

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 338.486

**М. В. Босовська**, к.е.н., доцент**МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА  
В ТУРИЗМІ**

**Анотація.** У статті доведено необхідність стратегічного партнерства між суб'єктами туристичної діяльності як перспективного напрямку розвитку інтеграційних процесів підприємств. Це дозволило зробити висновок про необхідність конструктивного наукового переосмислення методології інтегрування на основі стратегічного партнерства, визначення його особливостей, етапів, процесів його реалізації. Сформовано методологічні засади формування та розвитку стратегічного партнерства з використанням процесно-портфельного підходу шляхом структурування та систематизації етапів виконання бізнес-процесів партнерства, з ідентифікацією факторів, критеріїв, показників та узгодження результатів консолідованої діяльності.

**Ключові слова:** інтеграція, інтеграційний процес, інтеграційна взаємодія, партнерство, стратегічне партнерство, туризм.

**М. В. Босовська**, к.э.н., доцент**МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА  
В ТУРИЗМЕ**

**Аннотация.** В статье доказана необходимость стратегического партнерства субъектов туристической деятельности как перспективного направления развития интеграционных процессов предприятий. Это позволило сделать вывод о необходимости конструктивного научного переосмысления методологии интеграции на основе стратегического партнерства, определения его особенностей, этапов, процессов его реализации.

Сформированы методологические основы формирования и развития стратегического партнерства с использованием процессно-портфельного подхода путем структурирования и систематизации этапов, процессов партнерства, с идентификацией факторов, критериев, показателей и согласования результатов консолидированной деятельности участников.

**Ключевые слова:** интеграция, интеграционный процесс, интеграционное взаимодействие, партнерство, стратегическое партнерство, туризм.

**M. V. Bosovska**, candidate of economic sciences, associate professor**METHODOLOGY OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF STRATEGIC PARTNERSHIP  
IN THE TOURISM SECTOR**

**Abstract.** The author has formed methodological frameworks of the formation and the development of strategic partnership on the basis of the process and portfolio approach through the structuration and the systematization of stages and processes of the partnership due to the identification of factors, criteria, indices, and results. The process of formation and development of the partnership is considered in the context of five stages: strategic diagnostics of conditions and factors of doing business (preparation one); substantiation of the partnership possibility; choice of partners (project one); partnership implementation (organizational and managerial one); estimation and control of effectiveness (diagnostic and analytical one); partnership relationship development (complementary one).

**Keywords:** integration, the integration process, integration interaction, partnership, strategic partnership, tourism.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Актуальність теми дослідження.** Під впливом процесів розвитку економіки, що супроводжуються глобалізацією, інтернаціоналізацією, інформатизацією, консолідацією та кооперуванням, підприємства туристичної галузі зазнають глибоких перманентних трансформаційних перетворень, які виступають передумовами та актуалізують необхідність розвитку стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство визначено нами як специфічний формат співробітництва суб'єктів туристичної діяльності (постачальників, потенційних або дійсних конкурентів, дистриб'юторів (агентів), ділових партнерів, споживачів) на основі довго- чи середньострокової формальної (з утворенням або без утворення юридичної особи) або неформальної (домовленості) угоди про взаємовигідну спільну діяльність двох або більше організацій, що зберігають юридичну самостійність і господарську незалежність з метою формування унікальних стратегічних переваг (компетенцій) та створення цінностей.

У межах заявленого формату інтеграційних відносин виникає потреба у формуванні методологічного базису стратегічного партнерства між суб'єктами туристичної діяльності на основі співпраці, консолідації, кооперації, які визначаються як протиположності партнерству (суперництву, протистоянню, конкурентній боротьбі) та є пріоритетною формою реалізації інтеграційних процесів в туризмі.

**Постановка проблеми.** Необхідність і значимість розроблення методологічних засад стратегічного партнерства в туризмі обумовлюється важливістю задекларованої проблеми для стійкого та збалансованого розвитку суб'єктів туристичної діяльності та консолідованого формування високоякісного туристичного продукту. Так, у підприємницькому методологічному підході, основою якого стали надбання теорії трансакційних витрат, було сконцентровано увагу на розробці мотиваційного механізму партнерства через оптимізацію трансакційних витрат. Основною науковою проблемою, що вирішувалась дослідниками у межах цього напрямку стали питання формування оптимальних меж співробітництва – «границь фірми» [1; 2]. У межах цільового підходу було розроблено методологію узгодження цільових настанов партнерів [3]. Ресурсний підхід (ресурсна теорія фірми), який зберігає позиції найпоширенішого методологічного підґрунтя формування міжфірмової взаємодії, пріоритетною передумовою розвитку партнерства визначив «границі фірми», яка встановлюється виходячи з міркувань про наявність унікальних ресурсів та права власності на них [4, 5, 6]. Крім того, поведінка суб'єкта як «пучка ресурсів та компетенцій» [7; 8] по відношенню до інших учасників ринку носить стратегічний характер та сфокусована на пошуку відмінних компетенцій та досягнення конкурентних переваг, умовою яких вважається специфічний формат співробітництва – контракція (взаємодія на основі контрактів). Еволюційний підхід (еволюційна економіка; теорія поведінки, концепція обмеженої раціональності) базується на дослідницькій традиції поєднання статичних та динамічних атрибутів поведінки учасників інтеграційних процесів. Відмінними детермінантами цього підходу щодо пояснення феномену стратегічної міжфірмової кооперації є: обумовленість поведінки учасників стратегічних відносин атрибутами зовнішнього середовища (динамічними умовами), які визначають їхню конфігурацію [8]; пріоритет процесу навчання [9]; пріоритет отримання навиків та досвіду над максимізацією прибутку [10; 11]. Разом з тим, можна стверджувати, що методологічні засади формування партнерських відносин характеризуються фрагментацією, положення наявних методологічних підходів потребують узгодження та деталізації в розрізі окремих процесів та етапів. Це обумовлює необхідність поглиблення методологічних досліджень наукової проблеми формування стратегічного партнерства.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі.

**Виклад основного матеріалу.** Комплексна природа розгляду феномену стратегічного партнерства потребує розроблення комплексного методологічного підходу до формування та розвитку партнерських відносин у туризмі на основі комплементарності. Даний принцип дослідження методології стратегічного партнерства базується не на механічному складанні та узагальненні континууму надбань теоретичних підходів та концепцій, а на виробленні на основі системної парадигми таких положень, які створюють можливості цілісного аналізу стратегічного партнерства та формування методологічного інструментарію його реалізації.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виходячи із зазначеного, вважаємо за необхідне структурувати процес формування та розвитку стратегічного партнерства з використанням процесно-портфельного підходу шляхом визначення етапів виконання робіт, їхніх результатів (табл. 1).

Таблиця 1

### Методологія формування та розвитку стратегічного партнерства

Етапи	Процеси	Фактори, критерії та показники	Результати
1	2	3	4
Етап 1. Стратегічна діагностика умов та факторів ведення бізнесу, (підготовчий)	Блок 1. Стратегічний аналіз середовища функціонування суб'єктів	Економіка, політика, інновації, природно-рекреаційне середовище, соціальна сфера	Зовнішні можливості та загрози, конкурентоспроможність, портфель цільових параметрів організаційного розвитку, виявлення потенційних учасників стратегічного партнерства (діячів зовнішнього середовища)
	Блок 2. Аналіз впливу нормативно-правового забезпечення партнерських відносин	Стан та ефективність нормативно-правового забезпечення	Правові передумови для формування партнерських відносин
	Блок 3. Оцінка власного організаційно-економічного потенціалу та потенційних стратегічних потреб	Фінанси (обсяг та динаміка прибутку, рентабельності; наявність капіталу), маркетинг (репутація, прихильність, довіра, ринкова частка), персонал (кваліфікація, продуктивність, система стимулювання), туристичний продукт (структура, асортимент, якість), операційна система (стан, ефективність використання), організація (організаційна структура, система управління), інноваційна діяльність	Обсяг наявних та необхідних ресурсів - «ресурсний розрив»; відповідність внутрішнього економічного та організаційного потенціалу стратегічним орієнтирам (сильні та слабкі сторони), діагностика ступеня досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку
Етап 2. Обґрунтування перспективності партнерства, вибір партнерів, (проектний)	Блок 1. Обґрунтування необхідності партнерства. Визначення стратегічних цілей.	Стратегічне бачення перспектив розвитку партнерства та їхні цільові орієнтири	Принципи партнерства; сегменти потенційних партнерів, критерії пошуку та вибору потенційних партнерів за сегментами, перспективні цільові орієнтири та вектори інтеграційного розвитку, проект техніко-економічного обґрунтування стратегії розвитку (місія, напрями і цілі розвитку, задачі)
	Блок 2. Ідентифікація наявних відносин з партнерами	Цінність відносин; результативність взаємодії, ефективність діяльності, оцінка стану виконання зобов'язань	Інформаційна база наявних партнерів, результативність реалізації діючих програм партнерства
	Блок 3. Виявлення перспективних партнерів	Вимоги до потенційних партнерів (економічний, організаційний потенціал, ділові якості, імідж)	Первинна вибірка партнерів (альтернативи вибору партнерів), відповідність партнерів за критеріям вибору партнерів, конгруентність інтересів з партнерами

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Продовження таблиці 1*

1	2	3	4
	Блок 4. Формування портфелю партнерів (вибір альтернативи)	Оптимальність партнерства, ризику взаємодії, економічна та соціальна оцінка проектів взаємодії	Висновок про готовність партнерів до співпраці, проект портфелю партнерів (вторинна вибірка), концепція реалізації партнерства, декларування намірів (меморандум)
	Блок 5. Сегментування потенційних партнерів	Ключові сегменти партнерської взаємодії (склад, функції, права, обов'язки учасників)	Остаточна вибірка партнерів за сегментами учасників інтеграційної взаємодії (ділові партнери, споживачі, влада)
Етап 3. Реалізація стратегічного партнерства, (організаційно-управлінський)	Блок 1. Формалізація відносин (погодження умов співпраці, вибір способу, характеру, виду взаємодії; укладання договірних зобов'язань)	Показники результативності виконання проектних документів; оптимальність умов співпраці	Договори, проекти, програми, розвитку стратегічного партнерства (пакет документів щодо реалізації концепції стратегічної співпраці)
	Блок 2. Реалізація проектів розвитку відносин, розробка програм спільних дій	Обсяг та структура консолідованих ресурсів, критерії формування системи управління спільною діяльністю, положення та цільові показники стратегії розвитку, механізмів контролю	Організаційні, мотиваційні, управлінські та фінансово-економічні механізми здійснення партнерства
Етап 4. Оцінка та контроль результативності стратегічного партнерства, (діагностико-аналітичний)	Блок 1. Аналіз виконання існуючих договірних зобов'язань	Статистика причин та наслідків порушень договірних зобов'язань	Звіти, протоколи
	Блок 2. Комплексна оцінка ефективності використання економічного потенціалу в умовах реалізації партнерства	Показники ефективності використання матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних ресурсів, нематеріальних активів	Висновок про ефективність використання економічного та організаційного потенціалу
	Блок 3. Аналіз ефективності партнерства	Економічна, соціальна ефективність	Цінність партнерства, висновок про доцільність розвитку (продовження) відносин, штрафні санкції; мотивування відносин
Етап 5. Розвиток відносин партнерства, (комплементарний)	Блок 1. Оптимізація відносин, удосконалення діяльності	Критерії досягнення цілей; відповідність цілей ресурсам і можливостям учасників, вигоди, витрати	Програми удосконалення діяльності, корегувальні плани
	Блок 2. Переведення відносин у новий формат (реорганізація): інтенсифікація, згортання	Цільові орієнтири, ресурсний потенціал, зовнішні загрози та можливості	Напрями реорганізації відносин, варіанти (проекти) розвитку відносин

*Джерело:* розроблено автором.

Перший етап формування відносин з партнерами є підготовчим та пов'язаний з проведенням стратегічної діагностики умов та факторів ведення бізнесу. У межах реалізації зазначеного етапу відносин необхідно виконати такі процеси:

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- стратегічний аналіз середовища функціонування суб'єктів, що дасть змогу провести діагностику ступеня досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку, визначити зовнішні можливості та загрози, розрахувати рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, сформувати портфель цільових параметрів організаційного розвитку в майбутньому, виявити потенційних учасників для стратегічного партнерства (діячів зовнішнього середовища) та необхідність налагодження з ними стратегічного партнерства;

- оцінку впливу нормативно-правового забезпечення на формування партнерських відносин, що дозволить визначити правові передумови співробітництва з різними типами партнерів, переваги та недоліки різновидів організаційних форм інтегрування;

- діагностику власного організаційно-економічного потенціалу та потенційних стратегічних потреб, що сприятиме визначенню сукупності наявних та необхідних ресурсів для діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей,

- формування висновків щодо відповідності внутрішнього економічного та організаційного потенціалу стратегічним орієнтирам (сильні та слабкі сторони).

Другий етап формування відносин з партнерами пов'язаний з обґрунтування перспективності партнерства та вибором партнерів. У межах цього етапу необхідно здійснити такі заходи, як:

- визначення стратегічних цілей партнерської взаємодії, реалізація яких дозволить чітко сформулювати стратегічне бачення перспектив розвитку партнерства та конкретизувати цільові орієнтири учасників. Результатами діяльності у межах зазначеного етапу має стати обґрунтування мотивів та потреб учасників з урахуванням принципів партнерства, узгодження цілей учасників та визначення взаємообумовленості цілей інтегрування на різних етапах життєвого циклу партнерства;

- ідентифікація наявних відносин з партнерами, виконання якого дозволить визначити результативність реалізації діючих програм партнерства на основі розрахунку цінності відносин; результативності взаємодії, ефективності господарської діяльності, рівня виконання взаємних зобов'язань. Результатом діяльності у межах зазначеного етапу має бути формування інформаційної бази наявних партнерів;

- виявлення перспективних партнерів для подальшої співпраці, що пов'язано з формуванням первинної вибірки партнерів (альтернатив вибору) на основі визначення відповідності партнерів критеріям до партнерів (економічний та організаційний потенціал, ділові якості, репутація) та визначенням ступеня конгруентності інтересів;

- формування портфелю партнерів (вибір альтернатив), процес здійснюється на основі визначення готовності потенційних партнерів до співпраці, складання проекту портфелю партнерів (вторинна вибірка), розроблення концепції реалізації партнерства, письмового декларування намірів щодо співпраці з партнерами. В основі критеріїв вибору партнерів має бути: оптимальність партнерства, ризику взаємодії, економічна та соціальна оцінка проектів взаємодії;

- сегментування потенційних партнерів шляхом визначення сегментів потенційних партнерів, розроблення критеріїв їхнього пошуку та вибору в розрізі кожного, уточнення перспективних цільових орієнтирів та векторів розвитку співробітництва. Результатом процесу має стати формування остаточної вибірки партнерів за кожним сегментом інтеграційної взаємодії (ділові партнери, споживачі, органи влади) та складання проекту техніко-економічного обґрунтування стратегії розвитку (місія, напрями і цілі розвитку, задачі).

Третій етап формування стратегічного партнерства пов'язаний з його реалізацією та спрямований на здійснення формалізації відносин та управління взаємодією в контексті імплементації спільних програм, планів, проектів. Етап складається з 2-х блоків:

- формалізація відносин (погодження умов співпраці, вибір способу, характеру, виду взаємодії, укладання договірних зобов'язань), результатом його виконання має стати розробка пакету юридичних документів щодо реалізації концепції стратегічної співпраці, їхнє узгодження між учасниками та підписання;

- реалізація проектів розвитку відносин, розробка програм спільних дій, метою якого має бути формування організаційних, правових, мотиваційних, управлінських, і фінансово-економічних механізмів здійснення партнерства.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Реалізація взаємодії підприємств у межах стратегічного співробітництва пов'язана, по-перше, з отриманням максимальної цінності від спільного використання знань та досвіду партнерів; по-друге, з визначенням в яких межах підприємства готові відкривати та ділитися своїми ресурсами з партнерами; по-третє, з розробкою заходів щодо абсорбції знань, їхнього розподілу, захисту; по-четверте, з справедливими розподілом результатів співробітництва між учасниками.

Реалізація стратегічного партнерства має базуватися на основі таких механізмів:

1) організаційного, що визначає сферу реалізації стратегічного партнерства, його організаційні форми, у тому числі: напрями співробітництва, кількість учасників, правову форму здійснення діяльності, організаційну структуру та розподіл функцій, ресурсів, обов'язків та відповідальності учасників, механізм координації, інформаційно-комунікаційні технології взаємодії партнерів;

2) правового, що забезпечує юридичну підтримку спільної діяльності, правове забезпечення дій учасників.

3) управлінського, що передбачає формування стратегічного потенціалу учасників, у тому числі: організаційну структуру управління, ступінь централізації управління; сумісність стратегій, політик, цілей, узгодження цінностей; взаємодоповнюваність ресурсів, знань, досвіду;

4) фінансово-економічного, що припускає аналіз і оцінку всіх складових потенціалу кожного учасника: стратегічного, маркетингового, організаційного, кадрового, інформаційного, фінансового, виробничо-обслуговуючого, техніко-технологічного, інноваційного, екологічного та соціального; реалізація зазначеного механізму дозволяє моделювати економічну поведінку учасників, узгоджувати інтереси та сприяти подальшому перспективному розвитку партнерства;

5) мотиваційного, що припускає визначення цілей, мотивів та потреб учасників та стимулювання їх до спільної діяльності, у тому числі: узгодження та збалансованість цілей, залежність етапів життєвого циклу стратегічного партнерства від цілей учасників, розподіл результатів між учасниками симетрично до внеску.

Четвертий етап методології пов'язаний з оцінкою та контролем результативності стратегічного партнерства. Його реалізація забезпечується на основі виконання таких блоків робіт, як:

- діагностика виконання існуючих договірних зобов'язань, що забезпечує здійснення аналізу причин та наслідків порушень договірних зобов'язань;
- комплексна оцінка ефективності використання консолідованого економічного потенціалу учасників в умовах реалізації партнерства на основі розрахунку показників ефективності використання матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних ресурсів, нематеріальних активів;
- аналіз ефективності партнерства на основі визначення ефектів партнерської діяльності та доцільності розвитку (продовження) відносин.

Методологічною основою прийняття рішень про рівень ефективності реалізації стратегічного партнерства є порівняння величин витрат, необхідних для досягнення цілей учасників в умовах інтегрування окремих процесів та функцій та при самостійній реалізації аналогічних завдань або цільових настанов. Умовою забезпечення ефективності партнерства є зменшення обсягу витрат, спрямованих на досягнення цілей учасників, в порівнянні з витратами при самостійному досягненні аналогічних цільових орієнтирів, та збільшення вигод (доходу, прибутку) порівняно з незалежною діяльністю.

П'ятий етап методології формування та розвитку партнерської взаємодії пов'язаний з оптимізацією відносин між партнерами, подальшим удосконаленням спільної діяльності, використанням можливостей їхньої реорганізації. Реалізація етапу відбувається у розрізі двох процесів: оптимізації існуючих відносин, їхнє удосконалення на основі розроблення та реалізації корегувальних планів та додаткових програм спільних дій; переведення відносин у новий формат, їхня реорганізація.

Прийняття рішення про подальший розвиток відносин у межах реалізації стратегічного партнерства вимагає методологічного обґрунтування поведінки учасників. Рішення має бути прийняте на основі множини показників, які було запропоновано як для вибору партнерів, так і для оцінки результативності співпраці. Розвиток відносин може здійснюватись у напрямках: розвиток відносин (інтенсифікація, переведення відносин у новий, більш тісний формат взаємодії), продовження відносин без внесення змін, згортання відносин.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Нами запропоновано підходи щодо розроблення стратегічних рішень у напрямі розвитку відносин із партнерами (рис. 1).

Матрична модель є методологічним інструментом вибору стратегій розвитку партнерства. Для її розроблення використано два показники – пріоритетність відносин (як сукупність можливостей отримання комплементарних ефектів) та реалізація цінності (результати фактичного отримання цінності на основі оцінки та діагностики показників створення цінності), а в результаті – напрямів розвитку цінності відносин загалом.

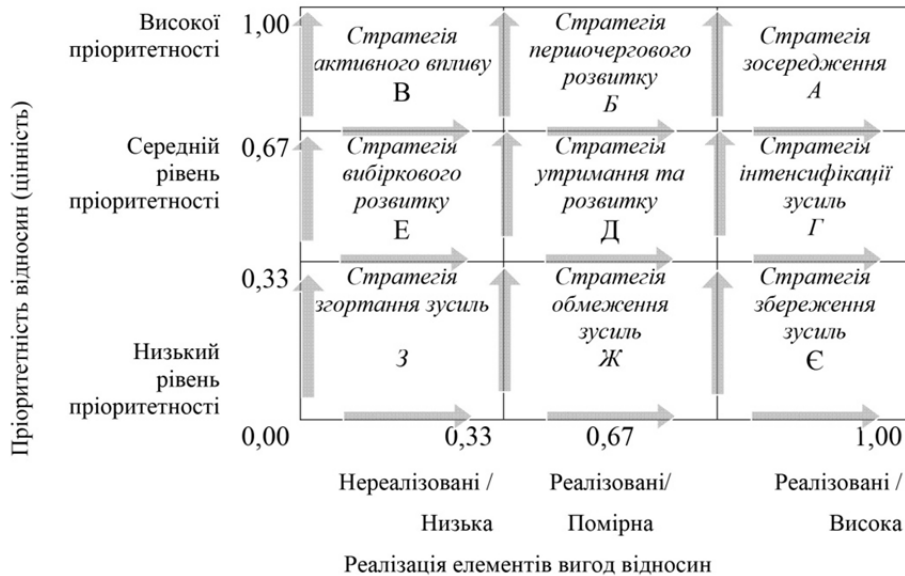


Рис. 1. Матрична модель розвитку стратегічного партнерства

Згідно з даною матрицею, можливими є дев'ять базових стратегій розвитку стратегічного партнерства на основі елементів вигод від відносин та їхніх цінностей.

**Висновок.** Отже, стратегічне партнерство визначено пріоритетним вектором розвитку інтеграційних процесів у туризмі, що дає можливість отримати додаткові стратегічні переваги при збереженні самостійності учасників. З метою активізації стратегічного партнерства суб'єктів туристичної діяльності розроблено методологічні засади формування та розвитку стратегічного партнерства з використанням процесно-портфельного підходу, що слугуватиме передумовою його успішної реалізації. Отримані результати дослідження сприятимуть удосконаленню управління стратегічною взаємодією суб'єктів туристичної діяльності з партнерами, а саме: формуванню відносин, вибору та сегментації партнерів, реалізації взаємодії, удосконаленню відносин. Подальші дослідження в задекларованому напрямі мають бути спрямовані на поглиблення концептуальних засад стратегічного партнерства.

**Література**

1. Williamson O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives / O. E. Williamson // Administrative Science Quarterly. – 1991. – № 36. – p. 269-296.
2. Madhok A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production / A.Madhok // Strategic Management Journal. – 2002. – № 23. – p. 535-550.
3. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; [пер. с англ.] – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
4. Chesbrough H. W. When is virtual virtuous? Organizing for innovation / H. W. Chesbrough, D. J. Teece // Harvard Business Manager. – 1996. – №74. – p. 65-73.
5. Катяло В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катяло // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. - 2002. - Вып. 4 (№ 32). - С. 20-42.
6. Катенев В. И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний / В. И. Катенев // Проблемы современной экономики. - 2007. - №2 (22). - С. 90-95.
7. Wernerfelt B. A. Resource-based view of the firm / B. A. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – № 5(2). – p. 171-180.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

8. Foss N. J. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments / N. J. Foss // *Organization Science*. – 1996. – № 7(5). – p. 470-476.
9. Oster S. *Modern competitive analysis* / Sh. Oster. – New York : Oxford University Press, 1999. – 434 p.
10. Simon H. Satisficing / H. Simon, J. Eatwell, M. Millgate, P. Newman // *The New Palgrave Dictionary of Economics*. – 1987. – №4. – p. 243-245.
11. Nelson R. S. *An evolutionary theory of economic change* / R. S. Nelson, G. Winter. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. – 536 p.

**References**

1. Williamson, O. E. (1991). "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 269-296.
2. Madhok, A. (2002). "Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production". *Strategic Management Journal*, vol. 23, 535-550.
3. Garrette, B., & Dussauge, P. (1995). *Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry*.
4. Chesbrough, H. W., & Teece, D. J. (1996). "When is virtual virtuous? Organizing for innovation". *Harvard Business Manager*, vol. 74, 65-73.
5. Katkalo, V.S. (2002). Resursnaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya: genezis osnovnykh idey i ponyatiy [Resource concept of strategic management: genesis of the basic ideas and concepts]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, ser. 8. Menedzhment - Vestnik of Saint Petersburg university, Series 8: Management*, vol. 4 (#32), 20-42 [in Russian].
6. Katenev, V.I. (2007). Perspektivy razvitiya setevoy ekonomiki v usloviyakh formiruyushchegosya obshchestva znaniy [Prospects for the development of the network economy in the emerging knowledge society]. *Problemy sovremennoj ekonomiki-Problems of Modern Economics*, vol. 2 (22), 90-95 [in Russian].
7. Wernerfelt, B. A. (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. № 5(2), 171-180.
8. Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, vol. 7(5), 470-476.
9. Oster, S. (1999). *Modern competitive analysis*. Oxford University Press, New York, USA
10. Simon, H., Eatwell, J., Millgate, M. & Newman, P. (1987). Satisficing. *The New Palgrave Dictionary of Economics*, vol. 4, 243-245.
11. Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA: Harvard University Press

Надійшла 12.12.2014