

"Львівська політехніка". – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7691/1/66.pdf>.

4. Козаченко А. В. Корпоративне управління / А. В. Козаченко, А. Є. Воронкова. – Київ: Лібра, 2004. – 367 с.

5. Левицька І. В. Механізм формування ефективної системи корпоративного управління [Електронний ресурс] / І. В. Левицька // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2010\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2010_3_25).

6. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції / О. В. Мороз, М. П. Карачина, Т. М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. – 180 с.

7. Пішпек С. І. Формування корпоративних відносин в перехідній економіці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук / Пішпек С. І. – Київ, 2006. – 19 с.

8. Поважний О. С. Корпоративне управління / О. С. Поважний, Н. С. Орлова, А. О. Харламова. – Київ: Кондор, 2013. – 244 с.

9. Романюк Р. М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління / Р. М. Романюк. // «Ефективна економіка». – 2015. – № 7. – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>.

10. Супрун Н. А. З історії акціонерного підприємництва в Україні (друга половина ХІХ – початок ХХ ст.) / Н. А. Супрун. // Економіка: проблеми теорії та практики.. – 2003. – № 176. – С. 11–16.

11. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності / О. Худік // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 2. – С. 58–70.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Краснова А. В., Макаренко В. Р., Шитова А. Д., студенти  
Науковий керівник: Афанасьєва О. К., к. е. н., доцент  
Одеський національний морський університет*

В умовах світової фінансової кризи в багатьох галузях економіки України загострилася конкуренція між виробниками товарів та постачальниками послуг. В умовах зниженого платоспроможного попиту компанії намагаються зміцнити своє становище в галузі,

максимально ефективно використовуючи наявні та потенційні конкурентні переваги. У зв'язку з цим стає зрозумілим зростання практичного інтересу з боку фірм до конкурентних стратегій.

Саме поняття «стратегія» відноситься до низки найбільш популярних економічних категорій. Серед зарубіжних авторів вже давно склалося переконання в тому, що термін стратегія є не жорстким, і не описує об'єктивно існуюче явище, а скоріше є операційним поняттям, в кожному конкретному випадку вказує на окремий аспект довгострокового планомірного цілеспрямованого управління [6].

Розглянемо різні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія». Більшість авторів англomовних робіт, присвячених конкуренції, впливає з «конкурентних стратегій Портера».

Першим запровадив поняття «конкурентна стратегія» М. Портер в 1980-х роках. При цьому в своїй роботі «Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузі і конкурента», яка вже стала класичною, він не дає точного і чіткого визначення конкурентної стратегії, а робить акцент на тому, що ідею конкурентної стратегії можна висловити в двох словах: «бути несхожим» [5]. Це означає продуманий вибір ряду видів діяльності, які дозволять надавати унікальний портфель створюваної цінності.

Вітчизняні автори пропонують свої варіанти визначень цієї дуже популярної економічної категорії.

Стратегії конкуренції - це набір ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, зміцнення позицій на ринку [4].

Стратегія конкуренції являє собою низку дій, які здійснює компанія для отримання більш високого прибутку, ніж конкуренти. Завдяки ефективній конкурентній стратегії компанія залучає споживачів більш швидко, несе більш низькі витрати на залучення і утримання клієнтів, отримує більш високу норму рентабельності (маржинальність) з продаж [1].

Стратегії конкуренції - це стратегії підготовки і здійснення конкурентних дій як самостійного компонента ведення бізнесу. Конкурентна стратегія визначається тоді, коли компанія збирається конкурувати на ринку. Позначення конкурентної стратегії полягає в сукупності ініціатив і фактичних дій, а також реакції компанії на зовнішнє оточення з метою отримання конкурентної переваги. Іншими словами конкурентна стратегія визначає дії, необхідні для досягнення конкурентної переваги на окремому товарному або галузевому ринку [3].

Конкурентна стратегія – довгострокові заходи наступального і оборонного характеру, покликані зміцнювати становище фірми з урахуванням факторів інтенсивної конкуренції.

Таким чином, конкурентна стратегія включає в себе методики і ініціативи, спрямовані на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку, а її мета – досягнення переваги над конкурентами в пропозиції товарів і послуг.

Загальною ідеєю розробки конкурентної стратегії є програма дій, яка дозволяє отримати позитивний економічний ефект за рахунок того, що компанія виявляється в сильнішій конкурентній позиції.

Можна виділити три важливих аспекти розробки конкурентної стратегії:

- розуміння ринкової ситуації та дій конкурентів;
- реальна оцінка внутрішньофірмової ситуації та потенціалу фірми;
- ефективне поєднання стратегічних цілей, ресурсних можливостей і ринкових позицій.

Всі підходи до розробки стратегії організації зводяться до теоретичного аналізу в поєднанні з інтуїцією розробників, якими в першу чергу повинні бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Важливим є і те, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов – процедура необхідна [5].

У ході розробки конкурентної стратегії слід пам'ятати про ієрархію планування – стратегія повинна розкривати заявлені цілі і завдання підприємства. Для цього побудову стратегії необхідно починати з аналізу поточної ситуації на ринку і власного становища на ньому. Після збору й аналізу інформації про ринок і конкурентів розробляються відповідні дії – стратегії. Але варто відзначити, що сама готова стратегія не є підсумком і кінцевою метою розробки конкурентної стратегії, дуже важливо провести аналіз її впровадження і отриманий досвід. Згодом цей аналіз стане відправною точкою в майбутньої розробці стратегії.

При побудові стратегії необхідно дотримуватися наступних правил її формування та реалізації на ринку [2]:

- наступність і накопичення;
- послідовність виконуваних кроків (етапів);
- циклічність.

Наступність конкурентної стратегії полягає в тому, що підприємство ще до розробки стратегії має проаналізувати попередній досвід, з'ясувати, які дії були корисні в конкурентній боротьбі і перевірити їх актуальність на поточний момент. Крім того, вивчення минулого досвіду дозволить підприємству уникнути старих помилок при розробці нової стратегії.

Послідовність викликана залежністю наступного етапу від результатів, отриманих на попередньому. Це дозволить уникнути неузгодженості конкурентної стратегії і ринкової кон'юнктури, помилок, які вже мали місце в минулому, оцінити результати, отримані в ході реалізації стратегії.

Циклічність конкурентного стратегічного планування проявляється в тому, що підсумки реалізації конкурентної стратегії повинні бути проаналізовані і обов'язково враховані при наступних розробках стратегій, так як конкурентна стратегія постійно адаптується під конкурентне середовище.

Конкурентна стратегія є важливим інструментом в руках менеджерів, оскільки спрямована на вирішення цілого ряду завдань і проблем, з якими стикається компанія.

### **Література.**

1. Василенко В.О. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Гравшіна І.Н. Конкурентна стратегія в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / І.Н. Гравшіна // Молодий вчений. - 2013. - № 6. - С. 296-298.
3. Коваленко А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы / А.И. Коваленко, А.В. Полевой // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. - № 3. – С. 1-11.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. - М.: Альпина Паблицер, 2011. - 454 с.
6. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. - 2010. - № 3 (21). - С. 38-67.