

2. Егармин В. Внутренний контроль: современность и перспективы // Вестник налоговой службы Украины. – 2009. – № 21. – С. 62–65.

3. Марченко Д.М. Совершенствование организации внутреннего финансового контроля предприятий // Актуальные проблемы экономики. – 2010. – № 2. – С. 163–171.

Пахниць О.О.

студентка,

Науковий керівник: Місько Г.А.

кандидат економічних наук, доцент,

Одеський національний економічний університет

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЇЇ ФОРМУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ПІДХОДУ ГАЛУЗЕВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ

У сучасних умовах розвитку економіки України на підприємствах гостро постають проблеми підвищення їх конкурентоспроможності та безперервності стратегічного розвитку. Ускладнення та постійні зміни бізнес-середовища примушують підприємство постійно шукати способи адаптуватися до цих змін.

Основою формування конкурентної стратегії підприємства є його пристосування до чинників зовнішнього середовища. Обираючи конкурентну стратегію необхідно враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вибір та формування стратегії мають базуватися на аналізі фінансового стану підприємства та оцінці конкурентоспроможності. На сьогоднішній день правильність вибору конкурентної стратегії є актуальним питанням, тому що саме це дозволяє досягти значного успіху підприємству у своїй діяльності та підтримувати конкурентні переваги.

Питання формування конкурентної стратегії були відображені у працях Г. Азоева, О. Віханського, Ф.Котлера, М. Портера, Р. Румельта, Дж. Стрікланда, А. Томпсона та інших вчених.

Мета роботи полягає у систематизації поняття «конкурентна стратегія підприємства» на засадах підходу галузевого позиціонування.

Успіх будь-якого підприємства залежить від того, яку позицію воно зайняло у своїй галузі. Якщо підприємство займає лідируючі позиції, то воно має кращі ресурси, компетенції. Але для зайняття такої позиції необхідно правильно обрати конкурентну стратегію.

На сьогоднішній день сутність поняття «конкурентна стратегія» досліджувалась багатьма авторами. За допомогою даних табл. 1 проведемо систематизацію поняття.

Отже, можна зробити висновок, що у науковій літературі немає єдиного підходу щодо визначення поняття «конкурентна стратегія». Так автори роблять акцент при визначенні поняття на: спосіб протистояння конкурентам, спосіб формування та використання конкурентних переваг, метод адаптації, сукупність процесів та заходів. Ми приєднуємося до колективу авторів Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, та вважаємо, що конкурентна стратегія – це певний комплекс рішень в сфері управління підприємством, який враховує галузь, у якій воно діє, та дозволяє якомога повніше задовольнити потреби споживачів за рахунок забезпечення кращих конкурентних переваг.

Таблиця 1

Систематизація поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення терміну «конкурентна стратегія»
Конкурентна стратегія як спосіб протистояння конкурентам	
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [10, с. 205]	Конкурентна стратегія компанії – це підходи до бізнеса та ініціативи, які компанія використовує для приваблення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку.
М. Портер [9, с. 25]	Конкурентна стратегія – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі. Вона спрямована на те, щоб досягти стійкої та вигідної позиції, яка дозволяє протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу у галузі.
Ф. Котлер [6]	Конкурентні стратегії – ті стратегії, які дозволяють компанії отримати міцні позиції у боротьбі з конкурентами та дають найсильніші конкурентні переваги.
Конкурентна стратегія як спосіб формування та використання конкурентних переваг	
Р. Румельт [7, с. 114]	Конкурентна стратегія – це насамперед мистецтво створення та використання таких переваг, які мають найбільшу вагу, найбільшу стабільність та які важко відтворити.

Закінчення таблиці 1

Г. Азоєв [1, с.]	Конкурентна стратегія організації – це основа конкурентної поведінки підприємства на ринку, яка описує схему забезпечення переваг над конкурентами та є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства.
Конкурентна стратегія як метод адаптації	
А.Бранденбургер, Б. Нейлбафф [2, с. 91]	Конкурентна стратегія – це здатність проводити гнучкі комбінації: поєднувати чисте суперництво з співпрацею.
Ю. Іванов [5]	Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які повинні бути реалізовані підприємством, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Конкурентна стратегія як сукупність процесів та заходів	
О.С. Віханський [3, с. 17-18]	Конкурентна стратегія – це динамічна сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка та контроль реалізації стратегії.
М. Зайцев [4, с. 66]	Конкурентна стратегія – це сукупність економічних заходів, спрямованих на забезпечення зростання реалізації за встановленою ціною товарів, які постачаються на ринок.

Більшість з дослідників згодні з підходом М. Портера, який виділяв три конкурентні стратегії: стратегія мінімізації витрат (лідерства у витратах), стратегія диференціації та стратегія фокусування. Проте М. Портер не тільки виділив конкурентні стратегії, а й розробив модель п'яти конкурентних сил у галузі, що стали ядром підходу галузевого позиціонування. Вчений вважав, що найбільш впливові сили визначають прибутковість галузі та мають велике значення для правильного формулювання стратегії [8, с. 44-45]. Це конкуренція в галузі, загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів-замінників, залежність від постачальників, залежність від споживачів.

Кожна галузь має свою сукупність певних характеристик, які впливають на ті чи інші сили, які формують конкуренцію. Тому при розробці стратегії та визначенні позиції підприємства необхідно дослідити чинники, які утворюють галузеве середовище. Також

необхідним є вибір такої стратегії, яка дозволить підприємству успішно чинити опір конкурентним силам.

Так, Томпсон і Стрікланд у своїй праці «Стратегічний менеджмент» [10] навели схему проведення аналізу галузі та конкурентного середовища:

1. Основні економічні характеристики галузі (темпи росту ринку, географічні характеристики ринку, структура галузі, можливість економії на масштабах виробництва та інші).

2. Аналіз конкурентного середовища (жорсткість конкурентної боротьби між продавцями, загроза виходу нових підприємств на ринок, ступінь впливу постачальників та покупців).

3. Рушійні сили.

4. Конкурентна позиція основних підприємств.

5. Аналіз конкурентів.

6. Ключові фактори успіху.

7. Перспективи галузі та її загальна привабливість [10, с. 157].

Отже, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія є основою поведінки підприємства на галузевому ринку, тому що вона містить у собі певну схему забезпечення конкурентних переваг. Від правильно обраної конкурентної стратегії залежить майбутній фінансовий результат підприємства. Для правильного вибору конкурентної стратегії необхідно проаналізувати місце підприємства у галузі. Саме тому використання підходу галузевого позиціонування у процесі формування конкурентної стратегії є доцільним та актуальним для підприємства. Аналіз структури галузі дає змогу визначити її загальну привабливість для підприємства та визначити правила конкурентної поведінки. Отже, формування ефективної конкурентної стратегії дозволить підприємству досягти стійких конкурентних переваг та отримати прихильність цільової групи покупців.

Список використаних джерел:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – Москва: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.

2. Бранденбургер, А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф; пер. с англ. – Москва: Омега-Л, 2012. – 352 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 164 с.

4. Зайцев Н.Л. Краткий словарь экономиста / Н.Л. Зайцев. – 4-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 224 с.

5. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Иванов та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.

6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – Москва: Вильямс, 2001. – 943 с.

7. Минцберг Г. Стратегический процесс: Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.

8. Портер М. Конкуренция. – [пер. с англ.]. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

9. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ, – 1998. – 576 с.