

10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – 4-е вид., доп. – К. : Лібра, 2006. – 717 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://men.dt-kt.net/books/book-13/>

#### REFERENCES

- American Marketing association. <http://www.marketing-power.com>.
- Butenko, N. V. *Osnovy marketynhu* [Principles of Marketing.]. Kyiv: Kyivskiy universytet, 2006.
- Harkavenko, S. S. "Marketynh" [Marketing.]. <http://men.dt-kt.net/books/book-13/>
- Kotler, F. *Marketing. Menedzhment: analiz, planirovanie, vnedrenie, kontrol* [Marketing. Management: Analysis, planning, implementation and control]. St. Petersburg: Piter, 1998.
- Lamben, Zh.-Zh. *Strategicheskyy marketing. Evropeyskaia perspektiva* [Strategic Marketing. The European perspective]. St. Petersburg: Nauka, 1996.

"Marketing, marketingovaia strategii, planirovanie marketingovykh meropriiaty" [Marketing, marketing strategy, planning marketing activities]. <http://www.adv-energy.com.ua/infos/v/238>

Maykl, E. Porter. *Konkurentnaia strategii: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Pustotin, V. "Marketingovaia strategii: kake e razrabotat?" [Marketing Strategy: How to develop it?]. [http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show\\_41/](http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show_41/)

Saienko, M. H. *Stratehiia pidpriemstva* [Business Strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2006.

Traut, Dzh., and Rivkin, S. *Differentsiuvania ili umiray! Vyzhivanie v epokhu ubiystvennoy konkurentsii* [Differentiate or die! Survival in the era of murderous competition]. St. Petersburg: Piter, 2010.

Zhylchenkova, V. V., Bezborodova, A. V., and Horobets, O. Ie. "Marketynhova stratehiia yak instrument konkurentospromozhnoho pidpriemstva" [Marketing Strategy as a tool for competitive enterprise.]. [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012\\_1\\_2/Gilch.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Gilch.pdf)

УДК 005.21+005.33

## ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЧИННИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

СОМОВ Д. О.

УДК 005.21+005.33

### Сомов Д. О. Особливості комплексної взаємодії чинників стратегічного розвитку підприємства

У статті досліджено вплив ендогенних, екзогенних і чинників невизначеності на економічну ефективність діяльності організації. Розглянуто позиції основних шкіл стратегії щодо пріоритету та механізмів узгодження чинників. Показано, що на рентабельність організації ендогенні чинники впливають більше, ніж галузеві. З'ясовано, що сила впливу екзогенних чинників та невизначеності на стратегію знаходиться в оберненій залежності до рівня розвитку організаційних здібностей. Виділено зону низької рентабельності господарської діяльності підприємств, в якій посилюється вплив екзогенних чинників та невизначеності на стратегію.

**Ключові слова:** стратегія, організаційні чинники, екзогенні чинники, невизначеність, рентабельність.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 27.

**Сомов Дмитро Олександрович** – асистент, кафедра менеджменту, Донбаський державний технічний університет (пр. Леніна, 16, Алчевськ, 94204, Україна)

**E-mail:** [dimonsa@ukr.net](mailto:dimonsa@ukr.net)

УДК 005.21+005.33

### Сомов Д. А. Особенности комплексного взаимодействия факторов стратегического развития предприятия

В статье исследовано влияние эндогенных, экзогенных и факторов неопределённости на экономическую эффективность деятельности организаций. Рассмотрены позиции основных школ стратегии относительно приоритета и механизмов согласования факторов. Показано, что на рентабельность организации эндогенные факторы оказывают большее влияние, чем отраслевые. Выяснено, что сила влияния экзогенных факторов и неопределённости на стратегию находится в обратной зависимости от уровня развития организационных способностей. Выделена зона низкой рентабельности хозяйственной деятельности предприятий, в которой усиливается влияние экзогенных факторов и неопределённости на стратегию.

**Ключевые слова:** стратегия, организационные факторы, экзогенные факторы, неопределённость, рентабельность.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 27.

**Сомов Дмитрий Александрович** – ассистент, кафедра менеджмента, Донбасский государственный технический университет (пр. Ленина, 16, Алчевск, 94204, Украина)

**E-mail:** [dimonsa@ukr.net](mailto:dimonsa@ukr.net)

UDC 005.21+005.33

### Somov D. A. Specific Features of Complex Correlation of Factors of Strategic Development of a Company

The article studies influence of endogenous, exogenous and uncertainty factors upon economic effectiveness of activity of organisations. It considers positions of main schools of the strategy with respect to priority and mechanisms of co-ordination of factors. It shows that endogenous factors have bigger impact on profitability of an organisation than the branch ones. It reveals that degree of influence of exogenous factors and uncertainty on strategy is in inverse relation to the level of development of organisation capabilities. It marks the zone of low profitability of economic activity of companies, in which influence of exogenous factors and uncertainty upon strategy becomes stronger.

**Key words:** strategy, organisation factors, exogenous factors, uncertainty, profitability.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 27.

**Somov Dmitriy A.** – Assistant, Department of Management, Donbas State Technical University (pr. Lenina, 16, Alchevsk, 94204, Ukraine)

**E-mail:** [dimonsa@ukr.net](mailto:dimonsa@ukr.net)

Сучасний стан розвитку ринкових відносин супроводжується процесами глобалізації, які інтернаціоналізують та посилюють інтенсивність конкуренції в межах кожної національної економіки. За таких умов господарювання життєздатність організації пов'язана із наявністю стійких конкурентних переваг, формування, підтримка та розвиток яких забезпечуються системою стратегічного управління. Складність даної задачі пов'язана з унікальністю конкурентних переваг і шляхів їх здобуття, які засновані на своєчасному використанні різноманітних комбінацій позитивно взаємодіючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. У зв'язку з цим виникає потреба в ідентифікації стратегічно важливих чинників, узгодженні їх впливу під час формулювання та реалізації економічної стратегії організації.

Основи теорії стратегічного менеджменту були покладені в роботах Е. Чандлера, І. Ансоффа, П. Ф. Друкера, П. Дойля, Г. Мінцберга. У 1980-ті роки увага дослідників зосередилась на оцінці впливу галузевих і маркетингових чинників на стратегію підприємства, що знайшло відображення в роботах М. Портера, Ф. Котлера, А. Стрікланда, А. А. Томпсона. У роботах Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Рамелта, І. Дирекса, К. Кула, С. Монтгомері представлено ресурсний підхід до стратегії, який акцентує увагу на ендогенних чинниках стратегічного розвитку організації. В останні десятиріччя активно досліджується вплив на стратегію організаційних здібностей у межах ресурсної динамічної концепції, представниками якої є Дж. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, Дж. Махоні, П. Шумакер, К. Хефат, М. Петераф, К. Ейзенхардт, В. С. Катькало, А. В. Бухвалов та інші.

Серед вітчизняних науковців питаннями ідентифікації та оцінки впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ організації на її стратегію займалися А. М. Христенко, Н. Костецька, О. О. Романов, С. В. Бойда, Н. В. Попова та Н. М. Белєвцова. Окремо досліджувався вплив чинників невизначеності на результати діяльності підприємств у роботах Білоус В. С., Комлевої Ю. В., Загірської О. І, Бідюк П. І., Ларіної Я. С. та інших.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням стратегічного аналізу, в економічній літературі недостатньо розроблено залишається проблема комплексного взаємодіючого впливу організаційних, зовнішніх і невизначених чинників на економічні результати стратегії підприємства, що зумовлює актуальність та своєчасність даного дослідження.

*Метою* статті є вдосконалення методології оцінки взаємодіючого впливу екзогенних, ендогенних і невизначених чинників на економічну ефективність стратегії організації.

Суттєві розбіжності вчених у розумінні змісту терміна «стратегія організації» зумовлюють існування значної кількості наукових підходів до механізму її формулювання та здійснення [1, 2].

На початковому етапі розвитку теорії стратегічного управління стратегія ототожнювалася із загальним довгостроковим планом, на визначення якого найбільше впливали довгострокові цілі організації [3, с. 13].

Система довгострокового планування використовувала ідею про те, що дія екзогенних та ендогенних чинників може бути передбачена шляхом екстраполяції тенденцій, що історично склалися [4, с. 7].

Механізм утворення конкурентних переваг за даним підходом полягав у ідентифікації тенденцій дії зовнішніх і внутрішніх чинників та в подальшому пристосуванні організаційних складових до зовнішніх впливів.

За цих умов для визначення стратегії широко застосовувалися методи формування та розподілу бюджетів, методи кореляційного аналізу, статистичного прогнозування та вірогідності моделі.

Головна проблема використання методів довгострокового планування полягає у намаганні перенести минулі закономірності та структурні характеристики на майбутнє [4, с. 18].

Практика використання даних методів засвідчила їх необґрунтовану формалізацію та непристосованість до змін у зовнішньому середовищі [5, с. 154].

Для вирішення даної проблеми були запропоновані два підходи: комплексне узгодження дії ендогенних та екзогенних чинників у межах концепції SWOT і використання стратегічного планування.

**Н**аукова школа стратегії проектування, або дизайну (за таксономією Генрі Мінцберга), ґрунтується на ідеї узгодженого поєднання ендогенних та екзогенних чинників. За цим підходом джерела конкурентних переваг можуть знаходитись на рівні організації та в її оточенні. Ключові переваги формуються внаслідок поєднання випадково сприятливої дії чинників зовнішнього оточення з випадковим набором сильних сторін організації. І навпаки, найбільші загрози формуються внаслідок поєднання випадково негативної дії чинників зовнішнього середовища з випадковим набором слабких сторін організації. Стратегічне управління полягає у формулюванні стратегії, яка враховує можливості використання сприятливого поєднання впливу ендогенних та екзогенних чинників і нейтралізацію їх негативного впливу. Пріоритетність чинників, механізмів впливу на стратегію залежить від ситуаційного фактора. Слід зазначити, що процедура формулювання стратегії є неформальною, а визначена стратегія є унікальною для кожної організації.

Стратегічне планування розділяє ідею школи дизайну про узгодженість зовнішніх і внутрішніх для організації чинників, проте передбачає формалізацію цілей та процесів прийняття рішень щодо стратегії [5, с. 35].

Особливість стратегічного планування полягає в тому, що ним відхиляється можливість визначити майбутнє методами екстраполяції, внаслідок чого відбувається зміна напрямку ходу планування з минулого в майбутнє на зворотній напрям: від майбутнього до теперішнього [4, с. 8].

Нова логіка стратегічної адаптації до майбутніх змін була заснована на використанні методів сценарного планування, що зумовило необхідність розробки планів для кожного із можливих сценаріїв розвитку подій. Багатоваріантність планів є виправданою при настанні одного із передбачених сценаріїв, але у випадку настання непередбачуваних змін система стратегічного пла-

нування втрачає переваги гнучкості та оперативності. Крім того, збільшення кількості альтернативних планів призводить до надмірної формалізації та ускладнення процесів планування. Система стратегічного планування ідентифікує розрив між майбутнім та існуючим станом підприємства, дозволяє визначити можливі шляхи його подолання, проте не дає розуміння джерел і механізмів набуття сталих конкурентних переваг. За цих умов відбулося переосмислення призначення процесу планування із засобу визначення стратегії на механізм її забезпечення, деталізації та контролю за реалізацією [5, с. 218, с. 308; 6, с. 213].

Слід зазначити, що за сценарним підходом до планування підвищується вплив невизначеності та зовнішніх чинників на процес формулювання стратегії організації.

**Н**а противагу дослідженням, які визнають важливість ендогенних та екзогенних впливів на організацію та необхідність їх узгодження під час формулювання стратегії, існують наукові напрямки, що визнають вплив на стратегію з боку окремої групи чинників.

Школа зовнішнього оточення розуміє під стратегією ситуативну реакцію організації на суттєві зовнішні впливи. Саме зовнішні чинники визначають час, глибину та структуру організаційних стратегічних змін [7, с. 238].

Стратегічні дії організації мають пасивний характер внаслідок невизначеності параметрів майбутніх змін зовнішнього оточення та необхідності очікування явного їх прояву.

Акцент на виключному впливі ендогенних чинників роблять школи підприємництва, когнітивна, навчання, влади та культури. Слід наголосити, що кожна цих шкіл визначає окремий внутрішній чинник як найвагоміший. Школа підприємництва виділяє підприємницькі здібності передбачати майбутнє. Групу контекстних чинників складають процеси індивідуального пізнання дійсності; набуття знань та досвіду; взаємодії стейкхолдерів; формування колективних організаційних знань, досвіду, звичаїв і норм поведінки.

Підходи розробки стратегії на основі виключно ендогенних чинників знаходяться під впливом невизначеності, дія якої знаходить відображення в обмеженій раціональності стратегічних управлінських рішень.

Найбільшу вагу чинники невизначеності мають у школі підприємництва, оскільки саме вони за умов обмежених і гетерогенних через свою обмеженість здібностей підприємців до передбачення невідомих їм параметрів організації, зовнішнього середовища та майбутнього формують підґрунтя для стратегічних рішень, здатних забезпечити підвищену прибутковість організації.

Ресурсний підхід до стратегії організації, що сформувався в 1980-ті роки, визнає вплив на організацію та її стратегію екзогенних та ендогенних чинників, але пріоритет впливу надається останнім [6, с. 302].

За ресурсним підходом різниця у прибутках організацій є наслідком нерівномірної забезпеченості організацій унікальними ресурсами та організаційними здібностями.

Чинники невизначеності впливають на різницю в економічних результатах підприємств внаслідок диференціації за рівнями обмеженої раціональності управ-

лінських команд організацій під час прийняття стратегічних рішень [8, с. 54].

У той самий час Майкл Портер представив ідею позиціонування, яка визнавала вплив на стратегію зовнішніх та організаційних чинників, але пріоритет впливу надавався галузевим чинникам [9, с. 24, с. 72].

У школі позиціонування вплив чинників невизначеності на процес формулювання стратегії значно обмежений, оскільки аналізується стандартизований перелік обмежених галузевих чинників та передбачається лише кілька родових стратегій [10].

**У**цілому ефективність пропозицій з позиціонування значно залежить від стабільності параметрів галузевих ринків. Між прихильниками позиціонування та ресурсного підходу виникла дискусія стосовно пріоритетності впливу на стратегію галузевих або організаційних чинників. Дана проблема значно впливає на методологію вибору стратегії, її тип та спрямованість підтримуючих управлінських заходів. Менеджери, які спираються на екзогенні чинники, спрямовують зусилля за межі організації, намагаються підвищувати ринкову частку в галузі шляхом злиттів і поглинань, або агресивного маркетингу. Менеджери, які спираються на ендогенні чинники, спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг на основі ключових компетенцій, що досягається шляхом розвитку унікальних організаційних здібностей і ресурсів. За останнього підходу увага приділяється підвищенню кваліфікації співробітників, розвитку технологій, корпоративній культурі та іншим організаційним складовим [11, с. 140].

Представники обох напрямків дослідження стратегії провели низку емпіричних досліджень, присвячених виявленню вагомості впливу організаційних і галузевих чинників на результати господарської діяльності підприємств. У проведених дослідженнях розглядалися великі вибірки організацій та аналізувалося, наскільки відхилення в рентабельності зумовлені особливостями фірми або галузевими умовами з корекцією результатів по інших параметрах: розмір фірми, модель бізнесу, кон'юнктурні тенденції. Якщо в будь-якій галузі суб'єкти господарювання мають приблизно однакові рівні рентабельності, то можна стверджувати, що існує значний вплив галузевих чинників. І навпаки, у випадку, коли в одній галузі суб'єкти господарювання суттєво відрізняються між собою за рівнями рентабельності, найбільший вплив мають специфічні компетенції та ресурси кожної фірми.

Представимо результати ряду досліджень впливу галузевих та організаційних чинників на рівень рентабельності підприємств (табл. 1).

З табл. 1 видно, що переважають результати досліджень, за якими більша частка відхилень значень рентабельності зумовлена характеристиками фірми, а не галузевими чинниками. Результати досліджень Майкла Портера, який є прихильником стратегії галузевого позиціонування, теж засвідчують переважний вплив організаційних чинників на рентабельність власного капіталу. Внаслідок чого М. Портер підкреслює важливість обох груп чинників: галузевих та організаційних [12, с. 15].



## Відсоткова частка впливу чинників на відхилення значень рентабельності власного капіталу

Дослідники	Чинники, %			
	Галузеві	Корпоративні	Організаційні	Невизначені
Чмаленсі Р. (1985)	19,59	–	0,62	80,4
Румельт Р. (1991) Вибірка А	8,32	0,8	46,37	36,87
Румельт Р. (1991) Вибірка В	4,03	1,64	44,17	44,79
Рокюберт Дж. та інші (1996)	10,2	17,9	37,1	32
Мак-Ген А., Портер М. (1997) (усі нефінансові компанії)	18,68	4,33	31,71	48,4
Мак-Ген А., Портер М. (1997) (тільки виробничі компанії)	10,81	0	35,45	53,67
Маурі А., Мікаелс М. (1998)	5,8	–	25,4	68,8
Мак-Ген А., Портер М. (2002) (усі нефінансові компанії)	9,6	12	37,7	39,9
Хававіні Г., Субраманіан В., Інсіад В. (2003)	8,1	–	35,8	52,0
Луїз Артур (2004)	6,9	–	50,1	52,0
Пенг-Тін Лі, Чін-Вен Чі (2006)	3,14	0,71	36,15	48,97
Хаусуфд Н., Десміт С., Гонзалез Е. (2010)	7,2	–	62,1	0,35

Джерело: складено за [13 – 22].

Проте запропонована ним модель п'яти сил заснована на галузевих чинниках. Організаційні компоненти розглядаються як прикладні інструменти забезпечення обраної позиційної стратегії.

Позиціонування розкриває доцільні напрямки використання існуючого потенціалу організації за існуючих умов конкуренції в галузі та не передбачає розвитку потенціалу організації або її конкурентів. Провідна ідея позиціонування полягає в уникненні прямої конкуренції з сильними ринковими супротивниками та перехід до галузей зі слабшою конкуренцією та вищою прибутковістю.

Модель «п'яти сил» конкуренції страждає статичністю, бо не враховує того факту, що конкуренти теж орієнтуються на підвищенні рівні прибутковості та спрямовують зусилля на освоєння більш вигідних ринків [23].

Слід зазначити, що позиція організації в галузі є результатом попереднього розвитку та акумуляції цінних ресурсів та організаційних здібностей, які сформували стійкі конкурентні переваги. Ринкова позиція лише ідентифікує додаткові можливості використання набутих переваг організації з урахуванням переваг організацій-конкурентів.

Можливість формування конкурентних переваг за рахунок ресурсів теж розглядається Майклом Портером, але тільки як результат діяльності організацій на ринку факторів виробництва [12, с. 16].

Дана точка зору значно звужує підхід до утворення стійких конкурентних переваг на основі ресурсів. По-перше, ресурсний підхід виокремлює фактори виробництва, які є звичайними, не унікальними та широко розповсюдженими на ринку ресурсами, і стратегічні ресурси, які є дефіцитними на ринку, унікальними за своїми високими продуктивними властивостями, ускладненими для відтворення конкурентами. По-друге, хоча фізичні цінні активи і можуть забезпечити сталу конкурентну перевагу, вони як джерело конкурентних

переваг – обмежені в обсягах. Тому в межах динамічної концепції ресурсного підходу до стратегії як джерела стійких конкурентних переваг розглядаються організаційні здібності, які можуть формувати конкурентну перевагу в процесі більш ефективної трансформації та використання звичайних факторів виробництва.

Організаційні здібності мають дві особливості: вони є джерелом конкурентних переваг та їх неможливо ефективно перерозподілити через ринок, що робить їх найбільш цінними стратегічними активами. Нематеріальна природа організаційних здібностей, їх пов'язаність із неявними колективними знаннями, досвідом, організаційною культурою та мотивацією, а також наявність тісного зв'язку із специфічною ресурсною базою організації та з шляхом розвитку компанії формує потужний «механізм ізоляції» даного активу в межах організації. Відповідно найбільш цінні організаційні здібності не можуть бути об'єктом купівлі-продажу на ринку факторів виробництва. Вони можуть бути набуті лише під час придбання цілісного бізнес-підрозділу корпорації. Додаткові «механізми ізоляції» діють навіть у випадку купівлі бізнес-підрозділів: підтримка, розвиток і трансфер організаційних здібностей у контекстуальних умовах нової сукупності активів може мати значні перешкоди внаслідок необхідної адаптації до відмінностей бізнес-моделей, нової корпоративної культури, колективного досвіду та інших складових [24].

Більшість методів стратегічного аналізу ресурсного підходу базується на аналізі лише організаційних ресурсів та здібностей, проте повне ігнорування під час формулювання стратегії галузевого впливу та інших екогенних чинників є помилковим. Результати наведених досліджень засвідчують високу чутливість рівня рентабельності до дії невизначених чинників, які пов'язані переважно із невизначеністю параметрів зовнішнього оточення організації.

Деякі представник ресурсного підходу все ж таки включали до аналітичних моделей визначення стратегії зовнішні чинники та відповідні їм групи організаційних здібностей.

У комплексній моделі Аміта Р. та Шумекера П. враховуються стратегічні галузеві чинники (за схемою М. Портера) і стратегічні активи організації (ресурси та здібності) [25]. Галузеві чинники в моделі розглядаються як сфери, в яких необхідно досягти конкурентної переваги, що забезпечується формуванням відповідних ефективних організаційних здібностей.

Схема стратегічного аналізу, що розглядає вплив екологічних обмежень на розподіл ресурсів корпорації з врахуванням стійких переваг місцезнаходження та організаційно-специфічних переваг, була запропонована А. Ругменом та Е. Вербек [26].

Взаємозв'язок зовнішніх впливів з організаційними складовими використано також в моделі Е. Хілмен і М. Хітт, в якій враховуються особливості державних політичних процесів і відповідні спеціалізовані ресурси та здібності організації [27].

Проведений аналіз впливу екзогенних, ендогенних і невизначених чинників на стратегію засвідчує, що зовнішнє середовище організації формує потенційні умови для функціонування всіх підприємств-конкурентів на певному ринку. Екзогенні чинники внаслідок сприятливої дії здатні сформувавши тимчасові переваги діяльності організації галузі по відношенню до інших галузей. Стійкі конкурентні переваги є результатом здатностей організації формувати та використовувати ресурси за можливостей, обмежених умовами конкуренції на ринку. Стійкі конкурентні переваги формуються серед підприємств однієї галузі, що має прояв у їх диференціації за рівнем рентабельності.

## ВИСНОВКИ

Еволюція наукової думки щодо економічної стратегії організації засвідчує перенесення фокусу досліджень з питань екстраполяції та ситуаційного аналізу чинників на питання виявлення джерел і механізмів формування стійких конкурентних переваг.

Доцільно розмежувати вплив груп чинників на стратегію за пріоритетністю та спрямованістю дії. Екзогенні чинники пропонується розглядати, як такі, що формують загальні умови конкуренції на ринку та опосередковано впливають на стратегію організації. Ринкові чинники задають загальні обмеження на ефективні способи конкурентної боротьби. Чинник невизначеності стосується ендогенних та екзогенних параметрів середовища організації. Сила його впливу знаходиться в оберненій залежності до рівня обмеженої раціональності управлінців, які є носіями організаційних здібностей.

Пріоритет важливості надаємо ендогенним чинникам, які безпосередньо впливають на стратегію суб'єкта господарювання. Організаційні здібності забезпечують формування конкурентних переваг та їх стійкість до впливу чинників невизначеності у тимчасово стабільних умовах конкуренції на ринку.

Для тих підприємств, які не сформували стійкі та ефективні організаційні здібності до ведення бізнесу,

характерні значні коливання показників ефективності господарської діяльності, що свідчить про зростання впливу галузевих, ринкових і невизначених чинників на їх економічні стратегії.

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати основи комплексної методики визначення економічної стратегії з урахуванням пріоритетності та механізмів впливу окремих груп чинників залежно від зони ефективності результатів господарської діяльності підприємств. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Головінов М. І.** Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М. І. Головінов, О. І. Литвинов // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 224 – 228.
- 2. Кукушкін О. М.** Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О. М. Кукушкін // Науковий вісник УкрДЛТУ : Збірник науково-технічних праць. – Львів : УкрДЛТУ. – 2006. – Вип. 15.2. – С. 220 – 227.
- 3. Chandler A. D. Jr.** Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. / A. D. Jr. Chandler – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – 482 p.
- 4. Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 5. Мінцберг Генрі.** Зліт та падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева / Генрі Мінцберг. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»»). – 2008. – 412 с.
- 6. Катяло В. С.** Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катяло. – С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. – СПб.: Издат. дом. С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
- 7. Минцберг Г.** Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
- 8. Penrose E.** The theory of the growth of the firm / E. Penrose. – New York: M. E. Sharpe, 1980. – 265 p.
- 9. Портер Майкл Э.** Конкуренция / Майкл Э. Портер / Пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Уриханяна, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкиной. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 10. Майкл Портер.** Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил / Портер Майкл // Harvard Business Review Россия. – 2008. – Апрель. – С. 59 – 76.
- 11. Джонсон Джерри.** Корпоративная стратегия: теория и практика / Джерри Джонсон, Кивен Шоулз, Ричард Уиттингтон; 7-е издание / Пер. с англ. А. Ю. Заякина. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
- 12. Портер Е. Майкл.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. И. Минервин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- 13. Schmalensee Richard.** Do markets differ much? / Richard Schmalensee // American Economic Review. – 1985. – N. 75 (June). – P. 341 – 651.
- 14. Richard P. Rumelt.** How much does industry matter? / Rumelt Richard P. // Strategic Management Journal. – 1991. Vol. 12. – P. 167 – 185.
- 15. Roquebert J. A.** Market vs. «Management: What 'Drives' Profitability?» / J.A. Roquebert, R.L. Phillips, P.A. Westfall // Strategic Management Journal. – 1996. – V. 17. – N. 8. – P. 653 – 664.
- 16. McGahan Anita M.** How much does industry matter, really? / Anita M. McGahan, Michael E. Porter // Strategic

Management Journal – 1997. – Vol. 18 – Summer Special Issue. – P. 15 – 30.

**17. Mauri Alfredo J.** Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination / Alfredo J. Mauri, Max P. Michaels // *Strategic Management Journal*. – 1998. – Vol. 19. – P. 211 – 219.

**18. McGahan. A. M.** What do we know about variance in accounting profitability? / A. M. McGahan, M. E. Porter // *Management Science*. – 2002. – V. 48. – N. 7. – P. 834 – 851.

**19. Hawawini Gabriel.** Is performance driven by industry – or firm-specific factors? A new look at the evidence / Gabriel Hawawini, Vekat Subramanian, Verdin Insead // *Strategic Management Journal*. – 2003. – N. 24. – P. 1 – 16.

**20. Luiz Artur Ledur Brito.** Performance of Brazilian Companies: Year Effects, Line of Business and Individual Firms / Brito Ledur Artur Luiz // *Brazilian Administration Review*. – 2004. – V. 1. – N. 1 (Jul./Dec). – P. 1 – 15.

**21. Pang-Tien Lieu.** How much does industry matter in Taiwan? / Lieu Pang-Tien, Chi Ching-Wen // *International Journal of Business*. – 2006. – Vol. 11 (4). – P. 387 – 402.

**22. Houthoofd Noël.** Analyzing firm performance heterogeneity: the relative effect of business domain / Noël Houthoofd, Sebastian Desmidt, Eduardo González Fidalgo // *Management Decision*. – 2010. – Vol. 48. – N. 6. – P. 996 – 1009.

**23. Катькало В. С.** Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2002. – Сер. 8. – Вып. 2 (№ 16). – С. 3 – 21.

**24. Silva de Souza André.** The competence accumulation process in the technology transference strategy / André Silva de Souza, Andréa Paula Segatto-Mendes // *Brazilian Administration Review*. – 2008. – V. 5. – N. 2 (Apr./June). – Art. 3. – P. 125 – 138.

**25. Amit R.** Strategic assets and organizational rent / R. Amit, P. J. H. Schoemaker // *Strategic Management Journal*. – 1993. – № 14 (1). – P. 33 – 46.

**26. Rugman A. M.** Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework / A. M. Rugman, A. Verbeke // *Strategic Management Journal*. – 1998. – Vol. 19. – No. 4. – Special Issue: Editor's Choice. – P. 363 – 375.

**27. Hillman A. J.** Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions / A. J. Hillman, M. A. Hitt. // *The Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24. – No. 4. – P. 825 – 842.

## REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Anita, M. McGahan, and Michael, E. Porter "How much does industry matter, really?". *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer Special Issue (1997): 15-30.

Alfredo, J. Mauri, and Max, P. Michaels "Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination". *Strategic Management Journal*, vol. 19 (1998): 211-219.

Amit, R., and H. Schoemaker, P. J. "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, no. 14(1) (1993): 33-46.

Brito, Ledur A. L. "Performance of Brazilian Companies: Year Effects, Line of Business and Individual Firms". *Brazilian Administration Review*, vol. 1, no. 1 (2004): 1-15.

Dzhonson, Dzh., Shoulz, K., and Uittington, R. *Korporativnaia strategii: teoriia i praktika* [Corporate Strategy: Theory and Practice]. Moscow: Viliams, 2007.

Hawawini, G., Subramanian, V., and Insead, V. "Is performance driven by industry – or firm-specific factors? A new look at the evidence". *Strategic Management Journal*, no. 24 (2003): 1-16.

Houthoofd, N., Desmidt, S., and Gonzalez Fidalgo, E. "Analyzing firm performance heterogeneity: the relative effect of business domain". *Management Decision*, vol. 48, no. 6 (2010): 996-1009.

Holovinov, M. I., and Lytvynov, O. I. "Stratehiiia rozvytku pidpriemstva: sutnist i oznaky" [Development strategy: the nature and characteristics]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.19. (2011): 224-228.

Hillman, A. J., and Hitt, M. A. "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions". *The Academy of Management Review*, vol. 24, no. 4 (1999): 825-842.

Jr. Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge; MA: MIT Press, 1962.

Kukushkin, O. M. "Sutnist poniattia «stratehiiia rozvytku pidpriemstva»" [The essence of the concept of "strategy of the enterprise"]. *Naukovyi visnyk UkrDLTU*, no. 15.2. (2006): 220-227.

Katkalo, V. S. *Evolutsiia teorii strategicheskogo upravleniia* [The evolution of the theory of strategic management]. St. Petersburg: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006.

Katkalo, V. S. "Teoriia strategicheskogo upravleniia: etapy rozvitiia i osnovnye paradigmy" [The theory of strategic management: stages of development and the basic paradigm]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, no. 16 (2002): 3-21.

McGahan, A. M., and Porter, M. E. "What do we know about variance in accounting profitability?". *Management Science*, vol. 48, no. 7 (2002): 834-851.

Mintzberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiia po debriam strategiy* [School policies. Strategic safari tour in the wilds of strategies]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Mintzberh, H. *Zlit ta padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Kyiv: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty, 2008.

Maykl, E. Porter. *Konkurentsiiia* [Competition]. Moscow: Viliams, 2005.

Porter, M. E. *Konkurentnaia strategiiia: metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Pang-Tien, L., and Ching-Wen, Ch. "How much does industry matter in Taiwan?". *International Journal of Business*, vol. 11 (4) (2006): 387-402.

Penrose, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: M.E. Sharpe, 1980.

Porter, M. "Kak stroit strategiiu na osnove piati konkurentnykh sil" [How to build a strategy based on the five competitive forces]. *Harvard Business Review Rossiia*, no. April (2008): 59-76.

Rumelt, Richard P. "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1991): 167-185.

Roquebert, J. A., Phillips, R. L., and Westfall, P. A. "Management: What 'Drives' Profitability?". *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 8 (1996): 653-664.

Rugman, A. M., and Verbeke, A. "Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework". *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 4 (1998): 363-375.

Silva de Souza, A., and Paula Segatto-Mendes, A. "The competence accumulation process in the technology transference strategy". *Brazilian Administration Review*, vol. 5, no. 2 (2008): 125-138.

Schmalensee, R. "Do markets differ much?". *American Economic Review*, no. 75(June) (1985): 341-651.