

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКИЙ И УКРАИНСКИЙ ПОДХОДЫ

© 2014 СОМОВ Д. А.

УДК 005.21

### Сомов Д. А. Стратегическое управление предприятием: западноевропейский и украинский подходы

В статье рассмотрены основные этапы формирования теории стратегического управления. Исследованы современные тенденции развития систем стратегического управления предприятием. Выявлены факторы, влияющие на формирование систем стратегического управления западноевропейских и украинских предприятий. Показана взаимосвязь организационных способностей с устойчивыми конкурентными преимуществами. Определены основные направления развития систем стратегического управления на украинских предприятиях.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, динамические способности, компетенции, конкурентные преимущества

**Библ.:** 27.

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

**E-mail:** dimonsa@ukr.net

УДК 005.21

### Сомов Д. О. Стратегічне управління підприємством: західноєвропейський та український підходи

У статті розглянуто основні етапи формування теорії стратегічного управління. Досліджено сучасні тенденції розвитку систем стратегічного управління підприємством. З'ясовано чинники, що впливають на формування систем стратегічного управління західноєвропейських та українських підприємств. Показано взаємозв'язок організаційних здібностей зі стійкими конкурентними перевагами. Визначено основні напрями розвитку систем стратегічного управління на українських підприємствах.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, динамічні здібності, компетенції, конкурентні переваги.

**Бібл.:** 27.

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

**E-mail:** dimonsa@ukr.net

UDC 005.21

### Somov Dmytro O. Strategic Enterprise Management: Western European and Ukrainian Approaches

The article describes the main stages of the strategic management theory. Current trends of strategic enterprise management systems were studied. The factors influencing the formation of strategic management systems of Western European and Ukrainian companies were defined. The relationship of organizational capabilities with a sustainable competitive advantage was shown. The main directions of development of strategic management systems in Ukrainian enterprises were set.

**Key words:** strategy, strategic management, dynamic capabilities, competencies, competitive advantages.

**Bibl.:** 27.

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

**E-mail:** dimonsa@ukr.net

Інтеграція економіки України в Європейське економічне простір соприєжено з змінами умов господарювання для підприємств України. Отримання доступу к найбільш платіжеспособному ринку сбыта в мире розширяє можливості для національного бізнесу, але не являється гарантією спроста європейських потребителів на продукцію українських підприємств. Существенною проблемою остається низька конкурентоспособність української продукції і підприємств в цілому. Рішення даної проблеми не може бути досягнуто тільки за счєт реалізації окремих тактичних заходів, необхідні комплексні зміни стратегічного характеру, направлені на формування і утримання стійких конкурентних переваг, що передбачає якісні зміни в виробництві і управлінні.

Проблеми розвитку підприємств обострилися з зменшенням росту компаній, функціонуючих на екстенсивних принципах виробництва, внаслідок насичення ринків і посилення інтенсивності конкуренції на них. Конкурентні переваги, які формувалися на операційному рівні носили ситуативний, тимчасовий характер і тому не могли бути основою стійкого росту і розвитку підприємств. Внаслідок цього фокус практичних і наукових досліджень був перенесений на стійкі конкурентні переваги з виділенням стратегі-

ської системи управління як спеціального механізму їх формування і утримання.

Начинаючи з кінця 60-х років ХХ століття західноєвропейські і японські компанії починають застосовувати системи стратегічного планування, а з середини 80-х років ХХ століття – системи стратегічного управління [1, с. 138].

Слід відзначити, що практика впровадження систем стратегічного управління на українських підприємствах ґрунтується на плановому підході, який був характерним для західних компаній в 1960 – 1970-х роках. На сучасних українських підприємствах існують значущі розриви між плануванням стратегії і її здійсненням, що вимагає кардинальних змін в системі управління, в підходах к стратегії, в організаційній культурі, в мисленні управлінців.

Незважаючи на значущу кількість досліджень, присвячених питанням стратегічного управління, в економічній літературі остається недостатньо розробленою проблема трансформації систем стратегічного управління на українських підприємствах в відповідності з сучасними умовами конкуренції на глобальному ринку.

Вивчення проблем стратегічного управління має давню історію, але в більшій ступені охоплювало військову і політичну сферу діяльності людини. Розробка теоретичної бази в сфері стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарю-

ния активно началась лишь во второй половине XX века. Первопроходцами в теории стратегического управления предприятиями стали Д. Е. Шендел и К. Дж. Хаттен, И. Ансофф, К.Р. Эндрюс, К.Р. Кристенсен, А. Чандлер. Следует выделить подход стратегического управления на основе позиционирования, наиболее яркими представителями которого были в 1970-х гг. Б.Д. Хендерсон (матрица БКГ) и М. Портер в 1980-х гг. (модель пяти сил конкуренции). Следует отметить работы Г. Минцберга, А. А. Томпсона и Дж. Стрикленда, П. Дойля, К. В. Хофера и Д. Шендела, В. С. Ефремова, А. П. Градова и других исследователей.

Во второй половине 1980-х и 1990-х гг. выделился ресурсный подход к стратегии предприятия, теоретические положения которого раскрыты в работах Б. Вернерфельта, Дж. Барни, Р. Амита и П. Шумакера, Д. Тиса и Г. Пизано, Д. Коллиса и С. Монтгомери, К. Хелфат и М. Петераф, Катъкало В. С. а также у многих других учёных.

Среди украинских учёных проблемами стратегического управления занимались Мартиненко Н. М., Игнатъева И. А., Шершнёва З. Е., Осовская Г. В., Фишук А. Л., Жалинская И. В., Гордиенко П. А., Кливец П. Г., Дикань В. Л., Гринёв А. В. и другие.

Цель статьи состоит в исследовании факторов, повлиявших на формирование отличительных особенностей в теории и практике стратегического управления предприятиями в западноевропейских странах и в Украине.

Предпосылками к формированию стратегического управления послужили рациональные процессы долгосрочного планирования в крупных западных компаниях, что нашло отражение в первом определении стратегии предприятия, предложенном Альфредом Чандлером в 1962 г. Он считал, что стратегия представляет собой «определение основных долгосрочных целей предприятия, задач предприятия и утверждение курса действий вместе с распределением ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [2, с. 13].

В 1965 г. Игорь Ансофф предложил модель стратегического планирования, которая предусматривала постоянную переоценку и переработку начально разработанных концепций развития организации с учётом влияния факторов внешнего окружения, но, в целом, рациональным процесс иерархического планирования сохранялся и был значительно формализован [3].

Кроме рационального планового подхода к стратегии в 1960 – 1970-х гг. нашёл широкое распространение подход состыковки организационных факторов и факторов внешнего окружения. Данный подход был предложен в 1962 г. К. Р. Эндрюсом и обобщён в акрониме SWOT. Впоследствии идея SWOT была доработана до модели разработки стратегии поведения фирмы Эдмундом Леарнедом, Роландом Кристенсеном, Кеннетом Эндрюсом и Вильямом Гуттом, которую они представили в 1965 г. в своей совместной книге «Бизнес-политика» [4].

Доминирование рационалистических подходов к планированию стратегии и согласованности факторов внутренней и внешней сред организации повлияло и на формирование понимания природы стратегического управления. Впервые термин «стратегическое управление» был предложен Д. Е. Шенделем и К. Дж. Хаттенем в 1972 г. Они раскрыли его как «процесс определения и установки связи организации с её окружением, который охватывает реализацию выбранных целей и стремление достичь же-

лаемого состояния взаимодействия с окружением при помощи распределения ресурсов, что позволяет эффективно и результативно действовать организации и её подразделениям» [5].

Стратегическое управление в дальнейшем было отделено от стратегического планирования. В 1979 г. вышла книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», в которой он показал, что стратегическое управление включает в себя три составляющие: стратегическое планирование, развитие управленческих способностей и управление изменениями [6, с. 8].

Выделение компоненты организационных способностей способствовало поиску эндогенных факторов повышения эффективности стратегии организации. В 1990-х годах в теории стратегического управления наметилась смена доминирующей научной парадигмы. В это время набирает силу ресурсный подход к стратегии, который отстаивает приоритетное влияние организационных факторов по сравнению с отраслевыми на экономические результаты стратегий предприятий. Популяризации положений ресурсного подхода к стратегии способствовали результаты ряда эмпирических исследований, которые подтверждали приоритетность влияния эндогенных факторов на уровень рентабельности собственного капитала компаний [7 – 14].

Обращает на себя внимание тот факт, что значительное превышение влияния организационных факторов над отраслевыми на уровень результатов хозяйственной деятельности компаний подтверждалось результатами исследованиями 1997 г. и 2002 г., в которых принимал участие Майкл Портер, оппонировавший идеям ресурсного подхода [15, 16]. После чего его позиция поменялась с противоборствующей на более лояльную, так как он предложил дополнять стратегический анализ ресурсов отраслевым анализом, аргументируя свою позицию тем, что отраслевые факторы хотя и в меньшей степени, но также значительно влияют на стратегию.

Исследования влияния групп факторов на уровень рентабельности собственного капитала проводились на предприятиях США, Бразилии, Европы и Малазии, что может свидетельствовать о справедливости полученных выводов для предприятий, работающих в странах с различным уровнем развития экономики и различными условиями конкуренции.

В рамках концепции динамических способностей ресурсного подхода к стратегии подчёркивается, что единственными ресурсами для роста, присущими «природе» организации и которые практически невозможно привлечь с рынка, являются организационные способности. Данная позиция развивает идеи Эдит Пенроуз, которая рассматривала управленческий ресурс фирмы в качестве единственного источника роста компаний, который по своей природе является исключительно организационным. В соответствии с Пенроуз, фирма растёт не до «оптимального объёма» в представлении неоклассиков, а до тех пор, пока знаний и опыта менеджмента достаточно для обеспечения роста [17, с. 200; 18, с. 78 – 83].

В качестве источника роста предприятий следует рассматривать не только развитие способностей управленцев, но и развитие способностей всех других категорий персонала организации. Люди, работающие в организации, с присущими им способностями и компетенциями формируют организационные способности к более эффективной

деятельности предприятия, т.е. обеспечивают получение устойчивых конкурентных преимуществ.

Существенной особенностью организационных способностей является формирование барьеров для их имитации конкурентами вследствие коллективного характера знаний и компетенций; наличия неявных знаний, формирующих способности; интегрированности знаний, информации, способов её получения и использования в существующую организационную культуру и специфику имеющихся у организации ресурсов и способностей.

**С**овременные концепции стратегического менеджмента направлены на активизацию творческого потенциала работников, что проявляется в демократизации управления, в политике смягчения социальных противоречий, в формировании прочных неформальных связей между сотрудниками, во внедрении более гибких и плоских организационных структур в зависимости от потребностей фирмы [19].

С конца 1980-х гг. широкое распространение получили идеи концепции «организационной культуры», в соответствии с которыми все категории персонала должны принимать непосредственное участие в выборе целей развития предприятия и способов их достижения.

Своё практическое применение подходы концепции «организационной культуры» нашли в организации процессов управления европейских компаний. В Германии в состав наблюдательных советов средних корпораций включается не менее трети его членов из работников предприятия, а в крупных (работает более 2000 человек) – 50%, что позволяет выявлять и учитывать интересы и инициативы персонала предприятия при рассмотрении стратегических вопросов [20, с. 39].

Немецкая модель корпоративного управления используется рядом стран Скандинавии, Францией, Нидерландами, Бельгией. Во Франции для фирм, использующих двухзвенную модель корпоративного управления, 33% членов совета директоров назначается трудовым коллективом, в Люксембурге в аналогичных фирмах доля назначенных трудовым коллективом членов совета директоров составляет 50%, в Швеции трудовой коллектив назначает 2 или 3 члена совета директоров. Для компаний, реализующих трехзвенную модель корпоративного управления, доля членов наблюдательного совета, назначенных трудовыми коллективами, составляет 33% от общего числа членов совета (в Австрии и Нидерландах) [21].

В Швеции действует система унитарных советов (без выделения наблюдательного совета в качестве отдельной структуры), но законодательно закреплено обязательное участие в советах директоров представителей «низшего» уровня служащих компании. Такая ситуация отражает влияние общей социально-экономической системы «шведского социализма» [22, с. 45].

Развитые страны в политике своих компаний и на государственном уровне закрепляют участие персонала организаций в выработке и принятии стратегических решений, что подчёркивает значимость интеллектуального капитала компании в целом для её стабильного эффективного развития.

Современное состояние осуществления стратегического управления на предприятиях Украины свидетельствуют о доминировании подходов стратегического планирования и позиционирования. Это связано с более сильными традициями и длительной практикой директивного планирования в СССР.

В результате продолжительного периода запрета на осуществление предпринимательства, формирования массовой идеологии социализма и стереотипов поведения, характерных для экономики планового хозяйства, население Украины в значительной степени утратило навыки к предпринимательской деятельности, самостоятельности принятия решений в рыночных условиях [23].

Значительная бюрократизация процессов управления на средних и особенно крупных предприятиях Украины формирует низкую ответственность наёмных работников за коммерческий успех предприятия, низкую активность в проявлении предпринимательских и творческих инициатив, мотивирует к ожиданию опеки со стороны администрации и государства.

Корпоративные органы высшего управления украинских предприятий во многом игнорируют интересы персонала, используют директивные способы внедрения стратегических решений.

Следует отметить, что предприятия США, Канады, Японии, стран Западной Европы осуществляют свою деятельность в условиях, характерных для постиндустриальной экономики. В рамках данных экономических условий хозяйствования недифференцированные факторы производства (капитал, рабочая сила, земля, предпринимательская инициатива) являются необходимыми, но не достаточными условиями успеха. Конкурентные преимущества обеспечиваются за счёт новых знаний, способностей и компетенций персонала организаций. Как следствие, основой устойчивой эффективной деятельности предприятий выступают нематериальные активы, доля которых в стоимости западных компаний увеличивается и может во много раз превышать долю материальных активов.

По данным компании Interbrand, процентное соотношение материальных и нематериальных активов компаний British Petroleum равно 29 : 69, компании IBM – 17 : 69, компании Coca-Cola – 4 : 69 [24]. Доля нематериальных активов в балансовой стоимости активов таких украинских предприятий как Алчевский металлургический комбинат составляет 0,017%, Алчевский коксохимический завод – только 0,012%.

**В** отличие от западноевропейских компаний украинские предприятия работают в условиях, характерных для индустриальной экономики, которая в основном направлена на развитие промышленных предприятий в добывающей, металлургической и в других отраслях первичной переработки сырья.

Значительной проблемой украинских предприятий остаётся обеспеченность факторами производства и прежде всего капиталом для воспроизводства существующих основных фондов. На конец 2012 г. уровень износа основных фондов промышленности Украины составил 57,3%, добывающей отрасли – 54,1%, металлургической отрасли – 63%, машиностроения – 63,7%. Серьёзной проблемой является тенденция к росту уровня износа основных фондов [25].

Значительный износ основных фондов усугубляется недостаточным уровнем инновационного обновления предприятий, так в Украине удельный вес объёма выполненных научных и научно-технических работ в ВВП с 1996 г. по 2012 г. сократился с 1,36% до 0,8%, в странах ЕЭС данный показатель находится на уровне 2% и по отдельным странам составляет до 3,84% [26, с. 69 – 70].

Сегодня Украина отстаёт не только от предприятий-лидеров США, Японии, ЕЭС, функционирующих в условиях постиндустриальной экономики, но и от предприятий Российской Федерации, работающих в условиях индустриальной экономики. Рост украинской экономики носит классический экстенсивный характер [27].

Преобладающие в теории и практике стратегического управления исследования и разработки сосредоточились на проблеме качественного развития, которое может поддерживаться экстенсивным ростом предприятия при использовании ранее достигнутых устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому процессы инвестирования в развитие должны носить инновационный характер и сбалансированно охватывать как основные фонды, так и персонал предприятий.

## ВЫВОДЫ

Современная теория стратегического управления переориентировалась с проблем роста на проблемы развития организации. Это нашло отражение в смене доминирующих парадигм планового рационализма на отраслевое позиционирование в 1980-х годах и на концепцию динамических способностей, концепцию знаний, концепцию творческого предпринимательства в 1990-х – 2000-х годах.

Развитие источников устойчивого конкурентного преимущества в значительной степени опирается на внутренние для организации факторы. Персонал, как носитель способностей и компетенций, становится основным направлением для стратегических инвестиций. Привлекательность инвестиций в формирование конкурентных преимуществ на уровне организационных способностей заключается в невозможности их точной имитации конкурентами и эффективного получения через рынок.

Внедрению систем стратегического управления, ориентированных на развитие организационных способностей на предприятиях западноевропейских стран, способствовали социально ориентированная политика государств и переход к постиндустриальной экономической системе хозяйствования, в которой конкурентные преимущества формируются на основе знаний.

С открытием рынков Украины для иностранных конкурентов и выходом отечественных производителей на рынки других стран украинским предприятиям следует пересматривать устаревшие подходы к стратегическому управлению. Необходимы сбалансированные инвестиции инновационного характера в технологии и в развитие персонала организации, которое охватывает внедрение программ, предусматривающих поощрение творческих и предпринимательских инициатив, привлечение к разработке и принятию стратегии персонала с учётом его предложений и целей, формирование демократически и социально ориентированной предпринимательской корпоративной культуры.

Результаты проведенного исследования показывают, что стратегические изменения сопровождают процесс устойчивого развития предприятия. Перспективным направлением для дальнейших исследований считаем проблемы построения сбалансированной системы внедрения изменений на предприятии с учётом соответствия уровня и типа организационных способностей способам достижения устойчивых конкурентных преимуществ в различных условиях конкуренции на рынке. ■

## ЛИТЕРАТУРА

- 1. Киржнер Л. А.** Менеджмент организаций : учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимошин. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
- 2. 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.
- 3. Ansoff, H. Igor.** Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion / H. Igor Ansoff. – New York : McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
- 4. Learned E. P.** Business Policy: Text and Cases / E. P. Learned, R. C. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth. – Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965. – 355 p.
- 5. Schendel D. E.** Business policy or strategic management: A Broader view for an emerging discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – 1972. – August. – P. 99 – 102.
- 6. Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
- 7. Schmalensee R.** Do markets differ much? / Richard Schmalensee // American Economic Review. – 1985. – N. 75 (June). – P. 341 – 651.
- 8. Richard P. Rumelt.** How much does industry matter? / Rumelt Richard P. // Strategic Management Journal. – 1991. Vol. 12. – P. 167 – 185.
- 9. Roquebert J. A.** Market vs. «Management: What ‘Drives’ Profitability?» / J. A. Roquebert, R. L. Phillips, P. A. Westfall // Strategic Management Journal. – 1996. – V. 17. – N. 8. – P. 653 – 664.
- 10. Mauri Alfredo J.** Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination / Alfredo J. Mauri, Max P. Michaels // Strategic Management Journal. – 1998. – Vol. 19. – P. 211 – 219.
- 11. Hawawini G.** Is performance driven by industry – or firm-specific factors? A new look at the evidence / Gabriel Hawawini, Vekat Subramanian, Verdin Insead // Strategic Management Journal. – 2003. – N. 24. – P. 1 – 16.
- 12. Luiz Artur Ledur Brito.** Performance of Brazilian Companies: Year Effects, Line of Business and Individual Firms / Brito Ledur Artur Luiz // Brazilian Administration Review. – 2004. – V. 1. – N. 1 (Jul./Dec). – P. 1 – 15.
- 13. Pang-Tien Lieu.** How much does industry matter in Taiwan? / Lieu Pang-Tien, Chi Ching-Wen // International Journal of Business. – 2006. – Vol. 11 (4). – P. 387 – 402.
- 14. Houthoofd Noël.** Analyzing firm performance heterogeneity: the relative effect of business domain / Noël Houthoofd, Sebastian Desmidt, Eduardo González Fidalgo // Management Decision. – 2010. – Vol. 48. – N. 6. – P. 996 – 1009.
- 15. McGahan Anita M.** How much does industry matter, really? / Anita M. McGahan, Michael E. Porter // Strategic Management Journal – 1997. – Vol. 18 – Summer Special Issue. – P. 15 – 30.
- 16. McGahan. A. M.** What do we know about variance in accounting profitability? / A. M. McGahan, M. E. Porter // Management Science. – 2002. – V. 48. – N. 7. – P. 834 – 851.
- 17. Penrose E.** Limit to the Growth and Size of Firms / E. Penrose // American Economic Review. – 1955. – V. 45. – N. 2. – P. 531 – 543.
- 18. Белоусенко М. В.** Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики / М. В. Белоусенко : монография. – Донецк : ДонДТУ, 2006. – 432 с.
- 19. Галушка З. І.** Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку / З. І. Галушка // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3, Т. 1. – С. 20 – 24.
- 20. Бурбело О. А.** Корпоративное управление : монография / О. А. Бурбело, Т. В. Малаева, В. В. Бондаренко. – Донецк : ДонГУУ, 2005. – 455 с.

- 21. Ключко В. Н.** Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 58 – 67.
- 22. Костюк О. М.** Корпоративне управління у банку : монографія / О. М. Костюк. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 332 с.
- 23. Войченко Т. О.** Особливості стратегічного управління в Україні / Т. О. Войченко // Водний транспорт. – 2012. – № 2 (14). – С. 93 – 96.
- 24. Фёдорова И. В.** Формирование стоимости нематериальных активов посредством «public relations» / И. В. Фёдорова // Альманах современной науки и образования. – 2009. – № 3 (22). – С. 177 – 180.
25. Государственный комитет статистики Украины. – Заголовок скрана «Наявність і стан основних засобів» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 26. Ілляшенко С. М.** Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія ; за ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – 536 с.
- 27. Добровольська А.** Актуальні задачі оптимізації розвитку в посткризовий період: технологічний аспект / А. Добровольська // Дослідження міжнародної економіки : збірник наукових праць. – Випуск 4 (69). – С. 36 – 42.

#### REFERENCES

- Ansoff, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategii* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.
- Alfredo, J. Mauri, and Max, P. Michaels "Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination". *Strategic Management Journal*, vol. 19 (1998): 211-219.
- Brito, L. A. L. "Performance of Brazilian Companies: Year Effects, Line of Business and Individual Firms". *Brazilian Administration Review*, vol. 1, no. 1 (2004): 1-15.
- Belousenko, M. V. *Obshchaia teoriia ekonomicheskoy organizatsii: organizatsionnaia evolutsiia industrialnoy ekonomiki* [The general theory of economic organization: organizational evolution of the industrial economy]. Donetsk: DonDTU, 2006.
- Burbelo, O. A., Malaeva, T. V., and Bondarenko, V. V. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Donetsk: DonGUU, 2005.
- Chandler, A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press, 1962.
- Dobrovolska, A. "Aktualni zadachi optymizatsii rozvytku v postkryzovyi period: tekhnolohichni aspekt" [Recent optimization problem of the post-crisis period: technological aspect]. *Doslidzhennia mizhnarodnoi ekonomiky*, no. 4 (69): 36-42.
- Fedorova, I. V. "Formirovanie stoimosti nematerialnykh aktivov posredstvom «public relations»" [Formation of the value of intangible assets by «public relations»]. *Almanakh sovremennoy nauki i obrazovaniia*, no. 3 (22) (2009): 177-180.
- Hawawini, G., Subramanian, V., and Insead, V. "Is performance driven by industry – or firm-specific factors? A new look at the evidence". *Strategic Management Journal*, no. 24 (2003): 1-16.
- Houthoofd, N., Desmidt, S., and Gonzalez Fidalgo, E. "Analyzing firm performance heterogeneity: the relative effect of business domain". *Management Decision*, vol. 48, no. 6 (2010): 996-1009.
- Halushka, Z. I. "Stratehichni menedzhment iak nova upravlinska filosofia: sut ta etapy rozvytku" [Strategic management as a new management philosophy: the nature and stages of development]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, no. 3 (2011): 20-24.
- Illiashenko, S. M. *Innovatsii i marketynh - rushiini syly ekonomichnoho rozvytku* [Innovation and marketing - the driving force of economic development]. Sumy: Papirus, 2012.
- Kirzhner, L. A., Kienko, L. P., and Lepeyko, T. I. *Menedzhment organizatsiy* [Management of organizations]. Kyiv: KNT, 2006.
- Kliuchko, V. N. "Germanskaia model korporativnogo upravleniia: genezis, osobennosti i tendentsii" [German model of corporate governance: the genesis, features and trends]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 6 (2006): 58-67.
- Kostiuk, O. M. *Korporativne upravlinnia u banku* [Corporate governance in the bank]. Sumy: UABS NBU, 2008.
- Learned, E. P., Christensen, R. C., and Andrews, K. R. *Business Policy*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
- McGahan, A. M., and Porter, M. E. "How much does industry matter, really?". *Strategic Management Journal*, vol. 18 (1997): 15-30.
- 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.
- "Naiavnist i stan osnovnykh zasobiv" [Availability and condition of assets]. Hosudarstvennyi komitet statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Penrose, E. "Limit to the Growth and Size of Firms". *American Economic Review*, vol. 45, no. 2 (1955): 531-543.
- Pang-Tien, L., and Ching-Wen, C. "How much does industry matter in Taiwan?". *International Journal of Business*, vol. 11 (4) (2006): 387-402.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L., and Westfall, P. A. "Market vs. «Management: What 'Drives' Profitability?»". *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 8 (1996): 653-664.
- Rumelt, Richard P. "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1991): 167-185.
- Schmalensee, R. "Do markets differ much?". *American Economic Review*, no. 75 (1985): 341-651.
- Schendel, D. E., and Hatten, K. J. "Business policy or strategic management: A Broader view for an emerging discipline". *Academy of Management Proceedings, August (1972)*: 99-102.
- Voichenko, T. O. "Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v Ukraini" [Features strategic management in Ukraine]. *Vodnyi transport*, no. 2 (14) (2012): 93-96.