

ГЕТЕРАРХІЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ОБОЛОНКА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РІЗНОМАНІТНОСТЕЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ КОРПОРАЦІЙ

Систематизовано наукові погляди на сутність конкурентоспроможності економічних систем у їх ієрархічній структурованості. На основі структурно-динамічного аналізу балансу зовнішньоекономічної діяльності України зроблено висновок про недостатню конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Виділено інноваційно-технологічний, когнітивно-маркетинговий та інституційно-еволюційний підходи у формуванні конкурентоспроможності економічних систем. Виокремлено особливості гетерархії як ефективної форми розвитку різноманітності у організаційній оболонці корпоративних та інших інтегрованих структур. Показано можливості гетерархії підвищувати їх конкурентоспроможність.

Ключові слова: конкурентоспроможність, корпорація, організаційне структурування, гетерархія, організація різноманітності, радикальна децентралізація.

V. V. STADNYK

Khmelnytsky National University

HETERARCHY AS AN ORGANISATIONAL SHELL OF EFFECTIVE INTERACTION OF VARIETIES IN PROVISION OF COMPETITIVENESS OF MODERN COMPANIES

Scientific views on the essence of economic systems competitiveness in their hierarchic structuring have been classified. On the basis of structural-dynamic analysis of the balance of external economic activity of Ukraine, the conclusion has been made about insufficient competitiveness of domestic economy. Innovative-technological, cognitive-marketing and institutional-evolutional approaches in formation of economic systems competitiveness have been stressed on. Interconnection of those approaches in development of diversity inside M. Porters diamond of competitiveness has been shown. The tendencies of organisational structuring and organisational interaction inside domestic corporations have been shown. The features of heterarchy as an effective development form of diversity inside organisational shell of corporate and other integrated structures have been singled out. The possibilities of heterarchy to increase the ability of such structures to forming and building competitive advantages and competitiveness have been shown.

Key words: competitiveness, corporation, organisational structuring, heterarchy, diversity organisation, radical decentralisation

Зростаючі темпи глобалізації у сучасному економічному просторі актуалізують для більшості суб'єктів господарювання нові виклики, пов'язані із посиленням конкуренції за ринки і ресурси. Ці виклики особливо гостро відчуває Україна, яка у складному суспільному й геополітичному протистоянні виборює нині право стати повноцінним членом європейського співтовариства. За цих умов проблема конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів економічної діяльності і національної економіки в цілому виходить на перше місце, що актуалізує дослідження шляхів і способів її вирішення.

Проблемам забезпечення і розвитку конкурентоспроможності за динамічних ринкових змін присвячено чимало наукових досліджень – як теоретико-методологічного, так і прикладного характеру. Так, теоретичні основи вибору конкурентних стратегій були сформовані М. Портером та знайшли продовження у роботах І. Ансоффа, Г. Азоева, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, А.Градова, Л. Піддубної, Н.Тарнавської, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та багатьох інших. Різні теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю можна бачити у роботах О.Альохіна, А. Воронкової, О. Кузьміна, В. Нижника, В. Орлової, П. Перерви та інших вітчизняних науковців, що досліджували ці процеси в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні. Проте більша частина висновків і рекомендацій опирається на теорію конкурентних переваг М. Портера, яка на перше місце у конкурентній боротьбі ставить здатність суб'єктів господарської діяльності пропонувати ринку продукти з вищою, ніж інші, споживчою цінністю. Можна навіть сказати, що – краще інших позиціонувати свою продукцію на ринку, приваблюючи тим самим споживачів і спонукаючи їх до вибору свого товару. Перше лежить у сфері інноваційної діяльності, і прихильниками такого способу здобуття конкурентних переваг є, зокрема, Й. Шумпетер, П. Друкер,

Г. Менш, П. Ромер, Б.Санто, Р. Фостер, Й. Кірцнер та ін.; друге – у сфері маркетингу і соціальної психології – і тут основні розробки науково-практичного інструментарію належать Ф. Котлеру. Водночас останнім часом стало з'являтися все більше досліджень, які у сукупності чинників конкурентоспроможності виділяють інституційні – як такі, що дають змогу закріплювати передові практики ведення економічної діяльності і мультиплікувати їх у бізнес-середовищі. Провідна роль у формуванні методологічної бази таких досліджень належить Р. Коузу, Дж. Коммонсу, У.Гамільтону, О.Вільямсону, Д.Норту – як засновникам інституціоналізму і неінституціоналізму. Водночас вони розглядали інституційне середовище переважно з позицій зовнішнього стосовно суб'єктів господарювання простору економічної взаємодії. Однак сучасні тенденції його розвитку полягають у більш глибокому структуруванні простору економічної взаємодії – як в межах вільного ринку, так і в межах різного роду інтеграційних утворень, що виходять за рамки окремих підприємств. І це дає підстави розглянути проблему конкурентоспроможності в контексті такого структурування – в організаційних оболонках сучасних корпоративних структур і мережевих організацій, які доволі часто є транснаціональними і мультикультурними.

Метою статті є дослідження особливостей організаційного структурування і організаційної взаємодії у сучасних корпораціях і мережевих структурах та впливу організаційно-структурних чинників на збереження і нарощування їх конкурентоспроможності.

Основні результати дослідження. Відмітною особливістю сучасного ринкового середовища є його висока мінливість, динамічність процесів, які відбуваються у сфері обміну ресурсами і продуктами. Науково-технічний прогрес усе більш урізноманітнює ресурсну базу господарської діяльності, а соціально-економічний розвиток суспільства – розширює запити, формує нові споживчі потреби і робить більш вибагливими вимоги споживачів до способів задоволення цих потреб. Тим більше, що сучасний інформаційний простір і технології опрацювання інформації дають змогу настільки зменшити інформаційну асиметрію (яка завжди була основою підприємницької діяльності), що здобуті конкурентні переваги у тій чи іншій сфері доволі швидко копіюються іншими і перестають забезпечувати підприємницький прибуток. Це вимагає пошуку нових можливостей і способів роботи з інформацією, які могли б забезпечувати постійне оновлення знань, їх накопичення і перетворення у нові виробничі та управлінські технології, здатні підтримувати і розвивати конкурентні переваги підприємства. Тому так багато уваги представниками різних наукових течій та шкіл управління приділяється питанням конкурентоспроможності.

Аналіз існуючих у науковій літературі трактувань конкурентоспроможності суб'єкта господарювання показує, що вони зводяться до наступного:

- здатності забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкурентом (Б. Карлофф [1, с.58]); провідні фахівці у сфері маркетингу підкреслюють, що ця пропозиція стосується задоволення потреб покупців (позиція Ж.-Ж.Ламбена [2], Ф.Котлера [3]); при цьому М. Портер зауважує, що це важливо для відносно складних галузей економіки та індустріальних сегментів [4, с.40];

- наявністю у суб'єкта господарювання ключових компетенцій, завдяки чому він може отримувати більші прибутки, ніж конкуренти (позиція К. Прахалада та Г.Хамела [5], К.Вернерфельта [6] та інших представників ресурсної концепції у теорії конкуренції).

Обидві позиції мають під собою як теоретичне підґрунтя, так і практичне підтвердження. Однак їх не варто протиставляти, адже здатність суб'єкта економічної діяльності знайти і відстояти своє місце у ринковому економічному просторі визначається не тільки його вмінням знаходити вільну ринкову нішу чи створювати її, пропонуючи ринку нові суспільні блага, а й відшукувати і ефективно використовувати ті ресурси, які можуть відігравати вирішальну роль у створенні суспільних благ, що отримують визнання споживачів. І те, й інше у сукупності формує його конкурентоспроможність – як передумову і основу динамічного зростання у ринковому середовищі. А не просто «функціонування у нормальному режимі (такому, що задовольняє соціально-економічні інтереси власників підприємства) за рахунок власних можливостей на стабільній основі», як вважає О. Альохін [7]. Саме акцентування на необхідності «активного позиціонування в конкурентному ринковому просторі» (І. Піддубний, Л. Піддубна [8]), яке більше

відповідає уявленню про конкурентну боротьбу, дає підстави уточнити сутність конкурентоспроможності як характеристики економічної системи і сформувавши її визначення.

Відштовхуючись саме від змісту і потужності конкурентної боротьби, яка може виникати між соціально-економічними системами різного рівня і абстрагуючись від тієї чи іншої конкретизації чинників досягнення конкурентних переваг, доцільно у широкому сенсі трактувати конкурентоспроможність економічних систем як їх здатність ефективно протистояти тиску аналогічних організаційно-економічних утворень різного масштабу і ієрархічного підпорядкування у прагненні утвердитись і відстоювати свої позиції у світовому економічному просторі. Якщо розглядати конкретну компанію (корпорацію, фірму, підприємство) як елемент національної економіки, то йдеться про їх здатність забезпечити своє існування і зростання у чинній системі економічних і інституційних координат на обраному сегменті національного чи світового ринку. Це досягається завдяки професійному менеджменту, який може формувати «конкурентні переваги у всьому спектрі проблем управління компанією (НДКР, виробництва, фінансів, маркетингу тощо)» (Г. Азоев, А. Челенков [9, с.62]. В кінцевому підсумку конкурентоспроможність окремих суб'єктів національної економіки забезпечує її міжнародну конкурентоспроможність.

Про рівень конкурентоспроможності національної економіки можна судити за змістом, структурою і результатами її діяльності на світових ринках, які в цілому відображаються у балансі зовнішньоекономічної діяльності. У розрізі структурних її складових – як на галузевому, так і на регіональному рівнях, – він дає змогу оцінити ефективність різних напрямів і сфер економічної діяльності, а також виокремити ті з них, які потребують нагальних (або першочергових) змін на законодавчому чи організаційно-адміністративному рівнях для зростання загального потенціалу конкурентоспроможності галузей і територій. Розглянемо з цих позицій динаміку експорту й імпорту Україною промислових товарів протягом останніх десяти років. Відповідні статистичні дані наведено в табл.1.

Таблиця 1

Динаміка експорту-імпорту товарів у зовнішньоекономічній діяльності України співвідносно обсягів реалізації промислової продукції

| Назва показника | Величина показників за роками | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--------|---------|-------|--------|--------|----------|--------|--------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Індекс експорту товарів, % | 128,4 | 135,8 | 59,3 | 129,6 | 133,0 | 100,6 | 92,0 | 86,5 | 70,7 |
| Індекс імпорту товарів, % | 134,7 | 141,1 | 53,1 | 133,7 | 136,0 | 102,5 | 90,9 | 71,8 | 68,9 |
| Сальдо, млн. дол. США | -11400 | -18570 | -5737,4 | -9,31 | -14210 | -15850 | -13651,9 | -527,0 | +610,7 |
| Індекс обсягів реалізації промислової продукції, % | 107,6 | 94,8 | 78,1 | 112,2 | 108,0 | 99,5 | 95,7 | 89,9 | 87,0 |

Джерела: складено за: Обсяги експорту-імпорту товарів за регіонами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/zd/oet/oet_u/oet_0315_u.htm (дата звернення 23.09.2015); Індекси промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2013_u_bez.htm (дата звернення 23.09.2015).

Із таблиці видно, що протягом останніх восьми років сальдо зовнішньоекономічної торгівлі товарами було від'ємне і в окремі періоди перевищувало мільярди доларів США. Це свідчить про те, що державою протягом останніх десяти років не було сформовано ефективної промислової політики і здійснювані поодинокі структурні зміни в економіці не забезпечили підвищення її міжнародної конкурентоспроможності. При цьому зростання обсягів експорту й імпорту товарів майже завжди (за винятком останніх двох років) перевищувало зростання обсягів реалізації промислової продукції. Така динаміка цих показників свідчить, з одного боку, що Україна має значний рівень інтегрованості у світову економіку, а з іншого – що вона є реципієнтом значного обсягу промислових товарів – як високотехнологічних, так і товарів широкого вжитку, особливо продукції легкої промисловості (і навіть продовольчих товарів). І, як справедливо зауважують деякі наковці, такий стан спричинений не стільки експансією імпорту, скільки інертністю українських виробників, відсутністю стимулів і державної підтримки інноваційної діяльності. В Україні тільки одне із 42 підприємств продукує високотехнологічні товари, а в країнах Європи і Азії – кожне друге.

Електроніка і комунікації на 95% забезпечуються імпортом, комп'ютерна й офісна техніка – більше 56%, наукові прилади – близько 50%. І лише авіакосмічна техніка розвивається переважно на своїй основі – власне виробництво забезпечує проміжне споживання у цій галузі майже на 85% [10]. Тобто, можна стверджувати, що без суттєвих структурних перетворень вітчизняної економіки (на чому наголошують нині багато науковців), зростання її конкурентоспроможності є малоймовірним.

Разом з тим, не доцільно у пошуку шляхів вирішення проблеми конкурентоспроможності національної економіки концентруватись лише на макrorівні, тобто – очікувати ефективних структурних і економічних зрушень під впливом реалізації заходів державної економічної політики. Звичайно, законодавче врегулювання середовища конкуренції потребує обґрунтованих дій – для спонукання суб'єктів господарювання до інноваційного розвитку. Водночас без кваліфікованих рішень менеджменту у сфері вибору і реалізації конкурентних стратегій завдання не зможе бути реалізоване.

Аналіз існуючих методологічних підходів до забезпечення і розвитку конкурентоспроможності економічних систем показав, що на сьогодні актуальними є:

1. Інноваційно-технологічний – пропонувати ринку продукти з вищою, ніж інші, споживчою цінністю завдяки застосуванню прогресивних технологій проектування і виробництва продукції (послуг).
2. Когнітивно-маркетинговий – краще інших позиціонувати свою продукцію на ринку, приваблюючи тим самим споживачів і спонукаючи їх до вибору свого товару.
3. Інституційно-еволюційний – а) закріплення передових практик ведення економічної діяльності і мультиплікація їх у бізнес-середовищі б) законодавчо-регулятивне унормування бізнес-середовища для створення стимулюючого ефекту у напрямі підтримки інноваційно-активної поведінки його учасників.

І саме інституційно-еволюційний підхід до побудови простору економічної взаємодії дає змогу активно включати в управлінську практику інноваційно-технологічні та когнітивно-маркетингові чинники і підходи. Цей простір формується у зовнішньому середовищі через законодавчо-регулятивне унормування економічної діяльності та відповідним чином екстраполюється у принципи економічної взаємодії суб'єктів господарювання на ринку. А відтак, як об'єктивна передумова дотримання таких принципів, – у їх внутрішнє середовище. Тим самим мультиплікуються ті практики ведення бізнесу, які відповідають мотивуючим установкам державної економічної політики. Вони дають змогу враховувати не тільки динамічність і різноманітність ринкових процесів з позицій розвитку ринкових можливостей суб'єкта господарювання, а й з позицій суспільної корисності. Це відповідає моделі національного ромба конкурентоспроможності М.Портера [4, с.149]. На рис.1 вона подана з урахуванням викладеного вище стосовно структурування процесів створення споживчої цінності.

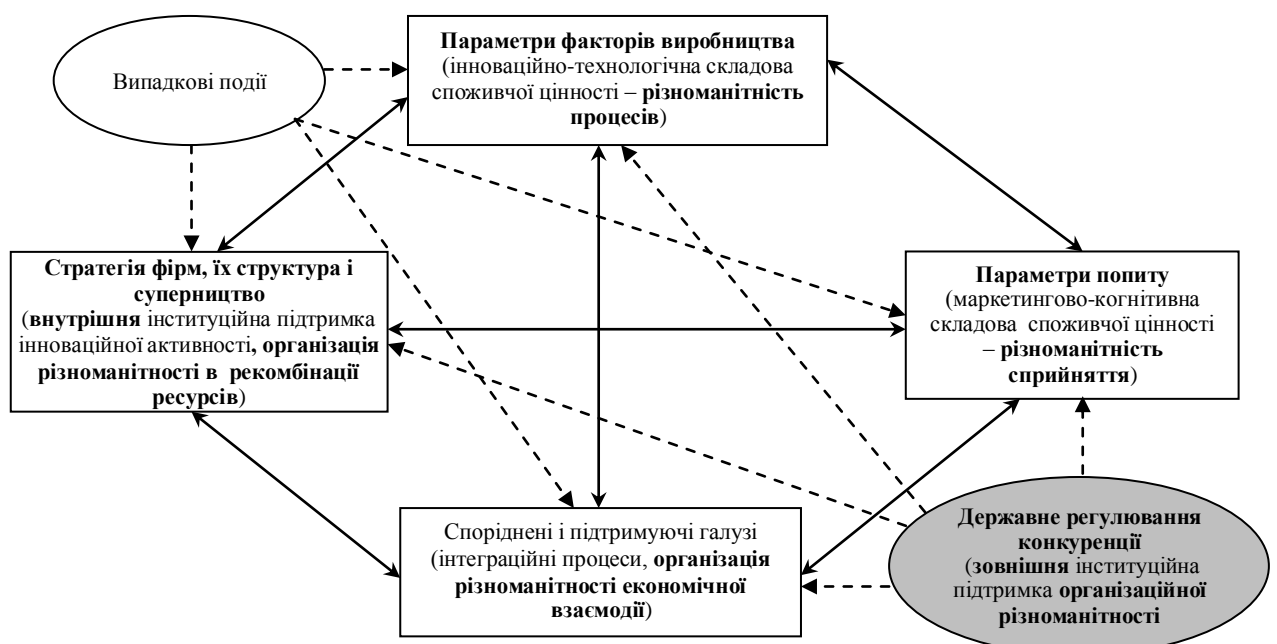


Рис.1. Модель національного ромба конкурентоспроможності М. Портера з урахуванням організації різноманітності

Джерело: доповнено автором у частині організації різноманітності за процесами створення споживчої цінності

Однак, чим більшими є масштаби діяльності суб'єкта господарювання, тим більш імовірно, що й у його внутрішньому середовищі, всередині загальної організаційної оболонки матиме місце подальше структурування організаційного простору – за подібністю практик здійснення економічної діяльності. Проблема конкурентоспроможності, очевидно, має розглядатись і в контексті такого структурування – через розвиток різноманітності *всередині* організаційних оболонок.

Найбільшою мірою вплив різноманітності проявляється у корпоративному секторі, зокрема – у транснаціональних корпораціях, де організаційне середовище характеризується багатовекторністю розвитку, географічним розширенням простору діяльності і мультикультурністю. Таке середовище створює певні передумови і для внутрішньої організаційної конкуренції – за ресурси і сфери впливу, позитивним наслідком якого є виявлення кращих управлінських практик (внутрішній бенчмаркінг) і поширення їх на весь організаційний простір корпорації. Однак для цього у корпорації має бути сформовано зовсім інший стиль управління – з горизонтальною владою, яка суттєво збільшує гнучкість великої корпорації як соціально-економічної системи, розвиває її адаптивні властивості.

Проте слід підкреслити, що в разі природних систем адаптивність (у поєднанні спадковості і мінливості) вважається цілком достатньою для виживання, однак в соціально-економічних системах, що функціонують у висококонкурентному просторі адаптивність дає змогу швидше виживати, аніж зростати. Тобто, відстоювати своє місце на ринку, але не розширювати його. Сучасна ж парадигма конкурентоспроможності більше орієнтується на проактивну поведінку учасників ринку – переважання дій на випередження. Тому в основу конкурентоспроможності економічна теорія кладе інноваційну активність підприємств, яка має бути забезпечена інституційною підтримкою на макроекономічному рівні. І тоді зростає ресурсний потенціал економічної системи вищого ієрархічного утворення – галузевого комплексу, економіки регіону чи національної економіки загалом.

Безумовно, інноваційна активність учасників ринку дає змогу їм отримувати переваги у боротьбі за увагу та вибір споживача. Водночас, адаптивність – дає змогу внести зміни у технології виробництва чи управління відповідно до умов, які складаються на ринку у той чи інший період розвитку соціально-економічних процесів всередині країни або – при виході на ринки інших країн. Тобто – тут суперечностей немає. Однак важливо, щоб увага менеджменту підприємства до короткотермінової адаптації не завадила сформувати його здатність до адаптації у довгостроковій перспективі, на що звертає увагу Д.Старк [11, с. 117]. Він підкреслює, що успішність підприємства у реалізації одного проекту, яка стала можливою в одному ринковому епізоді (за однієї ринкової ситуації), ще не означає, що такий успіх з використанням набутого досвіду, стане знову реальним.

Д.Старк висунув так звану концепцію «замикання» (lock-in) – це коли попередні успіхи можуть прокласти дорогу наступним вкладенням нових ресурсів у той же напрямок діяльності і в підсумку розвиток фірми зупиниться, не досягнувши оптимальної точки. Д.Старк застерігав від повторення минулого досвіду у його абсолютному відображенні, зазначаючи, що організації, які навчаються занадто швидко, жертвують при цьому своєю ефективністю. Вони експлуатують наявні ресурси замість того, щоб відкривати нові ресурси, тим самим замикаючись в рамках не найбільш оптимальних практик і стратегій.

Аналогічного висновку дійшов і Г.Грабер [12]. Він зауважував, що проблема адаптації суб'єктів господарювання має замінюватися проблемою *здатності до адаптації* – не як вписатися в нові економічні умови, а як змінити організаційну структуру так, щоб вона посилила свою здатність реагувати на неочікувані майбутні зміни у зовнішньому середовищі. М. Ханнах до цього додав, що «здатність до адаптації стимулюється різноманітністю організацій: система, яка має більшу різноманітність організаційних форм, з більшою ймовірністю знайде задовільне рішення у разі зміни зовнішніх умов [13].

Для позначення такої здатності фірм до адаптації Д.Старк увів термін «гетерархія» – як організації із горизонтальною чи розподіленою владою, що дає їй змогу самоорганізовуватися. Він підкреслював, що здатність до адаптації стимулюється *організацією різноманітності* всередині підприємства – коли різні організаційні принципи співіснують в стані активного суперництва всередині одного підприємства. **Організація різноманітності** – це активний і стійкий процес, у якому завжди співіснує декілька шляхів

організації, навчання, пояснення і оцінки однієї і тієї ж дії, що забезпечує розвиток конструктивної організаційної рефлексивності. І це дає змогу здійснювати рекомбінацію ресурсів, рекомбінацію старих організаційних форм економічної взаємодії у нову організаційну конструкцію з високими адаптивними властивостями [11, с. 119]. І далі, характеризуючи особливості організаційної взаємодії у гетерархії, Д. Старк підкреслював, що це новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Якщо ієрархії будуються на відносинах *залежності*, а ринок – *незалежності*, то гетерархія – *взаємозалежності*. Цим відносинам притаманні мінімальний ступінь ієрархічності і організаційна гетерогенність [11, с. 120-121].

Погоджуючись із такою характеристикою гетерархії, інші дослідники організаційного конструювання (В. Фонтана і Л. Бас) зазначають: «На відміну від традиційного підходу, конструктивна динамічна система визначає взаємодію між об'єктами не ззовні, а звертаючись до внутрішніх характеристик об'єктів як функції їх внутрішньої структури... Система відтворює саму себе, коли вона постійно регенерується шляхом внутрішніх системних трансформацій» [14].

Отже, гетерархії – це *комплексні адаптивні системи*, оскільки в них переплітається значна множина організуючих принципів. У гетерархіях стикаються, суперничають між собою і співіснують різні ціннісні системи, особливо якщо компанія є мультинаціональною. І так як ресурси не закріплені в якійсь одній системі інтерпретації, а можуть існувати зразу в кількох, гетерархії створюють нові активи для компанії із самої цієї неоднозначності.

В межах гетерархії має місце *радикальна децентралізація* – коли практично кожен підрозділ втягується у інноваційний пошук. Функції відкриття нового розподіляються по всій корпорації. Наприклад, пошук нових ринків уже не є функцією лише відділу маркетингу, якщо підрозділи, що відповідають за постачання, також шукають якісно нових рішень, здатних відкрити нові властивості продукту, тим самим розширюючи цільові аудиторії корпорації. Так само інноваційна діяльність не зосереджується лише у КБ чи інших аналогічних відділах, а здійснюється в усіх структурних ланках, де виникають потреби в удосконаленні чи зміні процесів.

Радикальна децентралізація є основним принципом взаємодії і в рамках інших інтеграційних утворень – кластерів та динамічних мережевих структур, число і потужність яких з кожним роком збільшується. Саме динамічність організаційної архітектури таких інтеграційних утворень забезпечує їх кращі конкурентні позиції – через заміну тих учасників, які стали неспроможними відповідати новим запитам споживчих ринків. Водночас – і через конкуренцію інших ринкових суб'єктів за право увійти на правах нового учасника – із новими виробничими чи управлінськими технологіями, посилюючи тим самим через збільшення рівня різноманітності конкурентні позиції усієї інтегрованої структури.

Висновки. Отже, сучасні тенденції розвитку ринкового простору вимагають посиленої уваги до питань конкурентоспроможності економічних систем. У роботі систематизовано наукові погляди на сутність конкурентоспроможності економічних систем у їх ієрархічній структурованості. На основі структурно-динамічного аналізу балансу зовнішньоекономічної діяльності України зроблено висновок про недостатню конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Виділено інноваційно-технологічний, когнітивно-маркетинговий та інституційно-еволюційний підходи у формуванні конкурентоспроможності економічних систем. Виокремлено особливості гетерархії як ефективної форми розвитку різноманітності у організаційній оболонці корпоративних та інших інтегрованих структур. Показано можливості гетерархії підвищувати їх конкурентоспроможність через радикальну децентралізацію.

Зазначений акцент у побудові організаційного простору в гетерархії – радикальна децентралізація – робить проблематичним мультиплікування цих форм організації бізнесу в Україні, де ментально більш привабливою для власників бізнесу і більш перспективною з позицій контрольованості процесів є жорстка ієрархія. Однак широкі можливості гетерархії саме в контексті формування середовища активного інноваційного пошуку є для вирішення завдань конкурентоспроможності економічних систем різного рівня надважливими. Це новітні організаційно-управлінські технології, які довели свою ефективність у сучасному висококонкурентному і глобалізованому світі. Однак практична реалізація їх в Україні – через відмінності у

стилях і методах управління – потребує формування нових підходів у організаційному проектуванні, що і має бути предметом наступних досліджень.

Література

1. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; [2-е изд. ; пер. с английского Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с..
4. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
5. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.
6. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1995. – Vol. 16, № 3. – P.171-174.
7. Алехин А. Б. Измерение конкурентоспособности на национальном и микроэкономическом уровнях: методологические аспекты / А. Б. Алехин // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 7-12.
8. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // *Економіка України*. – 2007. – № 8. – С. 52-60.
9. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
10. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // *Європейський вектор економічного розвитку*. – 2010. – № 1 (8). – С. 19-25.
11. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах / Д. Старк // *Экономическая социология*. – 2001. - № 2, т.2. – С. 115-129
12. Grabher, Gernot. Adaptation at the Cost of Adaptability? / Gernot Grabher // *Restructuring the Eastern German Regional Economy*. 1997. – P. 107-134.
13. Hannan, Michael T. Uncertainty, Diversity, and Organizational Change / Michael T. Hannan // *Экономическая социология*. – 2001. – № 2, т 2. – С.73-94.
14. Fontana, Walter. The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization / Walter Fontana, Leo W. Buss // *Bulletin of Mathematical Biology*. – 1994. – № 56(1). – P. 1-64.

References

1. Karloff B. Delovaja strategija / B. Karloff; [per. s angl.] – М. : Economika, 1991. – 239 s.
2. Kotler F. Marketing menegment / F. Kotler; [2-je izd. ; per. s angl. D. Rajevskaja ; pod red. S. G. Boguk]. – SPb. : Piter, 2006. – 464 s.
3. Lamben G.-G. Menegment, orientirovanyj na rynek / G.-G. Lamben; per. s angl. pod red. V.B. Koltchanova. – SPb.: Piter, 2007. – 800 s.
4. Porter M. Konkurenzija / M. Porter [per. s angl.]. – М. : Viljams, 2005. – 608 s.
5. Hamel G. Konkuriruya za budushtcheje. Sozdaniye ryнков zavtrasnogo dnja / G. Hamel, K. Prachalad. – М.: Olimp-Bisnes, 2002. – 437 s.
6. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1995. – Vol. 16, № 3. – P.171-174.
7. Aljochin A. B. Izmerenije konkurentosposobnosti na nazonalnom I microeconomitcheskom urovnjach: metodologicheskije aspekty / A. B. Aljochin // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomitchni nauky*. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 7-12.
8. Piddubnyj I. Teorija konkurentosposobnosti: sutchasnyj stan i predmetno-metodologichni aspekty rozvytku / I. Piddubnyj, L. Piddubna. // *Economica Ukrainy*. – 2007. – № 8. – С. 52-60.
9. Azojev G.L. konkurentnyje preimushtchestva firmy / G.L. Azojev, A. P. Tchelenkov. – М. : ОАО «Tipografija «NOVOSTI», 2000. – 256 s.
10. Bartashevskaja J.M. Rozvytok mashynobuduvannija Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy / J.M. Bartashevskaja // *Jevropejskij vector ekonomitchnoho rozvytku*. – 2010. – № 1 (8). – С. 19-25.
11. Stark D. Neodnoznachnost aktivov i organizatsija raznobrazija v postsotsialisticheskich stranach / D. Stark // *Economitcheskaja sotsiologija*. – 2001. – № 2, т.2. – С. 115-129/
12. Grabher, Gernot. Adaptation at the Cost of Adaptability? / Gernot Grabher // *Restructuring the Eastern German Regional Economy*. 1997. – P. 107-134.
13. Hannan, Michael T. Uncertainty, Diversity, and Organizational Change / Michael T. Hannan // *Economitcheskaja sotsiologija*.. – 2001. – № 2, т 2. – С.73-94.
14. Fontana, Walter. The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization / Walter Fontana, Leo W. Buss // *Bulletin of Mathematical Biology*. – 1994. – № 56(1). – P. 1-64.