

УДК 330.341.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.3.8

Тетяна А. Крахмальова

Публічне акціонерне товариство «Всеукраїнський банк розвитку», м. Київ, Україна

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ КОРПОРАТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті викладено результати дослідження щодо аналізу тенденцій розвитку корпоративного організаційного розвитку та напрямів інноваційного розвитку підприємств для забезпечення подальшого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності вітчизняної промисловості. Представлено еволюційні етапи та особливості розвитку сучасних великих корпорацій. Визначено, що особливістю роботи корпоративних структур в минулому столітті було сфокусованість на розвиненій диверсифікації, що базувалася на поєднанні різних технічних напрямів. Доведено, що диверсифіковані корпорації засновуються на певних базових технологіях і спеціалізуються на випуску широкого спектру продукції. Обґрунтовано тенденції сучасного розвитку корпоративних структур в умовах знаннєвої економіки, сутнісною характеристикою яких є креативні партнерські відносини, націлені на розвиток інноваційних проектів та зосереджені на самому творчому процесі і корпоративній соціальній відповідальності засновників та персоналу. Автором визначено, що креативні корпорації характеризують новий тип організації, який є найбільш інтегрованим до розвитку інтелектуального капіталу і може бути найбільш конкурентоспроможним на сучасному етапі. Процес розвитку креативних корпоративних структур неминуче приведе до розвитку інтелектуалізації виробництва, ролі підприємців-інноваторів у суспільстві та переходу до нееконімічних цінностей.

Ключові слова: *інноваційний розвиток економіки; інтегратор; корпоративні організаційні структури; новітні технології; еволюційні системи розвитку; ринкові економічні системи; об'єднання підприємств; централізована економічна система; креативні корпорації; знаннєва економіка; інновації; творчий потенціал; диверсифіковані корпорації; інтелектуалізація виробництва; конкурентоспроможність; підприємці-інноватори.*

Татьяна А. Крахмалева

Публичное акционерное общество «Всеукраинский банк развития», г. Киев, Украина

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ КОРПОРАТИВНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье изложены результаты исследования по анализу тенденций развития корпоративного организационного развития и направлений инновационного развития предприятий для обеспечения дальнейшего экономического роста и повышения конкурентоспособности отечественной промышленности. Представлены эволюционные этапы и особенности развития современных крупных корпораций. Определено, что в прошлом веке особенностью работы корпоративных структур было сфокусированность на развитой диверсификации, базирующаяся на сочетании различных технических направлений. Доказано, что диверсифицированные корпорации учреждаются на основе определённых базовых технологий и специализируются на выпуске широкого спектра продукции. Обоснованы тенденции современного развития корпоративных структур в условиях экономики знаний, сущностной характеристикой которых являются креативные партнёрские отношения, нацеленные на развитие инновационных проектов и сосредоточенные в самом творческом процессе и корпоративной социальной

ответственности учредителей и персонала. Автором определено, что креативные корпорации характеризуют новый тип организации, они наиболее интегрированы в развитие интеллектуального капитала и могут быть наиболее конкурентоспособными на современном этапе. Процесс развития креативных корпоративных структур неизбежно приведёт к развитию интеллектуализации производства, роли предпринимателей-инноваторов в обществе и перехода к неэкономическим ценностям.

Ключевые слова: инновационное развитие экономики; интегратор; корпоративные организационные структуры; новейшие технологии; эволюционные системы развития; рыночные экономические системы; объединения предприятий; централизованная экономическая система; креативные корпорации; экономика знаний; инновации; творческий потенциал; диверсифицированные корпорации; интеллектуализация производства; конкурентоспособность; предприниматели-инноваторы.

Tetiana A. Krakhmalova

Public Joint-Stock Company "Ukrainian Bank of Development", Kyiv, Ukraine

INSIGHTS ON MODERN TRENDS IN CORPORATE ORGANIZATIONAL STRUCTURE DEVELOPMENT

The article presents the research results on the analysis of trends in corporate organizational development and design of targeted business innovation strategies to ensure further economic growth and national industry competitiveness along with identifying the evolutionary stages and characteristics of modern large corporations. It is noted that over the last century corporate structures have been focused on enhancing their business diversification which relies on the combination of various technical objectives. It is argued that diversified corporations are established on the basis of certain core technologies and characterized by a wide range of product output. The study seeks to justify the major trends in contemporary corporate structure development in the context of knowledge economy, characterized by efforts in building creative partnerships, developing innovative projects and focusing on creative process and corporate social responsibility of the founders and staff. It is emphasized that creative corporations assume is a new type of organization that is integrated in the process of intellectual capital development and can achieve sustainable competitive advantages in modern business realia. Further development of creative corporate structures will inevitably contribute to enhancing the intellectualization of production and the role of innovative entrepreneurs and promote the transition to non-economic values.

Keywords: *innovation development of economy; integrator; corporate organizational structure; latest technology; evolutionary development systems розвитку; market economic system; enterprise integration; centralized economic system; creative corporations; knowledge economy; innovation; creativity; diversified corporation; intellectualization of production; competitiveness; innovative entrepreneurs.*

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток економіки характеризується з реалізацією новітніх технологій, які служать системоутворюючою базою, що забезпечує динамічний ріст.

Реалізація інноваційного розвитку обумовлена безліччю об'єктивних і суб'єктивних причин, проте домінуюча з них – недостатній організаційний потенціал економіки.

Невирішені частини проблеми. Найважливішою рисою кінця ХХ ст. стала поява «знаннєвої економіки», основою якої є досконалі інформаційні технології.

Розвиток «знаннєвої економіки» характеризується появою малих інноваційних компаній, які організовані на основі мінімальних інвестиційних вкладень проте пріоритетом їх є наявний інтелект та інноваційно спроможна команда засновників. Цілями таких структур

є насамперед неекономічна складова розвитку інтегрованості та партнерства інноваційно спроможних засновників, а не взаємовідносини керівництва і підлеглих [1, 12, 13].

Аналіз останніх досліджень. Корпоративні організаційні структури є основними суб'єктами сучасної економічної системи, система управління якого продукує і реалізує нові форми організації і управління інвестиціями, виробництвом і маркетингом.

Складні й суперечливі тенденції корпоративно організаційного розвитку детально відображено в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме: Л. Антонюк, А. Гальчинського, Дж. Гелбрейта, Д. Лук'яненка, Ю. Макогона, Ю. Пахомова, А. Поручника, Є. Савельєва, О. Сохацької, А. Філіпенка, Дж. Сороса, Дж. Стігліца, С. Хантінгтона та інших [2, 7–13]. Разом із тим, в опублікованих працях зарубіжних та вітчизняних вчених відображено лише одну із початкових етапів дослідження глобалізаційної економічної системи, а проблематика становлення корпоративного організаційного розвитку розкрито, фрагментарно, зосереджуючись на окремих аспектах в першу чергу інвестиційних та маркетингових.

Метою статті є аналіз тенденцій корпоративного організаційного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Поняття «корпорація» зазвичай означає певну форму організації масштабного виробництва продукції та послуг. Певна частина дослідників, зокрема такі, як Дж.Д. Гелбрейт, визначали основу індустріальної системи як частину економіки, яка характеризується діяльністю великих корпоративних структур [12].

Еволюція розвитку корпорації бере свій початок з пізнього Середньовіччя, характеризуючись об'єднанням суб'єктів господарювання для досягнення сформованих економічних цілей. З певним часовим проміжком склалися якісно відмінні один від одного її типи.

Найважливішою метою промислової корпорації – є максимальна ефективність виробництва. Проте варто зауважити, що одним із позитивним наслідків її успіху є формування лідерства у всіх сферах.

Корпоративні структури характерні для розвинених країн світу. Вони розвивалися еволюційним шляхом впродовж майже двох століть, переживали зльоти і важкі кризи, створювали і руйнували загальнолюдські цінності. В другій половині ХХ ст. ця структура досягла тієї високої міри ефективності, яка обумовлює сучасний економічний рівень цих країн [13].

Ключова особливість сучасних великих корпорацій полягає в розвиненій диверсифікації, що базується на поєднанні різних техніко-технологічних напрямів. Як правило, диверсифіковані корпорації будуються на основі декількох базових технологій і характеризуються дуже широким спектром продукції, що випускається. Більшість з них використовує дивізіональну структуру і є автономними багатогалузевими комплексами спільно керованих територіальних відділень (дивізіонів), які сформовані на основі принципу вертикальної інтеграції з замкнутим циклом виробництва кінцевого продукту.

Корпоративні структури в розвинених країнах світу з точки зору проблеми управління характеризується наступними основними ознаками [12]:

- наявністю 100–200 великих корпорацій з вертикально інтегрованими по кінцевій продукції відділеннями або дивізіонами;
- диверсифікацією (об'єм власних робіт по функціональному комплексу складає 80–90%) і широким асортиментом повнофункціональної кінцевої продукції;
- розвиненим внутрішньокорпоративним програмно-цільовим і поточним плануванням;
- наявністю в корпорації п'яти і більше новітніх технологій;

– малим обсягом міжкорпоративних зв'язків, складовим 10–15% кінцевого продукту (у натуральному вираженні) [12].

У міру розвитку виробничих відносин, зростання рівня якості життя, формування та пристосування до потреб ринку і зміни працівниками внутрішніх ціннісних мотивів корпорація змінювала усталені форми і удосконалювала внутрішню структуру управління. Тільки у другій половині ХХ ст. виділяють три періоди її розвитку.

Перший з них зарубіжними дослідниками зазвичай характеризується терміном «постфордизм», або «етап гнучкої спеціалізації», тобто перехід від установки на масштабі виробництво. Важливою передумовою для визначених зрушень став один із етапів науково-технічного прогресу 1950–1960-х рр., який зумовив поширення нових технологій, що сприяли децентралізації, і фрагментації виробництва що вимагало підвищення кваліфікації працівників, їх самостійного професійного росту.

Другий еволюційний етап припадає на 1970-ті – початок 1980-х рр. і характеризується, передусім, формуванням децентралізованих і деієрархізованих систем управління, використання яких базується на передачі права прийняття рішень на нижчому рівні управління, що сприяло до розвитку креативно-творчого наявного потенціалу працівників. Аналізована трансформація не зрушила усталені глибинні, сутнісні форми корпоративної організації [12].

Наступний еволюційний етап (1980-ті – перша половина 1990-х рр.) є практично заключним в історії класичної індустріальної корпорації. Даний етап характеризується перетворенням на так звану специфічну соціальну спільність, яка змінює класичну внутрішню структуру управління, оскільки:

– провідну роль в такій організації відведено так званим працівникам-інтелектуалам. Від потенціалу яких залежить успіх не в меншій мірі, ніж від власників, такий персонал має набагато більшу свободу, ніж традиційний найманий працівник, і, як наслідок, вважається за краще продуктивніше працювати як колеги, а не як підлеглі;

– виробнича діяльність компанії характеризується не сукупністю окремих операцій а перетворюється на інноваційний процес у результаті чого вирішальні позиції займають фахівці, що мають володіють знаннями про всі стадії процесу (іноді їх називають «Власниками процесу»);

– найважливішим елементом, що характеризує корпоративну культуру корпорації, стає вже не лише матеріальна залежність персоналу від керівників власників, а специфічна культурна спільність персоналу, у рамках якої моральна єдність забезпечує основу для взаємної довіри.

У останні роки минулого століття класична корпорація радикально трансформувалася, що було викликано роллю персоналу інтелектуальної сфери в забезпеченні ефективності господарської діяльності, внаслідок того традиційний чинник власності на засоби виробництва втратив своє ключове значення. Корпоративна структура у своєму виразі стає антиієрархічною, що означає більш гнучкою та структурою.

Еволюція індустріальної корпорації упродовж багатьох десятиліть демонструвала свою конкурентоспроможність і була рушієм провідних західних економік. Так, розвиток її сучасніших форм забезпечував зміну структури громадського виробництва. Для порівняння в 1955 р. в оброблювальній промисловості та будівництві США було зайнято близько 34,7% сукупної робочої сили, доречно зауважити що за таких умов вироблялося близько 34,5% валового національного продукту, За результатами аналізу визначено, що до 1970 р. значення цих же показників знизилася з 25 і 27,3% відповідно. У аграрному секторі до цього періоду було зайнято біля 4% населення, тоді як в 1945 р. – 20% [14].

На відміну від класичних індустріальних корпорацій в ринковій економіці, в централізованих економіках великі підприємства поступалися в ефективності. На думку фахівців, характерними рисами таких корпорацій виступають [8]:

- реалізація завдань, поставлених державою, як головна мета. У цій ситуації уряд формував певні умови - від постачання робочої сили до фінансування закритих міст або пільгового безлімітного кредитування – заради забезпечення державних інтересів. В усіх випадках стратегічні цілі було досягнуто без зважання на масштаби зусиль та ефективність виробництва;

- можливості досягати успіхів лише у відносно вузьких напрямках. У азіатських країнах названа тенденція утілилася в швидкому розвитку галузей машинобудування та електроніки, які зосереджувались на експорт. Так, зазначені галузі забезпечували від 31 до 44% загального обсягу експорту країн Південної Кореї, Малайзії, Сінгапурі при цьому вклад електронної промисловості у ВВП у кінці 1980-х рр. досягав 17,8%, 21%, 34% відповідно;

- успішність в кількісному а не в якісному відношенні, а також штучно занижені витрати як головний їх інструмент конкурентоспроможності;

- потреба у інвестиціях для розвитку і неспроможність забезпечення високої ефективності виробництва. За результатами аналізу визначено, що в Японії 86% цін в сільському господарстві були регульованими а 3/4 доходів фермерів складала державні субсидії, результат же продуктивності в аграрному секторі не перевищував 30% американської системи. На Тайвані в 90-х рр. норма накопичення складала 24%, Гонконзі – 30%, Таїланді, Малайзії та Південній Кореї – 35%, Індонезії – 37%, Сінгапурі – 47%, Китаї – 50% ВВП, тоді як в розвинених ринкових економіках не перевищувала 17–21% [13].

- слабка сприйнятливість до технологічного прогресу, тому класичні корпоративні організаційні структури не стають джерелами інновацій і не оцінюють належно наявний інтелектуальний потенціал персоналу. В державних корпоративних структурах найвище цінується лояльність персоналу. Найбільш показовим є досвід Японії, де вже в 80-х рр. до 43% працівників було зайнято в одній корпорації більше 10 років. Чинник підвищення кваліфікації співробітників залишається там останнім серед десяти найбільш важливих складових економічного зростання [13].

Подібні централізовані корпоративні структури могли конкурувати з класичними корпораціями то того періоду, поки відбувалась конкуренція у виробництві масових індустріальних благ а роль інтелектуального капіталу не була визначена пріоритетною. Відповідно очевидним є занепад корпоративних систем радянської моделі, десятирічна стагнація в Японії та азіатська криза, яка аналогічно співпала з періодом економічного розквіту на Заході. Високотехнологічне виробництво, засноване не на застосуванні праці для перетворення сировини на промислову продукцію, а на використанні наявного інтелектуального потенціалу для перетворення в інноваційні знання. Зазначений процес є основою для змін та нового розвитку класичної корпорації.

Корпоративні структури в сучасному світі є об'єднанням і новим типом компаній - креативними корпораціями. Вони організують діяльність на основі не наказів керівника, а певним консенсусом та внутрішнім погодженням стратегічних та тактичних орієнтирів і прагнень співробітників. Уперше мотиви діяльності виявляються вище за її стимули. Організаційна структура сформована на ціннісних установах персоналу та інноваторів, змінює колишнє наукове управління індустріальної епохи та стає найбільш гармонійною і динамічною формою виробничого співтовариства [12].

Креативна корпорація відрізняється від традиційних типів по цілому ряду параметрів [1, 12]:

– її діяльність в першу чергу відповідає внутрішнім спрямуванням і ідеалам керівників і класичним принципам економічної доцільності. Сучасними ознаками є прагнення реалізувати наявний творчий потенціал, сформувати і організувати виробництво принципово нової продукції, заснованої на інноваційних знаннях. У міру розвитку корпоративних структур зазначений мотив доповнюється бажанням створити компанію як соціальну структуру;

– вона будується навколо творчої особи, що є гарантом її процвітання та розвитку. Успішність власників тут не залежить від контролю над більшою частиною капіталу компанії, а тим що засновники бізнесу надають можливість розвитку творчим інноваціям і несуть повну відповідальність, втілюючи в суспільстві певний соціально-виробничий організм. Такі підприємці характеризуються відношенням до бізнесу як до новації, а отже, прихильність цілям організації є стійкішою, ніж та, що базується на відношенні до неї як до власності;

– такі корпоративні утворення не повторюють наявну господарську кон'юнктуру, а створюють її. Кінцевою продукцією є якісно нові інноваційні товари або послуги. Креативні корпорації у більшості випадків не набувають форми диверсифікованих фірм і конгломератів, а зберігають вузьку спеціалізацію, передбачену при їх створенні. Вони, радикально змінюють вигляд сучасного бізнесу, поряд з функціонуючими класичними організаційними формами. Варто зауважити, що цим самим видозмінюють реальність сучасного ділового життя, приносячи до неї не цілком економічні елементи, що засновані на зростаючій свободі індивідів та їх розвитку. В цьому відношенні креативні корпорації характеризуються виходом за межі класичної індустріальної корпоративної структури і протистоять централізованим структурам; вони не лише здатні розвиватися, використовуючи внутрішні джерела, але і виявляють можливість постійно перетворюватися, даючи можливість розвитку новим концепціям і компаніям. В умовах, коли творчі працівники в певному розумінні персоніфікують окремі елементи виробничого процесу, то не має серйозних перешкод для виділення з структури зазначеного типу нових самостійних елементів [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Можна зробити висновок, що в столітті, що настало, роль креативних корпорацій посилюється. Цей факт в сьогоденні а не динаміка фондових індексів характеризує реальний масштаб і значення технологічних революційних змін, що дозволяє новому суспільстві все більш і більш несхожим на те, яке було в ХХ ст.

Креативні корпорації утілюють собою тип організації, найбільш адаптивний потребам розвитку інтелектуального капіталу, вони природнім чином виникають з найрозвиненіших форм класичної індустріальної корпорації. На думку фахівців, в перші десятиліття ХХІ ст. Дані утворення які формуються можуть бути найбільш конкурентоспроможними на світових ринках, що ланцюгово приведе до розвитку інтелектуалізації виробництва, зростання свободи інноваторів підприємців і переходу до неекономічних цінностей.

У вітчизняній економічній системі також спостерігається трансформація корпоративних структур, відбувається інтенсивне формування інтегрованих корпорацій за результатами злиттів та поглинань з метою концентрації капіталу і посилення конкурентних позицій. В той же час активно формуються креативні малі фірми, які розробляють наукомістку продукцію і системи управління, що використовують інноваційний стиль, підприємством.

Як правило, ці фірми створювалися в період переходу до ринкових умов, коли відбувалася різка диференціація великих науково-дослідних інститутів і науково-

промислових комплексів на безліч малих науково-технічних фірм, що спеціалізуються на окремих наукових напрямках.

References

Література

1. Ganushchak-Iefimenko, L.M., Kobernyk, I.V. (2012). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur [Features of formation of integrated business structures]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 3, P. 154–160 [in Ukrainian].
1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур / Л. М. Ганущак-Єфіменко, І. В. Коберник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 154–160.
2. Gladun, A.Ia., Rogushina, Iu.V. (2006). Ontologii v korporativnykh sistemakh [Ontologies in corporate systems]. Korporativnye sistemy [Corporate systems], No. 1, P. 23–28 [in Russian].
2. Гладун А. Я. Онтології в корпоративних системах / А. Я. Гладун, Ю. В. Рогущина // Корпоративні системи. – 2006. – № 1. – С. 23–28.
3. Momot, T., Kadnychanskyi, M. (2013). Pro metody otsinky yakosti korporatyvnoho upravlinnia [About methods of quality assessment of corporate governance]. Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], No. 7, P. 41–55 [in Ukrainian].
3. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський // Економіка України. – 2013. – № 7. – С. 41–55.
4. Mozghova, L.O. (2010). Metodychni pidkhody do otsinky yakosti korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodical approaches to assessing the quality of corporate enterprise management]. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm [in Ukrainian].
4. Мозгова Л. О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Мозгова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm.
5. Pavlenko, L. (2005). Korporativni informatsiini systemy: navchalnyi posibnyk [Corporate Information Systems: Textbook]. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv NEU. 2nd ed., stereotyp. Kharkiv: VD "INZhEK". 257 p. [in Ukrainian].
5. Павленко Л. Корпоративні інформаційні системи: навчальний посібник / Лариса Павленко; М-во освіти і науки України, ХНЕУ. – 2-е вид., стереотип. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2005. – 257 с.
6. Chepurda, L.M., Beliaeva, S.S., Plakhotnikova, M.V. et al. (2005). Ekonomika ta orhanizatsiia diialnosti obiednan pidpriemstv: navch. posibnyk [Economics and organization of activity of associations of enterprises: textbook. manual]. Eds. L.M. Chepurda. Kyiv: Profesional. 272 p. [in Ukrainian].
6. Економіка та організація діяльності об'єднаних підприємств: навч. посібник / Л. М. Чепурда, С. С. Беляєва, М. В. Плахотнікова та ін.; під заг. ред. Л. М. Чепурди. – К.: Професіонал, 2005. – 272 с.
7. Pakhomov, Iu.N., Krymskii, S.B., Pavlenko, Iu.V. et al. (2002). Tsvivilizatsionnye modeli sovremennosti i ikh istoricheskie korni [Civilization models of our time and their historical roots]. Eds. Iu.N. Pakhomov. Kyiv: Naukova dumka. 586 p. [in Russian].
7. Цивілізаційні моделі сучасності та їх історичні корні / Ю. Н. Пахомов, С. Б. Крымский, Ю. В. Павленко та др.; под ред. Ю. Н. Пахомова. – К.: Наукова думка, 2002. – 586 с.
8. Lukianenko, D.H., Poruchnyk, A.M., Kolot, A.M. et al. (2008). Hlobalna ekonomika KhKhI stolittia: liudskiy vymir: monohrafiia [The 21st Century Global Economy: The Human Dimension: A Monograph]. Eds. D.H. Lukianenko and A.M. Poruchnyk. Kyiv: KNEU. 420 p. [in Ukrainian].
8. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2008. – 420 с.

9. Matviiv, M.Ya. et al (2013). Nova paradyhma marketynhu pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia [A new paradigm of enterprise marketing in the context of globalization: a monograph]. Eds. M.Ya. Matviiv, O.M. Sokhatska. Ternopil: TNEU. 415 p. [in Ukrainian].
9. Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації: монографія / М. Я. Матвіїв та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. Я. Матвіїва, д-ра екон. наук, проф. О. М. Сохацької; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 415 с.
10. Filipenko, A.S. (2008). Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: teoriia [International economic relations: theory: a textbook for students of economic specialties of universities]. Kyiv: Lybid. 359 p. [in Ukrainian].
10. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: теорія: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / А. С. Філіпенко. – К.: Либідь, 2008. – 359 с.
11. Annual ranking of the world's largest corporations (2011). Fortune Global 500. Retrieved from: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list.
11. Fortune Global 500 / Annual ranking of the world's largest corporations. 2011. – Retrieved from: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list.
12. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. N.Y.: Free Press.
12. Porter M. E. Competitive Strategy / M. E. Porter. – N.Y.: Free Press, 1980.
13. Engelhard, J. (1992). Exportforderung: Exportentscheidungsprozesse und Exporterfolg. Wiesbaden: Gabler. 256 p.
13. Engelhard J. Exportforderung: Exportentscheidungsprozesse und Exporterfolg / J. Engelhard. – Wiesbaden: Gabler, 1992. – 256 p.
14. Elvey, L. (1990). Export Promotion and Assistance: A Comparative Analysis. International Perspectives on Trade Promotion and Assistance. Westport; Connecticut. P. 133.
14. Elvey L. Export Promotion and Assistance: A Comparative Analysis / L. Elvey // International Perspectives on Trade Promotion and Assistance. – Westport; Connecticut, 1990. – P. 133.
15. Hakansson, Fl., Snehota, I. (1989). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. Scandinavian Journal of Management, Vol. 5, P. 187–200.
15. Hakansson Fl. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy / Fl. Hakansson, I. Snehota // Scandinavian Journal of Management. – 1989. – Vol. 5. – P. 187–200.