

Sharp, U., Gordon, A. Dzh., and Beyli, Dzh. V. Investitsii [Investments]. Moscow: Infra - M, 2003.

Starostina, A. O. Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh i mizhnarodnykh rynkiv [Marketing researches national and international markets]. Kyiv: Lazaryt-Polihraf, 2012.

Trubchanin, V. V. Diversifikatsiia proizvodstva na promyshlennykh predpriatiakh: kontseptsii, metody, modeli [Diversification of production in industrial enterprises: concepts, methods, models]. Donetsk: Apeks, 2010.

Vitlinskyi, V. V. Modeliuvannia ekonomiky [Simulation economy]. Kyiv: KNEU, 2003.

УДК 334.716

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

© 2015 КОСАТА І. А.

УДК 334.716

Косата І. А.

Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу

Вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності вітчизняних інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах посилення негативного впливу світової фінансово-економічної кризи нерозривно пов'язане із забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів суб'єктами господарювання. При цьому виникає необхідність створення нових підходів до оцінки умов, обґрунтування особливостей, визначення цілей та напрямків інтеграційних процесів, форм взаємодії суб'єктів господарювання, оцінки ступеня їх інтеграції, встановлення особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу на різних стадіях життєвого циклу та оцінка їх конкурентоспроможності. У статті розроблено ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу.

Ключові слова: ресурсний підхід, інтегровані структури бізнесу, конкурентоспроможність

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Косата Інна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

Email: kosataya@ukr.net

УДК 334.716

UDC 334.716

Косатая И. А. Ресурсный подход к определению конкурентоспособности интегрированных структур бизнеса

Решение проблем повышения конкурентоспособности отечественных интегрированных структур бизнеса в современных условиях усиления негативного влияния мирового финансово-экономического кризиса неразрывно связано с обеспечением эффективного использования имеющихся ресурсов субъектами хозяйствования. При этом возникает необходимость создания новых подходов к оценке условий, обоснованию особенностей, определению целей и направлений интеграционных процессов, форм взаимодействия субъектов хозяйствования, оценке степени их интеграции, установлению особенностей функционирования интегрированных структур бизнеса на разных стадиях жизненного цикла и оценка их конкурентоспособности. В статье разработан ресурсный подход к определению конкурентоспособности интегрированных структур бизнеса.

Ключевые слова: ресурсный подход, интегрированные структуры бизнеса, конкурентоспособность

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 14.

Косатая Инна Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

Email: kosataya@ukr.net

Kosata I. A. The Resource Approach to Determining the Competitiveness of Integrated Business Structures

Solving problems of increasing the competitiveness of domestic integrated business structures under the current conditions of increasing impact of the global financial and economic crisis is inextricably linked to the effective use of available resources by business entities. This raises the need for creating new approaches to assessing the conditions, justification of characteristics, definition of the goals and directions of the integration processes, forms of cooperation between economic entities, assessing the degree of integration, establishing the functioning of integrated business structures at different stages of the life cycle and assessing their competitiveness. In the article the resource approach to determining the competitiveness of integrated business structures has been developed.

Key words: resource approach, integrated business structure, competitiveness

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Kosata Inna A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (pl. Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Email: kosataya@ukr.net

Вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності вітчизняних інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах посилення негативного впливу світової фінансово-економічної кризи нерозривно пов'язано із забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів суб'єктами господарювання.

При цьому виникає необхідність створення нових підходів до оцінки умов, обґрунтування особливостей, визначення цілей та напрямків інтеграційних процесів, форм взаємодії суб'єктів господарювання, оцінки ступеня їх інтеграції, встановлення особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу на різних стадіях життєвого циклу та оцінка їх конкурентоспроможності.

Метою статті є розробка методичного підходу до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу.

У процесі виробничо-господарської діяльності підприємство як суб'єкт господарювання виробляє нові товари. Отже, основні якісні характеристики товарів, що дозволяють задовольнити ту чи іншу вимогу покупців, створюються на етапах науково-дослідних та конструкторських розробок, технічної підготовки виробництва, виготовлення та доведення до покупців. Таким чином, конкурентоспроможність товару впливає на конкурентоспроможність підприємства, а конкурентоспроможність підприємства впливає на конкурентоспроможність ІСБ за певним видом економічної діяльності. Це твердження знаходить відображення в роботі О. І. Пушкаря, Ю. Є. Жукова, А. А. Пилипенка [1]: «...категорії конкурентоспроможності групи підприємств та конкурентоспроможності товару взаємопов'язані. Адаже як основні критерії конкурентоспроможності групи можна запропонувати дві оцінні категорії: цінність товарів та послуг, які виробляються в межах спільно встановлених угод, та цінність об'єднання підприємств як суб'єкта господарювання» [1, с. 191].

Сучасний етап розвитку економіки України, зокрема промислового виробництва, потребує подальшого поглиблення теоретичних та методичних засад визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу.

Аналіз досліджень і публікацій. У сучасній економічній теорії існує велика кількість підходів до визначення конкурентоспроможності та класифікації видів конкурентоспроможності. Наприклад, А. С. Шпанко [2, с. 12] зазначає, що існують такі погляди на критерії класифікації джерел походження конкурентоспроможності:

- 1) за місцем формування конкурентних переваг;
- 2) за ступенем еволюційного розвитку управління конкурентоспроможністю на ринку;
- 3) за часом реалізації конкурентних можливостей.

Ґрунтовний аналіз різноманіття теоретичних та методологічних засад визначення економічних категорій «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу» й методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств та інтеграційних утворень дозволив встановити, що на зазначеному етапі розвитку економічної теорії багато західних та російських вчених-економістів віддають перевагу ресурсному підходу до визначення конкурентоспроможності.

Здійснені дослідження показали, що застосування провідних розробок з ресурсної парадигми до оцінки конкурентоспроможності українських промислових підприємств та інтегрованих структур бізнесу дозволить значною мірою покращити якість стратегічного управління на них. В той же час багато питань у цій теорії є спірними, багато аспектів, зокрема методичне забезпечення розрахунків, потребують уточнення та вдосконалення; отже, ресурсний підхід до оцінки конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу вимагає подальшого дослідження з урахуванням специфіки українських об'єднань підприємств.

Провідною ідеєю або базовим методологічним постулатом ресурсної концепції, за висловом В. С. Каткало, є твердження, що «... кожна фірма в принципі може володіти неоднорідними ресурсами та спроможностями, які складно було б змінити внаслідок складності процесу їх накопичення і які є джерелами рент, недосяжних для інших фірм» [3, с. 5].

У базовій статті Б. Вернерфельда «Ресурсна трактовка фірми» запропоновано новий погляд на підприємство як на сукупність ресурсів та компетенцій, на відміну від традиційного визначення підприємства як сукупності бізнес-одиниць. Подальший розвиток та поглиблення ресурсного підходу до стратегічного управління підприємством та його конкурентоспроможністю, здійснений К. Прахаладом та Г. Хамелом, які розглядали ресурси підприємства як своєрідну матеріальну базу для створення конкурентних переваг нового типу, а саме динамічних (ключових) компетенцій [3]. Отже процес формування ключових компетенцій інтегрованої структури бізнесу здійснюється таким чином (рис. 1).

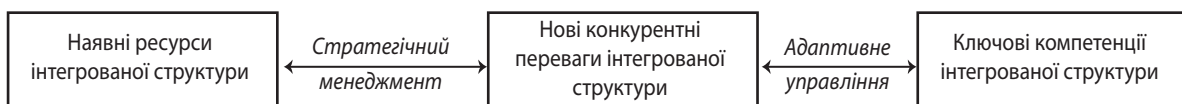


Рис. 1. Перетворення ресурсів інтегрованої структури бізнесу на її ключові компетенції [4]

При цьому ключові компетенції надають підприємствам, що входять до складу інтегрованої структури бізнесу, можливість швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Так, Р. Грант зазначає: «В той час, як ресурси є джерелом навичок фірми, навички є основним

джерелом її конкурентної переваги» [3]. Як видно з рис. 1, ключові компетенції, що отримані інтегрованою структурою у певний момент часу, впливатимуть у майбутньому на її ресурсний потенціал, тобто формуватимуть якісні та кількісні показники наявності й стану ресурсів.

Аналіз становлення ресурсного підходу та ідеї створення «динамічних навичок фірми» доцільно доповнити розглядом схожого за сутністю когнітивного підходу до стратегічного менеджменту. Так, на думку Д. П. Ходкінсона та П. Р. Сперроу [5], стратегічно компетентна організація – це, по суті, організація, що здатна до самоосвіти. При цьому «когнітивна компетентність» визначає спрямованість підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і швидко реагувати на них та оперативного діагностувати внутрішні зміни й контролювати їх. Слабкі сигнали зовнішнього середовища – термін, який останнім часом часто зустрічається в економічній літературі – вимагають від системи управління підприємством не тільки їх вловлювання та фіксації. Система управління повинна ці сигнали «фільтрувати, зберігати, вивільняти та інтерпретувати їх таким чином, щоб її реакції були адекватними» [5, с. 23].

Отже, ідея Д. П. Ходкінсона та П. Р. Сперроу щодо ключової ролі в забезпеченні успішного функціонування організації її стратегічної компетенції узгоджується з ідеєю Р. Гранта щодо динамічних навичок фірми як вищого рівня навичок та вмій.

Розвиток західними вченими-економістами ресурсного підходу до стратегічного управління підприємствами розширив тлумачення ресурсів за трьома складовими (праця, земля, капітал), подане К. Марксом. У 1999 р. «Сучасний економічний словник» наводив таке тлумачення категорії ресурси фірми: «...засоби, можливості, цінності, запаси фірми, джерела її доходів, що забезпечують стабільну роботу фірми за основними видами її діяльності й отримання прибутку» [6, с. 298]. На відміну від цього підходу Р. Грант вважає ресурси підприємства складною комбінацією матеріальних та нематеріальних активів фірми [3, с. 8].

Слід зазначити, що ресурсний підхід досліджували й вітчизняні вчені-економісти, зокрема в монографії [7] виділяють чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: компаративний, які базується на порівнянні характеристик діяльності підприємств, що конкурують; ресурсний, який базується на вивченні потенційних можливостей підприємства, що залежать від рівня розвитку та використання стратегічного потенціалу; комплексний підхід, що базується на поєднанні ресурсного та компаративного підходів; системний, сутність якого полягає в розгляді конкурентоспроможності як властивості складних динамічних соціально-економічних систем. Автори зазначеної роботи віддають перевагу системному підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Застосування ресурсного підходу для дослідження та розробки ефективного механізму формування конкурентоспроможних інтегрованих структур бізнесу має певні переваги. В рамках цього підходу інтегровану структуру бізнесу можна розглядати як об'єднання підприємств, що володіють різними ресурсами з метою досягнення їх оптимального складу та отримання синергетичного ефекту від їх поєднання та створення завдяки цьому нових динамічних здібностей. Такий погляд дозволяє окремим складовим інтегрованої структури уникнути дублювання витрат та досягти певної економії матеріальних ресурсів завдяки збільшенню ефективності внаслідок отримання

більш якісного стану нематеріальних ресурсів. Динамічні здібності інтегрованої структури, як базовий елемент нематеріальних ресурсів, втілюють у собі ідею необхідності покращення адаптивного управління бізнес-процесами, що відбуваються на підприємствах – складових елементах інтегрованої структури. Так, наприклад, в роботі [8, с. 165] зазначається, що динамічні здібності фірми – це процес генерації продуктивних інновацій, виробничої гнучкості, спроможності реагувати на ринкові зміни, який повторюється у часі. При цьому деякі автори виділяють ще вищий – надрівень здібностей підприємства – креативні або підприємницькі здібності або спроможність створювати та втілювати нові стратегічні управлінські рішення швидше за конкурентів завдяки ідентифікації цінності різних видів ресурсів підприємства. У цілому динамічні та креативні здібності тісно пов'язані між собою, тому можна стверджувати, що вони займають один рівень в ієрархії компетенцій підприємства. Динамічні здібності підприємства, як вважають Т. Андреева та В. Чайка, дозволяють оновлювати ключові компетенції (фактори успіху) підприємства згідно зі змінами зовнішнього середовища. Незважаючи на існуюче різноманіття поглядів різних авторів щодо сутності та джерел виникнення динамічних здібностей, можна виділити спільні твердження: динамічні здібності визначають результати діяльності підприємства через опосередкований вплив на операційні здібності; динамічні здібності базуються на інвестиціях та інноваціях. Ці твердження виступають доказом існування тісного взаємозв'язку між формуванням ресурсного потенціалу підприємства та його ключових компетенцій й динамічних здібностей.

Розробка ефективного механізму створення конкурентоспроможних інтегрованих структур бізнесу в рамках ресурсного підходу передбачає чітке визначення економічної категорії ресурсів. Аналіз та узагальнення літературних джерел дозволив запропонувати таке визначення:

Ресурси інтегрованої структури бізнесу – це сукупність матеріальних та нематеріальних активів, отриманих у результаті об'єднання підприємств – складових елементів цієї структури, що забезпечує спроможність конкурувати на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Це визначення, сформульоване в рамках ресурсного підходу, дозволяє виокремити дві групи ресурсів: матеріальні та нематеріальні. При цьому, як справедливо зазначає В. С. Катякало, «виникає проблема обліку та оцінки вартості нематеріальних активів, які до цих пір ніде у світі не відображаються в стандартній бухгалтерській звітності. За всієї важливості нематеріальних активів...підходом до їх оцінки залишається визначення різниці між ринковою вартістю фірми та вартістю заміщення її матеріальних активів» [3, с. 8].

Таким чином, виникає потреба у розробленні системи показників, що дозволить здійснювати оцінку ресурсів інтегрованої структури бізнесу.

Необхідно зазначити, що в економічній літературі наведено широкий спектр підходів до оцінки матеріальних ресурсів підприємства. Аналіз літературних джерел з дослідження цієї проблеми дозволив побудувати порівняльну таблицю з групами показників, що запропоновані різними авторами та відобразити перелік окремих показників у складі запропонованих груп.

Таблиця 1

Напрями оцінки конкурентоспроможності підприємств у рамках ресурсного підходу *

Група (напрямок дослідження)	Перелік показників
1	2
І. В. Ярошенко [9]	
Фінансова	Капіталізація. Рентабельність активів. Рентабельність продажу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності. Коефіцієнт автономії
Внутрішніх процесів	Коефіцієнт оборотності активів. Фондовіддача, тис. грн. Коефіцієнт зносу основних засобів. Витрати на 1 грн продукції, грн. Обсяги утилізації шламів, тис. т. Доля замовлень з потрібною якістю, %
Розвитку потенціалу	Витрати на НДР, тис. грн. Прибуток на 1 акцію, грн. Кількість нововведень Капітальні інвестиції до виторгу, %
Клієнтська	Частка ринку, %. Санкції за порушення стандартів. Продукція, сертифікована за ISO, %
В. А. Павлова [10]	
Показники фінансового потенціалу	Рентабельність продажу, %. Рівень витрат виробництва, %
Показники виробничого потенціалу	Середньорічні темпи зростання ринку, %. Темпи зростання обсягів продукції на одного працівника, %. Коефіцієнт фондовіддачі. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів. Коефіцієнт придатності основних засобів
Показники маркетингового потенціалу	Питома вага ринку у регіоні, %. Питома вага аналогічних асортиментних різновидів за номенклатурою конкурентів у загальному асортименті, %. Питома вага продажу товарів-аналогів у товарній структурі найбільших споживачів, %
Показники організаційного потенціалу та менеджменту	Рівень заробітної плати до обсягу продажу, %. Питома вага працівників з вищою освітою, що відповідає сфері діяльності, %. Коефіцієнт постійності кадрів. Питома вага управлінців у загальній кількості працівників, %

Продовження табл. 1

1	2
С. Б. Алексєєв [11]	
Показники адаптивності до зовнішнього середовища	Коефіцієнт виконання плану продажу. Коефіцієнт виконання плану поставок. Коефіцієнт стійкості відносно конкурентів. Коефіцієнт забезпеченості кадрами
Показники технічного потенціалу	Фондовіддача. Матеріаловіддача. Коефіцієнт зносу обладнання. Коефіцієнт використання виробничої потужності
Показники фінансових можливостей	Коефіцієнт загальної оборотності. Коефіцієнт оборотності основних засобів. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу
Показники ефективності виробництва	Рентабельність продажу. Рентабельність активів. Рентабельність власного капіталу. Рентабельність функціонального капіталу. Рентабельність виробництва
Р. Грант [12]	
Матеріальні	Фінансові, фізичні
Нематеріальні	Технологія, репутація, культура
Людські	Навички ноу-хау, здатність до співпраці та комунікацій, мотивація
В. М. Горбатов [13]	
Товарно-продуктовий потенціал	Питома вага експортної продукції в загальному обсязі продажу. Питома вага зарубіжного виробництва в загальному обсязі продажу. Питома вага готової продукції в загальному обсязі продажу
Техніко-технологічний потенціал	Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів. Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів. Фондоозброєність працівників
Виробничий потенціал	Виробничі потужності. Ступінь завантаження виробничих потужностей
Науково-інноваційний потенціал	Коефіцієнт співвідношення витрат на технологічні інновації до загального обсягу продажу. Питома вага нової продукції в загальному обсязі продажу

Закінчення табл. 1

1	2
Фінансовий потенціал	Оборотність активів. Коефіцієнт рентабельності (збитковості активів). Коефіцієнт загального покриття
Кадровий потенціал	Середній вік працівників. Коефіцієнт плинності кадрів. Питома вага ІТР з вищою освітою в їх загальній чисельності
Матеріально-фінансові ресурси	Сума обігових коштів
Інвестиційні ресурси	Сума власних обігових коштів

* Джерело: [4]

А. З. Селезньов [14] наводить такі показники для оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- технічний (технологічний) рівень виробництва;
- якість матеріалів та сировинних ресурсів;
- якість і технологічність комплектуючих виробів;
- кваліфікація працівників та співвідношення різних категорій працівників;

- рівень організації праці;
- стан соціальної сфери підприємства;
- співвідношення інтелектуальних сил, що зайняті розробкою перспективних проблем та вирішення термінових питань;
- якість виробів, їх номенклатурна диференціація;
- здатність до переходу на випуск нової продукції, до диверсифікації виробництва;
- покращення системи мотивації праці;
- організація служб інформації та маркетингу;
- організація підготовки и кадрів;
- організація сертифікації технологій і виробів.

На сьогодні різні автори пропонують різноманітні групи показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Спільним для всіх науковців є виокремлення фінансової групи, при цьому кожен з авторів пропонує свій перелік показників у складі цієї групи. Для обґрунтування системи показників, за допомогою якої можна здійснювати оцінку конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу в рамках застосування ресурсного підходу, доцільно розробити матрицю показників оцінки конкурентоспроможності, що наведені в економічній літературі (табл. 2). До складу цієї матриці увійшли показники, що найбільш часто зустрічаються в економічних дослідженнях з оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 2

Матриця формування системи показників для оцінки конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу в рамках ресурсного підходу*

Показник	Автори				
	І. В. Ярошенко	В. А. Павлова	С. Б. Алексєєв	Р. Грант	В. М. Горбатов
Рентабельність продажу	+	+	+	+	+
Рентабельність активів	+	-	+	+	+
Коефіцієнти ліквідності	+	+	+	+	+
Коефіцієнти оборотності	+	+	+	+	+
Фондовіддача	+	+	+	+	+
Матеріаловіддача	+	+	+	+	+
Показники стану основних засобів	+	+	+	+	+
Показники оцінки витрат на інновації та інвестиції	+	+	+	+	+
Показники оцінки персоналу	+	+	+	+	+
Показники оцінки маркетингової діяльності	+	+	+	+	+

* Джерело: [4]

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємств у рамках ресурсного підходу, на думку провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, здійснюється на основі загальноприйнятих показників оцінки фінансового стану, техніко-технологічного рівня, інвестиційно-інноваційної активності, маркетингової діяльності та використання персоналу.

Висновки. У рамках розробки методичного підходу до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу наведений перелік показників з оцінки

конкурентоспроможності підприємств, що найчастіше зустрічаються в економічній літературі, доцільно доповнити показниками, які б враховували особливі риси інтеграційних утворень підприємств як таких та українських інтегрованих структур бізнесу зокрема. Ці показники повинні характеризувати синергетичні ефекти, що виникають внаслідок інтеграції, структуру конкурентоспроможного потенціалу суб'єктів господарювання та їх інтеграційного утворення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Х. : Кроссруд, 2006. – 440 с.
2. Шпанко А. С. Місце та сутність стратегічної конкурентоспроможності в ієрархії видів конкурентоспроможності / А. С. Шпанко // У зб. «Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики»: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції 23 – 24 жовтня 2007 р. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – С. 12 – 14.
3. Катяло В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катяло // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2002. – Вып. 3 (24). – С. 3 – 26.
4. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія / М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 368 с.
5. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Д. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу; [пер. с англ.]. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
6. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
7. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
8. Андреева Т. Е. К дискуссии о сущности динамических способностей / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2006. – Вып. 4. – С. 163 – 174.
9. Ярошенко І. В. Формування збалансованої системи показників в управлінні інтегрованими структурами бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. В. Ярошенко. – Х., 2008. – 20 с.
10. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Донецьк : Каштан, 2006. – 312 с.
11. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНТУ, 2007. – 348 с.
12. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
13. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса: монография / В. М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.
14. Селезнев А. З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А. З. Селезнев. – М. : Юрист, 1999. – 384 с.

REFERENCES

- Andreeva, T. E., and Chayka, V. A. "K diskussii o sushchnosti dinamicheskikh sposobnostey" [Discussion on the nature of dynamic capabilities]. Vestnik SPbGU. Seriya «Menedzhment», no. 4 (2006): 163-174.
- Alekseev, S. B. Adaptivnoe upravlenie konkurentosposobnosti predpriiatiia [Adaptive management of competitiveness of the enterprise]. Donetsk: DonNTU, 2007.
- Grant, R. Sovremennyy strategicheskii analiz [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2008.
- Gorbатов, V. M. Konkurentosposobnost i tsikli razvitiia integrirovannykh struktur biznesa [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Kharkiv: INZhEK, 2006.
- Ivanov, Yu. B., Orlov, P. A., and Ivanova, O. Yu. Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok [Competitive advantages of the enterprise: evaluation, formation and development]. .
- Khodkinson, D. P., and Sperrou, P. R. Kompetentnaia organizatsiia: psikhologicheskii analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta [Competent organizations: the psychological analysis of the process of strategic management]. Kharkiv: Gumanitarnyy tsentr, 2007.
- Katvalo, V. S. "Teoriia strategicheskogo upravleniia: etapy razvitiia i osnovnye paradigmy" [Strategic management theory: the stages of development and the basic paradigm]. Vestnik SPbGU. Seriya «Menedzhment», no. 3 (24) (2002): 3-26.
- Kyzym, M. O. et al. Intehrovani struktury biznesu: problemy teorii ta praktyky otsiniuvannia konkurentospromozhnosti [Integrated business structure: problems of theory and practice of evaluation competitiveness]. Kharkiv: INZhEK, 2010.
- Pavlova, V. A. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka ta stratehiia zabezpechennia [Competitiveness: assessment and strategy support]. Donetsk: Kashtan, 2006.
- Pushkar, A. I., Zhukov, Yu. E., and Pilipenko, A. A. Strategicheskie grupy predpriiaty: kontseptsii, metodologii, upravlenie [Strategic group of companies: concept, methodology, management]. Kharkiv: Krossrud, 2006.
- Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. Sovremennyy ekonomicheskii slovar [Modern Dictionary of Economics]. Moscow: INFRA-M, 1999.
- Shpanko, A. S. "Mistse ta sutnist stratehichnoi konkurentospromozhnosti v iierarkhii vydiv konkurentospromozhnosti" [Location and nature of strategic competitiveness in the hierarchy of species competitiveness]. In Konkurentospromozhnist ta innovatsiinyi rozvytok Ukrainy: problemy nauky ta praktyky, 12-14. Kharkiv: INZhEK, 2007.
- Seleznev, A. Z. Konkurentnye pozitsii i infrastruktura rynku Rossii [Competitive position and market infrastructure in Russia]. Moscow: Yurist, 1999.
- Yaroshenko, I. V. "Formuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv v upravlinni intehrovanymy strukturamy biznesu" [Formation of the balanced scorecard to manage integrated business structure]. avtoreref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04, 2008.