

УДК 339.173.2:334.012.64

**РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ****Соколова Ю.О., к.е.н.***E-mail: sjalex@rambler.ru***Гудзь Н.А.***E-mail: gudz.natalia@mail.ru**Запорізький національний технічний університет*

Завданням наукового дослідження був аналіз фундаментальних підходів до визначення категорії «конкурентна стратегія» та з'ясування ролі стратегічного аналізу під час її розробки. Для аналізу досліджень в галузі розробки конкурентної стратегії підприємства, узагальнення підходів та категорій, в статті використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу; для дослідження чинників середовища, що впливають на процес розробки стратегії, визначення умов конкуренції та місця підприємства на ринку, а також для розробки методики виробітки конкурентної стратегії малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу – метод системного аналізу; для представлення конкретних результатів дослідження – графічний метод. В роботі розглянуто загальні принципи розробки конкурентної стратегії підприємства на засадах стратегічного аналізу. Запропоновано методику розробки конкурентної стратегії для підприємства малого бізнесу. Показано що для підприємства малого бізнесу найбільш доцільними конкурентними стратегіями – є ринково орієнтовані стратегії «слідування за лідером» або «нішера». Стаття носить теоретичний характер, тому напрямками подальшого дослідження повинні стати практичні питання розробки конкурентної стратегії на українських підприємствах малого бізнесу з метою посилення їх конкурентоздатності, а також теоретичні та практичні аспекти конкурентного позиціонування малих підприємств. Наукова новизна роботи полягає у подальшому узагальненні основних наукових положень щодо категорій «конкурентна стратегія», «стратегічний аналіз» та «ринкова орієнтація» як іноземних, так і українських вчених, що має на меті удосконалення процесу розробки конкурентної стратегії для підприємств малого бізнесу України.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, ринок, ринкова орієнтація, стратегічний аналіз, підприємство малого бізнесу, методика

UDC 339.173.2:334.012.64

**DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY FOR A SMALL  
BUSINESS ON THE PRINCIPLES OF STRATEGIC ANALYSIS****Sokolova Y.O., PhD in Economics***E-mail: sjalex@rambler.ru***Hudz N.A.***E-mail: gudz.natalia@mail.ru**Zaporizhzhya National Technical University*

The study aims to analyze the fundamental approaches to the definition of the «Competitive Strategy» category and to find out the role of strategic analysis during its

© Соколова Ю.О., к.е.н., Гудзь Н.А., 2015

development. In purpose to analyze a recent studies in field of the development of enterprise competitive strategy, synthesis of approaches and categories, the general scientific methods of analysis and synthesis has been used in this article; for researching the environmental factors, influencing on the strategy of the development process, determining the conditions of competition and place of the company on the market, and for developing the methods of competitive strategy production of small business based on strategic analysis – the method of system analysis; for representing the specific results of research, i.e. its graphical method. The article deals with general principles of competitive strategy development based on the strategic analysis. The method of competition strategy for small businesses is presented. It is shown, that the most appropriate competitive strategies for small business enterprises are the market-oriented strategies either «follow the leader» or «nisher.» The article is theoretical, so the practical issues of competitive strategies for Ukrainian small enterprises for improving their competitiveness should become the point of further research directions, and also the theoretical and practical aspects of small business enterprises competitive positioning should be considered. The originality of the work lies in the further synthesis of major scientific statements according to the «competitive strategy» categories, «strategic analysis» and «market orientation», for both foreign and Ukrainian scientists, which aims to improve the process of developing competitive strategies for small business enterprises in Ukraine.

**Keywords:** competitive strategy, market, market orientation, strategic analysis, small business enterprise, methods

**Актуальність проблеми.** Сучасні умови розвитку ринкової економіки вимагають підвищення уваги до проблем формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств. В умовах мінливого конкурентного середовища, кризового стану економіки, падіння макроекономічних показників та зниження ринкової активності, ключовою метою діяльності підприємства є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Виконання цього завдання стає все складнішим для великих підприємств, які володіють потужною виробничою базою, запасом фінансової міцності, клієнтською базою, для малих же підприємств ситуація, що склалася є критичною і робить їх нежиттєздатними. Разом з цим, саме малий бізнес є основою більшості національних економік країн ЄС інтеграція з яким є пріоритетним завданням України. Отже, перед малими підприємствами України у будь-якій галузі постає актуальне завдання розробки конкурентної стратегії на засадах стратегічного аналізу з метою

всебічного дослідження конкурентного середовища, встановлення можливостей та загроз для подальшого розвитку підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням оцінки конкурентної позиції та вибору адекватної конкурентної стратегії підприємства, присвячено роботи багатьох вітчизняних та іноземних вчених.

Найбільш відомими іноземними авторами, які зосереджували коло своїх наукових інтересів на формуванні конкурентних стратегій підприємства є Р. Грант [4], Х. Грем, Д. Сондерс, Н. Пирси [14], Ф. Котлер [2], Ж-Ж. Ламбен [9], М. Портер [12] та інші. Роботи цих авторів розглядають фундаментальні питання стратегічного управління діяльністю підприємств, зокрема в галузі маркетингу, узагальнюють багаторічну практику провідних ТНК світу в галузі створення ефективних стратегій конкуренції і розвитку, що забезпечує нас сьогодні великою кількістю узагальнених методологій розробки різних стратегій за будь-яких умов.

Питання розробки конкурентної стратегії також широко представлені в роботах українських дослідників. В цих роботах продовжується робота по розробці фундаментальних положень стратегічного управління та пропонуються різноманітні методики розробки конкурентних стратегій для підприємств конкурентної галузі, адаптовані до українських реалій. З точки зору розробки маркетингових конкурентних стратегій значний інтерес викликають роботи таких українських вчених як Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, Н.В. Куденко, Т.О. Примака, А.О. Старостіна та інших.

Грунтуючись на результаті аналізу публікацій, можна стверджувати, що малодослідженим є питання розробки конкурентної стратегії для підприємств малого та середнього бізнесу на засадах стратегічного аналізу.

**Метою роботи** є розробка методичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії малого підприємства на засадах стратегічного аналізу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління підприємством в умовах турбулентного економічного середовища неможливе без планування господарської діяльності на всіх стадіях: стратегічній, тактичній і оперативній. Для управління підприємством у довгостроковій перспективі важливого значення набуває стратегічний рівень, який включає і тактичну, і оперативну стадії.

В науковій літературі існує безліч визначень понять конкурента стратегія, багато яких можна визначити як класичні. М. Портер говорить про конкурентну стратегію як про спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [12]. Ж.-Ж. Ламбен визначає конкурентну стратегію як засновану на реалістичній оцінці конкурентних сил [9, с.442]. А. Томпсон та А. Стрикланд визначають конкурентну стратегію як підходи до бізнесу та ініціативи, які використовуються для приваблення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [13, с. 205]. Узагальнивши перелічені визначення та інші, які наведені у науковій літературі, монографіях, статтях можна говорити про конкурентну стратегію, як основний план дій на тривалий період часу який орієнтований на досягнення стратегічних цілей і переваг над конкурентами, що дозволить фірмі закріпити свої ринкові позиції та в подальшому отримувати стабільний прибуток.

Аналізуючи визначення конкурентної стратегії неможливо не звернути увагу, що головними її компонентами є споживачі (клієнти), ринок, середовище, сили конкуренції. Все це робить конкурентну стратегію підприємства полем дослідження маркетологів.

В умовах сьогодення провідну роль у розробці конкурентної стратегії малих та середніх підприємств відіграє маркетинг, орієнтований на залучення нових клієнтів та утримання існуючих (формування лояльності). Т. Емблер називає такі маркетингові показники, якими користуються компанії для оцінки своєї стратегії та вибору конкурентного позиціонування [1]:

- відносний рівень якості у сприйнятті клієнтів;
- лояльність (утримання клієнтів);
- загальна кількість клієнтів;
- задоволення клієнтів;
- відносна ціна (частка ринку/ обсяг);
- частка ринку (обсяг та вартість);
- жалоби (ступень незадоволення);
- знайомства;
- розподіл (наявність, ступінь доступності).

Говорячи про конкурентні стратегії неможливо не розглянути типологію їх видів. Так, Ф. Котлер виділяє чотири типи конкурентних

стратегій, які враховують розмір частки ринку, що займає компанія: стратегія лідера ринку, стратегія того, який «кидає виклик», стратегія того, та стратегія «обітателя ринкової ніші» [2, с.319]. Ж.-Ж. Ламбен розширює типологію Ф. Котлера і пропонує наступні набори стратегій [9, с. 443-447]:

- для лідера ринку: стратегії розвитку первинного попиту, оборонні стратегії (захисту ринкової частки), агресивні стратегії, стратегію демаркетингу, стратегію диверсифікації, стратегію комунікації або public relations;

- для того, хто «кидає виклик»: атакуюча стратегія, стратегія наслідування лідера, тобто це агресивні стратегії які спрямовано на зміщення лідера ринку;

- для того, хто «слідує за лідером»: стратегія невисокої частки ринку, стратегія креативного сегментування ринку, стратегія раціонального використання НДРiКР;

- для «обітателя ринкової ніші»: стратегія фокусування.

Типологія М. Портера передбачає п'ять основних конкурентних стратегій: лідера за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, фокусування, стратегія ринкової ніші [12].

Дослідження доводять, що розробка актуальної та ефективної конкурентної стратегії неможлива без ретельного аналізу середовища та визначення віх сил, що впливають на конкурентоздатність фірми на ринку. Тому дуже важливим є проведення стратегічного аналізу, за допомогою якого формується стратегічна інформація, необхідна користувачам для прийняття рішень. Прийняття стратегічних управлінських рішень неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу та дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Р. Грант у своїй праці «Сучасний стратегічний аналіз» доводить, що стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому воно знаходиться. Він також відзначає, що чинниками успішної стратегії є такі фактори: довгострокові, прості та узгоджені цілі, глибоке розуміння конкурентного середовища; об'єктивна оцінка ресурсів [4].

Аналіз літератури дозволив виявити велику кількість варіантів визначень стратегічного аналізу [5-8, 10, 11, 15], які акцентують увагу на

тих або інших аспектах цього складного процесу. Проте всі вони зводяться до аналізу середовища та процесів, що в ньому відбуваються, з метою адаптації діяльності підприємства до умов середовища, зменшення впливу негативних факторів та розробки ефективної стратегії.

Українські підприємства, і особливо підприємства малого бізнесу в своїй діяльності сьогодні практично не використовують стратегічний аналіз або його окремі елементи, що можна пояснити відсутністю необхідно кваліфікації власників бізнесу, практики такого роду діяльності і браком ресурсів часу та грошей. Разом з цим важливість використання стратегічного аналізу під час планування діяльності підприємства неможливо переоцінити. Об'єктивними причинами цього є: посилення конкуренції, структурні зміни та перетворення економіки, використання нових технологій, несприятливі умови середовища. Активні зрушення вимагають від керівництва малих підприємств, з одного боку, далекоглядності і зваженості у прийнятті управлінських рішень, а з іншого – оперативності та миттєвої реакції потреби ринку і споживачів. Для вирішення завдань, обутими є методи формування конкурентних переваг і, насамперед, інструментарій стратегічного маркетингу, який дозволить:

- по-перше, виявити стратегічні конкурентні переваги;
- по-друге, розробити конкурентну стратегію розвитку підприємства на основі знання і вибору з числа альтернативних стратегій;
- по-третє, визначити найбільш ефективні засоби досягнення стратегічних цілей і на цій основі визначити завдання з формування конкурентних переваг з урахуванням вимог сучасного ринку.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії (рис. 1).

Процес розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу, що, як правило володіє обмеженими управлінськими, фінансовими та часовими ресурсами, починається з прийняття рішення про розробку нової стратегії або перегляду діючої стратегії. Слід наголосити, що більшість підприємств малого бізнесу України взагалі не мають стратегії.

Будь-яка стратегія залежить від чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, тому їх треба ретельно дослідити.

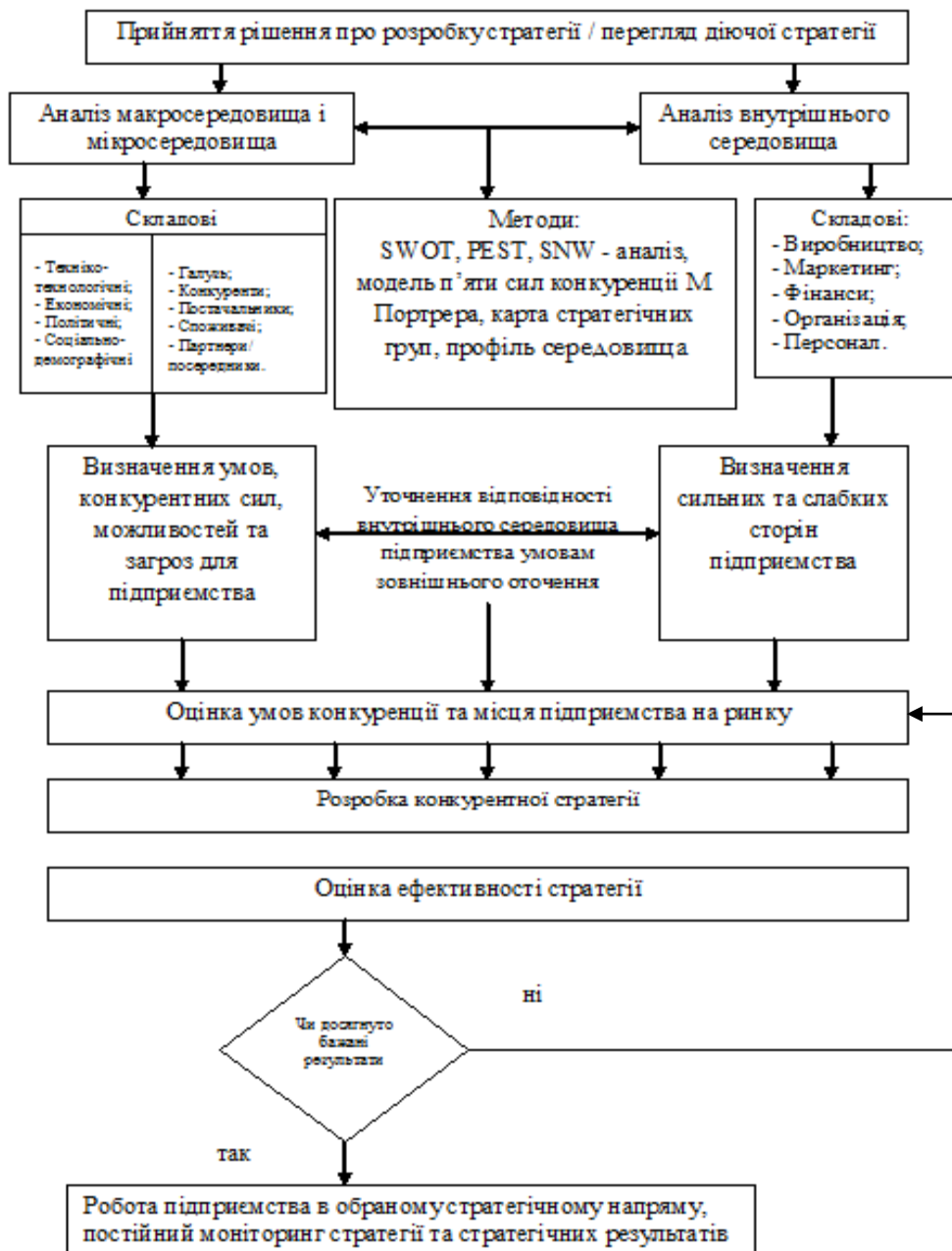


Рис. 1. Пропонована методика розробки конкурентної стратегії для підприємства малого бізнесу (авторська розробка)

Серед чинників макросередовища, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства малого бізнесу можна виділити [15, с. 483]:

- техніко-технологічні чинники: розроблення нових товарів, модифікація товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються тощо;

- політична складова макросередовища повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади по відношенню до розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику;

- економічне середовище утворює ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат. Вивчення економічної складової макросередовища змушує звертати увагу на такі чинники, як загальний рівень економічного розвитку, фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту;

- демографічні фактори чинять на діяльність підприємства найбільш істотний вплив, тому що вони визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів. Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості компанії реалізувати свою продукцію;

- вивчення соціальної складової макросередовища спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як ставлення людей до роботи і якості життя, існуючі у суспільстві звичаї і вірування, рівень освіченості, мобільність людей і інше.

Мікросередовище, безпосередньо впливає на саме підприємство та формування його стратегії, тому доцільно буде розглянути як саме елементи мікросередовища здійснюють цей вплив. Підприємство повинно відносно чітко розуміти ділову логіку галузі, до якої належить, оскільки вона дозволяє сформулювати уявлення про ключові фактори успіху. Все різноманіття зовнішніх чинників знаходить віддзеркалення в споживачі і через нього впливає на організацію, її мету і стратегію. З одного боку, гіпотетично вплив кожного споживача сильно відбивається на діяльності підприємства, оскільки саме споживач здійснює вибір товару або послуги підприємства. З іншого боку, тільки сукупна дія більшої частини споживачів може істотно впливати на досягнення підприємством ринкової мети. Вплив на підприємство такого чинника як конкуренція виявляється в багатьох аспектах управління. У більшості випадків не споживачі, а якраз конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і за яку ціну. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків приводять навіть найбільші компанії до значних втрат і кризових ситуацій, для малих підприємств така помилка – фатальна. Не слід недооцінювати вплив на підприємство постачальників продукції, оскільки їх товарна, асортиментна та цінова політика можуть істотно покращити або погіршити положення підприємства на ринку.



Фактори зовнішнього середовища будь-якого підприємства міцно переплітаються з факторами його внутрішнього середовища. Стан та рівень розвитку таких факторів підприємства, особливо малого, як організація, виробництво, фінанси, маркетинг, персонал визначають його конкурентоздатність та можливість розробляти ефективну конкурентну стратегію.

Методологічною базою створення конкурентної стратегії є стратегічний аналіз та його інструментарій (SWOT, STEP, SNW, SPACE, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, карта стратегічних груп тощо). На ґрунті здійсненого аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство отримує оцінку умов конкуренції, що мають місце на ринку та визначає власну конкурентну позицію.

На нашу думку найбільш доцільними конкурентними стратегіями для підприємств малого бізнесу України, в залежності від галузі або ринку, є стратегії «слідування за лідером» або «нішера». При цьому, вони обов'язково повинні бути ринково орієнтованими (рис. 2).

Ринкова орієнтація в уявленні представленому на рисунку 2 призначена, головним чином, для виробітку того, що можна назвати розумінням ринку в межах всієї організації, і ставить вельми складне завдання перед керівництвом підприємства – знайти засіб такого розуміння ринку. Практика стратегічного управління маркетингом дозволила визначити такі компоненти ринкового орієнтування [14, с. 10]:

- орієнтація на конкурента: усвідомлення довгострокових і короткострокових можливостей конкурентів;



Рис. 2. Компоненти ринкової орієнтації [14, с. 10]

- координація між напрямками діяльності: використання усіх ресурсів компанії при створенні цінності для цільових клієнтів;

- корпоративна культура: об'єднання моделей поведінки робітників та керівництва для задоволення потреб клієнтів;

- орієнтація на довгострокову перспективу: найважливіша ціль організації.

Ринкова орієнтація розуміє, що: по-перше, один або декілька підрозділів підприємства здійснюють діяльність, спрямовану на виробітку та розуміння поточних та майбутніх інтересів клієнта і факторів, що на них впливають; по-друге, це розуміння приймають всі інші підрозділи; по-третє, різні підрозділи здійснюють діяльність по задоволенню вимог цільових клієнтів. Отже, ринкова орієнтація пов'язана з виробітком, розподілом і здатністю реагувати на інформацію про ринок на рівні підприємства в цілому.

**Висновки.** В статті розглянуто загальні принципи розробки конкурентної стратегії підприємства на засадах стратегічного аналізу. Запропоновано методіку розробки конкурентної стратегії для підприємства малого бізнесу, яка ґрунтується на фундаментальних підходах М. Портера, Ф. Котлера, Р. Гранта, Г. Хулея та Д. Сондерса. Базуючись на типології конкурентних стратегій зазначених вище дослідників, показано що для підприємства малого бізнесу найбільш доцільними конкурентними стратегіями – є ринково орієнтовані стратегії «слідування за лідером» або «нішера».

Подальшого дослідження потребують питання пов'язані з практичними аспектами розробки конкурентної стратегії підприємств малого бізнесу, в залежності від галузі або ринку на якому воно здійснює діяльність, а також теоретичні та практичні аспекти конкурентного позиціонування малих підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ambler.T. Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth, Hemel Hempstead: Prentice Hall. 2000.
2. Kotler P. Marketing Management, 7th edn., Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
3. Багіев Г.Л. Маркетинг / Підручник для вузів / Г. Л. Багієв, В.М. Тарасевич, Х. Анн / За заг. ред. Г.Л. Багієва. - 2-е вид., Перероб. і доп. - М.: «Економіка», 2001. – 718 с.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; [пер с англ. под ред. В.Н. Фунтова]. – [5-е изд.]. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
5. Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (На примере мебельной промышленности Республики Татарстан): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / О.В. Демьянова. – Казань, 2004. – 269 с. / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/Accounting.shtml>

6. Загородній А. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент / Загородній А., Кіндрацька Г., Чубай В. // Збірник наукових праць. Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 165–169.
7. Ивакина И. Стратегический анализ / И.Ивакина. – Харьков: Фактор, 2008. – 244с.
8. Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: методологія, практика: монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне, 2005. – 369 с.
9. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен; [Пер. с фр. под ред. В.Б. Колчанова]. – СПб.: Питер, 2008 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
10. Марюта А.Н. Целевой экономической и управленческий анализ (контроллинг): монография / А.Н. Марюта. Нац. металлург. акад. Украины. – Днепропетровск, 2005. – 341 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
12. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стикланд; [пер. с нгл. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.