

Т.М. ХАЛІМОН*

(Державний університет телекомунікацій, м. Київ, Україна)

Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Метою статті є аналіз сутності і складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування доцільності включення до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства його компетентностей. Розгляд компетенцій підприємства як складової його потенціалу конкурентоспроможності, дозволяє глибше зрозуміти це складне явище і виявити головну його особливість, яка проявляється в синергетичному ефекті, обумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу. Виявлено, що реалії глобалізації зумовлюють розвиток не стільки конкурентної боротьби, скільки співпраці, як основи існування, розвитку і процвітання бізнесу. При цьому найбільш ефективною є організація співпраці між конкурентами саме на взаємному доповненні компетенцій, котрі беруть участь у бізнес-процесах. Наголошено, що сьогодні особливо важливо навчитися управляти компетенціями для отримання оптимальної їх конфігурації в межах створюваних коаліцій, партнерств, альянсів. Доведено, що розвиток компетенцій підприємства доцільно здійснювати засобами внутрішнього маркетингу, оскільки носіями ключових компетенцій підприємства індивідуально або колективно є її працівники.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал конкурентоспроможності підприємства, складові потенціалу конкурентоспроможності, компетентності підприємства.

Т.Н. ХАЛИМОН

(Государственный университет телекоммуникаций, г. Киев, Украина)

Составляющие потенциала конкурентоспособности предприятия

Целью статьи является анализ сущности и составляющих потенциала конкурентоспособности предприятия и обоснование целесообразности присоединения к составляющим потенциала конкурентоспособности предприятия его компетенций. Рассмотрение компетенций предприятия как составляющей его потенциала конкурентоспособности, позволяет глубже понять это сложное явление и выявить главную его особенность, которая проявляется в синергетическом эффекте, обусловленном внутренними взаимодействиями элементов потенциала. Выведено, что реалии глобализации обуславливают развитие не столько конкурентной борьбы, сколько сотрудничества, как основы существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективной является организация сотрудничества между конкурентами именно на взаимном дополнении компетенций, участвующих в бизнес-процессах. Отмечено, что в настоящее время особенно важно научиться управлять компетенциями для получения оптимальной их конфигурации в пределах создаваемых коалиций, партнерств, альянсов. Доказано, что развитие компетенций предприятия целесообразно осуществлять средствами внутреннего маркетинга, поскольку носителями ключевых компетенций предприятия индивидально или коллективно являются его сотрудники.

Ключевые слова: конкурентоспособность, потенциал конкурентоспособности предприятия, составляющие потенциала конкурентоспособности, компетентности предприятия.

Т.М. KHALIMON

(State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine)

Components of the Enterprise's Competitiveness Potential

The purpose of the article is to analyze the essence and constituents of the enterprise's competitiveness potential and to substantiate the feasibility of including its competences into the components of the competitiveness potential of the enterprise. Examining the competences of the company as part of its competitiveness potential, allows to better

* Халімон Тетяна Миколаївна, докторант кафедри менеджменту Державного університету телекомунікацій (м. Київ), кандидат економічних наук.

understand this complex phenomenon and identify its main feature, which manifests itself in the synergistic effect caused by the internal interaction of potential elements. It was discovered that the realities of globalization predetermine the development of not so much a competitive struggle as co-operation as the basis for the existence, development and prosperity of business. At the same time, the most effective organization of cooperation between competitors is the mutual complementation of competences involved in business processes. It is emphasized that today it is especially important to learn how to manage the competences to get optimal configuration within the framework of created coalitions, partnerships, alliances. It is proved that development of competences of the enterprise is expedient to carry out the means of internal marketing, as carriers of key competences of the enterprise individually or collectively are its employees.

Keywords: *competitiveness, enterprise competitiveness potential, components of competitiveness potential, enterprise competences.*

Постановка проблеми. Як переконують сучасні реалії, багато вітчизняних підприємств не зовсім готові до успішного функціонування в умовах конкурентної боротьби. У цьому контексті, потенціал конкурентоспроможності підприємства є ключовою характеристикою та показником ефективного розвитку підприємства. Водночас існуючі наукові підходи щодо формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства не враховують викликів сьогодення та не відбивають нових вимог до його складових, зокрема необхідність володіння широким спектром компетенцій відповідно до запитів часу. Крім того, на рівні менеджменту підприємства переважно і не розглядаються проблеми щодо розвитку компетентностей підприємства, оскільки здебільшого вони зорієнтовані на досягнення високих прибутків. Саме тому одним із важливих аспектів вважаємо обґрунтування доцільності долучення до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства його компетентностей та опрацювання рекомендацій щодо їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових публікаціях, досить ґрунтовно і всебічно аналізуються проблеми формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Цікавими вважаємо пропозиції висвітлені у дослідженнях: І. Ансоффа, О. Ареф'євої, О. Виноградової, А. Воронкової, О. Гудзь, В. Дергачової, Т. Коно, Г. Мінцберга, В. Пономаренка, М. Портера, П. Стецюка, А. Томпсона, Р. Фатхуддінова. Незважаючи на вагомість напрацювань, питання пов'язані з обґрунтуванням доцільності долучення до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства його компетентностей та опрацювання рекомендацій щодо їх розвитку залишилися за межами широких наукових дискусій.

Метою статті є аналіз сутності і складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування доцільності долучення до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства його компетентностей.

Основні результати дослідження. «Потенціал» – (potentia) у перекладі з латини визначається, як сила, можливість. Термін «потенціал» у загальному означенні окреслюють, як сукупністю засобів, запасів, джерел ресурсів, що є в наявності, і які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані у діяльності підприємства. Деякі вчені дефініцію потенціал тлумачать, як «можливість» або

«здатність», але в кожний певний момент часу можна визначити ту сукупність засобів, ресурсів, запасів, що визначають дану здатність [2, с. 157]. Змістове наповнення поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства», за баченням провідних вчених «полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей підприємства» [5, с. 300]. Так О.С. Федонін обґрунтовує, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства це комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.) [6, с. 53]. Узагальнюючи різні погляди науковців, можна стверджувати, що сутність потенціалу конкурентоспроможності підприємства розкривається в поточних (на даний момент часу) та подальших (майбутніх) можливостях підприємства перетворювати наявні ресурси у певні цінності чи економічні результати, що є базисом його стабільних конкурентних переваг.

Характерними ознаками потенціалу конкурентоспроможності підприємства слід вважати:

– наявність реальних можливостей підприємства – як реалізованих, так і нереалізованих з будь-яких причин;

– наявність необхідних для здійснення конкретного виду діяльності ресурсів ще не залучених у виробництво;

– форму підприємства з адекватною організаційною структурою, системою управління для ефективного реалізації потенціалу [5, с. 301].

Більшість дослідників підтримують окреслення потенціалу конкурентоспроможності підприємства, як його наявних та прихованих можливостей і оптимальної кількості ресурсів щодо залучення та використання факторів виробництва для генерування максимальних прибутків. Відповідно до такого ресурсного підходу щодо визначення сутності потенціалу конкурентоспроможності підприємства, визначають і його складові, до яких включають:

– технічні ресурси (технічний потенціал) – технічні можливості основних та оборотних засобів, які є основою виробничої потужності підприємства;

– технологічні ресурси (технологічний потенціал) – технологічні можливості підприємства щодо освоєння нових комунікацій та технологій та використання прав інтелектуальної власності у виробництві;

– фінансові ресурси (фінансовий потенціал) – наявність власних фінансових активів підприємства та спроможність залучити чи позичити додаткові фінансові активи, які будуть знаходитись у його розпорядженні для здійснення майбутніх і поточних витрат;

– трудові ресурси (трудовий потенціал) – можливості персоналу ефективно здійснювати виробничий процес, якість їх кваліфікації;

– організаційно-управлінські ресурси (організаційно-управлінський потенціал) – можливості менеджменту на усіх ієрархічних рівнях щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та ведення конкурентної боротьби підприємством;

– інформаційні ресурси (інформаційний потенціал) – можливості підприємства щодо збору, зберігання, накопичення, обробки інформаційного масиву та використання ділових зв'язків з партнерами різних сфер діяльності.

Загалом підтримуючи необхідність означених складових в потенціалі конкурентоспроможності підприємства, зазначимо, що важливою його характеристикою є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі його компетентностей. Тому, доцільно до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства долучити компетентності підприємства. Такий підхід до формування складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства з позицій компетентнісного підходу, а не просто як набору ресурсів, дозволяє глибше зрозуміти це складне явище і виявити головну його особливість, яка проявляється в синергічному ефекті, зумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу. Наша позиція обґрунтовується наступним.

Глобалізація світових ринків робить конкуренцію між підприємствами більш гострою. Це означає, що конкурентоспроможність бізнесу, його збереження й примноження є ключовими питаннями розвитку будь-якого підприємства. В індустріальну епоху запорукою успіху підприємства була максимізація прибутку за умови економного використання ресурсів та переваг «масштабів виробництва». Пізніше, нові технології мали вагоме економічне значення, і генерували конкурентні переваги, фактично той, хто зумів освоїти їх у виробництво підвищував свою конкурентоспроможність. Сьогодні, в епоху широкого розповсюдження інформаційних технологій мати стійкі конкурентні позиції завдяки швидкому впровадженню нових технологій у виробництво стає неможливо. Більш надійним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства стає вміння нарощувати та ефективно використовувати свої нематеріальні конкурентні переваги, які сприяють:

– розвитку відносин з клієнтами, таким чином, щоб зберегти їх лояльність і наявний сегмент ринку – з одного боку, та з високою ефективністю

обслуговувати нових клієнтів і новий сегмент ринку – з іншого;

– впровадженню нових продуктів і видів послуг, які мають попит у цільового сегмента ринку;

– виробленню продукції і послуг високої якості за низькою ціною та доставці в найкоротші терміни їх споживачеві;

– мобілізації співробітників і мотивації їх для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт;

– впровадженню інформаційних технологій та систем;

– створенню бази даних [12].

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності підприємства є генерування ефекту синергії. Потенціал конкурентоспроможності підприємства складається з численних ресурсів, які розповсюджені по підрозділах та бізнес-одинацям. Щоб результат діяльності підприємства в цілому був чимось більшим, ніж просто сума його ресурсів та результатів діяльності її підрозділів, вони повинні бути інтегровані між собою і стати єдиним цілим. Саме цей інтегруючий взаємозв'язок виконують компетенції підприємства за рахунок своїх ключових характеристик: визначають відмінні властивості кінцевого продукту підприємства, вносять найбільший внесок у його споживчу корисність; практично не відтворювані конкурентами; забезпечують підприємству потенційний доступ до різних сегментів ринку; вважаються фундаментальним і довготривалим активом підприємства; завдяки своїй синергетичній природі, дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси всіх підрозділів підприємства при здійсненні бізнес-процесів підвищення корисності товарів.

Загалом, дефініція «компетенція» використовувалась для розширення сутності поняття ресурсу. Так, К. Ендрюс окреслював поняття «компетенція» для визначення того виду діяльності, в якому підприємство проявляє себе найкращим чином. «Компетенції підприємства – це більше ніж те, що воно може робити; це те, що воно може робити особливо добре»; підприємствам слід визначати навички, які лежать в основі будь-якого досягнутого успіху і знаходити або створювати вміння, яке є по-справжньому особливим [9].

К. Прахалад і Г. Хемел тлумачать компетенцію як «навички та вміння, які формуються в гармонізації різних технологічних напрямків ... мають відношення до надання цінностей ... є результатом колективного досвіду організації в цілому». «Унікальне поєднання компетенцій створює конкурентну перевагу, а їх розвиток є ключем до конкурентоспроможності підприємства» [7]. І далі, К. Прахалад і Г. Хемел, аналізуючи компетенцію як сутність конкурентоспроможності підприємства, трактують її як набір навичок і технологій, що дозволяють підприємству створювати вигоди для споживачів [8]. Т. Дюран, обґрунтовуючи, що компетентістний підхід може запропонувати більше, ніж ресурсно-орієнтований, пропонує тлумачити «компетенцію» як

Фінанси та оподаткування

здатність підприємства обирати, поєднувати і інтегрувати ресурси в товари й послуги [4]. Узагальнюючи розглянуті підходи виявляємо, що компетенції характеризуються як унікальні здібності, бізнесові ланцюги, знання, поведінкові та управлінські моделі підприємства і вони виступають підґрунтям для генерування та реалізації його конкурентних переваг.

Розглядаючи різноманітні типи компетенцій підприємства, необхідно здійснювати їх розмежування між активами, технологіями, ресурсами, здатностями підприємства та індивідуальними управлінськими й організаційними можливостями, знаннями, бізнес-процесами, встановленими бізнес-ланцюгами і культурою виробництва. Тобто, з одного боку, ми маємо справу з матеріальними та нематеріальними активами, які можуть бути отримані та змінені без втручання та переміщення працівників. Їх можна визначити, як «несоціальні активи і ресурси». З іншого боку, маємо справу з нематеріальними активами, які досить складно придбати та скопіювати. Слушною видається позиція Т. Дюрана [4], який характеризує сутність компетенції трьома складовими: знання, ноу-хау та взаємодія. Отже, компетенції підприємства, слід означити, як складний феномен, який поєднує в собі конкурентну поведінку та ділову культуру підприємства.

Введення компетенцій до складу потенціалу конкурентоспроможності підприємства формує принципово нову основу й для розуміння його сутності. Компетенції визначають якість і ефективність спільного використання набору ресурсів, доступних підприємству, а також форму і зміст її бізнес-ланцюгів та виробничих процесів, в результаті яких створюється продукт, з підвищеною корисністю, яка повною мірою задовольняє запити широкого кола клієнтів.

Компетенції, – як внутрішнє латентне знання про підприємство, недоступні безпосередньому сприйняттю клієнтів. Вони знаходять непряме вираження в підвищенні корисності кінцевого продукту через ефективність використання ресурсів і впровадження унікальних бізнес-ланцюгів у виробництво з певною конфігурацією. Використання компетенцій підприємства забезпечує йому генерування конкурентних переваг та стійку конкурентну позицію.

Компетенції підприємства виступають платформою для генерування конкурентних переваг, оскільки вони є унікальними у кожному підприємстві і впливають на підвищення споживчої корисності товару. Компетенції підприємства – це здібності, навички, вміння. Підприємство може мати значні конкурентні переваги зрівняно з конкурентами, які не спираються на навички та можливості. Ці конкурентні переваги не стають менш цінними та важливими для успіху в конкурентній боротьбі, проте ними слід управляти зовсім по-іншому, не так, як компетенціями підприємства, використовують людський капітал. Унікальне поєднання компетенцій

підприємства може генерувати велику конкурентну перевагу, зокрема, в галузі логістики, якості, дизайну, розробки продукту, врахування прихованих запитів клієнтів, продажу продукції тощо.

Компетенції підприємства знаходяться на перетині внутрішніх умов бізнесу і конкурентних переваг, це те знання, від використання якого залежить формування найвищої корисності продукції підприємства для клієнтів. Саме генерування і примноження додаткових переваг, привабливих для клієнтів, за рахунок розвитку компетенцій підприємства, доцільно вважати інструментом підвищення його конкурентоспроможності, а розвиток компетенцій слід здійснювати методами внутрішнього маркетингу, оскільки носіями компетенцій підприємства індивідуально або колективно є його персонал.

У публікаціях вітчизняних науковців розгляд методів внутрішнього маркетингу практично не зустрічається, а ось зарубіжні вчені детально їх описують, так Л. Беррі стверджує, що «внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація й утримання кваліфікованого персоналу, задоволення його потреб. Внутрішній маркетинг – це філософія ставлення до працівника як до клієнта і стратегія створення роботи-продукту відповідно до потреб співробітника-клієнта» [10]. К. Гренроос відмічає, що «ідея внутрішнього маркетингу полягає в тому, що співробітники організації повинні бути мотивовані на осмислене обслуговування клієнтів, клієнтоорієнтованість і зацікавленість в результатах роботи за допомогою активного застосування маркетингового підходу до внутрішнього ринку співробітників» [11]. М. Рафік та П.К. Ахмед переконані, що «внутрішній маркетинг – це планомірні дії по мотивації та інтеграції співробітників підприємства з метою ефективного реалізації корпоративних і функціональних стратегій» [13].

Розглянуті наукові позиції не можна вважати протилежними чи суперечливими, швидше вони є взаємодоповнюючими, а методи внутрішнього маркетингу доцільно розглядати у трьох зрізах:

- як сукупність взаємовідносин підприємства з працівниками;
- як внутрішню орієнтовану на клієнта бізнесову філософію підприємства;
- як інструмент практичної реалізації орієнтованої на клієнта стратегії підприємства.

Аналізуючи ці позиції методів внутрішнього маркетингу, слід зазначити, що його філософія ґрунтується, з одного боку на тому, що працівники – це ресурс підприємства, необхідний для досягнення її мети та завдань, а з іншого боку, працівники є однією з найважливіших клієнтських сегментів підприємства, запити якого необхідно враховувати й задовольняти.

Сутність внутрішнього маркетингу зосереджена у виявленні та задоволенні запитів персоналу («внутрішніх» клієнтів), що виступає важливою передумовою для ефективного обслуговування і

задоволення запитів «зовнішніх» клієнтів. Об'єктом внутрішнього маркетингу виступає процес надання послуг, в якому кожен підрозділ (працівник) підприємства розглядає інший підрозділ (іншого працівника), що використовує результати роботи першого, як внутрішнього клієнта і намагається задовольнити свого внутрішнього клієнта, надаючи йому якісний продукт чи послугу.

До методів внутрішнього маркетингу відносять: мотивований і задоволений персонал; орієнтованість на клієнта і зацікавленість в продажі товару; використання маркетингового підходу до внутрішнього ринку підприємства; міжфункціональна інтеграція [14].

Таким чином, внутрішній маркетинг розвиває компетенції підприємства, оскільки у межах менеджменту відносини «підприємство-працівник» будуються на клієнтоорієнтованій платформі, що й «підприємство-клієнт». Підприємство розробляє і пропонує особливий продукт – зарплату, статус, посаду в підприємстві з її специфічними правами та обов'язками, який задовольняє запити та бажання працівника. Працівник «купує» цей продукт, «оплачуючи» його своїм часом, здібностями, навичками, працею.

Таким чином, внутрішній маркетинг – це орієнтована на розвиток компетенцій підприємства управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного виконання персоналом поставлених завдань для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Внутрішній маркетинг спрямований на виховання у працівників прихильності та лояльності до своєї продукції, свого бренду, оскільки тільки за цієї умови вони зможуть переконати в його привабливості і зовнішніх клієнтів.

Тобто, щоб підприємство стало цікавим для своїх клієнтів, воно передусім має стати цікавим для своїх працівників. І зусилля підприємства спрямовуються на те, щоб підвищити ступінь усвідомленої підтримки ідей, цінностей та ініціатив підприємства з боку персоналу.

До ключових принципів внутрішнього маркетингу належать: орієнтація на врахування і задоволення запитів працівників; мотивація усіх працівників підприємства на врахування і задоволення запитів зовнішніх клієнтів; використання методів традиційного маркетингу всередині підприємства; міжфункціональна взаємодія всіх підрозділів, активна співпраця працівників з менеджерами, клієнтами, партнерами, іншими стейкхолдерами; готовність до змін.

Метою внутрішнього маркетингу слід вважати формування внутрішнього середовища підприємства, що сприяє розвитку компетентностей підприємства та мотивованого і клієнтоорієнтованого персоналу.

Формування усіх складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства повинно відбуватись у площині безперервного вдосконалення системи управління, вивчення чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та поліпшення конкурентних позицій підприємства шляхом постійного примноження ресурсів,

запровадження інновацій, оновлення технологій та розвитку компетентностей підприємства.

Наявний потенціал конкурентоспроможності підприємства коливається, тобто фактор часу відбиває плинність потенціалу конкурентоспроможності. Заходи щодо формування і розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства повинні здійснюватися безперервно, оскільки це є процес, в якому діяльність, направлена на досягнення мети, розглядається не як одноразова, а як серія безперервних, взаємозв'язаних дій, об'єднаних процесами комунікацій і прийняття рішень.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства включає генерування внутрішніх і адаптацію до зовнішніх чинників, що спрямовано на примноження конкурентних переваг в сьогоденні та майбутньому за рахунок ефективного використання його ресурсів і компетентностей. Розгляд компетенцій підприємства як складової його потенціалу конкурентоспроможності, дозволяє глибше зрозуміти це складне явище і виявити головну його особливість, яка проявляється в синергетичному ефекті, обумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу. Реалії глобалізації зумовлюють розвиток не стільки конкурентної боротьби, скільки співпраці, як основи існування, розвитку і процвітання бізнесу. При цьому найбільш ефективною є організація співпраці між конкурентами саме на взаємодоповненні компетенцій, котрі беруть участь у бізнес-процесах. Тому сьогодні особливо важливо навчитися управляти компетенціями, для отримання оптимальної їх конфігурації в межах створюваних коаліцій, партнерств, альянсів. Розвиток компетенцій підприємства доцільно здійснювати засобами внутрішнього маркетингу, оскільки носіями ключових компетенцій підприємства індивідуально або колективно є її працівники.

Таким чином, обґрунтування доцільності долучення до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства його компетентностей та опрацювання рекомендацій щодо їх розвитку дозволить кожному підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.

4 Список використаних джерел

1. Борщ, А. Г. Економічна природа капіталу та фінансових ресурсів підприємств: точка зору на дискусійну проблему [Текст] / А. Г. Борщ // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 1. – С. 137-140.
2. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВГУ, 2000. – 310 с.
3. Гудзь, О. С. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства [Текст] / О. С. Гудзь // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2015. – Вип. 161. – 326 с. – С. 3-11.

4. Дюран, Т. Алхимия компетенции [Текст] / Т. Дюран, Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил // Стратегическая гибкость. – СПб.: Питер, 2005. – С. 281-305.

5. Кузнецова, К. О. Теоретичні аспекти формування поняття «ресурсний потенціал» на підприємстві [Текст] / К. О. Кузнецова // Вісник Донецького національного університету. Серія В Економіка і право. Спецвипуск. – 2012. – Т. 2. – С. 299-302.

6. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

7. Прахалад, К. Стержневые компетенции корпорации [Текст] / К. Прахалад, Г. Хэмел, Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – С. 112-123.

8. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

9. Andrews, K. R. Appraising director and board performance against rising standards of competence and responsibility [Текст] / K. R. Andrews // Harvard Business Review. – 1979. – May/June. – pp. 46-56.

10. Berry, L. L. The employee as customer [Текст] / L. L. Berry // Journal of Retail Banking. – 1981. – Vol. 3 No. 1. – pp. 33-40.

11. Gronroos, C. Internal marketing – an integral part of marketing theory [Текст] / C. Gronroos // Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds). Marketing of Services. – Chicago, IL.: American Marketing Association, 1981. – pp. 236-238.

12. Itami, H. Mobilizing Invisible Assets [Текст] / H. Itami, T. Roehl. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

13. Rafiq, M. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension [Текст] / M. Rafiq, P. K. Ahmed // Journal of Services Marketing. – 2000. – Vol. 14, Issue 6. – pp. 449-462.

14. Theopold, S. & Schacherer, M. Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalisation. *DBA Anglia Business School. Research Paper 2. 2002* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.scribd.com/document/136248121/Internal-Marketing-A-Review-on-a-Broadened-Concept-and-Its-Operationalisation>

4 References

1. Borshch, A. H. (2011). Ekonomichna pryroda kapitalu ta finansovykh resursiv pidpriemstv: tochka zoru na dyskusiinu problemu [The economic nature of capital and financial resources of enterprises: the point of view on the discussion problem]. *Oblik i finansy APK*, (1), 137-140.

2. Voronkova, A. E. (2000). *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnyim potencialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya* [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization]. Lugansk: VNU.

3. Hudz, O. Ye. (2015). Rol innovatsii shchodo zabezpechennia konkurentosprozhnosti ta efektyvnosti pidpriemstva [The role of innovation in ensuring the competitiveness and efficiency of the enterprise]. *Visnyk KhNTUSH: Ekonomichni nauky*, (161), 3-11.

4. Dyuran, T., Hemel, G., Prahalaд, K., Tomas, G., O'Nil, D. (2005). Alhimiya kompetentsii [Alchemy of competence]. In *Strategicheskaya gibkost* (pp. 281-305). Sankt-Peterburg: Piter.

5. Kuznietsova, K. O. (2012). Teoretychni aspekty formuvannia poniattia «resursnyi potentsial» na pidpriemstvi [Theoretical aspects of the concept of «resource potential» in the enterprise]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya V Ekonomika i pravo. Spetsvypusk*, (2), 299-302.

6. Fedonin, O. S., Repina, I. M., Oleksiuk, O. I. (2004). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Potential of the enterprise: formation and evaluation]. Kyiv: KNEU.

7. Prahalaд, K., Hemel, G., Mintsberg, G., Kuinn, Dzh. B., Goshal, S. (2001). Sterzhnevyye kompetentsii korporatsii [Core competencies of the corporation]. In *Strategicheskiiy protsess* (pp. 112-123). Sankt-Peterburg: Piter.

8. Hemel, G. & Prahalaд, K. (2002). *Konkuriruyaya za budusheey. Sozdanie ryнков zavtrashnego dnya* [Competing for the future. Creating markets for tomorrow]. Moskva: Olimp-Biznes.

9. Andrews, K. R. (1979). Appraising director and board performance against rising standards of competence and responsibility. *Harvard Business Review*, May/June, 46-56.

10. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.

11. Gronroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory. In *Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds), Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association, 236-238.

12. Itami, H., Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

13. Rafiq M., Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.

14. Theopold, S. & Schacherer, M. (2002). Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalisation. *DBA Anglia Business School. Research Paper 2*. Retrieved from <https://ru.scribd.com/document/136248121/Internal-Marketing-A-Review-on-a-Broadened-Concept-and-Its-Operationalisation>