

- «Ми – новатори, ми завжди попереду конкурентів. Нові ідеї, відкритість, гнучкість, здатність перетворювати недоліки в переваги, пошук нових способів вирішення старих завдань, підтримка чужих ідей і здійснення перспективних проектів дозволили нам зайняти місце лідера на ринку».

- «Ми працюємо колективно. Вся атмосфера в готелях націлена на колективну роботу і взаємодопомогу. Співробітники покладаються на сильні сторони один одного і ставлять колективні завдання вище особистих».

- «Ми турбуємося про кожного, заохочуємо почуття єдності, поваги і підтримки один одного».

- «Ми багатонаціональні. Ми поважаємо і цінуємо різноманіття культур. Ми збираємося за одним столом, щоб загальними зусиллями вирішити проблеми і поставити перед собою нові завдання».

- «Ми працюємо на споживача. Співробітники «Хаятт» ніколи не зупиняються на досягнутому, щоб задовольнити очікування гостя і навіть перевершити їх, зробити звичайне незвичайно добре; вони ставляться до кожного гостя індивідуально і надають висококласне професійне обслуговування».

Готелі корпорації «Редіссон» налаштовують свій персонал на те, щоб гості на 100 % були задоволені наданим сервісом. Девіз кожного співробітника: «Так, я можу». Загальна

установка: «Якщо ви чимось незадоволені, будь ласка, дайте нам знати, і ми вирішимо проблему, або ви не будете сплачувати». Девіз готелю «Renaissance» (компанія «Marriott International»): «Я зроблю це із задоволенням».

Корпоративна культура є елементом готельного підприємства, яка дозволяє створити позитивний імідж, зробити бізнес-ідеї реальними й ефективними, забезпечити досягнення результативності роботи і вигоди від володіння інтелектуальною власністю, здатна забезпечити йому успіх, створити конкурентні переваги, сприяти інвестиційній привабливості.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
2. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / Стадник В. В., Йохна М. А. – К. : Академ. вид., 2003. – 464 с.
3. Корпоративна культура : навч. посіб. / Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. [та ін.] ; заг. ред. Г. Л. Хаєтца. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.
4. Корпоративное управление : [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 222 с.
5. Лайкер Джеффри. Корпоративная культура Toyota / Лайкер Джеффри, Хосеус Майкл. – М. : Альпина Паблішер, 2011. – 354 с.

УДК 65.012

## АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Е. Е. Ібрагімов, кандидат економічних наук**

Поняття «конкурентоспроможність» часто використовують як у макро-, так і в мікроекономічному контексті з метою оцінки економіки держави в цілому або діяльності конкретного підприємства. Сучасні умови, що характери-

зуються розвитком ринкової економіки, участю України у процесі глобалізації, зростанням відкритості української економіки, розширенням поля конкуренції вже не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку, вимагають

підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства – це його властивість, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [1].

У щорічному звіті про глобальну конкурентоспроможність, представленому Світовим економічним форумом (World Economic Forum), конкурентоспроможність визначається як «комплекс організацій, стратегій і факторів, які визначають рівень ефективності в країні», а «високий рівень ефективності, у свою чергу, уможливує сталий рівень добробуту, досягнення якого економіка може забезпечити» [2]. У цьому контексті необхідно дослідити соціально-економічні ризики процесу стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства на основі інтелектуальної підтримки та новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для управління конкурентоспроможністю.

Питанням вивчення управлінського підходу до конкурентоспроможності підприємств, а також її оцінки присвячені праці: І. Ансофа, Ф. Котлера, М. Портера та інших учених. Серед українських авторів внесок у дослідження проблем управління конкурентоспроможністю на всіх рівнях зробили такі вчені: А. Амоша, В. Геєць, Б. Кваснюк, Я. Жаліло, Н. Тарнавська та ін. Засновниками теорії вибору в умовах ризику можна вважати К. Ерроу, М. Ротшільда, Д. Стіглиця, О. Ястремського. У розвиток прикладних концепцій ризику свій внесок зробили В. Вітлінський, П. Грабовий, М. Грачова, Р. Енгель, О. Оліфіров.

Разом з тим потребують розвитку як методологія, так і концептуальні підходи до вирішення завдання аналізу ризику в умовах невизначеності практичної реалізації стратегічних планів підприємства. Все це зумовлює необхідність і значимість додаткових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження процесу вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства на основі

ідентифікації, аналізу і контролю ризиків корпоративного стратегічного планування.

Рейтинг України згідно з індексом конкурентоспроможності та його складовими – індексами технологічної і мережевої готовності – низький. За даними звіту Світового економічного форуму 2011–2012 рр., Україна за глобальним індексом конкурентоспроможності (GCI – Global Competitiveness Index) посідає 82 місце серед 142 країн світу. Це нижче, ніж усі держави – члени ЄС і більшість країн СНД [2].

Але позитивним є той факт, що Глобальний індекс інноваційної активності (GII – Global Innovation Index) трохи вищий, ніж інші індекси, і в 2011 р. рейтинг України згідно з цим індексом відповідає 60 місцю серед 125 досліджених INSEAD (міжнародним інноваційним дослідним інститутом) країн світу.

Підвищення конкурентоспроможності є необхідною умовою для інтеграції країни в глобальну економіку. Серед основних методів аналізу в економічній літературі виділяється факторний аналіз – аналіз впливу окремих елементів конкурентоспроможності підприємства на загальні економічні показники. При цьому, по-перше, неможливо, а по-друге, немає потреби намагатися оцінити вплив усіх факторів на конкурентоспроможність. Навпаки, важливо навчитися виділяти значимі для конкурентоспроможності конкретного підприємства фактори й управляти їх впливом, у тому числі за допомогою впровадження інноваційних технологій у систему корпоративного стратегічного планування, що дозволить знизити зовнішні та внутрішні ризики господарювання, підвищуючи таким чином ефективність прийнятих управлінських рішень.

Фактори, що визначають глобальний індекс конкурентоспроможності GCI, не є взаємовиключними, два або декілька з них можуть бути однаково значущими для конкретної економіки або підприємства. Тому GCI, згідно з методологією дослідження Світового економічного форуму, виводиться на базі дванадцяти факторів, що впливають на конкурентоспроможність економічної системи. Результат визначається як середньозважений показник складових.

При цьому, хоча вага кожного з показників для визначення індексу GCI і однакова, вони мають різне значення для визначення стадії розвитку економіки.

Відповідно до економічної теорії стадій розвитку, GCI припускає, що на початковій стадії країни підтримують свою конкурентоспроможність за допомогою забезпечення основних, базових факторів і вимог – використовують некваліфіковану робочу силу та природні ресурси. Підприємства конкурують за допомогою регулювання ціноутворення, виробляють і продають тільки основні продукти чи товари, низька продуктивність праці відображається у низькій заробітній платі. Підтримання конкурентоспроможності економіки на даній стадії розвитку залежить здебільшого від ефективної роботи державних і приватних установ (фактор 1), розвиненої інфраструктури (фактор 2), стабільного макроекономічного середовища (фактор 3), і виробничих сил, які отримали принаймні базову освіту (фактор 4). Також такі економіки часто виявляються сировинними – функціонують за рахунок продажу своїх природних ресурсів, які є дешевим джерелом розвитку для інших економік. Цю стадію розвитку економіки Світовий економічний форум називає «factor-driven economies» – сировинна економіка.

Закономірно, коли країна стає більш конкурентоспроможною, продуктивність зростає і заробітна плата також починає зростати з випереджаючим розвитком. Країна переходить у стадію розвитку, що відповідає ефективному управлінню. Підприємства повинні розробити більш ефективні виробничі процеси й підвищити якість продукту, оскільки заробітна плата, що зросла, перешкоджає підвищенню цін. На цій стадії конкурентоспроможність у більшій мірі залежить від вищої освіти і навчання (фактор 5), ефективних товарних ринків (фактор 6), ефективних ринків праці (фактор 7), розвинених фінансових ринків (фактор 8), можливості використовувати переваги існуючих технологій (фактор 9), і розвинутої внутрішнього або зовнішнього ринків (фактор 10). Цю стадію розвитку економіки Світовий економічний форум називає «efficiency-driven economies» – ефективна економіка.

Нарешті, коли країни переходять на інноваційну стадію розвитку, заробітна плата зростає вже настільки, що вони в змозі витримати таке підвищення і пов'язаний із ним рівень життя, тільки якщо їх підприємства в змозі конкурувати на ринку з новою та унікальною продукцією. На цій стадії компанії повинні конкурувати, виробляючи товари з використанням найбільш складних виробничих процесів (фактор 11), а також інновацій (фактор 12). Цю стадію розвитку економіки Світовий економічний форум називає «innovation-driven economies» – інноваційна економіка або економіка знань.

Таким чином, крім абсолютних значень кожного з показників, для визначення значення індексу GCI визначений також відносний показник важливості кожної з груп показників, і він залежить від конкретної стадії розвитку країни. Тобто визначити конкретну стадію розвитку країни можна з урахуванням відносної важливості факторів конкурентоспроможності, які є актуальними для економіки.

Ваги, відповідні кожній групі чинників на кожній стадії розвитку, розраховані і наведені в [2]. Між стадіями розвитку реалізовані плавні переходи (транзити).

Два критерії використовуються для виокремлення країн за стадіями розвитку. По-перше, це рівень ВВП на душу населення за ринковим обмінним курсом. Ці широко доступні дані використовуються за відправну точку для заробітної плати, тому що зіставних даних про заробітну плату немає у вільному доступі для всіх країн, охоплених дослідженням. Для країн з високою залежністю від корисних копалин ВВП на душу населення не є єдиним критерієм для визначення стадії розвитку. Другий критерій визначає ступінь, з яким країна використовує свої природні ресурси. Для цього вимірюється частка експорту мінеральних товарів у загальному обсязі експорту (товарів і послуг), виходячи з того, що країни, які експортують більше 70 % корисних копалин (аналізуються дані в середньому за п'ять років) у значній мірі можна віднести до країн із сировинною економікою.

Будь-які країни, що знаходяться на першій або другій стадії розвитку економіки, вважа-

ються країнами з «перехідним періодом» економіки.

Економіка України зараз відповідає транзиту (плавному переходу) від стадії сировинної економіки до стадії ефективної економіки. Порівняймо: країни, що лідирують у рейтингу конкурентоспроможності, відносяться до 3-го (інноваційного) типу розвитку, економіка РФ, за оцінками Світового економічного форуму, відповідає транзиту від стадії ефективної економіки до стадії інноваційної економіки (незважаючи на те, що дуже часто в оцінках економістів усього світу звучить думка, що економіка Росії сировинна).

Таким чином, стає очевидним, що управління конкурентоспроможністю підприємств є системною задачею, оскільки конкурентоспроможність конкретного підприємства не тільки залежить від безлічі внутрішніх факторів, а й тісно пов'язане з рівнем розвитку економіки країни в цілому. Одне конкретне підприємство країни з сировинною стадією розвитку економіки не може досягти рівня конкурентоспроможності, рівного рівню підприємства країни з ефективною і тим більше з інноваційною ста-

дією. Для переходу від стадії до стадії держава повинна забезпечувати сприятливий клімат для розвитку підприємств. Однак, як і будь-яка система, держава має зворотні зв'язки, і підвищення конкурентоспроможності підприємств із допомогою впливу факторів з другої групи поступово допоможе економіці країни перейти до стадії ефективної економіки, потім конкурувати з підприємствами країн із аналогічною стадією і розвиватися далі, з використанням інноваційних технологій.

Рейтинг України, що відповідає кожному із 12 факторів, що враховуються при визначенні індексу GCI, зображений на рис. 1. Аналіз діаграми дозволяє зробити висновок, що найбільш позитивними складовими для конкурентоспроможності України на сьогодні є розвиненість внутрішнього та зовнішнього ринків (II група, фактор 10), розвиток систем вищої освіти і навчання (II група, фактор 5), ефективність ринку праці (II група, фактор 7), розвиненість інфраструктури (I група, фактор 2), розвиток систем охорони здоров'я і надання базової освіти (I група, фактор 4), і ступінь використання інновацій (III група, фактор 12).

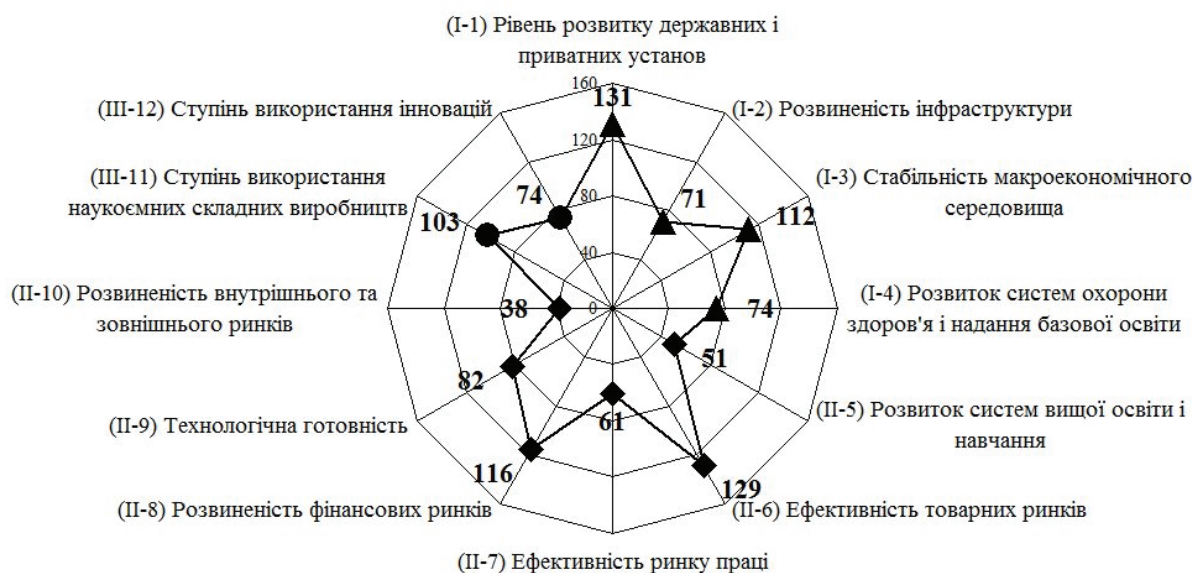


Рис. 1. Діаграма конкурентоспроможності економіки України за складовими індексу GCI, з урахуванням розбиття на групи факторів за стадіями розвитку економіки

Поки що Україна знаходиться на етапі забезпечення так званих «підсилювачів ефективності» – факторів групи 2 (вища освіта і професійна підготовка, ефективність ринку

товарів і послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, розмір ринків). Також підприємства можуть поступово в різних галузях за-



безпечувати фактори групи 3 (використання найскладніших виробничих процесів та інновацій). Пріоритетність забезпечення того чи іншого фактора – завдання управління конкурентоспроможністю підприємства [4].

На рівні корпорації конкурентоспроможність забезпечується такими факторами, які потрібно враховувати у процесі стратегічного планування: рівень кваліфікації й освіти персоналу, розвиток корпоративного навчання, розвиненість інформаційно-комунікаційної системи, технологічна готовність, ступінь використання інновацій.

Згідно з дослідженням агентства USAID (United States Agency for International Development), когнітивні технології є каталізатором для підвищення ефективності стратегічного планування конкурентоспроможності

підприємств. Для цього підприємства можуть використовувати інформаційно-комунікаційні технології у трьох напрямках [3]:

- 1) вивчення і зв'язок з ринками;
- 2) модернізація і підвищення продуктивності праці;
- 3) створення горизонтальних і вертикальних зв'язків із постачальниками та іншими підприємствами у своїх галузях.

З урахуванням стадій розвитку економіки країни та факторів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, і варіантів використання для забезпечення цих факторів інструментарію управління ризиками, було розроблено схему взаємозв'язків соціально-економічних ризиків стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства, представлену на рис. 2.



Рис. 2. Схема взаємозв'язку соціально-економічних ризиків системи стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства

Нестабільність, мінливість зовнішнього середовища підприємства є причинами, які викликають ризики у реальному житті. Ці ризики виникають не лише у циклі розвитку системи стратегічного планування, але й у процесі ділового використання стратегічної документації.

Управління соціально-економічними ризиками є системним процесом ідентифікації, контролю і зменшення ризиків компаній відповідно до певних обмежень української нормативно-правової бази у сфері захисту інформації і власної корпоративної політики безпеки. Вважається, що якісне управління ри-

зиками дозволяє використовувати оптимальні за ефективністю і витратам засоби контролю і захисту інформації, адекватні поточним цілям і задачам бізнесу компанії [5].

Сьогодні спостерігається повсюдне посилення залежності успішної бізнес-діяльності вітчизняних компаній від використовуваних організаційних і технічних засобів контролю і зменшення ризику. Майбутнє буде належати тим корпораціям, які на основі свого інтелектуального когнітивного потенціалу можуть ідентифікувати, оцінювати та управляти новими, нікому невідомими ризиками.

Упроваджувати систему стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства рекомендується за допомогою проектного підходу. На кожній стадії відбувається декілька етапів, таких як виконання роботи, вимір прогресу і складання прогнозів, виявлення проблем і ризиків, внесення корективу.

Зміни є неминучим фактом життєвого циклу проекту. Управління змінами – це, скоріше за все, дозвіл адаптувати і включати у проєкт тільки вигідні зміни. Управління змінами пов'язано з ризиками, можливостями та управлінням проблемами; ризик або можливість стануть проблемою, якщо відбудеться дана подія. Проблеми можуть бути вирішені як у рамках робіт за проєктом, так і шляхом внесення змін у проєкт. Якщо для розв'язання проблеми необхідно внести зміни у проєкт, то вплив даної зміни повинен бути проаналізований, особливо це стосується очікуваних від нього вигод.

Для ефективного управління соціально-економічними ризиками розроблені спеціальні методики, наприклад методики міжнародних стандартів ISO 15408, ISO 17799 (BS7799), BSI, а також національних стандартів NIST 80030, SAC, COSO, SAS 55/78 і деякі інші, аналогічні їм. Відповідно до цих методик управління інформаційними ризиками будь-якої компанії припускає: по-перше, визначення основних цілей і завдань захисту інформаційних активів компанії; по-друге, створення ефективної системи оцінки й управління інформаційними ризиками; по-третє, розрахунок сукупності деталізованих не тільки якісних, але й кількісних оцінок ризиків, адекватних заявленим цілям

бізнесу; по-четверте, застосування спеціального інструментарію оцінювання і управління ризиками.

Розглянемо деякі якісні та кількісні міжнародні методики управління інформаційними ризиками системи стратегічного планування корпорації, звертаючи основну увагу на можливість їхньої адаптації і застосування у вітчизняних умовах.

Якісні методики управління ризиками засновані на положеннях міжнародного стандарту ISO 17799:2002. У першій частині цього стандарту визначені основні аспекти організації режиму інформаційної безпеки в компанії: політика безпеки, організація захисту, класифікація і управління інформаційними ресурсами, управління персоналом, фізична безпека, адміністрування комп'ютерних систем і мереж, управління доступом до систем, розробка та супровід систем, планування безперебійної роботи організації, перевірка системи на відповідність вимогам інформаційної безпеки. У другій частині цього документа ці самі аспекти подано з погляду сертифікації режиму інформаційної безпеки компанії на відповідність вимогам стандарту.

До якісних методик управління ризиками на основі вимог ISO 17999 відносяться методики COBRA і RA Software Tool. У другій половині 90-х рр. компанія C & A Systems Security Ltd. розробила однойменні методику і відповідний інструментарій для аналізу й управління інформаційними ризиками під назвою COBRA. Ця методика дозволяє виконати в автоматизованому режимі найпростіший варіант оцінювання інформаційних ризиків будь-якої компанії. Для цього пропонується використовувати спеціальні електронні бази знань і процедури логічного висновку, орієнтовані на вимоги ISO 17799.

Методика COBRA представляє вимоги стандарту ISO 17799 у вигляді тематичних блоків питань, на які варто відповісти в ході оцінки ризиків інформаційних активів і електронних бізнес-транзакцій компанії. Далі уведені відповіді автоматично обробляються, і за допомогою відповідних правил логічного висновка формується підсумковий звіт з поточни-

ми оцінками інформаційних ризиків компанії і рекомендаціями щодо управління.

Методика й однойменний інструментальний засіб RA Software Tool засновані на вимогах міжнародних стандартів ISO 17999 і ISO 13335 (частини 3 і 4), а також на вимогах деяких посібників Британського національного інституту стандартів. Ця методика дозволяє виконувати оцінку інформаційних ризиків (модулі 4 і 5) відповідно до вимог ISO 17799, а при бажанні відповідно до більш детальних специфікацій керівництва PD 3002 Британського інституту стандартів.

До другої групи методик управління ризиками належать кількісні методики, актуальність яких обумовлена потребою у розв'язанні різних оптимізаційних задач, що часто виникають у реальному житті. Сутність цих задач зводиться до пошуку єдиного оптимального рішення з множини існуючих. З метою розв'язання цих задач і розробляються методи й методики кількісної оцінки й управління ризиками на основі структурних і об'єктноорієнтованих методів системного аналізу і проектування. На практиці такі методики управління ризиками дозволяють створювати моделі інформаційних активів компанії з погляду безпеки; класифікувати й оцінювати цінності активів; складати списки найбільш значимих погроз і безпеки; ранжувати загрози й уразливості безпеки; обґрунтовувати засоби й міри контролю ризиків; оцінювати ефективність/вартість різних варіантів захисту; формалізувати й автоматизувати процедури оцінювання і управління ризиками.

Однієї з найбільш відомих методик цього класу є методика CRAMM. Основними цілями методики CRAMM є: формалізація й автоматизація процедур аналізу й управління ризиками; оптимізація витрат на засоби контролю і захисту; комплексне планування й управління ризиками на всіх стадіях життєвого циклу інформаційних систем; скорочення часу на розробку та супровід корпоративної системи захисту інформації; обґрунтування ефективності пропозованих мір захисту і засобів контролю; управління змінами й інцидентами; підтримка безперервності бізнесу; оперативне

прийняття рішень з питань управління безпекою тощо.

У процесі дослідження було виявлено, що стратегічне планування конкурентоспроможності пов'язане з невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тому вдосконалення цього процесу необхідно реалізовувати на основі теорії ризиків.

Обґрунтовано, що соціально-економічні ризики системи стратегічного планування тісно взаємопов'язані з ризиками зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та з ризиками системи інтелектуальної підтримки стратегічного планування. У процесі реалізації процесу стратегічного планування дані види ризиків тісно перетинаються між собою.

Визначено, що під час застосування проектного підходу до стратегічного планування необхідно ідентифікувати, оцінювати і контролювати ризики кожної стадії та вносити відповідні зміни або в сам проект, або у процес його реалізації.

Напрямами подальших досліджень є розробка методик оцінки ризиків стратегічного планування конкурентоспроможності на підприємствах конкретних галузей промисловості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского / Ф. Котляр. – С.Пб. : Питер, 2002. – 752 с.
2. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2011–2012 [Electronic resource] / Klaus Schwab, Xavier Sala-i-Martin // World Economic Forum. – Geneva, 2011. – 527 p. – Mode of access : <http://gcr.weforum.org/gcr2011>. – Title from display.
3. Партнерство з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України [Електронний ресурс] / Американська торговельна палата в Україні. – К., 2012. – 120 с. – Режим доступу : <http://www.chamber.ua/files/documents/updoc/publications/15363/ACC-Partnership-2011-ukr.pdf>. – Назва з екрана.
4. Маковейчук К. О. Аналіз факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств на

основі новітніх інформаційно-комунікаційних технологій / Маковейчук К. О. // Економічна кібернетика. – 2012. – № 1–3. – С. 112–116.

5. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія / О. В. Оліфіров. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. – 325 с.

УДК 658.012.4:005.21.001.8

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Н. М. Гуржій, кандидат економічних наук

У ринкових умовах господарювання усе актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки фірми та розроблення конкурентних стратегій, що дало б змогу досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Унаслідок цього фірми часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів і забезпечити подальший розвиток бізнесу. Відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх неконкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках і до неминучого краху в майбутньому.

Теоретичні та методологічні основи вибору адекватної конкурентної стратегії підприємства представлені в працях таких західних і вітчизняних учених, таких як Г. Л. Азоева, Л. В. Балабанової, М. Портера, А. Томпсона, П. Котлера, Н. Куденко, Ж. Ламбена, Дж. О'Шонесси, А. І. Панова, К. Прахалада, К. Хаксевер, А. Юданова та ін.

Метою статті є систематизація принципів та інструментів стратегічного конкурентного маркетингу, визначення елементів концепції стратегічного конкурентного маркетингу.

Проведення на всіх рівнях управління якісного стратегічного маркетингу є основним інструментом підвищення конкурентоспроможності будь-якого об'єкта. Стратегічний

маркетинг – це інструмент підвищення конкурентоспроможності об'єктів за рахунок підвищення їх якості, ресурсозберігання у виробника, споживача. Він направлений на досягнення міцної конкурентної переваги фірми, що досягається, як правило, методами бенчмаркінга і вдосконалення сервісу [1, с. 16].

На нашу думку, *концепція стратегічного конкурентного маркетингу* передбачає маркетингову діяльність підприємства, спрямовану на підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства, шляхом отримання стійких стратегічних конкурентних переваг, побудованих на пропозиції унікальної цінності у порівнянні з конкурентами, за допомогою реалізації обґрунтованого каскаду конкурентних стратегій (рис. 1).

Пошук *стійкої стратегічної конкурентної переваги* лежить в основі процесу розробки стратегії і є одним із головних напрямів стратегічного маркетингу.

На думку М. Портера, «Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Суть стратегії поміщена в складових її заходах: у рішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати інші заходи, ніж у конкурентів. Інакше стратегія вироджується в неконкурентоздатний маркетинговий слоган» [2, с. 123].

Л. В. Балабанова розглядає конкурентні маркетингові стратегії як основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємств в умовах маркетингової орієнтації [3, с. 236].