

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 СОМОВ Д. О.

УДК 005.21

Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства

Мета статті полягає у проведенні аналізу механізмів формування та використання стійких конкурентних переваг, які здатні генерувати різні форми ренти, згідно з основними науковими підходами до стратегії для формування загальної концептуальної моделі стратегічного управління системою стійких конкурентних переваг підприємства. У статті досліджено вплив організаційних здібностей на формування конкурентних переваг і на вибір стратегії підприємства. Проведений аналіз наукових підходів до стратегічного управління свідчить про наявність сильного взаємозв'язку між конкурентними перевагами та економічними результатами стратегії організації. У статті були досліджені економічні механізми формування конкурентних переваг за основними концепціями стратегічного управління. Показано, що при застосуванні історично-динамічного підходу до аналізу процесу формування позиційних конкурентних переваг галузевої моделі п'яти конкурентних сил вона методологічно узгоджується з положеннями динамічної ресурсної концепції до стратегії організації. Виявлено, що будь-які конкурентні переваги на основі організаційних здібностей можуть забезпечувати отримання різних форм квазіренти. Уточнено зміст економіко-управлінської стратегії організації. Запропоновано модель стратегічного управління системою стійких конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стійка конкурентна перевага, рента, стратегія, ресурси, організаційні здібності, розвиток підприємства.
Рис.: 1. **Бібл.:** 22.

Сомов Дмитро Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Донбаський державний технічний університет (пр. Леніна, 16, Алчевськ, 94204, Україна)
E-mail: dimonsa@ukr.net

УДК 005.21

UDC 005.21

Сомов Д. А. Стратегическое управление системой устойчивых конкурентных преимуществ предприятия

Цель статьи состоит в проведении анализа механизмов формирования и использования устойчивых конкурентных преимуществ, которые способны генерировать различные формы ренты, согласно основным научным подходам к стратегии для формулирования общей концептуальной модели стратегического управления системой устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. В статье исследовано влияние организационных способностей на формирование конкурентных преимуществ и на выбор стратегии предприятия. Проведенный анализ научных подходов к стратегическому управлению свидетельствует о наличии сильной взаимосвязи между конкурентными преимуществами и экономическими результатами стратегии организации. В статье были исследованы экономические механизмы формирования конкурентных преимуществ согласно основным концепциям стратегического управления. Показано, что при использовании историко-динамического подхода к анализу процесса формирования позиционных конкурентных преимуществ отраслевой модели пяти конкурентных сил она методологически согласуется с положениями динамической ресурсной концепции к стратегии организации. Выведено, что любые конкурентные преимущества на основе организационных способностей могут обеспечивать получение различных форм квазіренты. Уточнено содержание экономико-управленческой стратегии организации. Предложена модель стратегического управления системой устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, устойчивое конкурентное преимущество, рента, стратегия, ресурсы, организационные способности, развитие предприятия.
Рис.: 1. **Библ.:** 22.

Сомов Дмитрий Александрович – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Донбасский государственный технический университет (пр. Ленина, 16, Алчевск, 94204, Украина)
E-mail: dimonsa@ukr.net

Somov D. O. Strategic Management of System of the Enterprise's Sustainable Competitive Advantages

The article is aimed to analyze the mechanisms of formation and use of sustainable competitive advantages that are able to generate various forms of rent, according to the main scientific approaches to strategy of formulating a common conceptual model of strategic management of system of the enterprise's sustainable competitive advantages. In the article, influence of organizational capabilities on establishing competitive advantages and choice of an enterprise strategy is studied. A conducted analysis of scientific approaches to strategic management testifies a strong relationship between competitive advantages and economic results of the organizational strategy. The article examines the economic mechanisms for creating competitive advantages in accordance with the basic concepts of strategic management. It has been demonstrated that when using historical and dynamic approach to the analysis of formation of positional competitive advantages, related to a sectoral model of five competitive forces, the model is methodologically consistent with ideas of the dynamic resource conception for the organizational strategy. It has been revealed that any competitive advantages based on organizational capabilities can provide various forms of quasi-rent. The content of economic-managerial strategy of organization has been clarified. A model of strategic management of the system of enterprise's sustainable competitive advantages has been proposed.

Key words: strategic management, sustainable competitive advantage, rent, strategy, resources, organizational skills, development of enterprise.

Pic.: 1. **Bibl.:** 22.

Somov Dmytro O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Donbas State Technical University (pr. Lenina, 16, Alchevsk, 94204, Ukraine)
E-mail: dimonsa@ukr.net

Господарська діяльність підприємств у ринкових умовах пов'язана з постійною конкурентною боротьбою. За таких умов підтримка тривалого функціонування підприємства можлива лише за наявності конкурентних переваг, які здатні забезпечувати власникам конкурентні норми рентабельності на інвестований капітал. В іншому випадку можлива міграція капіталу в

інші, більш привабливі по нормі рентабельності підприємства та галузі економіки.

Насиченість ринків та висока інтенсивність конкуренції розширює сфери конкурентної боротьби та спонукає до використання нових способів конкуренції. Відповідно, процес господарської діяльності в сучасних умовах пов'язаний із використанням сукупності конку-

рентних переваг, які необхідно формувати, підтримувати, оновлювати та розвивати для стабілізації та підвищення економічної ефективності комерційної організації.

У теорії стратегічного управління підприємством досліджувалася роль стійких конкурентних переваг у використанні ефективних стратегій. Концепція галузевого позиціонування М. Портера підкреслює важливість галузевих чинників у формуванні конкурентних переваг та їх використання в стратегічному управлінні для досягнення підвищених економічних результатів діяльності підприємств. Традиційна концепція ресурсного підходу до стратегії пояснює стійкість конкурентних переваг сукупністю певних характеристик ресурсів, які дають змогу отримувати надприбуток у формі ренти Рікардо. Концепція динамічних здібностей ресурсного підходу до стратегії акцентує увагу на організаційних здібностях, які є основою для компетенцій та конкурентних переваг, здатних генерувати квазіренту Шумпетера. Слід зазначити, що наукові положення школи позиціонування опонують теоретичним підходам ресурсної концепції та концепції стратегії на основі ключових компетенцій та інтелектуального капіталу підприємства. У цілому, можна констатувати відсутність підходу до інтеграції у єдину систему процесів стратегічного управління сталими конкурентними перевагами та відповідними їм формами ренти.

Питання стратегічного управління з урахуванням їх взаємозв'язку із конкурентними перевагами у своїх працях досліджували такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Чандлер, І. Ансофф, М. Портер, Ж. Ж. Ламбен, А. Томпсон-мол., А. Стіркланд, Р. Грант, Г. Хемел, С. К. Прахалад, Д. Колліс, С. Монтгомері, Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва, Г. В. Осовська, О. Л. Фішук, В. М. Порожня, Т. О. Безземельна, П. А. Гордієнко, І. М. Герчикова, Т. А. Примак, З. Є. Шершньова, Р. А. Фатхутдінов, В. С. Кат'кало та інші. Проте питанню стратегічного управління процесами формування та використання єдиної системи стійких конкурентних переваг, на нашу думку, приділено недостатньо уваги.

Мета статті полягає у проведенні аналізу механізмів формування та використання стійких конкурентних переваг, які здатні генерувати різні форми ренти, за різними науковими підходами до стратегії для формування загальної концептуальної моделі стратегічного управління системою стійких конкурентних переваг підприємства.

Першим із науковців, хто надав визначення стратегії стосовно комерційного підприємства був Альфред Чандлер. Він запропонував під стратегією розуміти визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [1, с. 13].

На думку А. Чандлера, динаміка розвитку корпорації залежить від організаційних здібностей підприємства та їх єдності на операційному, середньому та стратегічному рівнях управління. Під організаційними здібностями він розумів організовані певним чином на підприємстві колективні матеріальні засоби та навички людей. Він вважав, що тільки за умов інтеграції та координації матеріальних засобів та навичок людей під-

приємство може досягнути ефекту масштабу та охоплення, які забезпечують зростання підприємства та є необхідними для конкуренції на національному та міжнародному ринках [2, с. 594].

Альфред Чандлер вважав, що від рішень, які приймаються професійними менеджерами, залежить здатність їх підприємств і галузей, в яких вони працюють, конкурувати та зростати [2, с. 9].

Засновник школи планування в стратегічному управлінні, Ігор Ансофф, пов'язував прийняття стратегічних управлінських рішень із виділенням варіантів, в яких фірма має безперечні конкурентні переваги [3, с. 59]. Науковець вважав, що конкурентні переваги є компонентами стратегії підприємства [3, с. 247]. Проте логіка аналізу при формулюванні стратегії за Ансоффом починалася з вибору галузі та позиції в галузі, та лише потім досліджувалися конкурентні позиції за кожним із сукупності розроблених варіантів стратегічних рішень. Відповідно, конкурентні переваги розглядалися не як базовий, а як уточнюючий чинник при формулюванні стратегічного рішення. Ключовим чинником моделей І. Ансоффа виступала турбулентність зовнішнього середовища організації.

На особливу увагу заслуговує розуміння Ансоффом системи стратегічного управління, до складу елементів якої він включав аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінських здібностей та управління змінами [3, с. 8]. Два останні елементи з'явилися лише в кінці 1980-х – початку 1990-х років у відповідь на зниження ступеня адекватності, запропонованих їм моделей планування стратегії в 1979 р.

Інший підхід до розгляду взаємозв'язку стратегії, конкурентних переваг та їх джерел запропоновано Майклом Портером. Відповідно до положень його концепції структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегій, які розробляються для фірми.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил: загрози входження на ринок нових учасників, загрози появи субститутів, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників та суперництва між діючими конкурентами [4, с. 37]. Сукупний вплив цих сил визначає кінцевий потенціал прибутковості в галузі, який вимірюється за допомогою довгострокового показника прибутковості на інвестований капітал. Завдання конкурентної стратегії будь-якої бізнес-одиниці полягає в тому, щоб знайти таку позицію в галузі, яка дозволить їй найкращим чином захистити себе від цих конкурентних сил або впливати на них з вигодою для себе [4, с. 38, 40].

Слід зазначити, що Портером як економічний результат стратегії за своїм змістом імпліцитно використовується дохід у вигляді економічної ренти (стійка максимальна ефективність, яка перевищує рівень конкурентів), а економічна логіка, яка пояснює її формування, демонструє, що це – різні форми монопольної ренти.

Певні особливості має трактування М. Портером конкурентної переваги фірми, під якою він розуміє мак-

симальну ефективність, яка виникає внаслідок стійких більш високих цін, стійких менших витрат або стійкого поєднання першого та другого [5, с. 79 – 80].

Конкурентна перевага за Портером – не інструмент, а результат реалізації стратегії позиціонування в галузі. Науковець вважає, що вплив конкурентних сил значно перевищує вплив менеджменту організації та ресурсів на формування стратегії. Така побудова методики визначення стратегії значно дисонує з результатами досліджень, в яких приймав участь і М. Портер, які засвідчили більший вплив на рівень рентабельності власного капіталу фірми саме внутрішніх для організації чинників [6, 7]. Після цих досліджень М. Портер визнав важливість організаційних чинників та значну роль галузевих у впливі на стратегію підприємства [4, с. 15].

Комплексний підхід до розуміння природи конкурентної переваги демонструють Г. А. Азоев та О. П. Челенков, які акцентують увагу на перевагах підприємства в різних сферах його діяльності та на отриманні, відповідно, вищих показників ефективності. Автори підкреслюють важливість умов конкуренції, тільки в яких і можливо формування конкурентних переваг, оскільки цей показник має порівняльний характер [8, с. 48].

Зв'язок підвищених економічних результатів господарської діяльності внаслідок використання конкурентних переваг можна побачити в роботі Ландреві Ж., Леві Ж., Ліндона Д., які під конкурентною перевагою розуміли специфічну, стійку за характером для виробника компетенцію, яка при адаптації до ринку створює виробнику перевагу над конкурентами та приводить до високої рентабельності бізнесу [9, с. 27].

За маркетингового підходу конкурентна перевага може формуватися внаслідок більшої ефективності у будь-якій із ланок ланцюжка створення цінності для споживача.

Вважаємо, що за своєю роллю у впливі на підприємство фактор конкуренції діє як каталізатор, який активізує діяльність ефективного менеджменту до формування стійких конкурентних переваг. Для неефективного управління чинник конкуренції активізує дезорганізуючі процеси на підприємстві.

Важливим зрушенням у розумінні природи конкурентних переваг є застосування комплексного підходу, який демонструє різноманітність форм та способів формування конкурентних переваг. Проте, економіко-управлінські механізми формування стійких конкурентних переваг знайшли своє розкриття лише у працях науковців, які досліджували їх взаємозв'язок із стратегічним управлінням.

Представники традиційної ресурсної концепції стратегії організації вважають, що всі фірми відрізняються одна від одної, і така неоднорідність може бути стійкою внаслідок того, що конкретні фірми володіють унікальними ресурсами та здібностями, які є джерелами економічних рент і формують конкурентні переваги даних фірм.

У своїх роботах Р. Румелт показав, що фірми накопичують відмінності та не здатні точно копіювати моделі поведінки конкурентів. Він також виявив на репрезентативній вибірці, що внутрішні галузеві відмінності

в прибутках переважають міжгалузеві у співвідношенні 7 : 1 [10].

Показово, що вже у 1970-ті роки деякі вчені визначали стратегію як «постійний пошук ренти» [11, с. 47]. У 1990-х роках для провідних дослідників типовою стає теза, що проблема генерування, збільшення та захисту економічних рент є ключовою в теорії стратегічного управління [12, 13].

Традиційна ресурсна концепція стратегії використовує ренту Рікардо, або дефіцитну ренту, яка формується внаслідок обмеженої кількості цінних факторів виробництва та неможливості їх ефективного відтворення.

Ресурси, які формують сталі конкурентні переваги та генерують ренту Рікардо, мають велике значення для організації, але в дійсності зустрічаються відносно не часто. Набагато більше ресурсів здатні формувати тимчасові конкурентні переваги [14, с. 60].

Рента Шумпетера, або підприємницька рента, отримується новаторами в період між впровадженням інновації та розповсюдженням відповідного позитивного досвіду в практику господарської діяльності конкурентів. Очікується, що успішні нововведення з часом будуть перейняті, але поки цього не сталося, новатор отримує ренту Шумпетера [14, с. 59].

Механізм формування ренти Шумпетера тісно пов'язаний із підприємницькими здібностями керівників організації, які повинні усвідомити нові можливості застосування ресурсів. Рента виникає внаслідок того, що перспективна ризикована оцінка майбутньої цінності ресурсів в нових комбінаціях вище, ніж у планах підприємців, які використовують їх загальноприйнятним способом [15; 16, с. 354].

Саме ці два типи рент акцентуються в межах ресурсної концепції, підкреслюючи їх відмінність від монопольних рент, які досягаються завдяки обмеженню конкуренції в галузях та які враховуються в концепції ринкового позиціонування Портера [17, с. 77].

Підґрунтям для формування динамічної ресурсної концепції виступають роботи Едіт Пенроуз, яка стверджувала, що єдиним внутрішнім джерелом, імпульсом до росту, який відноситься до «природи» тільки організації є управлінський ресурс фірми [18, с. 200]. Вона пояснювала це тим, що межі здібностей менеджерів планувати та координувати виробництво з часом розширюються, внаслідок того, що менеджери навчаються. Відповідно, фірма зростає не до «оптимального обсягу» неокласики, а до того часу, поки знань та досвіду менеджменту вистачає для забезпечення росту [19, с. 51 – 54, с. 76].

Ідеї Е. Пенроуз на початку 1990-х років отримали нового поштовху в розвитку завдяки роботам К. К. Прахалада та Г. Хамела, які дійшли висновку, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають у здібностях менеджменту консолідувати розсерджені по корпорації технології та виробничі навички у компетенції, що наділяють окремі бізнес-одиниці потенціалом швидкої адаптації до змін ринкових можливостей [20].

У подальших роботах Прахалада та Хамел [21] розвивають ідею про те, що ефективно конкурувати необхідно шляхом утворення власних, важких для копію-

вання іншими фірмами компетенцій, які є запорукою конкурентних переваг.

Запропонований Д. Тісом та Г. Пізано у 1990 р. термін «динамічні здібності» сприяв виділенням в межах ресурсного підходу окремого напрямку досліджень – концепції динамічних здібностей, в яких джерелами стійких конкурентних переваг, що формують компетенції фірми за різними функціональними напрямками діяльності, виступають організаційні здібності колективу підприємства та особисті здібності працівників. Для того, щоб генерувати ренту, вони повинні мати характеристики цінних активів, як і за традиційною ресурсною концепцією. Проте механізми «захисту» від копіювання конкурентами в них різні: у традиційному підході – природня рідкість таких активів, у концепції динамічних здібностей – це неформальні колективні знання, досвід, культура організації та історичний шлях їх формування, пов'язаний із унікальною комбінацією ресурсів, що унеможливає ні точну імітацію конкурентами цих переваг, ні ефективний їх перерозподіл через ринок, внаслідок практичної неможливості їх відокремлення від існуючого бізнесу [22, с. 151].

Звернемо увагу на те, що організаційні здібності мають прояв не тільки у формі підприємницьких здібностей, але можуть бути у формі менеджерських та у формі організаційних здібностей функціональних фахівців за різними видами діяльності, для яких механізми захисту від імітації, формування та розвитку такі самі, як і для підприємницьких. Різниця полягає лише у предметній сфері прояву та формування: для підприємницьких здібностей – це комерційна діяльність та підприємницька ініціатива.

На відміну від довгострокової ренти Рікардо ситуаційний, короткотривалий прояв переваг дозволяє формувати квазіренти в розумінні Маршалла, тобто надприбуток, який отримує організація внаслідок використання різноманітних виробничих факторів.

Відповідно, процес генерації квазірент підтримується не тільки підприємницькими організаційними здібностями, які шляхом ринкових новацій формують додаткові потенційні можливості організації, але й управлінські, які спрямовані на оптимізацію сформованого потенціалу під час його операційного використання.

Конкурентні переваги, засновані на організаційних здібностях до оптимального управління, можуть утримуватися організацією внаслідок ускладненої імітації неявних колективних знань та досвіду функціональних фахівців в межах унікального комплексу ресурсів та здібностей. У даному випадку використовується загальний для всіх організаційних здібностей «механізм ізоляції» конкурентних переваг.

Управлінські здібності спрямовані на використання ситуаційно виниклих обставин, в яких звичайні ресурси тимчасово генерують ренту. Дана рента тимчасова внаслідок того, що досягнуті переваги за функціональною ефективністю втрачають своє значення із розвитком аналогічних здібностей та ресурсів конкурентами.

Відповідно будь-які конкурентні переваги на основі організаційних здібностей можуть забезпечувати

квазіренти та для їх сталої підтримки потребують постійного оновлення та розвитку.

Розгляд позиційних конкурентних переваг з урахуванням динаміки та історії їх формування демонструє необхідність для їх досягнення попередньої акумуляції цінних активів в процесі конкурентної боротьби, що узгоджується з положенням ресурсного підходу до стратегії підприємства. Позиційні переваги є похідними та додатковими можливостями використання набутого комплексу цінних активів в залежності від специфічного стану конкуренції на ринку.

Залежно від комбінації ситуацій та виду організаційних здібностей, які формують конкурентні переваги, вони здатні генерувати короткотермінові надприбутки у формі рент Шумпетера, Маршалла, Чемберліна та Робінсон. З часом відбувається їх оновлення, втрата або перехід з однієї форми в іншу.

Слід зазначити, що зміст стратегії як явища повинен розкривати загальну схему вибору конкретного способу або механізму формування стійких конкурентних переваг організації за умов екзогенних та ендогенних обмежень.

Економічний ефект від наявності стійких конкурентних переваг організації повинен мати прояв у стійкому перевищенні рівня прибутковості над конкурентами, що може інтерпретуватися як прибуток у формі ренти.

Для визначення змісту стратегії доцільно використати системний підхід, який розкриє місце складових стратегій та їх стійкі зв'язки цілісно. Пропонуємо схему складових відкритої системи терміна «стратегія» (рис. 1).

З рис. 1 видно, що ядром системи є стійкі конкурентні переваги. Відповідно на «вході» системи необхідні джерела стійких конкурентних переваг, які трансформуються внутрішніми механізмами використання джерел в стійкі конкурентні переваги на «виході» системи. Рентні доходи є наслідком реалізації на товарному ринку продукції, яка містить в собі стійкі конкурентні переваги. Зворотний зв'язок є наскрізним, тому зміни у формі рентних доходів або вимог для їх отримання активують послідовну адаптацію складових системи за всією схемою.

Таким чином, за системним підходом загальна економіко-управлінська стратегія організації є процесом узгодженої взаємодії джерел, механізмів формування та застосування стійких конкурентних переваг для отримання рентних форм доходів.

Оскільки умови конкуренції впливають на спосіб конкуренції, виокремлено три складові конкурентного середовища підприємств, для кожної з яких формуються відповідні види конкурентних переваг. Будь-яке підприємство конкурує не менше, ніж у трьох локаціях конкурентного середовища: на ринку ресурсів за найбільш цінні джерела та види ресурсів (активів), у локації конкуренції з ефективності організаційної трансформації ресурсів у продукцію та на ринку товарної продукції за можливість ефективного збуту.

У зв'язку з виділенням трьох локацій конкурентного середовища доцільним є виділення відповідних їм видів локальних стратегій: ресурсної, трансформаційної та то-

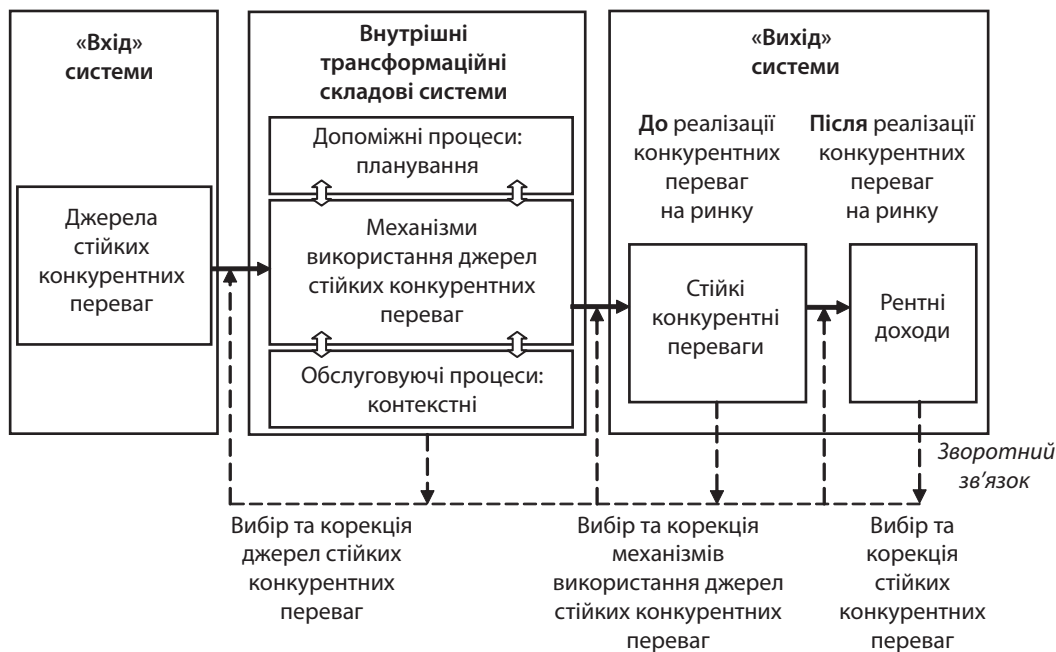


Рис. 1. Структура відкритої системи терміна «стратегія»

варної. Для локальних ресурсних стратегії стійка конкурентна перевага є наслідком залучення більш ефективних ніж у конкурентів ресурсів та/або їх джерел. Для трансформаційних локальних стратегій конкурентна перевага виникає внаслідок формування, розвитку більш ефективних ніж у конкурентів функціональних та управлінських організаційних здібностей до процесів трансформації ресурсів у продукт. Товарні локальні стратегії передбачають використання позиціонування для оптимального узгодження вже сформованих конкурентних переваг організації до ринкових можливостей товарного ринку.

Таким чином, адаптивна економіко-управлінська стратегія розвитку підприємства являє собою взаємоузгоджену за цільовими можливостями товарного ринку інтеграцію механізмів формування стійких конкурентних переваг локальних стратегій, що забезпечує накопичення джерел генерації відповідних форм доходів.

ВИСНОВКИ

Економічне призначення стратегії комерційної організації полягає в забезпеченні формування, утримання та оновлення конкурентних переваг, здатних генерувати, збільшувати та захищати потоки рентних доходів. Кожна організація конкурує не менше, ніж у трьох локаціях конкурентного середовища: на ринку ресурсів за найбільш цінні джерела та види ресурсів, у локації конкуренції з ефективності організаційної трансформації ресурсів у продукцію та на ринку товарної продукції за можливість ефективного збуту.

Загальна економічна стратегія організації являє собою взаємоузгоджену за цільовими можливостями товарного ринку інтеграцію механізмів формування стійких конкурентних переваг локальних стратегій, що забезпечує накопичення джерел генерації відповідних форм рентних доходів.

Ресурсний підхід до стратегії надає пріоритет внутрішнім чинникам організації у досягненні переваг.

Динамічна ресурсна концепція розкриває процеси набуття конкурентних переваг на основі організаційних здібностей. Розгляд позиційних конкурентних переваг з урахуванням динаміки та історії їх формування демонструє необхідність для їх досягнення попередньої акумуляції цінних активів у процесі конкурентної боротьби, що узгоджується з положенням ресурсного підходу до стратегії підприємства.

Стійкі конкурентні переваги у кожній сфері конкуренції формуються внаслідок інтегрованої взаємодії функціональних організаційних здібностей, по яких досягнуто рівень ключових компетенцій. Стратегія підприємства повинна бути спрямована на формування системи стійких конкурентних переваг, яка охоплює наявні сфери конкуренції підприємства, та їх взаємне узгодження в межах загальної організаційної здібності до ведення бізнесу.

Перспективним напрямком для подальших досліджень вважаємо формування моделі стратегічного управління, яка б визначала пріоритетний для розвитку вид організаційних здібностей підприємства залежно від станів умов конкуренції на ринку та домінуючих за цих умов типів стійких конкурентних переваг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise / Alfred DuPont Chandler, Jr. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 480 p.
2. Chandler A. D., Jr. Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism / Alfred D. Chandler, Jr., with the assistance of Takashi Hikino. – Cambridge : The Belknap press of Harvard University Press, 2004. – 760 p.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с.
4. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

5. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Дж. Магретта. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.

6. McGahan A. 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.

7. McGahan A. M. What do we know about variance in accounting profitability? / A. M. McGahan, M. E. Porter // *Management Science*. – 2002. – V. 48. – No. 7. – P. 834 – 851.

8. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2006. – 256 с.

9. Ландреви Ж. Мекратор. Теория и практика маркетинга / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон / Пер. с франц. : в 2 т. – Т. 2. – М. : МЦФЭР, 2006. – 512 с.

10. Rumelt R. P. How much does industry matter? / R. P. Rumelt // *Strategic management journal*. – 1991. – Vol. 12. – No. 3. – P. 167 – 185.

11. Bowman E. H. Epistemology, corporate strategy and academe / E. H. Bowman // *Sloan Management Review*. – 1974. – № 15 (2). – P. 35 – 50.

12. Kay J. The Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value / J. Kay. – Oxford : Oxford University Press, 1995. – 416 p.

13. Foss N. J. Research in strategy, economics and Michael Porter / N. J. Foss // *Journal of Management Studies*. – 1996. – Volume 33. – Issue 1. – P. 1 – 24.

14. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Дэвид Дж. Коллис, Синтия А. Монтомери / Пер. с англ. Ю. Кострубов. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.

15. Tokuda A. The critical Assessment of the resource-based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm / Akio Tokuda // *Ritsumeikan international affairs*. – 2005. – Vol. 3. – P. 125 – 150.

16. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Йозеф Алоис Шумпетер. – М. : Директмедиа Пабблишинг, 2008. – 436 с.

17. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катъкало ; С.-Петерб. гос.ун-т, Факультет менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 548 с.

18. Penrose E. Limits to the Growth and Size of Firms / E. Penrose // *American Economic Review*. – 1955. – V. 45. – No. 2. – P. 531 – 543.

19. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики : монография / М. В. Белоусенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.

20. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard business review*. – 1990. – Vol. 68. – May-June. – P. 79 – 91.

21. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. К. Прахалад / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

22. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия «Менеджмент»*. – 2003. – № 4. – С. 133 – 183.

REFERENCES

Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategija* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Azoev, G. L., and Chelenkov, A. P. *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company.]. Moscow: Tipografiya «NOVOSTI», 2006.

Bowman, E. H. "Epistemology, corporate strategy and academe". *Sloan Management Review*, no. 15 (2) (1974): 35-50.

Belousenko, M. V. *Obshchaia teoriia ekonomicheskoy organizatsii: organizatsionnaia evoliutsiia industrialnoy ekonomiki* [The general theory of economic organization: organizational evolution of the industrial economy]. Donetsk: DonNTU, 2006.

Chandler, A. D., Jr. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap press of Harvard University Press., 2004.

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

Foss, N. J. "Research in strategy, economics and Michael Porter". *Journal of Management Studies*, vol. 33, no. 1 (1996): 1-24.

Kay, J. *The Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

Kollis, D. Dzh., and Montgomeri, S. A. *Korporativnaia strategija. Resursnyy podkhod* [Corporate Strategy. Resource approach]. Moscow: Olimp-Biznes, 2007.

Katkalo, V. S. *Evoliutsiia teorii strategicheskogo upravleniia* [Evolution of Strategic Management Theory]. St. Petersburg: ID SPbGU, 2006.

Khemel, G., and Prakhald, K. K. *Konkuriruiya za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnia* [Competing for the Future. Creating markets of tomorrow]. Moscow: Olimp-Biznes, 2002.

Landrevi, Zh., Levi, Zh., and Lindon, D. *Mekrator. Teoriia i praktika marketinga* [Mekrator. Theory and practice of marketing]. Moscow: MTsFER, 2006.

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.

Magretta, Dzh. *Kliuchevye idei. Maykl Porter. Rukovodstvo po razrabotke strategii* [Key messages. Michael Porter. Guide to the development strategy]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

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

Penrose, E. "Limits to the Growth and Size of Firms". *American Economic Review*, vol. 45, no. 2 (1955): 531-543.

Porter, M. E. *Konkurentnaia strategija: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Prahalad, C. K., and Hamel, G. "The core competence of the corporation". *Harvard business review*, vol. 68, May-June (1990): 79-91.

Rumelt, R. P. "How much does industry matter?". *Strategic management journal*, vol. 12, no. 3 (1991): 167-185.

Shumpeter, Y. A. *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia* [Theory of Economic Development]. Moscow: Direktmedia Publishing, 2008.

Tokuda, A. "The critical Assessment of the resource-based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm". *Ritsumeikan international affairs*, vol. 3 (2005): 125-150.

Tis, D. Dzh., Pizano, G., and Shuen, E. "Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie" [Dynamic capabilities and strategic management of the company]. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya «Menedzhment»*, no. 4 (2003): 133-183.