый номер рейтинга сравниваемого с лидером товара;

p – количество рассматриваемых параметров оценки конкурентоспособности товара;

i – порядковый номер рассматриваемой характеристики;

X<sub>i</sub><sup>1</sup> – значение характеристики предприятия, сравниваемого с номером первым, предприятием в рейтинге;

X<sub>i</sub><sup>k</sup> – значение характеристики по предприятию, конкурентный рейтинг которого по итогам оценки получился №1.

Проведенные исследования, анализ фактической информации, ряд литературных источников по проблеме позволили определить значения отклонений, которые оказывают

влияние на рыночную позицию продукта и его восприятие непосредственным потребителем [11; 12; 13; 14]. На основании проведенного анализа следует отметить существование интервалов оценки, которые позволят охарактеризовать возможности улучшения конкурентных позиций выводимого продукта:

– если отклонение от позиции лидера рынка попадает в интервал 0–5 процентов от значения его рыночного рейтинга, то отклонение может быть устранено и завоевана лидирующая позиция на рассматриваемом рынке;

– если отклонение попадает в интервал 5–25 процентов, отклонение является устранимым, но оно оказывает влияние на рыночные позиции рассматриваемого продукта, для завоевания лидирующих позиций субъекту хозяйствования необходима специальная программа действий по устранению разрыва в собственной позиции, создания преимущества;

– при отклонении более 25 процентов от значения лидера рынка необходимы существенные финансовые ресурсы, продолжительный период времени для выработки оригинальной программы действий и ее реализации, существенные финансовые вложения в выработку и реализацию реорганизационной программы.

Для освоения рынка, организации успешного освоения и обеспечения конкурентоспособности необходима реализация условий роста товарооборота по периодам, обеспечения условий для инновационного развития продукции, обеспечения ее конкурентоспособности на внутреннем рынке. Для оценки необходимости освоения рынка, перспективности работы на нем необходим анализ ряда условий (8):

$$\frac{СП_i - СП_{i-1}}{|СП_{i-1}|} \geq \frac{ТОБ_i - ТОБ_{i-1}}{|ТОБ_{i-1}|} > \frac{ВРТ_i - ВРТ_{i-1}}{|ВРТ_{i-1}|} > \frac{КНП_i - КНП_{i-1}}{|КНП_{i-1}|}, \quad (8)$$

при условии, что:

$$\frac{ВРТ_i - ВРТ_{i-1}}{|ВРТ_{i-1}|} > 0, \quad (9)$$

где:  $СП_i, СП_{i-1}$  – соответственно совокупная прибыль по рынку в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$ТОБ_i, ТОБ_{i-1}$  – соответственно розничный товароборот рынка в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$ВРТ_i, ВРТ_{i-1}$  – соответственно вложения в разработку и обновление технологий, исследования в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$КНП_i, КНП_{i-1}$  – соответственно количество неплатежеспособных предприятий в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему.

Предприятие, которое начинает работать на новом рынке, выводит на него товар, должно контролировать собственное состояние и при малейших признаках неплатежеспособности реорганизовывать собственную работу на нем. К платежеспособности, финансовому состоянию фирмы должны предъявляться требования для гарантии его успешной работы (10):

$$\frac{РПр_i - РПр_{i-1}}{|РПр_{i-1}|} > \frac{\Phi C_i - \Phi C_{i-1}}{|\Phi C_{i-1}|} > \frac{Ркр_i - Ркр_{i-1}}{|Ркр_{i-1}|}, \quad (10)$$

где:  $РПр_i, РПр_{i-1}$  – соответственно прибыль рассматриваемого субъекта хозяйствования в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$\Phi C_i, \Phi C_{i-1}$  – соответственно комплексная оценка финансового состояния предприятия в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$Ркр_i, Ркр_{i-1}$  – соответственно объем кредиторской задолженности предприятия в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему.

Зачастую проекты, продукты, услуги, которые раньше были лидерами рынка, становятся неактуальными, и дальнейшие вложения в них средств предприятиями отражаются негативно на общей работе. Программы выпуска должны пересматриваться по мере того, как предприятие выводит их на рынок, модифицироваться в зависимости от потребительских предпочтений или выводиться своевременно с рынка, пока это не отразилось на работе предприятия, а средства – перераспределяться между перспективными направлениями деятельности. На конкурентных рынках компании, которые не адаптируют свою продуктовую политику в соответствии с рыночными условиями, недолго существуют на рынке. Необходимо отслеживать условия и пересматривать продуктовую стратегию.

В отношении продукта следует отметить, что предъявляемые к нему требования будут зависеть от стадии его пребывания на рынке, развития и устаревания его потребительских свойств. Фазы развития продукта на

рынке соответствуют фазам существования предприятия, так как любой субъект хозяйствования – это совокупность производимой им продукции. Реализация выпускаемой продукции позволяет создавать прибыль и обеспечивать текущие потребности нужными ресурсами. С учетом этого следует отметить необходимость своевременной ревизии

продуктовой стратегии предприятием, модификации выпускаемых наименований продукции или прекращения их выпуска в зависимости от стадий их существования на рынке. С учетом этого нужно учитывать ряд условий, которые могут послужить сигналом к совершенствованию продуктовой стратегии предприятия (см. табл. 1).

Таблица 1

Параметры оценки продуктовой стратегии субъекта хозяйствования

Наименование стадии жизненного цикла продукта	Параметры стадии	Условные обозначения
Вывод на рынок, становление	$\frac{ПС_i - ПС_{i-1}}{ ПС_{i-1} } > \frac{ПП_i - ПП_{i-1}}{ ПП_{i-1} };$ $\frac{ОПП_i - ОПП_{i-1}}{ ОПП_{i-1} } > \frac{ОПС_i - ОПС_{i-1}}{ ОПС_{i-1} };$ $R_{ki} > R_{klr}$	<p><math>ПС_i, ПС_{i-1}</math> – соответственно совокупная прибыль по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ПП_i, ПП_{i-1}</math> – соответственно прибыль, полученная по рассматриваемому продукту в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ОПП_i, ОПП_{i-1}</math> – соответственно объем продаж рассматриваемого продукта в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ОПС_i, ОПС_{i-1}</math> – соответственно объем продаж по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>R_{ki}, R_{klr}</math> – соответственно конкурентные рейтинги рассматриваемого продукта и товара-лидера рынка;</p> <p><math>СО_{ki}</math> – совокупное отклонение конкурентного рейтинга продукта от рейтинга лидера рынка</p>
Стабилизация, расцвет	$\frac{ПС_i - ПС_{i-1}}{ ПС_{i-1} } < \frac{ПП_i - ПП_{i-1}}{ ПП_{i-1} };$ $\frac{ОПП_i - ОПП_{i-1}}{ ОПП_{i-1} } > \frac{ОПС_i - ОПС_{i-1}}{ ОПС_{i-1} };$ $R_{ki} = 1$	<p><math>ПС_i, ПС_{i-1}</math> – соответственно совокупная прибыль по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ПП_i, ПП_{i-1}</math> – соответственно прибыль, полученная по рассматриваемому продукту в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ОПП_i, ОПП_{i-1}</math> – соответственно объем продаж рассматриваемого продукта в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ОПС_i, ОПС_{i-1}</math> – соответственно объем продаж по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>R_{ki}, R_{klr}</math> – соответственно конкурентные рейтинги рассматриваемого продукта и товара-лидера рынка;</p> <p><math>СО_{ki}</math> – совокупное отклонение конкурентного рейтинга продукта от рейтинга лидера рынка</p>
Упадок, старение	$\frac{ПС_i - ПС_{i-1}}{ ПС_{i-1} } > \frac{ПП_i - ПП_{i-1}}{ ПП_{i-1} };$ $\frac{ОПП_i - ОПП_{i-1}}{ ОПП_{i-1} } < \frac{ОПС_i - ОПС_{i-1}}{ ОПС_{i-1} };$ $СО_{ki} > 5\%$	<p><math>ПС_i, ПС_{i-1}</math> – соответственно совокупная прибыль по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ПП_i, ПП_{i-1}</math> – соответственно прибыль, полученная по рассматриваемому продукту в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ОПП_i, ОПП_{i-1}</math> – соответственно объем продаж рассматриваемого продукта в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>ОПС_i, ОПС_{i-1}</math> – соответственно объем продаж по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периодах;</p> <p><math>R_{ki}, R_{klr}</math> – соответственно конкурентные рейтинги рассматриваемого продукта и товара-лидера рынка;</p> <p><math>СО_{ki}</math> – совокупное отклонение конкурентного рейтинга продукта от рейтинга лидера рынка</p>

Отслеживание и сопоставление каждого параметра, несоответствие заявленным условиям одного из них или отрицательная динамика параметров могут служить сигналом к необходимости проведения мероприятий по ревизии рыночной политики, корректировке ассортимента.

В соответствии с табл. 1, после анализа деятельности отечественных предприятий

на некоторых внутренних рынках следует отметить необходимость вложений средств в инновации, а также вывода с рынка ряда наименований продукции (или значительной модернизации как устаревших, не отвечающих современным тенденциям и требованиям), ибо их стадия жизненного цикла может быть охарактеризована как старение и упадок.

1. Емельянов В.А. Рыночная активность предприятия. М.: Наука, 2005.
2. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование. СПб.: Питер, 2002.
3. Квасникова В.В. Мониторинг внешней среды – основа предупреждения кризисной ситуации на предприятии // Экономика. Финансы. Управление. 2002. №12.
4. Кофман А. Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями. Минск: Высшая школа, 1992.
5. Лещенок И. Анализ рынка: стратегии и методы сегментации // Планово-экономический отдел. 2004. №1.
6. Муромцев С.В. Разработка маркетинговой стратегии предприятия на основе продукто-рыночных модулей // Практический маркетинг. 2004. №83.
7. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2003.
8. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Шнайдер Д.И.Г. Технологический маркетинг. М.: Янус-К, 2003.
10. Яшева Г.А. Теоретико-методологические основы конкурентных преимуществ // Вестник БГЭУ. 2004. №1.
11. Mayer E. Controlling-Konzepte: werzeuge und Strategien für die Zukunft. Wiesbaden: Gabler, 1999.
12. Pecmüller V. Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2002.
13. Reichmann T. Controlling mit Keunzahlen und Managementberichten: grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München: Vahlen, 2001.
14. Weber J. Einführung in das Controlling. Stuttgart: Schdffer-Poeschel, 2002.

### Резюме

В статье описывается методика определения рыночной стратегии предприятия. Рассматриваются характеристики, на основании которых может быть проведено планирование рыночной деятельности. Основными параметрами для определения возможности освоения конкретного рынка, по мнению автора, должны быть его характеристики, а также характеристики целевого сегмента и результаты сопоставления выводимой продукции с аналогами, существующими на рынке. Автор предлагает оценивать отклонение конкурентных характеристик продукции и на основании этого делать выводы об их перспективах. В статье приводятся интервалы значений, на основании которых можно определить направления конкурентной политики в отношении рассматриваемого продукта. В ней также отмечается, что для проведения полноценной конкурентной политики необходимо отслеживание стадии жизненного цикла продукта на основании совокупного объема продаж по рынку, получаемой прибыли, конкурентного рейтинга продукта.

### Summary

The methods of determining enterprise market strategy are described in this article. The characteristics on which the planning of market activity is based are considered here. Characteristics of the market and its segments as well as the results of comparing a released product with its analogues are the fundamental parameters for defining possibilities in developing a specific market. The author suggests evaluating the deviation of specific product characteristics and making conclusions about their prospects based on this evaluation. The limits on the basis of which we can determine the direction of competitive struggle with respect to the product in question are given in this article. It is also mentioned in it that the need to trace the stages of a product life cycle based on the joint volume of market sales, profits received and product competitive rating is imperative in order to carry out a valid competitive policy.