

## **ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕБІГУ ЕВОЛЮЦІЇ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Н.С. Краснокутська**

*Київський національний торговельно-економічний університет, м.Київ*

*У статті досліджено еволюцію теорії стратегічного управління та визначено місце потенціалу як об'єкта управління в перебігу розвитку концепцій стратегічного управління підприємством.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Головним питанням теорії і практики управління, що так і не має відповіді на сьогоднішній день, є питання успішності: чому одні підприємства, що мають традиційний ресурсний набір і діють в однакових зовнішніх умовах, досягають успіху, а інші навіть не спроможні досягти стадії зрілості бізнесу. Відповідь на це питання є предметом численних пошуків усіх відомих на сьогодні концепцій стратегічного управління, яке починаючи з 60-х років минулого сторіччя пройшло період становлення як наукової дисципліни та управлінської концепції. Серед об'єктів стратегічного управління важливе місце посідає потенціал підприємства, який є сполучною ланкою між бажаними успіхами і реальним дійсним. Тому вивчення його місця в системі стратегічного управління потребує наукових пошуків і визначає актуальність даного дослідження.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ**

Проблеми управління потенціалом підприємств у сучасних економічних дослідженнях порушуються досить часто. Вагомим внеском у розвиток парадигми управління потенціалом підприємств є системні дослідження вітчизняних і російських науковців І.П. Отенко, Є.В. Лапіна, Г.Б. Клейнера. Окремі теоретичні та загальнометодичні питання управління потенціалом підприємств також знайшли відображення в працях А.П. Градова, Т. Йеннера, Є.В. Попова, Л.Д. Ревуцького, І.М. Рєпіної, О.І. Олексюка та інших. Дослідження еволюції стратегічного управління як управлінської концепції стали предметом наукових пошуків Г.Мінцберга, Д. Аакера, Х. Віссеми, А. Зуба, В.С. Катькало.

### **НЕВИРІШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ПРОБЛЕМИ**

Однак за наявності досить значної кількості робіт за обраною проблематикою необхідно відмітити різну спрямованість досліджень і майже повну відсутність системних розробок, присвячених вивченню місця потенціалу підприємства як об'єкта управління в перебігу розвитку концепцій стратегічного управління.

### **МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Метою даного дослідження є визначення характеристик потенціалу підприємства як об'єкта управління в перебігу розвитку ключових положень концепцій стратегічного управління.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

З розвитком уявлень про підприємство та його місце в системі економічних відносин змінювались і управлінські парадигми. На зміну довгостроковому плануванню як заporуці стійкого розвитку в стабільному середовищі прийшло стратегічне планування. Розширення

масштабів змін у зовнішньому середовищі зумовило розвиток стратегічного позиціонування. Необхідність і складність утримання конкурентних позицій через інформатизацію суспільства та усунення вхідних бар'єрів для більшості галузей призвели до формування ресурсної концепції стратегічного управління з її орієнтацією на внутрішні можливості підприємства як суб'єкта ринкових відносин. Через те що різні управлінські парадигми домінували за тієї чи іншої теорії підприємства, як правило, і інтерес до його потенціалу виявлявся по-різному.

Так, проведене дослідження дозволило встановити, що перше виділення потенціалу як об'єкта управління мало місце за часів індустріального суспільства та домінування неокласичних поглядів на підприємство, з одного боку, та принципів операційного менеджменту – з іншого. Управління потенціалом у такому контексті здійснювалось ізольовано від будь-якого оточення та передбачало побудову оптимізаційних моделей виробничих можливостей за умов різного сполучення набору ключових ресурсів (як правило, праці і капіталу). Звичайно, за такого підходу в поле зору потрапляв лише виробничий потенціал, а управління ним здійснювалося за допомогою методології довгострокового планування.

Розвиток теорії стратегічного управління в працях К. Ендрюса та І. Ансоффа у 60-70-ті роки ХХ ст. можна вважати першим серйозним внеском у зародження ідеї системного управління потенціалом (рис. 1).

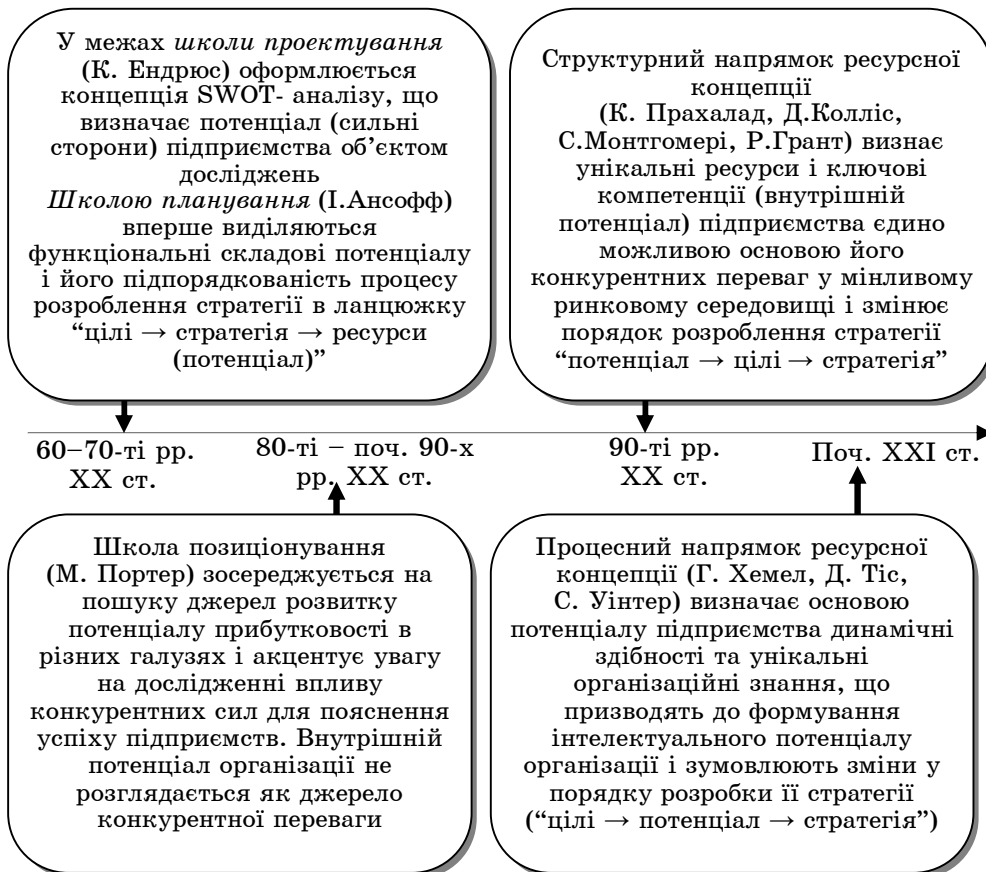


Рисунок 1 – Розвиток уявлень про потенціал як об'єкт управління в контексті домінування різних концепцій стратегічного управління

Запропонувавши методологію SWOT-аналізу, К.Ендрюс, по суті, вперше довів необхідність вивчення потенціалу підприємства через визначення його сильних і слабких позицій. Саме управління сильними сторонами становило основу рекомендацій щодо формування стратегії підприємства в умовах поступових технологічних змін і стало провідним напрямком «школи проектування» (за термінологією Г.Мінцберга) [1].

Найбільший розвиток ця ідея отримала під час розроблення концепції стратегічного планування у працях І.Ансоффа. «Коли вперше розроблялась ідея стратегічного планування, було зрозуміло, що можливості переходу до нових видів діяльності залежать від того, наскільки фірма буде спроможна успішно в них функціонувати. Тому одне з головних правил вибору стратегії полягало в тому, що нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу мають відповідати накопиченому потенціалу фірми. Тому одним із перших кроків у розробленні принципів стратегічного планування став аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних і слабких сторін» [2, с. 39]. Обмеженість стратегічного планування виявилася в орієнтації на досягнутий потенціал, що виключало необхідність його розвитку та вдосконалення. За логікою даної концепції тих часів підприємство ставало заручником власних сильних позицій та з часом втрачало прибутковість, а відповідно і конкурентні позиції.

Активна критика стратегічного планування як домінуючої управлінської концепції протягом 60-х – початку 70-х років ХХ ст. призвела до пошуку нових ідей і концепцій, які б пояснювали причини успіху або невдачі підприємства в мінливому ринковому середовищі. «У профільній літературі установилося розуміння того, що у 1980 роки на зміну стратегічному плануванню прийшло стратегічне управління» [3, с. 22]. У більш пізніх працях І.Ансоффа набули розвитку концепції управління стратегічними можливостями та управління проблемами в реальному масштабі часу, однією з головних тез в яких є забезпечення гнучкості функціонального та організаційного потенціалу підприємства. Хоча прогресивність даних концепцій порівняно із стратегічним плануванням і є очевидною, їх спрямованість на реактивну (адаптаційну) поведінку підприємства в умовах ускладнення ринкових процесів все ж таки гальмувала розвиток його потенціалу. Логіка стратегічного управління передбачала послідовне проходження ланцюжка «цілі – стратегія – ресурси (потенціал)». Тобто доцільним визнавався такий порядок управлінських процедур: обґрунтування кількісних параметрів цілей на тривалу перспективу, виявлення розриву між бажаними та реальними параметрами, вибір стратегії, що дозволить подолати виявлений розрив, узгодження стратегії з наявними та доступними ресурсами. Поширення інтеграційних зв'язків із зовнішнім середовищем і наростання нестабільності останнього призвели до збоїв у такій формалізованій логіці дій.

Як зазначає Р.Грант, «у результаті з метою максимізації потенціалу прибутковості відбулося зміщення акцентів із планування на створення стратегії, де детальному менеджменту шляхів розвитку компанії стали приділяти уваги менше, ніж її позиціонуванню на ринку відносно конкурентів» [4, с. 32]. Таке «зміщення акцентів» відповідно дослідження еволюції теорії стратегічного управління призвело до формування наступної (за хронологічним порядком) концепції стратегічного позиціонування, засновником якої вважається М. Портер [1; 3; 4].

На відміну від стратегічного планування з його зосередженням на внутрішньому потенціалі підприємства, центром уваги представників школи позиціонування стало зовнішнє середовище і передусім мікрооточення підприємства. Пріоритети в дослідженні потенціалу

змінилися з інтравертних на екстравертні. Для визначення успішності реалізації тієї чи іншої стратегії доцільно було починати аналіз не з власних сильних і слабких сторін, а з потенціалу основних п'яти конкурентних сил, що визначають прибутковість галузі: постачальників, покупців, прямих конкурентів, потенційних конкурентів та виробників товарів-замінників.

Ураховуючи логіку висунутих ідей, варто зазначити, що на деякий час домінуючі у 80-х роках ХХ ст. управлінські концепції залишили осторонь питання формування, розвитку та реалізації власного потенціалу підприємства. Значної популярності набула ідея диверсифікації з метою більш повного використання нових можливостей, які відкривалися у зовнішньому середовищі. Кінець 80-х – початок 90-х років ХХ ст. у більшості розвинених країн характеризувався порівняно м'якими умовами для розвитку бізнесу: низькими процентними ставками, уповільненням інфляційних процесів, підвищенням споживчого попиту, неухильним технологічним прогресом. Між тим успіху у диверсифікації досягали далеко не всі підприємства. Причини ж невдачі пояснювались вже не галузевими умовами, а відходом від фокусування на розвитку та використанні власних ключових здібностей і ресурсів.

Ускладнення економічних процесів у суспільстві, пов'язане із глобалізацією бізнесу, безперервним оновленням технологій і очікувань споживачів, призвело до трансформації природи та меж конкуренції. «Широка доступність інформаційних технологій і посилення вимог споживачів до співвідношення «ціна – якість продукту» призвели до конфігурації бар'єрів входу в галузь. Очевидними тенденціями стали дезінтеграція традиційних галузей і конвергенція технологій і видів бізнесу» [5, с. 5]. Розширення географічних меж через глобалізацію ринкових процесів також відіграє не останню роль в загостренні конкурентної ситуації. Вхідні бар'єри більше не розглядаються як захист від міжнародної експансії світових компаній, які можуть пропонувати більшу споживчу цінність покупцям різних країн за меншу ціну. За таких умов управління за допомогою стратегічного позиціонування виявилось неспроможним забезпечити успіх у складному конкурентному середовищі. Пізніше М.Портер у інтерв'ю журналу «Organizational Dynamics» також зазначав: «Я почав розуміти, що під час розроблення та здійснення успішної стратегії низка складних проблем походить зсередини. Існує безліч внутрішніх чинників, які заважають менеджерам розробити ефективну стратегію та зробити правильний вибір» [6, с. 25].

Пошук джерел конкурентних переваг і прибутковості знов переорієнтувався в площину внутрішніх можливостей і зумовив розвиток ресурсної концепції стратегічного управління. Фундаментальним положенням такого підходу, за визначенням Р.Гранта, є «визнання того факту, що фірма має прагнути до всебічного та глибокого розуміння своїх ресурсів і здібностей» [4, с. 146]. Відповідно зміст стратегічного управління в межах даної концепції визначають такі положення:

1) розроблення та вибір стратегії, яка забезпечить повноцінну реалізацію потенціалу підприємства. Так, Дж. Барні навіть зміст стратегії визначає в термінах ресурсного підходу як «модель розміщення ресурсів, яка дозволяє фірмам продовжувати або удосконалювати свою діяльність» [7, с. 6, 7];

2) підтримка, накопичення та розвиток перш за все не доступних для конкурентів, цінних, специфічних і невідновлюваних ресурсів, здібностей і компетенцій.

Метою такого «ресурсного» управління має бути не звичайна оцінка активів підприємства і прийняття рішень щодо їх внеску, наприклад, у

прибутковість бізнесу, а розуміння її потенціалу для створення конкурентної переваги. Погоджуючись із Р. Грантом, зазначимо, що ресурсний аналіз у межах даної концепції стосується не тільки використання наявних ресурсів; він займається також «заповненням прогалів у ресурсах і створенням майбутніх можливостей і здібностей» [4, с. 147].

Ураховуючи виділені змістовні аспекти, можна стверджувати, що саме в межах даного підходу теорія потенціалу підприємства набула особливої актуальності, відповідно зумовивши доцільність формування методології управління таким складним і динамічним об'єктом.

У науковій літературі існують декілька варіацій ресурсного підходу, які спираються на різну природу доходів, отриманих у результаті використання тих чи інших ресурсів. Так, В.С. Катькало, У. Шульц виділяють структурний і процесний напрямки ресурсної концепції [5; 8]. Представниками першого вважаються Дж. Барні, Д. Колліс, С. Монтгомері, М. Петераф, які в своїх дослідженнях акцентували увагу на походженні конкурентних переваг підприємства від спроможності ресурсів генерувати «рікардіанські» ренти (прибуток, отриманий у результаті наявності кращих ресурсів і організаційних здібностей). У поле зору вчених процесної школи (Р. Гранта, Д. Тіса, Г. Хамела та ін.) потрапили умови та процеси, що визначають спроможність ресурсів генерувати перш за все «підприємницькі» або «шумпетеріанські» ренти. Такими умовами прийнято вважати «динамічні здібності», а також цінні та «некодифіковані» (складні у ідентифікації за походженням) знання [4; 5; 8; 9].

Засновники концепції «динамічних здібностей» визнають джерелом конкурентної переваги «високорезультативні рутини, що діють всередині фірми і визначені процесами і позиціями по активах» [9, с. 172]. Отже, дана концепція, з одного боку, спрямована на пошук джерел конкурентної переваги (тобто має загальний предмет досліджень із попередніми школами стратегічного управління), а з іншого – має на меті подолання статичності, що була притаманна попереднім концепціям. «Для пояснення виникнення та зміни конкурентних переваг даний метод виходить перш за все із історичного розвитку та ресурсного оснащення підприємства» [10, с. 52]. Важливим елементом аналізу «динамічних здібностей» є спроможність підприємства вміло конкурувати, змінювати конфігурацію існуючих і створювати нові ресурси для запобігання новим конкурентним загрозам. Систематичність таких організаційних зусиль з одночасним розвитком інноваційної складової потенціалу, безперечно, можна вважати необхідними умовами досягнення успіху в стратегічній перспективі.

Підґрунтям «динамічних здібностей» є перш за все здатність до продуціювання, накопичення та реалізації набутих знань. Тому останнім часом у межах другого напрямку формується концепція управління інтелектуальним потенціалом або управління знаннями. Керуючись її принципами, підприємство здатне створити творчий дух у колективі, мотивувати прояв креативності та ініціативи, суттєво скоротити витрати, швидкість прийняття рішень, посилити конкурентні позиції тощо. Але, безперечно, наявності самого по собі організаційного знання, навіть яке б характеризувалося рідкістю, цінністю та невідновлюваністю, недостатньо для успішного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Знання, не підкріплені фінансовими, просторовими або ринковими можливостями, є лише входом у систему. Для того щоб весь економічний механізм підприємства працював на вихід, потрібні також й інші системні елементи. Тому дискусійною є претензійність концепції управління знаннями на нову парадигму стратегічного управління, хоча частково вона й пояснює причини успішності стратегій світових лідерів.

У контексті розвитку авторського бачення потенціалу підприємства як можливостей системи ресурсів, здібностей і компетенцій напрямки ресурсного підходу не можуть розглядатися ізольовано. Для досягнення та утримання сильних конкурентних позицій у мінливому світі важливими є всі елементи потенціалу: як ті, що забезпечують «рікардіанські» ренти, так і ті, що є основою «шумпетеріанських». Тому й управління потенціалом як пулом ресурсів, здібностей і компетенцій повинно мати комплексний характер. Така комплексність вимагає нової логіки стратегічного управління крізь призму потенціалу підприємства, де місце останнього в ієрархічній структурі управління може бути визначено за двома варіантами:

- 1) «потенціал → цілі → стратегія»;
- 2) «цілі → потенціал → стратегія».

Перший варіант більшою мірою відповідає логіці структурного напрямку в ресурсній концепції стратегічного управління. Створення стратегії в даному випадку ґрунтується на унікальному наборі ресурсів, здібностей і компетенцій. Дослідження потенціалу за такої логіки має визначити ті цінні, відмітні його елементи, які складатимуть основу стійкої конкурентної переваги в довгостроковому періоді. Цілепокладання передбачатиме визначення результату від експлуатації та розвитку таких відмітних елементів. Стратегія ж має відповісти на питання, яким чином буде отриманий визначений результат. З погляду імовірності успіху цей варіант є менш ризикованим і статичним, оскільки цілі обмежуються наявними можливостями.

У науковій літературі, як правило, більше прихильників має другий напрямок, відповідно до якого «цілі повинні служити менеджменту засобами для максимально повної мобілізації внутрішнього потенціалу компанії» [11, с. 73]. Цілі в даному випадку мають бути випереджальними щодо можливостей, що, у свою чергу, активізує інноваційні процеси та процеси навчання на підприємстві. Дослідження потенціалу тут має виходити з вимог його гнучкості та адаптивності, що забезпечується кадровою політикою, інтенсифікацію інноваційних досліджень, створенням та підтримкою необхідного організаційного клімату тощо. Така логіка більше узгоджується із процесним напрямком ресурсної концепції і сприяє прояву «динамічних здібностей» підприємства.

Наведені логічні ланцюжки не є загальновизнаними не тільки з приводу місця потенціалу, але й щодо ієрархічного співвідношення між цілями та стратегією. Так, на думку Г.Б. Клейнера, цілі підприємства мають бути «винесені на більш низький рівень узагальнення, оскільки формулювання цілей має характеризуватися властивостями конкретності, спостереженості та вимірюваності, щоб можна було казати про ступінь реалізації тієї чи іншої цілі...» [12, с. 51]. Погоджуючись в цілому із вимогами до цілегенезу, варто, однак, зазначити, що цілі можуть мати різний характер залежно від рівня управління, на якому вони формулюються. Стратегічні цілі можуть мати загальний характер і визначати орієнтири для стратегії, на основі якої, у свою чергу, розробляються та уточнюються більш формалізовані фінансові, виробничі та інші цілі. Наведені аргументи не входять у протиріччя із циклом стратегічного управління, на кожному етапі якого можливі корегування та перегляд цілей і стратегії відповідно із змінами внутрішніх і зовнішніх умов. Отже, побудовані логічні ланцюжки можуть бути прийняті як основа для управління потенціалом підприємства, в площині якого створюються передумови для вибору різних стратегій (зростання на основі регіональної чи товарної диверсифікації, низьких витрат, фокусування, скорочення тощо). Можливості підприємства мобілізувати необхідні ресурси, здібності і

компетенції визначатимуть успішність стратегії і рівень досягнення цілей.

Підбиваючи підсумки проведеному історико-логічному дослідженню, можна сформулювати низку узагальнених положень, які акцентують увагу на пріоритетності досліджень потенціалу підприємства в межах загальної парадигми і логіки розвитку стратегічного управління:

1 Протягом XX-XXI ст. відбулися кардинальні зміни в економічному житті суспільства. Ці зміни призвели до розвитку нових парадигм управління підприємством, серед яких провідне місце посіло стратегічне управління. Його формування як наукової дисципліни та системи управління відбувається шляхом розроблення низки управлінських концепцій (стратегічного планування, позиціонування, ресурсного підходу, концепції динамічних здібностей, управління знаннями тощо). Змістовність таких концепцій перевіряється часом, найбільш перспективні поступово удосконалюються, збагачуються теоретичним підґрунтям, набувають нових рис відповідно до тенденцій розвитку суспільства взагалі. Незважаючи на відмінність вихідних положень існуючих концепцій, кожна з них тією чи іншою мірою акцентує увагу на доцільності розгляду потенціалу підприємства в контексті визначення його майбутнього.

2 Уявлення про потенціал підприємства як об'єкт управління змінювалось в перебігу розвитку стратегічного управління: від його ресурсного розуміння та підпорядкованості розробленій стратегії (школа планування) до інтелектуальних здібностей і проактивного впливу на стратегію (процесний напрямок ресурсної школи). Зміни у визначенні місця потенціалу та процесів його дослідження в загальному циклі стратегічного управління зумовлені постійними змінами у зовнішньому середовищі.

3 Нестабільність у зовнішньому середовищі ускладнює процес вивчення майбутнього підприємства і розроблення успішної стратегії його діяльності в такому майбутньому. Так, тенденції інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, а також поступовий розвиток споживчих потреб розширюють поле зовнішніх можливостей для підприємств. У результаті орієнтовані на розвиток підприємства опиняються перед складним вибором різноманітних альтернатив, більшість з яких важко оцінити через непередбачуваність наслідків їх реалізації. Домінуючою логікою стратегічного розвитку таких підприємств вважається диверсифікація (як правило, неспоріднена), яка підкріплюється очікуваннями високої прибутковості нових видів діяльності. Внутрішні здібності та компетенції за такої логіки відіграють другорядний характер, що в більшості випадків стає причиною занепаду диверсифікованих підприємств у майбутньому і зумовлює необхідність перегляду їх стратегій, аутсорсингу неключових видів діяльності тощо. Переорієнтація на пошук шляхів успішного розвитку, навіть за пріоритетів диверсифікації, має відбуватися в напрямку детального вивчення цінних ресурсів і способів їх мобілізації, тобто з використанням логіки управління потенціалом підприємства.

4 Діяльність сучасних підприємств супроводжується нарощенням нестабільності у ринковому середовищі: змінюються ринки факторів виробництва, відбуваються коливання на фінансових ринках, змінюється кон'юнктура на ринку праці, зростають вимоги споживачів щодо співвідношення «ціна-якість» товарів, збільшується ступінь проникнення інформаційних технологій у всі галузі національного господарства. Але складні зовнішні умови не є сигналом для виходу із галузі (на відміну від логіки ринкового позиціонування), вони лише висувають нові вимоги постійного відновлення елементів потенціалу, їх підготовки до непередбачуваного майбутнього. Така підготовка вимагає пошуку та

розвитку нових управлінських концепцій, які спрямовані на мобілізацію унікальних можливостей кожного підприємства.

5 Сучасні ресурсні концепції стратегічного управління визнають базові структурні елементи потенціалу підприємства провідним чинником, що зумовлює досягнення певного рівня конкурентних переваг, і в цьому їх безперечна цінність з позицій сьогодення. На жаль, внаслідок початкового характеру розвитку таких концепцій їх розробники зосереджують увагу здебільшого на дескриптивних аспектах теорії, причому, як правило, з досить вузькоспеціалізованих питань. Опис того, що робити підприємству для досягнення успіху, не дає відповіді на питання: як робити, щоб досягти успіху в майбутньому, яким чином ці дії мають бути пов'язані, які ймовірні наслідки цих дій. Визнання необхідності та розроблення методології аналізу та оцінки потенціалу підприємства є вагомим, але не єдиним інструментом управління. Питання формування, реалізації та розвитку потенціалу, які мають бути визначені в межах відповідної управлінської концепції, не лише не знаходять відповіді в багатьох сучасних дослідженнях, але й взагалі фрагментарно порушуються на теоретичному рівні. За таких умов необхідність збагачення ресурсного підходу ідеями системного управління можливостями підприємства є ваговою передумовою розроблення такої концепції.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження дозволяє констатувати, що на межі ХХІ ст. одним з головних питань еволюції теорії стратегічного управління стала трансформація її ключових положень з метою приведення їх у відповідність до змін в економічних основах і динаміці конкуренції. Зміщення акцентів в площину внутрішніх можливостей підприємства потребує детального вивчення його потенціалу ще на перших етапах циклу стратегічного управління і зумовлює доцільність подальших методологічних досліджень концепції управління потенціалом підприємства.

### SUMMARY

#### POTENTIAL OF ENTERPRISE AS A MANAGEMENT OBJECT IN THE VIEW OF STRATEGIC MANAGEMENT THEORY EVOLUTION

*N.S. Krasnokutskaya, associate professor*

*Kyiv National University of Trade and Economics*

*The article reviews formation of strategic management and defines the place of potential as a key management object through the strategic management theory development.*

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб: Питер, 2001. – 336 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 589 с.
3. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – № 1. – 2003. – С. 7-30.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ: 5-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. В.Н.Фунтова. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.
5. Катькало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8. – Вып. 3 (№24). – 2002. – С. 3-26.
6. Hodgetts R. M. A Conversation with Michael E. Porter: A significant extension toward operational improvement and positioning // Organizational Dynamics. – Vol. 28 (1), 1999. – P. 24-33.
7. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. – Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1997. – 586 p.
8. Schulze W.S. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research // Advances in Strategic Management – Vol.10 (1), 1994. – P. 127-152.



9. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. Менеджмент. – № 4. – 2004 – С. 172-185.
10. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Монография. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа /Пер. с англ. – М.: Изд-во «Вильямс», 2002. – 928 с.
12. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – № 1. – 2003. – С. 31-56.

**Краснокутська Н.С.**, канд. екон. наук,  
доцент

*Надійшла до редакції 12 листопада 2008 р.*