УДК 658

Саух І.В.

МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КАДРОВОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена розробці методичного супроводу стратегічного аналізу організаційного та кадрового забезпечення потенціалу туристичних підприємств в межах концепції динамічних здатностей. Автором визначено недоліки ресурсного підходу, спрямованого на аналіз внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства, що обумовило трансформацію традиційних методичних та прикладних аспектів стратегічного аналізу. Уточнення поняття динамічних здатностей (властивостей) та ключових компетенцій надало можливість запропонувати методичний супровід стратегічного аналізу кадрового та організаційного забезпечення потенціалу підприємств в межах концепції динамічних здатностей, що базується на методиці бальної оцінки. Запропоновану методику апробовано на туристичних підприємствах, що дозволило сформувати їх інтегральні показники та визначити рейтинги кадрового та організаційного потенціалу.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, кадрове забезпечення, організаційне забезпечення, потенціал, туристичні підприємства, динамічні здатності, ключові компетенції, конкурентні переваги.*

Постановка проблеми. Перші дослідження в галузі стратегічного менеджменту та аналізу були націлені на одержання конкурентних переваг за рахунок взаємодії факторів зовнішнього середовища та сформованої підприємством стратегії. З початку 90-х років XX століття активізувались дослідження в галузі ресурсного підходу, спрямовані на аналіз внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства. Однак в умовах сучасного динамічного середовища ресурсна концепція не може надати обґрунтованих відповідей на низку питань наявних джерел конкурентних переваг підприємств, що вимагає трансформації традиційних методичних та прикладних аспектів стратегічного аналізу. На особливу увагу при проведенні аналізу конкурентних переваг заслуговує організаційне та кадрове забезпечення потенціалу туристичних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Недоліки ресурсної концепції при проведенні стратегічного аналізу потенціалу підприємств досліджували у своїх наукових працях Бек Н. [1], Катькало В. [4], Орехова С. [6], Тамбовцев В. [10], Саричев А. [8], Скобкін С. С. [9] та багато інших авторів, відзначаючи необхідність доопрацювання його в напряму розвитку комбінаційних теорій стратегічного аналізу та менеджменту. Є очевидним, що здатність підприємства застосовувати конфігурації різноманітних активів, поєднувати ресурси зі знаннями є основою його конкурентоспроможності в сучасному світі. Однак в наукових джерелах спостерігається диференційований підхід до методичного супроводу стратегічного аналізу організаційного та кадрового забезпечення діяльності підприємств, що доводить актуальність теми дослідження і визначає цільову спрямованість статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка методичного супроводу стратегічного аналізу організаційного та кадрового забезпечення потенціалу туристичних підприємств в межах концепції динамічних здібностей. Поставлена мета обумовила вирішення таких завдань: 1) уточнити поняття динамічних здібностей (властивостей) та ключових компетенцій; 2) запропонувати методичний супровід стратегічного аналізу кадрового та організаційного забезпечення потенціалу в межах концепції динамічних здатностей; 3) визначити рейтингову оцінку туристичних підприємств за критерієм кадрової та організаційної складових потенціалу протягом 2008-2014 рр.

Опис основного матеріалу дослідження. Об'єктом дослідження у статті обрано господарську діяльність туристичних підприємств. Вони спроможні розвивати власний фінансовий потенціал лише при наявності висококваліфікованих фахівців, що обізнані з умовами ринку та спроможні надавати конкурентоспроможні послуги. В свою чергу, конкурентоспроможність визначається рівнем накопиченого кадрового та організаційного потенціалів. В контексті визначення стратегічних ресурсів знання, здібності, досвід, високоякісний менеджмент виступають стратегічним ресурсом туристичного підприємства, які відповідають умовам унікальності.

Особливу інтегративну функцію в накопиченні стратегічних ресурсів туристичного

© **Саух Ірина Василівна,** к.е.н., доцент, директор Житомирської філії, Київський інститут бізнесу та технологій, м. Житомир, тел.: +380503887486, e-mail: irina_saukh@ukr.net

підприємства відіграє менеджмент. Тому невипадково основою професійної туристичної освіти у світі став менеджмент як напрям, що в максимальному ступені здатний реалізувати системоутворюючу функцію туризму.

Бойко М.Г. стверджує, що туристичні продукти в умовах динамічного середовища ускладнюються, а значення елементів ланцюжка цінності, що ґрунтується на накопичених на підприємстві знаннях та здібностях, стає визначальним у контексті забезпечення конкурентних переваг [2, с. 20]. Розвиток потенціалу туристичних підприємств автор вбачає у наявності доступу до сукупності унікальних, важких для копіювання здібностей, компетенцій та квазі-активів [там же]. Критичне ставлення до ресурсної концепції обумовило виникнення нового терміну – динамічні здібності, здатності, можливості, які пояснюють зміст стратегічних ресурсів у межах динамічної (процесної) концепції. Зокрема, кадровий потенціал у межах останньої концепції розуміють як навчання персоналу, їх досвід, знання, компетенції, взаємодію з іншими працівниками; організаційний потенціал – як системи звітності, планування, контролю та ієрархічні взаємозв'язки на підприємстві.

При дослідженні такої складової фінансового потенціалу, як кадрова та організаційна, необхідно відзначити, що в межах процесного підходу до дослідження поняття потенціалу виникли такі споріднені терміни, як «здатності», «компетенції», «можливості», «організація». Уточнення цих термінів є необхідним при здійсненні стратегічного аналізу, оскільки його об'єкт повинен бути чітко ідентифікованим.

Поняття «відмінні організаційні компетенції фірми» вперше було сформульовано у 1950-і рр. Ф. Селзніком [13]. Динамічними є «здатності фірми до інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності швидкомінливому середовищу» [13]. В прикладному аспекті основою динамічних здатностей є конкретні вміння, процеси, процедури, організаційні структури, правила. Під динамічними властивостями (здатностями) Р. Грант розуміє організаційні дії та процедури, за допомогою яких менеджмент управляє ресурсною базою та потенціалом організації для формування та реалізації стратегій [11]. Як стверджує Прахалад К. [7], справжні джерела конкурентних переваг слід шукати у здатності керівництва компаній консолідувати технології та виробничі навички в компетенції, які наділяють підприємства потенціалом швидкої адаптації до можливих змін зовнішнього середовища. На відміну від вищезазначеної позиції К. Прахалада, Санчес Р. [12] ототожнює компетенції з потенціалом фірми у підтриманні механізму координації розташування активів, що сприятиме досягненню цілей. В такому трактуванні здатності є певним алгоритмом дій підприємства щодо використання його ресурсів, що дозволяє віднести останні до важливих складових нематеріальних активів.

Наведені поняття досить легко пояснити саме в межах процесного підходу. Якщо процес – це послідовність подій, то «джерелами» таких подій є окремі індивіди, суб'єкти дій та взаємодій, які породжують події [10]. Кадрову та організаційну складові фінансового потенціалу в такому випадку необхідно розглядати інтегровано. Досить важливим є те, що результати стратегічного аналізу ресурсної складової фінансового потенціалу інтерпретуються саме суб'єктами прийняття рішень (менеджерами, фінансовими аналітиками тощо).

З позиції ресурсної концепції також можна пояснити поняття організаційних компетенцій та здатностей. Властива підприємствам неоднорідність досягається шляхом поєднання унікальних ресурсів та організаційних здатностей, які, будучи джерелом економічних рент, визначають конкурентні переваги окремих фірм. В межах галузі або стратегічної групи результати фірми повинні бути захищені факторами, які ускладнюють для суперників копіювання її переваг. Особливо сильними такі «механізми ізоляції» організаційного походження, які вбудовані в управлінські рутини, процеси та культуру фірми [4, с. 9-10].

Динамічні здатності кадрового потенціалу в межах ресурсного підходу можна назвати інтелектуальним потенціалом фірми. На наш погляд, таке трактування має право на існування, оскільки в умовах високої конкуренції однією з важливих передумов забезпечення конкурентоспроможності та лідерства в галузі є організаційні здатності та управління знаннями.

Аналогічним за тлумаченням до динамічних здатностей терміном виступає термін «ключова компетенція». Зокрема в професійний обіг він був введений Прахаладом та Хамелом [7]. Автори стверджували на підставі аналізу досвіду управління різних компаній світу, що важливими конкурентними перевагами є здатності менеджмента консолідувати зосереджені в корпорації технології, виробничі навички та компетенції, що надає можливість їм швидко адаптувати потенціал до динамічних умов зовнішнього середовища [7].

Під динамічними здатностями (властивостями) будемо розуміти стратегічні приховані ресурси кадрового та організаційного характеру, спрямовані на реалізацію та розвиток внутрішнього фінансового потенціалу підприємства, який є основою отримання

майбутніх конкурентних переваг, одержаних в результаті накопичення знань та досвіду.

Аналізуючи процес становлення туристичної галузі в умовах ринку, слід відзначити, що вона пройшла етап кількісного зростання (що виражається у зростанні кількості туристичних підприємств на різноманітних географічних ринках) та етап якісного зростання (виражається у прагненні до покращення споживчих властивостей туристичного продукту, підвищення якості обслуговування клієнтів, диференціації наданих послуг). Перехід до якісного етапу зростання обумовив необхідність збільшення конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу за рахунок унікальних здатностей та ресурсів. Ми повністю погоджуємось, що «знання та досвід сьогодні є важливим стратегічним ресурсом будь-якого підприємства» [9].

Ключовими факторами успіху підприємства з позиції формування кадрової політики є: 1) наявність кваліфікованих кадрів; 2) досвід персоналу у певній галузі; 3) здатність до розробки та впровадження інновацій; 4) наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до стратегічних цілей діяльності [5, с. 48]. Тому перед освітою в туристичній галузі постають завдання підготовки кадрів, здатних приймати управлінські рішення та розробляти фінансову стратегію в умовах невизначеності, складності та мінливості зовнішнього середовища.

Оцінюючи організаційний потенціал туристичного підприємства, необхідно провести аналіз діяльності організаційних структур (норми, правила, процедури, розподіл прав та обов'язків, ієрархія підлеглості, процеси комунікації на підприємстві тощо). Організаційний потенціал можна розуміти і як здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу. Ключовими чинниками успіху у галузі в контексті реалізації організаційного потенціалу підприємства Н. Краснокутська вважає [5, с. 49]: 1) досконалі інформаційні системи; 2) високу швидкість виведення товарів на ринок; 3) високу швидкість проходження управлінських рішень; 4) використання Internet та здійснення електронної комерції; 5) високий рівень кваліфікації менеджерів. Водночас автор не розрізняє інформаційний та організаційний потенціал, включаючи елементи інформаційного до складу організаційного. В нашому дослідженні відокремлено ці два види потенціалу.

При проведенні стратегічного аналізу ресурсного потенціалу складно використовувати формалізовані методи оцінки (математичні). Методику стратегічного аналізу кадрової та організаційної складових фінансового потенціалу більш доцільно будувати на базі експертних методів.

Дискусійним є питання вибору параметрів та критеріїв для оцінки кадрового потенціалу як складової фінансового потенціалу підприємства. Досить часто під критеріями аналізу кадрового потенціалу визначають параметри фахівців, яким він повинен відповідати: 1) освіта; 2) професійна кваліфікація; 3) професійні уподобання та нахил; 4) психометричні характеристики; 5) уміння, пов'язані з роботою [3, с. 145]. Ми погоджуємось, що частково ці критерії можуть використовуватись при здійсненні стратегічного аналізу. Однак динамічний стратегічний аналіз потребує їх адаптації з врахуванням одержання підприємством довгострокових конкурентних переваг.

Критерії для стратегічного аналізу кадрового та організаційного потенціалу в межах концепції динамічних здатностей необхідно формувати в залежності від їх структури. Запропоновано виділяти такі складові кадрового потенціалу: 1) освітній; 2) кваліфікаційний; 3) мотиваційний; 4) організаційний; 5) творчий. Відповідно під організаційним потенціалом будемо розуміти: динамічні здатності управлінського персоналу до: постановки стратегічних цілей та впровадження інновацій; здатності до адміністрування та координації дій окремих працівників та структурних підрозділів підприємства; здатності та відповідний рівень кваліфікації для можливості проведення стратегічного фінансового аналізу діяльності підприємства; здатності контролювати та мотивувати працівників підприємства.

В залежності від виділених складових запропоновано такі якісні критерії для проведення стратегічного аналізу кадрового та організаційного потенціалів (табл. 1).

Алгоритм оцінювання кадрового та організаційного потенціалів як складових фінансового потенціалу туристичного підприємства включає такі етапи: формування переліку критеріїв аналізу зазначених складових фінансового потенціалу підприємства; вибір методу стратегічного аналізу; розрахунок інтегральних показників кадрового та організаційного потенціалу підприємства із застосуванням методики бальної оцінки; ідентифікація рівня кадрової і організаційної складової фінансового потенціалу туристичного підприємства шляхом формування граничних (еталонних) діапазонів та визначення рейтингу підприємств, що аналізуються; розробка фінансової стратегії розвитку туристичних підприємств та підготовка пропозицій щодо подальшого розвитку кадрової та організаційної складових фінансового потенціалу.

Таблиця 1

Критерії для стратегічного аналізу кадрового та організаційного забезпечення потенціалу в межах концепції динамічних здатностей*

Критерії для стратегічного аналізу кадрового потенціалу	Критерії для стратегічного аналізу організаційного потенціалу
1.1. Наявність професійної (економічної) освіти у працівників підприємства (освітній потенціал) 1.2. Наявність досвіду роботи (кваліфікаційний потенціал) 1.3. Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (мотиваційний потенціал) 1.4. Вміння самоорганізуватись (потенціал самоорганізації) 1.5. Творчий потенціал (креативність працівників)	2.1 Компетентність фінансових менеджерів підприємства (або суб'єктів, що управляють фінансами) у постановці стратегічних цілей та впровадженні інновацій 2.2 Здатність до адміністрування та координації 2.3 Здатність до роботи з отриманою із зовнішніх та внутрішніх джерел інформацією (включаючи здатності до проведення стратегічного аналізу) 2.4 Здатність забезпечити зростання іміджу та його відповідності стандартам надання туристичних послуг 2.5. Контроль та мотивація

** Розроблено автором*

Для більшої точності отриманих результатів є доцільним ввести вагові коефіцієнти. Формула для визначення бальної оцінки з врахуванням величини вагових коефіцієнтів матиме вигляд:

$$Б=\Sigma Бij*Wj \quad (1),$$

де Бij – фактичне значення бальної оцінки і-го критерію, встановленої експертами;

Wj – ваговий коефіцієнт для кожного критерію оцінки.

Шляхом опитування керівників та провідних спеціалістів туристичних підприємств вагові коефіцієнти було встановлено у таких розмірах (табл. 2).

Таблиця 2

Вагові коефіцієнти для визначених критеріїв оцінки кадрового та організаційного потенціалу як складових фінансового потенціалу*

Критерії для аналізу кадрового потенціалу	Вагові коефіцієнти (W)	Критерії для аналізу організаційного потенціалу	Вагові коефіцієнти (W)
Наявність професійної (економічної) освіти у працівників підприємства (освітній потенціал)	W1= 0,2	Компетентність фінансових менеджерів підприємства (або суб'єктів, що управляють фінансами) у постановці стратегічних цілей та впровадженні інновацій	W1= 0,2
Наявність досвіду роботи (кваліфікаційний потенціал)	W2= 0,3	Здатність до адміністрування та організації	W2= 0,1
Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (мотиваційний потенціал)	W3= 0,3	Здатність до роботи з отриманою із зовнішніх та внутрішніх джерел інформацією (включаючи здатності до проведення стратегічного аналізу)	W3= 0,3
Вміння самоорганізуватись (потенціал самоорганізації)	W4= 0,1	Здатність забезпечити зростання іміджу та його відповідності стандартам надання туристичних послуг	W4= 0,1
Творчий потенціал (креативність працівників)	W5= 0,1	Контроль та мотивація	W5= 0,3

** Сформовано автором шляхом опитування керівників туристичних підприємств*

Додатково для туристичних підприємств можна виділити такі динамічні здатності: здатність до реалізації унікальних технологій в процесі надання туристичних послуг, їх просування та позиціювання на ринку; здатність забезпечити високу ефективність функціонування підприємств за рахунок оптимального використання фінансових ресурсів; здатність забезпечити зростання іміджу та його відповідності стандартам надання туристичних послуг; комунікабельність в різних соціальних групах, вміння працювати в командах, в різних ситуаціях; здатність до роботи з отриманою із зовнішніх та внутрішніх джерел інформацією тощо.

Рейтингова оцінка п'яти туристичних підприємств за критерієм кадрової та організаційної складовими фінансового потенціалу протягом 2008-2014 рр. представлена в табл. 3 та табл. 4.

Таблиця 3

Рейтингова оцінка туристичних підприємств за критерієм кадрової складової фінансового потенціалу протягом 2008-2014 рр.

		Волиньтурист	Полтаватурист	Львівтурист	Закарпаттурист	Рівнетурист
1		2	3	4	5	6
2008	Рейтингова оцінка	3,2	3,0	2,6[2]	2,6[2]	3,3[1]
	Місце в рейтингу	2	3	4	4	1
2009	Рейтингова оцінка	3.5[1]	3,3	2,9[2]	2,9[2]	3,4
	Місце в рейтингу	1	3	4	4	2
2010	Рейтингова оцінка	3,7	3,3	2,9[2]	3,1	4,1[1]
	Місце в рейтингу	2	3	5	4	1
2011	Рейтингова оцінка	4,3	3,3	2,9[2]	3,1	4,2[1]
	Місце в рейтингу	2	3	5	4	1
2012	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,3	2,9[2]	3,3	4,3
	Місце в рейтингу	1	3	4	3	2
2013	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,5	2,9[2]	3,3	4,3
	Місце в рейтингу	1	3	5	4	2
2014	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,7	2,9[2]	3,3	4,3
	Місце в рейтингу	1	3	5	4	2

[1] найкраще значення інтегрального показника туристичного підприємства у відповідному році
[2] найгірше значення інтегрального показника туристичного підприємства у відповідному році
** Розроблено автором*

Таблиця 4

Рейтингова оцінка туристичних підприємств за критерієм організаційної складової фінансового потенціалу протягом 2008-2014 рр.

		Волиньтурист	Полтаватурист	Львівтурист	Закарпаттурист	Рівнетурист
	1	2	3	4	5	6
2008	Рейтингова оцінка	4,0[1]	3.5	2,9[2]	3,2	3,6
	Місце в рейтингу	1	3	5	4	2
2009	Рейтингова оцінка	3,3	3,2	2,5[2]	3,6[1]	3,0
	Місце в рейтингу	2	3	5	1	4
2010	Рейтингова оцінка	4,4[1]	3,6	3,6	3,4[2]	4,4
	Місце в рейтингу	1	2	2	3	1
2011	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,8	3,6	3,4[2]	4,4
	Місце в рейтингу	1	3	4	5	2
2012	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,8	3,6	3,4[2]	4,5[1]
	Місце в рейтингу	1	2	3	4	1
2013	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,8	3,7	3,4[2]	4,5[1]
	Місце в рейтингу	1	2	3	4	1
2014	Рейтингова оцінка	4,5[1]	3,8	3,7	3,4[2]	4,5[1]
	Місце в рейтингу	1	2	3	4	1

[1] найкраще значення інтегрального показника туристичного підприємства у відповідному році
[2] найгірше значення інтегрального показника туристичного підприємства у відповідному році
** Розроблено автором*

Використання запропонованої методики передбачає необхідність розробки граничних інтервалів, в межах яких може змінюватись інтегральний показник кадрового та організаційного потенціалів. Запропоновано таким чином інтерпретувати результати аналізу (табл. 5).

Таблиця 5

Інтерпретація результатів стратегічного аналізу кадрового та організаційного потенціалів як складових фінансового потенціалу туристичного підприємства*

Діапазон отриманих балів	Інтерпретація результатів стратегічного аналізу
0-1,6	Низький рівень реалізації потенціалу
1,6-3,2	Середній рівень реалізації потенціалу
3,3-5,0	Потенціал реалізований в повній мірі

** Розроблено автором*

Проведений аналіз засвідчує, що стабільно високими значеннями рейтингу за критерієм кадрової складової фінансового потенціалу протягом 2008-2014 рр. відрізняються підприємства «Волиньтурист» та «Рівнетурист», що засвідчує значний рівень кадрового потенціалу цих компаній. Наведені дані засвідчують, що працівники зазначених підприємств проходили курси підвищення кваліфікації з фінансового менеджменту у туризмі та одержали відповідні свідоцтва. Це належним чином вплинуло на рівень компетенції фінансових менеджерів та можливість прийняття ефективних управлінських рішень в сфері управління фінансовими ресурсами. Слід пам'ятати, що на підприємствах існує потреба у навчанні, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Загальна оцінка рівня кадрового потенціалу у складі фінансового варіюється у інтервалі [2,5; 4,5]. Оскільки максимальне можливе значення оцінки кадрового потенціалу – 5 балів, то у туристичних підприємств, діяльність яких є об'єктом аналізу, є значні резерви для покращення величини оцінки. Це підвищує значення стратегій, орієнтованих на кадровий потенціал.

Організаційний потенціал у складі фінансового має стабільно високі значення зважених експертних оцінок у підприємства «Волиньтурист» в інтервалі [4,0; 4,5]. Динаміка цього показника є позитивною, що свідчить про покращення організаційної структури підприємства, удосконалення внутрішніх організаційних регламентів, високий ступінь досягнення поставлених фінансових цілей підприємства. Водночас є резерви для удосконалення організаційної складової, що пов'язано з нечіткою постановкою цілей розвитку фінансового потенціалу, недостатньою компетентністю вищої організаційної ланки управління, недосконалістю внутрішньої звітності. Найгірші показники організаційної складової фінансового потенціалу у туристичного підприємства «Львівтурист», які коливаються в інтервалі [2,5; 3,7]. Незважаючи на низькі рейтингові оцінки протягом 2008-2014 рр., це підприємство має тенденцію до зростання одержаних оцінок, що пов'язано з необхідністю покращення організаційної структури підприємства з метою протистояти зовнішнім загрозам підприємства.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень. Таким чином, застосування концепції динамічних здатностей дозволяє сформувати науково-методичний підхід до стратегічного аналізу кадрового та організаційного потенціалів туристичного підприємства, який полягає у формуванні переліку критеріїв аналізу зазначених складових фінансового потенціалу підприємства; розрахунку інтегральних показників кадрового та організаційного потенціалу підприємства із застосуванням методики бальної оцінки; ідентифікації рівня кадрової та організаційної складової фінансового потенціалу туристичного підприємства шляхом формування граничних (еталонних) діапазонів та визначення рейтингу підприємств, що аналізуються. Використання запропонованого методичного підходу сприятиме розробці фінансової стратегії розвитку туристичних підприємств та підготовці пропозицій щодо подальшого розвитку кадрової та організаційної складових фінансового потенціалу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бек Н. Н. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков / Н.Н. Бек, А.Е. Сарычев. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://publications.hse.ru/chapters/91189619

2. Бойко М.Г. Феномен туризму: передумови формування ціннісно-орієнтованих аспектів управління / М.Г. Бойко // Вісник ДІТБ. - 2009. - № 13. – С. 19-25.

3. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. - СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. - 548 с.

5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

6. Орехова С.В. Формирование конкурентных преимуществ фирмы через призму современной ресурсной теории / С.В. Орехова. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://orekhovasv.ru/stat_8.htm

7. Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. - 2003. - № 3. – С. 18-46.

8. Сарычев А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации / А.Е. Сарычев // Российское предпринимательство. — 2008. — № 7. - Вып. 2 (115). — С. 44-49. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://old.creativeconomy.ru/articles/12440/

9. Скобкин С. С. Компетентностный подход в развитии предприятий индустрии гостеприимства / С.С. Скобкин // Российское предпринимательство. - 2012. - №24 (222). - С.197-201.

10. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – Том 8. - № 1. – С. 5-40.

11. Grant. R. Towards a knowledge-based theory of the firm // Strategic management Journal. - Summer special issue 17.

12. Sanches R. (ed.). Knowledge Management and Organizational Competence / R. Sanches.– Oxford University Press: Oxford. – 2001.

13. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. – Harper & Row: N.Y., 1957.

REFERENCES

1. Bek N. N. & Sarychev A. E. Dinamicheskij strategicheskij analiz: orientacija na ustojchivost' konkurentnogo preimushhestva kompanii v uslovijah dinamizma i globalizacii rynkov [Dynamic strategic analysis: orientation towards sustainable competitive advantages of the company in terms of dynamism and globalization of markets]. Retrieved from http://publications.hse.ru/chapters/91189619 [in Russian].

2. Bojko M.H. (2009). Fenomen turyzmu: peredumovy formuvannia tsinnisno-oriientovanykh aspektiv upravlinnia [The phenomenon of tourism: prerequisites for the formation of value-oriented aspects of management].Visnyk DITB – The Herald of Donetsk Institute of Tourism Business, 13, 19-25 [in Ukrainian].

3. Havva V.N. & Bozhko E. A. (2004). Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsiniuvannia [The potential of enterprise: formation and assessment]. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury [in Ukrainian].

4. Kat'kalo V.S. (2008). Jevoljucija teorii strategicheskogo upravlenija [The evolution of the theory of strategic management]. Saint Petersburg: Vysshaja shkola menedzhmenta SpbGU [in Russian].

5. Krasnokuts'ka N.S. (2005). Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka [The potential of enterprise: formation and assessment. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury [in Ukrainian].

6. Orehova S.V. Formirovanie konkurentnyh preimushhestv firmy cherez prizmu sovremennoj resursnoj teorii [The formation of competitive advantages of the company through the prism of the modern resource theory]. Retrieved from http://orekhovasv.ru/stat_8.htm [in Russian].

7. Prahalad K.K. & Hamel G. (2003). Kljuchevaja kompetencija korporacii [The key competence of a corporation]. Vestnik SPbGU – The Herald of Saint Petersburg State University, 3, 18-46 [in Russian].

8. Sarychev A.E. (2008). Ocenka resursov i sposobnostej kompanii v uslovijah dinamizma vneshnej sredy i globalizacii [The assessment of resources and abilities of the company under the conditions of dynamism of external environment and globalization]. Rossijskoe predprinimatel'stvo — Russian entrepreneurship, 7, Issue 2 (115), 44-49. Retrieved from http://old.creativeconomy.ru/articles/12440/ [in Russian].

9. Skobkin S. S. (2012). Kompetentnostnyj podhod v razvitii predprijatij industrii gostepriimstva [Competence approach to the development of enterprises of hospitality industry]. Rossijskoe predprinimatel'stvo - Russian entrepreneurship, 24 (222), 197-201 [in Russian].

10. Tambovcev V.L. Strategicheskaja teorija firmy: sostojanie i vozmozhnoe razvitie [Strategic theory of the company: current state and possible development]. Rossijskij zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management, Vol. 8, 1, 5-40 [in Russian].

11. Grant. R. Towards a knowledge-based theory of the firm. Strategic management Journal. Summer special issue 17.

12. Sanches R. (ed.) (2001). Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford: Oxford University Press.

13. Selznick P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row.

Одержано 25.01.2016 р.