

### Reference

1. Development Program of Ukraine «Strategy 2020»: <http://www.unian.ua/politics/989833-poroshenko-oprilyudniv-tezi-strategiji-2020>
2. *Mantsurov, I.* (2011). Institutional planning in the system of state regulation of the economy. Kyiv: SREL.
3. *Kondratiev, N.* (2002). Big cycles economic conjuncture. Big cycles of conjuncture and the theory of foresight. Selected Works (pp. 341—401). Moscow: Economica.
4. WEF The Ukraine Competitiveness Report, 2011: <http://www.weforum.org>
5. *Mantsurov, I.* (2000). Institutional Changes as a Factor of Social and Economic Growth in Sub-Saharan African Countries. Geneva: IOM.
6. European Commission Innovation Union Scoreboard 2014: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf)
7. *Schwartz E.*, (2000). Evaluating Research and Development Investments. Project Flexibility, Agency and Competition (pp. 85—105). Oxford: Oxford University Press.
8. *Osetskiy V.*, (2003). Investments and Innovations: Issues of Theory and Practice. Kyiv: IAE UAPN.

УДК 65.01

*О. М. Гребешкова, канд. екон. наук,  
доцент кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

### СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕПОХИ

*O. Grebeshkova, PhD, Associate  
Professor of Enterprise Strategy  
Department Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman*

### ENTERPRISE STRATEGY IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT CONCEPTS OF POST-INDUSTRIAL ERA

Анотація. У статті висвітлено засадничі положення розвитку методологічної платформи теорії стратегії підприємства за умов нової економіки. Наведено результати критичного аналізу найпоширеніших концепцій і підходів у теорії стратегічного менеджменту. Доведено, що на сьогодні склалися усі необхідні передумови для формування нової методологічної платформи стратегії підприємства постіндустріальної епохи, яку запропоновано формувати у контексті чотирьох засадничих складових, серед яких компетенції, інновації, інвестиції та партнерські взаємини.

Annotation. The article tells about the basic provisions of the methodological platform of theory of enterprise strategy for the new economy. Author states the results of the critical analysis of the most common concepts and approaches in strategic management theory. Author proves that nowadays we have established all necessary preconditions for the formation of a new methodological platform of strategy of post-industrial era company, which proposes to form in the context of four basic components, including competence, innovation, investment and partnerships.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, теорія стратегії, компетенції, інновації, інвестиції, партнерські відносини, ресурсний підхід, стейкхолдери.

**Keywords:** strategic management, strategy theory, competence, innovation, investments, partnerships, resource approach, stakeholders.

**Актуальність і постановка завдання.** Початок якісно нового етапу розвитку суспільства на межі двадцятого — двадцять першого століть ознаменувався глобальною конкуренцією, зростаючими та все динамічнішими потоками інформації, ускладненістю та різноманітністю бізнесу, високою швидкістю змін.

Постіндустріальна економіка — явище, про яке поки що не сформовано цілісного уявлення. Як визначає Вікіпедія: «головні відмінні риси постіндустріального суспільства від індустріального — дуже висока продуктивність праці, висока якість життя, переважаючий сектор інноваційної економіки з високими технологіями і венчурним бізнесом. А також висока вартість і продуктивність високоякісного національного людського капіталу, який генерує надлишок інновацій, що конкурують між собою...».

Науковці тільки намагаються узагальнити рушійні сили нової економіки. Безперервні, швидкі та складні зміни посилюють невизначеність і скорочують період прийнятної прогнозованості. За таких умов знання перетворюються на стратегічний фактор. Глобалізація у науково-технічних розробках, технологіях, виробництві, торгівлі, фінансах, комунікаціях, інформації призвела до розкриття економік, до глобальної гіперконкуренції та суттєвого посилення взаємозв'язків у бізнесі. Завдяки Інтернету інформованість всіх учасників суспільного виробництва (як традиційної економіки, так і Інтернет-економіки) стає все повнішою і має тенденцію наближення до досконалої.

**Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.** Проблематикою новітніх течій у теорії стратегічного менеджменту опікуються представники різних наукових шкіл. Зокрема, у контексті нашого дослідження необхідно відзначити праці прихильників ресурсного підходу (від англ. Resources-based view) [1, 2], концепцій стейкхолдерів [3], компетенцій і динамічних здатностей фірми [4, 5], реляційної (від англ. Relations — відносини) концепції [6] та ін. В Україні активні дослідження методологічних засад стратегічного управління та практики їх застосування на підприємствах здійснюють представники національної школи стратегії підприємств [7—12].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Затребуваність формування та концептуально-методологічного розвинення цілісної теорії фірми постіндустріальної епохи визначається рядом взаємообумовлених обставин.

По-перше, необхідність проведення комплексного аналізу теоретичних підходів дослідження ефективного розвитку економічних суб'єктів в умовах економіки знань, коли методи ринкової конкурентної боротьби стають усе «жорсткішими», а джерела конкурентних переваг підприємств набувають усе «м'якшого», «нематеріального» характеру.

По-друге, дискусійність проблем інституціоналізації когнітивних функцій підприємств, викликаних інформаційним переваженням менеджерів і впливом когнітивних пасток на прийняття управлінських рішень, особливостями процесу перетворення інформації в управлінські знання, що впливають на умови формування та реалізації когнітивної ренти фірм.

По-третє, складність і суперечливість в умовах економіки знань ефективного застосування стандартних аналітичних бізнес-інструментів внаслідок швидкого знецінення минулого управлінського досвіду та зростання невизначеності зовнішнього середовища господарювання, що вимагають використання в системі управління підприємства рефлексивних елементів, здатних підвищити навченість організації швидше за конкурентів.

По-четверте, зростаюча потреба в когнітивній експертизі стратегічних орієнтирів розвитку фірм для формування адаптивного управлінського інструментарію, спрямованого на зниження ризикогенності впливу зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування фірм з метою визначення довгострокового діапазону стійких конкурентних переваг підприємства [13].

Оглядаючи новітні концепції і теоретичні підходи, що набувають визнання в науковій і бізнес-спільноті, маємо визнати, що сьогодні формуються нові парадигмальні засади загальної стратегії підприємства постіндустріальної епохи.

**Мета дослідження.** Не претендуючи на системне викладення методологічних основ теорії стратегічного менеджменту постіндустріальної епохи, в межах цієї статті маємо за мету сформулювати засадничі положення розвитку методологічної платформи теорії стратегії підприємства за умов нової економіки.

**Виклад основних результатів дослідження.** На початку XXI ст. поглиблюється розуміння необхідності заново дослідити традиційні парадигми економічної конкурентоспроможності й економічного змагання. Розроблені у 1980-ті роки моделі та концепції конкурентоспроможної стратегії, безсумнівно, залишаються корисними, але вже не відповідають сучасному стратегічному контексту. «Внутрішня причина прогресуючого розвитку теорії стратегічного управління криється у прагненні до цілісного аналізу джерел і механізмів створення стійких конкурентних переваг фірм» [2, с. 147].

Важливою рисою постіндустріальної економіки є перехід конкуренції, з одного боку, на глобальний рівень, а з іншого — на рівень окремої особистості. Конкуренція стає багаторівневою, проникаючи, в тому числі, у внутрішнє середовище фірми, а фірма повинна бути конкурентоспроможною на кожному рівні як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У зовнішньому середовищі зростає роль взаємодії компанії з її партнерами у форматі мереж, які стають найважливішими економічними суб'єктами нової економіки (на відміну від корпорацій в індустріальній економіці). У внутрішньому середовищі все більш важливий вплив на конкурентоспроможність фірми здійснюють її співробітники, а також механізми реалізації обміну знаннями між ними і вироблення колективних рішень [14, с. 11—12].

На переконання дослідників стратегічного менеджменту, найбільшу пояснювальну силу набуття сучасним підприємством конкурентних переваг має ресурсний підхід (англ. *Resource-based view*), початок активного розвитку якого приходиться на 1980—1990-ті рр., хоча передумови для його формування виникли ще у 1950-х рр. В основу ресурсного підходу покладено ідею про «внутрішнє» походження розбіжностей конкурентних статусів фірм, що ґрунтуються на унікальних комбінаціях їх матеріальних і нематеріальних ресурсів [1].

Виходячи з розуміння стратегії як встановленого та переглядуваного набору способів досягнення цілей підприємства для забезпечення його поновлюваної відмітності та прибутковості [7, с. 23], на наше переконання, у новій економіці стратегія підприємства тримається на «чотирьох стовпах»: *інноваціях, компетенціях* (знаннях, уміннях, навичках), *взаєминах* (або комунікаціях) та *інвестиціях*. Аргументуємо.

Безперервні зміни в усіх сферах буття сучасного суспільства зумовлюють необхідність продукування та впровадження постійних покращень не тільки у виробництві (технологіях, продуктах), а також у процесах загального управління, маркетингової діяльності, управління персоналом тощо. Саме поняття *innovation* вперше з'явилося в наукових дослідженнях XIX в. Нове життя поняття «інновація» отримало на початку XX ст. у наукових роботах австрійського та американського економіста Й. Шумпетера [15]. На початку XXI ст. концепція інновацій набуває нового змісту: зміни у продуктах, технологічних та організаційних процесах, зміни в управлінні, зміни в структурі та характеристиках вихідних ресурсів фірми, а головне — пошук ефективних способів впровадження таких змін, ось визначальні «змінні» сучасної економіки. Прагнення до теоретичного узагальнення та методологічного оформлення проблеми інноватики втілюється у новітніх концепціях відкритих інновацій (англ. *open innovation*) Генрі Чесбро [16] та підривних інновацій (англ. *disruptive innovations*) Клейтона Крістенсена [17]. У контексті формування нового погляду на способи конкуренції та виживання у постіндустріальному світі не можна не згадати концепцію «стратегії блакитного океану» (англ. *Blue Ocean Strategy*) Чана Кіма і Рене Моборна [18]. Маємо визнати, що інноваційний спосіб буття стає безальтернативним для сучасного підприємства.

Для забезпечення успіху інноваційної діяльності підприємства необхідно створити компетентну організацію [19], що здатна генерувати нове знання, поєднувати

креативних працівників, створювати умови для постійного навчання. Саме така організація забезпечуватиме формування безперечних конкурентних переваг постіндустріального підприємства, що ґрунтуються на знаннях, відмітних або ключових компетенціях і динамічних здатностях.

У науковій літературі різні терміни рівнозначно використовуються для позначення схожих понять — сильні сторони, вміння, компетенції (у т.ч. «відмітні» [20], «ключові» [4], «організаційні» [21, с. 26]), здатності, організаційне знання, невидимі активи. Всі ці терміни схожі в тому, що вони позначають унікальні здатності, знання, усталені поведінкові моделі організації, які є потенційним джерелом її конкурентної переваги. За умов постіндустріальної економіки компетенції організації не можуть залишатися усталеним набором «знань, досвіду та здатностей» її членів. Тільки за умови динамічної реконфігурації таких компетенцій та їх наборів підприємство здатне підтримувати свій конкурентний статус, а це можливо внаслідок усвідомлення й виявлення динамічних здатностей підприємства та управління ними.

З точки зору пояснювальної сили концепція динамічних здатностей — один з найперспективніших напрямів формування цілісної теорії стратегії підприємства постіндустріального світу. Незважаючи на триваючі дискусії щодо уточнення понятійного апарату та створення прикладного методичного інструментарію управління динамічними здатностями підприємства необхідно визнати, що в своєму системному представленні ця концепція може претендувати на домінуючу теоретичну платформу стратегії сучасного підприємства [5]. Разом з тим, вважаємо за необхідне зробити акцент на третій складовій парадигмальних засад підприємства постіндустріальної епохи — *взаєминах*.

У сучасній економіці співробітництво стало основою генерування знань, розвитку інновацій, зростання мережевої конкурентоспроможності компаній, заснованої на довгострокових взаєминах з бізнес-партнерами. Пристосовуючись до зростання конкуренції на глобальних ринках, компанії стали надавати особливого значення формуванню і підтримці гнучких форм спільної організації економічної діяльності, іменованих партнерськими відносинами, стратегічними альянсами і діловими мережами. Зростає взаємозалежність фірм і посилюється роль «соціального капіталу». Така тенденція вочевидь ставить питання про роль стратегії окремого підприємства і про місце та участь цієї стратегії у стратегіях різних об'єднань, до складу яких входить певне підприємство. Полівекторність стратегічного простору такого підприємства має бути належним чином теоретично оформлена та методично забезпечена щодо розробки та реалізації стратегії первинної ланки [22].

Як визначають дослідники [2, с. 429—433], реляційна концепція вже набула достатньо чітких обрисів, що виявляється через такі ключові її характеристики. По-перше, джерелом стійких конкурентних переваг фірми визнаються міжорганізаційні реляції (взаємини) та їх портфелі, які проявляються у міжфірмових рутинних спільного використання знань, комплементарних ресурсних портфелях та ефективних моделях управління. По-друге, організаційним бізнес-форматом контролю за процесами та ресурсами, що забезпечують генерування реляційних рент, є мережа. По-третє, визначальними бар'єрами захисту конкурентних переваг визнаються: прихованість (невизначеність) причино-наслідкових зв'язків між партнерами; економічна неможливість швидкого відтворення реляцій (взаємин); міжорганізаційні портфелі активів партнерів; інституціональне середовище (реляційний простір), що сприяє довірі. Отже, назріла потреба у розробленні цілісного уявлення та теоретичного узагальнення реляційної стратегії підприємства, що має за мету свідоме формування своєрідного портфелю реляцій (взаємин) — сукупності (мережі) дуальних довірчих відносин підприємства з ринковими суб'єктами задля забезпечення свого успішного довгострокового розвитку у відповідності до обраної загальної стратегії.

Нарешті, необхідно зазначити, що успішний розвиток сучасного підприємства визначається також наявністю *інвестицій* та ефективністю їх використання. Інвестиції є невід'ємною характеристикою сучасної економіки. З одного боку інвестиції забезпечують підприємству можливість реалізації інновацій, у ході чого відбува-

ється «напрацювання» організаційних компетенцій, динамічних здатностей і корисних взаємин-реляцій. З іншого — інвестор віддає перевагу тим підприємствам, які є «інвестиційно привабливими», тобто вже мають певні конкурентні переваги, а отже досягли певного успіху в капіталізації своїх відмітних характеристик. Необхідність вирішення цієї дилеми призводить до поширення проектної (або проектно-орієнтованої) форми організації бізнесу [23], що передбачає виконання певних завдань (часто інноваційного характеру) в обмежені терміни з обмеженими ресурсами.

Органічне поєднання чотирьох згаданих вище джерел конкурентних переваг (інновацій, компетенцій, взаємин та інвестицій) у сучасному світі неможливо без єдиної бази, яка визначається відповідями на два ключові питання: 1) яку цінність створює підприємство? 2) хто споживатиме продукт, що уособлює цю цінність? У такому контексті провідну роль у теорії стратегії підприємства постіндустріальної епохи відіграє принцип клієнтоорієнтованості, що знаходить прояв у ідеях, подібних до «економіки вражень» [24] — для споживачів продукції як зовнішніх клієнтів, теорії стейкхолдерів Р. Фрімана [3] — для зовнішніх (постачальники, споживачі, соціальні групи) і внутрішніх (акціонери, працівники) клієнтів компанії, соціальної відповідальності бізнесу та ін. Системне уявлення про створення цінності, яка буде акцептована клієнтом, надає концепція побудови бізнес-моделі А. Остервальдера і І. Пін'є [25].

Узагальнення місця і ролі визначальних парадигмальних засад стратегії підприємства постіндустріальної епохи вважаємо за можливе представити через чотири контексти (табл. 1): «цінності» (ціннісно-орієнтовані концепції стратегічного управління); «фактори» (фактор-орієнтовані концепції); «організація» (процесно-орієнтовані концепції); «ефект» (вартісно-орієнтовані концепції).

Таблиця 1

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДВАЛИНИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕПОХИ**

Контекст	Інтегровані групи основ конкурентних переваг:		
	«компетенцій»	«інновацій»	«взаємини»
Ціннісно-орієнтовані концепції («ЦІННОСТІ»)	Концепція знаннєвої організації	Концепція стратегічних змін Концепція бізнес-моделей	Концепція узгодження інтересів стейкхолдерів Концепція соціальної відповідальності бізнесу
Факторно-орієнтовані концепції («ФАКТОРИ»)	Концепція менеджменту знань Концепція ключових компетенцій Концепція динамічних здатностей (ключові фактори — знання, уміння, здатності)	Концепції інноваційного розвитку (ключовий фактор — інновації)	Концепція інформаційного суспільства Концепція соціального капіталу Реляційний підхід (ключовий фактор — інформація, взаємини)
Процесно (проектно)-орієнтовані концепції («ОРГАНІЗАЦІЯ»)	Концепції проектного та процесного управління	Концепції підривних інновацій, відкритих інновацій, «блакитного океану», «економіки вражень»	Концепція мережевої економіки Концепція стратегічного партнерства підприємств
Вартісно-орієнтовані концепції («ЕФЕКТ»)	Концепція інтелектуальної ренти	Концепція інноваційної ренти	Концепція реляційної ренти

*Джерело:* розроблено автором.

Маємо зазначити, що серед інтегрованих груп основ конкурентних переваг сучасного підприємства не виділяються окремо інвестиції, оскільки, на наше переконання, їх варто розглядати як забезпечуючий фактор успішного довгострокового розвитку, наявність якого сприяє набуттю компетенцій, впровадженню інновацій, формуванню та підтриманню дієвих взаємин-реляцій.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Парадигма стратегії підприємства зараз отримує нове дихання. Критичний аналіз найпоширеніших концепцій і підходів у теорії стратегічного менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що на сьогодні склалися усі необхідні передумови для формування нової методологічної платформи стратегії підприємства постіндустріальної епохи, що слугуватиме надійною опорою у визначенні та реалізації результативних стратегічних рішень.

У контексті зміцнення пояснювальної сили концепцій і підходів забезпечення конкурентної переваги підприємства постіндустріальної епохи надзвичайної актуальності набуває подальше розвинення методичного інструментарію аналітичної діяльності, яка в умовах нової економіки є своєрідною реакцією на зростаючу невизначеність у зовнішньому середовищі, на усвідомлену необхідність індивідуалізації поведінки мікро- та макросистем.

### Література

1. *Barney J. B.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // *Journal of Management*. — 1991. — № 17 (1). — P. 99—120.
2. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. — 546 с.
3. *Freeman, R.E.* 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*. — Boston: Pitman.
4. *Prahalad, C.K., Hamel, G.,* (1990) The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*, vol. 68. — № 3. — P. 79—91.
5. *Teece D.J.* Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // *Strategic Management Journal*. — 2007. — № 28. — P. 1319—1350.
6. *Dyer J. H.* The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / Dyer J. H., Singh H. // *Academy of Management Review*. — 1998. — 23 (4). — P. 660—679.
7. *Наливайко А.П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
8. *Верба В.А.* Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: Монографія / В.А. Верба. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
9. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. П. Наливайка. — К. : КНЕУ, 2014. — 445 с.
10. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка.] — К.: КНЕУ, 2013. — 454 с.
11. *Гребешкова О.М.* Стратегічні партнерства підприємств : навч. посіб. / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова. — К.: КНЕУ, 2012. — 401 с.
12. *Востряков О. В.* Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс : навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. — К. : КНЕУ, 2014. — 211,[1] с.
13. *Айларова З. А.* Когнитивные границы функционирования фирм в условиях экономики знаний [Электронный ресурс] / З. А. Айларова. — Режим доступа: <http://www.dissertat.com/content/kognitivnye-granitsy-funktsionirovaniya-firm-v-usloviyakh-ekonomiki-znaniy#ixzz2Vpn44Jck>
14. *Ахтямов Ф.К.* Концепция интеллектуального обеспечения инновационного развития предпринимательства : Автореф. дис... доктора экон. наук: 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. — СПб., 2010. — 44 с.
15. *Базилевич В. Д.* Неортодоксальна теорія Й. А. Шумпетера // *Історія економічних учень: У 2 ч.* — 3-е видання. — К.: Знання, 2006. — Т. 2. — С. 320. — 575 с.
16. *Chesbrough, H.* (2003) «Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology», Harvard Business School Press; Chesbrough, H. (2006) «Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape», Harvard Business School Press;

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West J. (2006) «Open Innovation. Researching a New Paradigm», Oxford University Press.

17. Кристенсен К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 239 с.; Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и поддерживать его рост. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 290 с.; Кристенсен К., Скотт Э., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 398 с.

18. Kim and Mauborgne. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press. 2005.

19. Hodgkinson, G. P. and Sparrow, P. R. The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process. 2002, Buckingham: Open University Press (distributed by McGraw-Hill). 432 p.

20. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois (1987).

21. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. — 2004. — № 7. — С. 23—28.

22. Гребешкова О.М. Погляди на природу та ідентифікацію стратегічного простору підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Вип. 19. — 2008. — С.65—74.

23. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 552 с.

24. Пайн П Джозеф Б., Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Издательство «Вильямс», 2005. — 220 с.

25. Остервальдер А., Йв Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Йв Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 288 с.

### References

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. — 1991. — № 17 (1). — P. 99—120.

2. Kat'kalo V. S. Jevoljucija teorii strategicheskogo upravljenja. — SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006. 546 p.

3. Freeman, R.E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

4. Prahalad, C.K., Hamel, G., (1990) The core competence of the corporation // Harvard Business Review, vol. 68. — № 3. — P. 79—91.

5. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // Strategic Management Journal. — 2007. — № 28. — P. 1319—1350.

6. Dyer, J. H., and Singh, H. «The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage» *Academy of Management Review*. 23, no. 4 (1998): 660—679.

7. Nalivajko, A.P. Teorija Strategii Pidpriemstva. Suchasnij Stan Ta Naprjamki Rozvitku: Monografija. K.: KNEU, 2001. 227 p.

8. Verba, V.A. Upravlins'ke konsul'tuvannja: koncepcija, organizacija, rozvitok: Monografija. K.: KNEU, 2011. 327 p.

9. Strategichne upravlinnja znannjami pidpriemstva : monografija, za zag. red. d.e.n., prof. A. P. Nalivajka. K. : KNEU, 2014. 445 p.

10. Strategija pidpriemstva: adaptacija organizacij do vplivu svitovih suspil'no-ekonomichnih procesiv : monografija. za red. d-ra ekon. nauk, prof. A.P. Nalivajka. K.: KNEU, 2013. 454 p.

11. Grebeshkova, O.M., and Mahova, G.V. Strategichni Partnerstva Pidpriemstv : Navch. posib. — K.: KNEU, 2012. — 401 p.

12. Vostrjakov, O.V and O. M. Grebeshkova. Strategichne upravlinnja pidriemstvom. Bizneskurs. — K. : KNEU, 2014. — 211 p.

13. Ajlarova, Z.A. «Kognitivnye Granicy Funkcionirovanija Firm v Uslovijah Jekonomiki Znaniy.» Nauchnaja Jelektronnaja Biblioteka DisserCat. 2011. <http://www.dissercat.com/content/kognitivnye-granitsy-funktsionirovaniya-firm-v-usloviyakh-ekonomiki-znaniy#ixzz2Bpn44Jck>.

14. Ahtjamov, F.K. Koncepcija Intellektual'nogo Obespechenija Innovacionnogo Razvitija Predprinimatel'stva : Avtoref. Dis...doktora Jekon. Nauk: 08.00.05. StP: Sankt-Peterburgskij Gosudarstvennyj Universitet Jekonomiki I Finansov., 2010. 44.

15. Bazilevich, V. D. «Neortodaksal'na Teoriya J. A. Shumpetera.» *Istorija Ekonomichnih Uchen': U 2 Ch. 3-e Vidannja*. 2 (2006): 575 p.
16. Chesbrough, H. (2003) «Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology», Harvard Business School Press; Chesbrough, H. (2006) «Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape», Harvard Business School Press; Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West J. (2006) «Open Innovation. Researching a New Paradigm», Oxford University Press.
17. Kristensen K. *Dilemma innovatora*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. 239 p.; Kristensen K., Rejnor M. *Reshenie problemy innovacij v biznese: kak sozdat' rastushhij biznes i podderzhivat' ego rost*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. 290 p.; Kristensen K., Skott Je., Rot Je. *Chto dal'she? Teoriya innovacij kak instrument predskazaniya otraslevyh izmenenij*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 398 p.
18. Kim, W. Ch. and Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, 2005.
19. Hodgkinson, G. P. and Sparrow, P. R. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Buckingham: Open University Press (distributed by McGraw-Hill), 2002. 432 p.
20. Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Illinois, 1987.
21. Verba, V.A., and O.M. Grebeshkova. «Problemi identifikacii Kompetencij Pidpriemstva.» *Problemi Nauki*, no. 7 (2004): 23—28.
22. Grebeshkova, O.M. «Pogljadi Na Prirodu Ta identifikaciju Strategichnogo Prostoru Pidpriemstva.» *Formuvannja Rinkovoї Ekonomiki* 19 (2008): 65—74.
23. Ternier, Dzh. R. *Rukovodstvo Po Proektno-orientirovannomu Upravleniju / Per. S Angl. Pod Obshh. Red. V.I.Voropaeva*. M.: Izdatel'skij Dom Grebennikova, 2007. 552.
24. Pine, B. Joseph and Gilmore, James H. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999.
25. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

УДК 65.011.1

**О. М. Гребешков**, к.е.н., доц.  
кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

**O. M. Grebeshkov**, PhD, associate  
professor at Enterprise Strategy Department  
of Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

## STRATEGIC ADAPTATION OF ENTERPRISES: PRACTICAL ASPECTS

Анотація. Надзвичайна динамічність сучасного бізнес-середовища вимагає, на думку автора, перегляду традиційного в сучасній теорії та практиці менеджменту підходу до циклу стратегічного планування на підприємстві. У статті запропоновано визначення поняття стратегічної адаптації підприємства як постійно повторюваного процесу стратегічного вирівнювання всіх елементів бізнес-стратегії підприємства відповідно до контексту зовнішнього бізнес-середовища та доведено необхідність трактування цього процесу як нового стратегічного імперативу.