

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-27)

УДК 330.341

КРАВЧЕНКО Ольга

Державний університет інфраструктури та технологій

<https://orcid.org/0000-0002-2258-2828>

e-mail: kravch.olha@gmail.com

ЧЕЛОМБИТЬКО Олег

Державний університет інфраструктури та технологій

<https://orcid.org/0009-0000-5364-4764>

e-mail: stud.work17@gmail.com

ЖИЛЕНКО Андрій

Державний університет інфраструктури та технологій

<https://orcid.org/0009-0004-1547-4089>

e-mail: gilenkoconvictus@gmail.com

КИЧИГІН Андрій

Донецький національний університет імені В. Стуса

<https://orcid.org/0009-0007-6019-8732>

e-mail: a.kychyhin@donnu.edu.ua

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Метою статті є аналіз складових конкурентостійкості компанії та розробка методичного підходу до оцінювання її досягнутого рівня. Обґрунтовано, що конкурентостійкість слід розглядати з позицій як конкурентостійкості діяльності компанії, так і конкурентостійкості окремих товарів (послуг, робіт). Виділено основні сутнісні характеристики, що визначають рівень конкурентостійкості компанії, а саме: гнучкість та адаптивність, ефективне управління ресурсами, інноваційність, екологічна відповідальність. Конкурентостійкість компанії визначено як її здатність до стабільного економічного розвитку та укріплення ринкових позицій у процесі еволюції галузевого середовища. Стійкість економічного розвитку визначається як здатність компанії забезпечувати стабільне зростання та ефективне використання наявних ресурсів для довгострокового функціонування в конкурентному ринковому середовищі. Ринкова стійкість компанії трактується як її здатність пристосовуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати конкурентні переваги на галузевих ринках. Запропоновано здійснювати оцінювання рівня конкурентостійкості компанії на основі аналізу ключових характеристик, а саме: стійкості економічного розвитку та ринкової стійкості компанії. Обґрунтовано, що при оцінюванні та аналізі досягнутого рівня конкурентостійкості компанії необхідно розглядати ці показники комплексно. Запропоновано методичний підхід до оцінювання досягнутого рівня конкурентостійкості компанії, який передбачає збір інформації щодо попиту на продукцію та аналіз конкурентного середовища, оцінювання перспективності ринку, визначення ключових факторів впливу на конкурентостійкість компанії, аналіз ефективності системи управління нею, оцінювання її інвестиційної привабливості та аналіз фінансової стійкості.

Ключові слова: конкурентостійкість; досягнутий рівень конкурентостійкості; стійкість економічного розвитку; ринкова стійкість; оцінювання; аналіз; ефективне управління; ринкове середовище; компанія.

KRAVCHENKO Olha, CHELOMBIT'KO Oleh, ZHYLENKO Andrii

State University of Infrastructure and Technology

KYCHYHIN Andrii

Vasyl' Stus Donetsk National University

ASSESSMENT OF THE COMPANIES' COMPETITIVENESS LEVEL IN CURRENT CONDITIONS

The aim of the article is to analyze the components of a company's competitiveness and develop a methodological approach to assessing its achieved level. It is substantiated that competitiveness should be considered from the standpoint of both the competitiveness of the company's activities and the competitiveness of individual goods (services, works). The main essential characteristics that determine the level of companies' competitiveness are highlighted, namely: flexibility and adaptability, effective resource management, innovation, and environmental responsibility. The company's competitive stability is defined as its ability to achieve stable economic development and strengthen market positions in the process of the industry environment evolution. It is proposed to assess the level of a company's competitive stability based on the analysis of key characteristics, namely: the economic sustainability and the market sustainability of the company. Economic sustainability is defined as a company's ability to ensure stable growth and efficient use of available resources for long-term functioning in a competitive market environment. Market sustainability of a company is interpreted as its ability to adapt to changes in the market environment and provide competitive advantages in industry markets. It is justified that when assessing and analyzing the achieved level of competitiveness of a company, it is necessary to consider the specified indicators comprehensively. A methodological approach to assessing the achieved level of competitiveness of companies is proposed. It involves collecting information on product demand and analyzing the competitive environment, assessing market prospects, identifying key factors influencing the company's competitiveness, analyzing the effectiveness of its management system, assessing its investment attractiveness, and analyzing financial stability.

Keywords: competitive stability; achieved level of competitive stability; economic sustainability; market sustainability; assessment; analysis; effective management; market environment; company.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах підвищення динамічності і непередбачуваності розвитку національної та світової економіки для компаній особливого значення набуває проблема забезпечення їх ефективної діяльності та виживання в нестабільному середовищі. Однією з основних складових цього є конкурентостійкість компаній, забезпечення якої у сучасному ринковому середовищі можна розглядати як, по-перше, один з основних критеріїв ефективності діяльності у поточному періоді та передмовою виживання в конкурентному середовищі та, по-друге, як фундамент ефективної діяльності у довгостроковій перспективі, а також забезпечення цілеспрямованого розвитку в майбутньому. Компанії, які не мають достатньої конкурентної стійкості (конкурентостійкості), приречені до поступової втрати конкурентних позицій, наслідком чого стане зниження ефективності діяльності, погіршення фінансових результатів і, у крайньому випадку, повне припинення діяльності. В умовах зростання непередбаченості динаміки зовнішнього середовища ситуація загострюється ще більше через неможливість розробки сталої стратегії розвитку компанії і, відповідно, комплексу тактичних рішень щодо її ефективної реалізації. Тому в сучасних умовах особлива увага має приділятися розробці та впровадженню раціональних стратегій та тактики забезпечення достатнього (необхідного) рівня конкурентостійкості компаній, що неможливо без коректного оцінювання досягнутого рівня. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості прийнятих рішень і, як наслідок, забезпеченню можливості стабільної діяльності в умовах різких та непередбачуваних змін зовнішнього середовища, а також виживанню компаній в таких умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема забезпечення конкурентостійкості компаній знаходиться в центрі уваги провідних українських та закордонних науковців. Через відсутність єдиного підходу до розуміння категорії «конкурентостійкість», на особливу увагу заслуговують дослідження, присвячені систематизації підходів до визначення сутності поняття «конкурентостійкість компаній», а також його відмінності від понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність» [1, 2, 3]. Алі Б.Дж. та Анвар Г. зазначали, що стратегічна конкурентостійкість формує конкурентні переваги компанії, тому її забезпечення має передбачатися при розробці бізнес-стратегії [4].

Особливу увагу заслуговують дослідження, присвячені теоретичним і практичним аспектам оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній. Так, Олалейс, І. та інші наголошували на необхідності використання передових технологій бізнес-аналітики для формування конкурентних переваг компаній і, як наслідок, необхідного рівня конкурентостійкості [5]. Тридід О.М. зазначав, що оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній має бути комплексною [6]. Кузьминчук Н. та ін. акцентували увагу на тому, що конкурентостійкість визначає рівень виробничої, фінансової, маркетингової та соціальної стійкості компанії. Це дозволило їм розробити загальний інтегральний показник конкурентостійкості [7]. Булах І.В. і Надтока Т.Б. проаналізували зовнішні і внутрішні фактори, які визначають рівень конкурентостійкості компанії, та запропонували модель оцінювання її конкурентоспроможності із використанням апарату нечіткої логіки і нейронних мереж, що дозволяє враховувати різні варіанти розвитку зовнішнього середовища [2].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Зміна умов діяльності компаній, підвищення непередбаченості змін у зовнішньому середовищі призводить до необхідності подальших досліджень щодо підходів до забезпечення рівня конкурентостійкості, достатнього для ефективної діяльності компанії в поточних умовах і розвитку в умовах непередбаченого середовища. Це також передбачає розробку нових методичних підходів до оцінювання досягнутого рівня конкурентостійкості компаній.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз складових конкурентостійкості компанії та розробка методичного підходу до оцінювання її досягнутого рівня.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкуренція є одним з ключових факторів, що визначає ефективність функціонування ринкової економіки та сприяє її стабільності та збалансованому розвитку. Взаємодія конкурентних суб'єктів у поєднанні з раціональним державним регулюванням спроможна стимулювати підвищення продуктивності виробництва, вдосконалення якісних характеристик товарів, а також забезпечити їхню доступність для споживачів з урахуванням цінових параметрів. Конкуренція виступає складним і гнучким механізмом управління виробничими процесами, що характеризується високою чутливістю до змін ринкового

середовища [8]. Найкраще адаптуються до таких змін ті компанії, які володіють найбільшою конкурентною перевагою порівняно з іншими учасниками ринку.

Під конкурентостійкістю розуміється здатність зберігати свою конкурентоспроможність (тобто реальна і потенційна можливість перевершувати своїх суперників у різних умовах, постійно вдосконалюючи ключові бізнес-процеси). Стосовно компаній категорія «конкурентостійкість» також розглядається як можливість ефективної господарської діяльності, що забезпечує прибуткову реалізацію товарів і послуг в умовах конкурентного ринку. Вона забезпечується всім комплексом наявних у компанії ресурсів (власних і залучених необоротних і оборотних активів). Судомир М. Р. зазначає, що конкурентостійкість слід розглядати як системну готовність і здатність підприємств (компаній) та їхнього менеджменту «реалізувати сформований потенціал конкурентоздатності та спроможності в просторовому та часовому вимірі утримувати свою нішу на ринку товарів та послуг в стратегічних зонах господарювання, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в ринковому конкурентному середовищі...» [1].

Конкурентостійкість не є тотожним поняттям до конкурентоспроможності. Портер М. визначає конкурентостійкість як наслідок ефективного стратегічного управління та планування на підприємстві, спрямованих на формування конкурентоспроможності [8]. На думку Тридіда О.М., конкурентостійкість підприємства визначається як його здатність протидіяти дестабілізуючим чинникам зовнішнього середовища, порівняно з конкурентами [6]. При цьому конкурентостійкість означає не лише здатність компанії забезпечувати конкурентоспроможність, а й підтримувати цей стан в умовах постійних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Конкурентостійкість слід розглядати з позицій як конкурентостійкості діяльності компанії, так і конкурентостійкості окремих товарів (послуг, робіт). Так, конкурентостійкість компанії є похідною від виробництва та реалізації товарів (послуг, робіт) і виступає узагальнюючим показником життєстійкості компанії, а також її спроможності ефективно використовувати наявний організаційний, виробничий, фінансовий, соціальний потенціали..

Конкурентостійкість товару (послуги, роботи) слід розглядати, з одного боку, як властивість продукту, який займає певну частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних та інших характеристик вимогам споживачів, а також визначає частку ринку, що належить даному товару, та перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших. З іншого боку, конкурентостійкість товару (послуги, роботи) є сукупністю технічних, якісних та вартісних характеристик окремого виробу, що забезпечують задоволення конкретної потреби споживачів. Конкурентостійким є той товар (послуга, робота), комплекс споживчих і вартісних властивостей якого забезпечує йому комерційний успіх, тобто дозволяє бути прибутково обміненим на грошові та інші кошти в умовах широкої пропозиції та існування аналогів.

Можна виділити такі основні сутнісні характеристики, що визначають рівень конкурентостійкості компанії, а саме: (1) гнучкість та адаптивність (здатність швидко реагувати на зміни попиту, регуляторні вимоги та технологічні нововведення); (2) ефективне управління ресурсами (можливість оптимізації витрат); (3) інноваційність (використання сучасних цифрових технологій); (4) екологічна відповідальність (використання екологічно чистих технологій та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище).

Конкурентостійкість також можна визначити як її здатність до стабільного економічного розвитку та укріплення ринкових позицій у процесі еволюції галузевого середовища. Тоді оцінювання рівня конкурентостійкості компанії доцільно здійснювати на основі аналізу двох ключових характеристик:

1) стійкості економічного розвитку, що відображає здатність компанії підтримувати збалансоване економічне зростання та ефективно використовувати накопичений ресурсний потенціал;

2) ринкової стійкості, яка характеризує можливість компанії зберігати та посилювати конкурентні позиції в нестабільному середовищі.

На рис. 1 представлено взаємозв'язок цих характеристик та їхню системну взаємодію. Стійкість економічного розвитку визначається як здатність компанії забезпечувати стабільне зростання та ефективно використовувати наявних ресурсів для довгострокової діяльності в конкурентному ринковому просторі. Визначення цієї характеристики передбачає аналіз динаміки розвитку економічного потенціалу компанії, оцінювання ефективності використання наявних ресурсів, а також аналіз збалансованості загального розвитку.

Ринкова стійкість компанії можна трактувати як її здатність пристосовуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати конкурентні переваги на галузевих ринках. Її оцінювання здійснюється на основі аналізу конкурентних позицій компанії та її положення на ринку галузевої продукції. Саме ринкова стійкість у значному ступені обумовлюється адаптаційними можливостями компанії та спроможністю її керівництва (менеджменту) виробляти та своєчасно реалізовувати заходи, адекватні змінам у ринковому середовищі.

Між стійкістю економічного розвитку компанії та її ринковою стійкістю можна виділити як пряму, так і зворотну залежність. Так, ефективна діяльність компанії та активне нарощування її економічного потенціалу сприяють зниженню витрат і, відповідно, підвищенню конкурентних переваг. При цьому ці взаємозв'язки лише частково можуть бути описані функціональними залежностями, значною мірою вони характеризуються кореляційними зв'язками. Формування узагальнених характеристик конкурентної стійкості

компанії потребує значного масиву вихідної та розрахункової інформації, а також розробки відповідних методичних підходів та алгоритмів проведення кількісного аналізу.

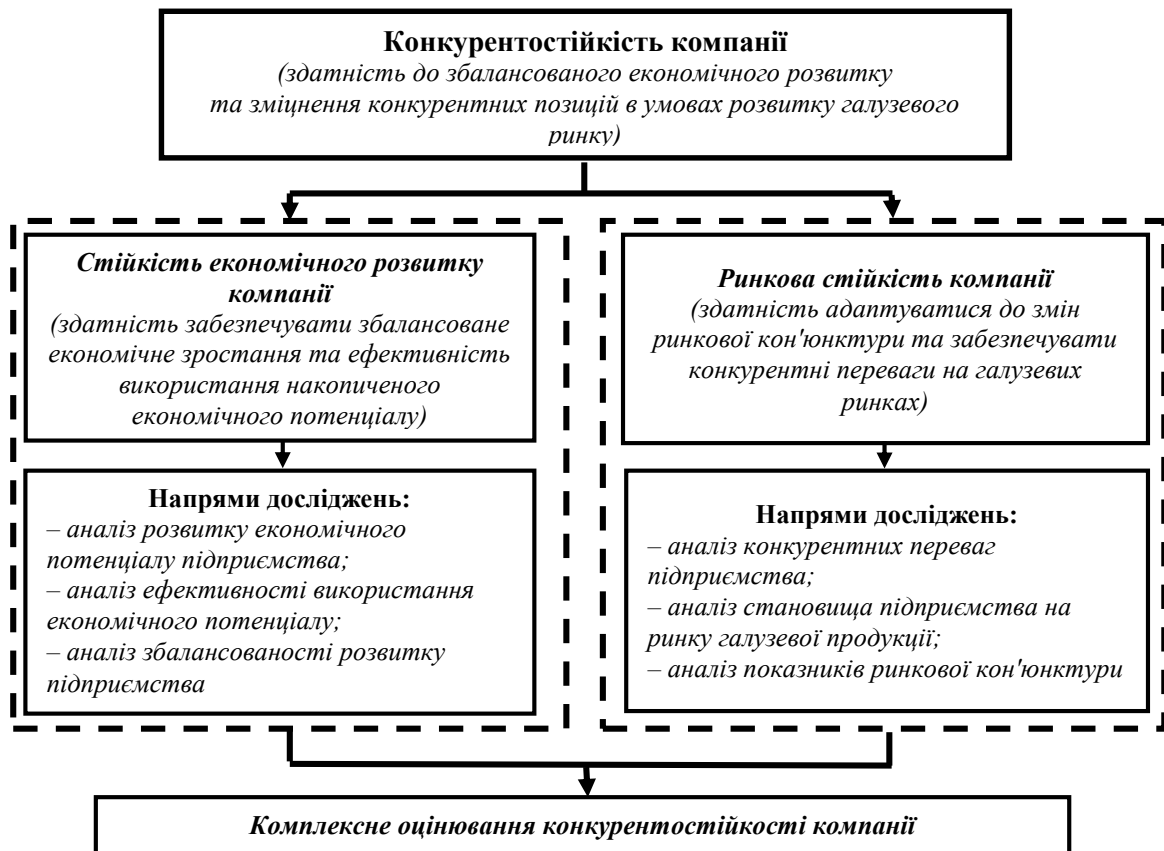


Рис. 1. Комплексне оцінювання конкурентостійкості компанії

Джерело: розроблено авторами

При оцінюванні та аналізі досягнутого рівня конкурентостійкості компанії необхідно розглядати ці показники комплексно. Це можна обґрунтувати тим, що у реальній економічній практиці можуть виникати ситуації, коли компанія демонструє стабільне економічне зростання ключових фінансових показників (з урахуванням корекції на рівень інфляції) та має достатню виробничу гнучкість. Однак за відсутності господарських договорів на реалізацію галузевої продукції його частка ринку буде нестабільною. Таким чином, навіть володіючи значним економічним потенціалом, компанія може не мати ринкової стійкості та опинитися в кризовому стані. З іншого боку, можлива ситуація, коли компанія протягом кількох років зберігає стабільні економічні показники, має достатні рівні ліквідності та платоспроможності (у межах нормативних значень для конкретної галузі), а також значні резерви виробничих потужностей. Проте слабкі конкурентні позиції та вичерпання можливостей економічного зростання ставлять під загрозу її розвиток. У жодному з випадків компанію не можна однозначно визначити як конкурентостійку, оскільки навіть при незначних змінах ринкової кон'юнктури чи повному використанні виробничих резервів вона може достатньо швидко втратити досягнуті результати. Отже, лише застосування системного підходу до реалізації складових механізму конкурентної стійкості можна досягти стабільного, прогнозованого та довготривалого позитивного ефекту.

З урахуванням викладеного вище, можна запропонувати методичний підхід до оцінювання досягнутого рівня конкурентостійкості компанії, який передбачає послідовну реалізацію наступних етапів.

Етап 1. Збір інформації щодо попиту на продукцію та аналіз конкурентного середовища. Збір даних здійснюється з різноманітних джерел, зокрема: нормативно-правових актів (закони, укази, постанови органів державної влади), статистичних звітів, аналітичних досліджень провідних консалтингових компаній тощо.

Етап 2. Оцінювання перспективності ринку. Аналіз має передбачати вивчення факторів, що визначають розуміння керівництвом компанії та їх персоналом взаємозв'язку між рівнем прибутковості та задоволеністю клієнтів. Також має враховуватися поведінка споживачів та фактори, що впливають на сприйняття пропонованих товарів чи послуг.

Етап 3. Визначення ключових факторів впливу на конкурентостійкість компанії. Мають виділятися ключові фактори, що впливають на рівень конкурентостійкості окремих компаній та галузей загалом. Також

необхідно ідентифікувати основні ризики, а також аналізувати їхній потенційний вплив на зміну рівня конкурентостійкості компанії в цілому та її окремих складових.

Етап 4. Аналіз ефективності системи управління компанією. Аналіз необхідно спрямовувати на оцінювання здатності компанії оперативно приймати рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу непередбачених змін в її внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Етап 5. Оцінювання інвестиційної привабливості компанії. Попри те, що окремі галузі можуть мати відносно низький рівень інвестиційної привабливості, для підтримки конкурентостійкості необхідно: (а) модернізувати матеріально-технічну базу (оновлення обладнання, покращення технологій, оптимізація логістичних процесів, зниження фізичного та морального зносу активів); (б) забезпечити ефективне використання існуючих виробничих потужностей; (в) аналізувати позиціонування компанії на ринку; (г) удосконалити систему управління компанією в цілому та її конкурентоспроможністю зокрема; (д) формувати оптимальну структуру активів і пасивів; (е) контролювати фінансові результати діяльності та раціональне використання прибутків.

Етап 6. Аналіз фінансової стійкості компанії. Фінансовий стан оцінюється на основі комплексного аналізу ключових показників, зокрема: рівня фінансового ризику, автономії (фінансової незалежності), боргового навантаження (індекс фінансової напруженості), загальної фінансової стабільності, маневреності фінансових ресурсів, структури мобільних активів, забезпеченості оборотного капіталу власними джерелами тощо.

Використання запропонованого методичного підходу оцінювання досягнутого рівня конкурентостійкості компаній дозволить сформувати та впровадити ефективну модель підтримки необхідного (достатнього) рівня конкурентостійкості та забезпечити довгостроковий цілеспрямований розвиток.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, поняття конкурентостійкості є комплексним і охоплює, з одного боку, конкурентостійкість окремих товарів (послуг, робіт) та діяльності компанії в цілому. При цьому, основними сутнісними характеристиками, що визначають рівень конкурентостійкості компанії є гнучкість та адаптивність, ефективне управління ресурсами, інноваційність, екологічна відповідальність. З іншого боку, конкурентостійкість компанії можна розглядати як її здатність до стабільного економічного розвитку та укріплення ринкових позицій у процесі еволюції галузевого середовища. При оцінюванні та аналізі досягнутого рівня конкурентостійкості компанії необхідно розглядати ці показники комплексно, оскільки вони мають пряму та зворотну залежність один від одного. Оцінювання досягнутого рівня конкурентостійкості компаній має передбачати збір інформації щодо попиту на продукцію та аналіз конкурентного середовища, оцінювання перспективності ринку, визначення ключових факторів впливу на конкурентостійкість компанії, аналіз ефективності системи управління нею, оцінювання її інвестиційної привабливості та аналіз фінансової стійкості.

Подальші дослідження конкурентостійкості мають спрямовуватися на визначення умов її підтримки в умовах нестабільного середовища, а також обґрунтування передумов управління конкурентостійкістю для забезпечення довгострокової ефективності діяльності компанії.

Література

1. Судомир М. Р. Конкурентостійкість як економічна категорія / М. Р. Судомир // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 2. – С. 210-215. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2016_2_26.
2. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія / І. В. Булах, Т. Б. Надтока. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
3. Сімех Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю. А. Сімех // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». – 2007. – Т. X., № 1. – С. 12–16.
4. Ali B. J. Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage / B. J. Ali, G. Anwar // International Journal of Electrical, Electronics and Computers. – 2021. – No 6(2). – Pp. 1-10.
5. Olaleye I. Unlocking competitive advantage in emerging markets through advanced business analytics frameworks / I. Olaleye, V. Mokogwu, A. Q. Olufemi-Phillips, T. T. Adewale // GSC Advanced Research and Reviews. – 2024. – No 21(02). – Pp. 419-426.
6. Тридід О.М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства / О. М. Тридід // Економіка розвитку. – ХНЕУ. – 2002. – № 2 (22). – С. 75-76.
7. Кузьминчук Н. Конкурентостійкість підприємства в аспекті організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію / Н. Кузьминчук, В. Євтушенко, Т. Куценко, О. Терованесова // Журнал європейської економіки – 2020. – Том 19, № 3. – С. 587-04. – Режим доступу: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1481>.

8. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M.E. Porter. – New York : Simon & Schuster, 2008. – 580 p.

References

1. Sudomyr M. R. (2016) Konkurentostiykist' yak ekonomichna katehoriya [Competitiveness as an economic category]. *Visnyk KHNAU. Seriya : Ekonomichni nauky*, no 2, pp. 210-215.
2. Bulakh I. V., Nadtocha T. B. (2010) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryyemstva sfery telekomunikatsiy [Assessment of the competitiveness of a telecommunications enterprise]. Donets'k: Vyd-vo DRUK-INFO.
3. Simekh Yu. A. (2007) Vyznachennya ponyattya konkurentostiykist' pidpryyemstva [Definition of the concept of competitive stability of an enterprise]. *Visnyk Mizhnarodnoho slov'yans'koho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. X, no 1, pp. 12-16.
4. Ali B. J., Anwar G. (2021) Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, vol. 6 (2), pp. 1-10.
5. Olaleye I., Mokogwu V., Olufemi-Phillips A. Q., Adewale T. T. (2024) *GSC Advanced Research and Reviews*, vol. 21 (02), pp. 419-426.
6. Trydid O. M. (2002) Kompleksna otsinka konkurentnoho statusu pidpryyemstva [Comprehensive assessment of the competitive status of an enterprise]. *Ekonomika rozvytku*, no 2 (22), pp. 75-76.
7. Kuz'mynchuk N., Yevtushenko V., Kutsenko T., Terovanesova O. (2020) Konkurentostiykist' pidpryyemstva v aspekti orhanizatsiynoho ta upravlyns'koho teoretyko-metodychnoho instrumentariyu [Competitiveness of an enterprise in the aspect of organizational and managerial theoretical and methodological tools]. *Zhurnal yevropeys'koy ekonomiky*, no 2 (22), pp. 75-76.
8. Porter M. E. (2008) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Simon & Schuster.