

І.В. Сіменко (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна)

М.К. Романюк (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна)

СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті визначено поняття та розглянуто основні складові управлінського потенціалу підприємства. Надано характеристику статичної та динамічної потенціалу системи управління.

Ключові слова: управлінський потенціал, система управління, ресурсна концепція, здатності, компетенції.

Рис. 1. Літ. 38.

И.В. Сименко (Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина)

Н.К. Романюк (Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина)

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье определяется понятие и рассматриваются основные составляющие управленческого потенциала предприятия. Предоставляется характеристика статичной и динамической потенциала системы управления.

Ключевые слова: управленческий потенциал, система управления, ресурсная концепция, способности, компетенции.

I.V. Simenko (Donetsk National University of Economy and Trade of Mykhajlo Tugan-Baranovskyi, Ukraine)

M.K. Romanyuk (Donetsk National University of Economy and Trade of Mykhajlo Tugan-Baranovskyi, Ukraine)

ESSENCE AND KEY COMPONENTS OF MANAGERIAL POTENTIAL OF A BUSINESS ENTITY

The article defines the notion and describes key components of the managerial potential of an enterprise. Statics and dynamics of potential of a management system are described.

Keywords: managerial potential; management system; resource concept; abilities; competences.

Постановка проблеми. Динамізм, турбулентність і невизначеність зовнішнього середовища, наслідки світової фінансової кризи проявляються в постійному збільшенні кількості, складності та значущості нестандартних, атипових ситуацій в усіх галузях і видах діяльності. За таких умов підприємства, що прагнуть до успіху на ринку, пов'язані з необхідністю пошуку нових, особливих організаційних ресурсів і нерозкритих можливостей. Серед них – такі однакові за силою та значущістю чинники, як формування раціональної організаційної структури управління, ефективної організаційної культури, комунікативних зв'язків, потреба в знаннях, адекватних умовам, які постійно змінюються, наявність професіоналів, здатних генерувати та використовувати ці

знання, продуктивно працюючи в умовах атиповості на всіх рівнях управлінської ієрархії (функціональних підрозділів до топ-менеджерів).

Відповіддю наукового менеджменту на виклики третього тисячоліття є нові «комплементарні парадигми» теорії стратегічного управління, серед яких концепція динамічних здібностей фірми, ресурсна концепція, концепція інтелектуального потенціалу тощо. Саме в них акцентуються можливості нарощування потенціалу підприємства в інтегруванні та реконфігурації організаційних складових системи управління для відповідності складному зовнішньому середовищу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість наукових праць, опублікованих в економічній літературі в Україні та за рубіжем, присвячені дослідженню й розробці методології та методів оцінювання економічного, конкурентоспроможного, ресурсного, кадрового, фінансового, інноваційного потенціалів підприємств. Питанням формування й визначення потенціалу підприємств були присвячені праці І.Т. Балабанова [3], Р.Г. Брейлі [4], Ю. Бріггема [5], Н.В. Ващенко [7], А.П. Гречана [9], А.В. Гриньова [10], Н.В. Краснокутської [12], А.А. Садекова [16], М.У. Сліже [19], В.С. Спіріна [21], О.С. Федоніна [23], Л.В. Фролової [16] та інших.

Невирішені складові загальної проблеми. Але сьогодні ще не сформовано загального підходу до сутності й основних складових загального потенціалу системи управління, розробки методів і критеріїв (параметрів) оцінювання, а ступінь теоретичної й методологічної розробки не дає змоги задовольнити потреби підприємств. У даний час практично відсутні наукові розробки, в яких потенціал системи управління виділяється окремо чи у складі інших потенціалів.

Метою дослідження є визначення сутності управлінського потенціалу на основі реалізації ідей ресурсної концепції. Для досягнення поставленої мети було:

- 1) розглянуто ключові поняття ресурсного підходу;
- 2) проведено огляд наукової літератури щодо існуючих позицій вчених відносно визначення місця управлінського потенціалу в системі сукупного потенціалу підприємства;
- 3) відповідно до проведеного аналізу теоретичних підходів запропоновано власне визначення поняття «управлінський потенціал».

Основні результати дослідження. Чіткість у визначенні базових понять будь-якого дослідження є важливим чинником його успішного та якісного проведення. Тому при формуванні поняття «управлінський потенціал» доцільно звернути увагу на полісемантичність тлумачення терміна «потенціал», визначити його когнітивне наповнення відповідно до ресурсної концепції (яка стала домінуючою у теорії стратегічного управління з 90-х років минулого століття) для подальшого обґрунтованого використання останнього в лексичній конструкції «управлінський потенціал».

У сучасних наукових дослідженнях існує 3 напрямки розуміння поняття «потенціал» [23, 6–8]. Представники першого напрямку розглядають потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку підприємства різних видів ресурсів. Учені другої групи визначають потенціал як систему матеріальних і трудових чинників (умов, складових), що забезпечують досяг-

нення мети функціонування підприємства. Група вчених третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів суб'єктів господарювання виконувати поставлені перед ними завдання.

Основними відмінностями у наведених вище визначеннях є різне тлумачення вченими сутності поняття ресурсів або їхніх здатностей. Існують дві основні позиції розуміння цього питання. В першому випадку – це розширене уявлення ресурсів, за якого здатності розглядаються як різновид ресурсів, в іншому – дані поняття чітко розрізняються. Повністю поділяємо думку класиків ресурсного підходу Р. Аміта [24], Р. Гранта [30], Р. Макадока [33], Е. Пенроуз [35] та ін. щодо розуміння ресурсів як джерела здатностей підприємства, а здатностей – як особливого виду активів, які неможливо ані купувати, ані продавати через їхню організаційну природу. Для посилення доказової бази наведемо визначення ресурсів Р. Гранта: «ресурси – це фактори виробництва, які самостійно нічого не виробляють» [30, 114]. Тому вважаємо доцільним вискремлення понять «ресурси» та «здатності».

Формування дефініції «управлінський потенціал» потребує не лише визначення вищенаведених понять, але й уточнення співвідношення термінів «здатності» й «компетенції». Розуміння даних понять є ще одним дискусійним питанням у ресурсній теорії (окрім змісту термінів «ресурси» та «здатності»). Серед науковців сформувалися три точки зору на цю проблему [11, 31–33]:

- 1) ототожнення понять здатностей і компетенцій;
- 2) диференціація розуміння компетенцій і здатностей залежно від масштабу використання знань, вмінь і технологічних ноу-хау підприємства, що створюють його особливі переваги;
- 3) тлумачення самостійного значення здатностей і компетенцій з подальшим розподілом здатностей на статичні та динамічні. Цей напрямок почав свій розвиток у межах концепції динамічних здатностей фірми, відповідно до якої динамічні здатності розглядаються не як різновид ресурсів, а як пріоритетне джерело конкурентних переваг підприємства.

Для обґрунтування авторської думки з цього питання необхідно звернутися до позиції лінгвістів і здійснити лексико-семантичну оцінку термінів.

Компетенція (лат. – *competentia*) означає коло питань, в яких людина добре проінформована, має знання та досвід. Враховуючи специфічність об'єкта дослідження як інтегрального соціально-особистісно-психологічного феномену має сенс звернутися до розуміння поняття «компетенції» відомими у світі вченими-психологами, педагогами, менеджерами. Так, «американський психолог Девід МакКлелланд визначає компетенції як характеристики, які відрізняють і прогнозують рівень ефективності роботи конкретних виконавців» [1, 129]. Л. і С. Спенсери у своєму фундаментальному дослідженні стверджують, що «компетенції як базові якості індивіда, які мають причинне відношення до ефективного та (або) видатного виконання роботи, рівень якої визначається конкретними критеріями» [20]. На симпозіумі у м. Берні (Німеччина, 27–30 березня 1996 р.) за програмою Ради Європи В. Хутмахер обґрунтував, що поняття «компетенція» ближче до понятійного поля «знаю, як», ніж до поля «знаю, що» [32].

Р. Бояціс, один із засновників концепції компетенцій, зазначає, що «компетенція – основна характеристика особистості, що лежить в основі ефективного або видатного виконання роботи» [28]. Але сучасні умови функціонування підприємств, соціалізація бізнесу потребують від спеціалістів для ефективного виконання роботи не тільки високого рівня освіти, але й певних особистісних якостей, насамперед ділових і моральних. Мова йде про особистісні та соціальні компетенції, що визначають (за однакового рівня освіти) конкурентоспроможність спеціалістів.

С. Уїддет і С. Холліфорд визначають сутність компетенцій, характеризує їх в термінах поведінки: «Компетенції – це поведінкові моделі, що демонструє персонал, який ефективно виконує робочі завдання в організаційному контексті» [38].

У сучасній педагогіці професійної освіти компетенції розглядаються як новий, обумовлений ринковими відносинами тип цілепокладання. Вони «охоплюють здатності, готовність до пізнання й відносини, необхідні для виконання діяльності. Тому розрізняють предметну, методологічну та соціальну компетенції» [2, 22–46].

Логіка міркувань призводить до висновку, що компетенції:

- 1) відносяться до якостей людини;
- 2) характеризуються не тільки наявністю знань, сформованістю відповідних навичок і вмінь, але й рівнем володіння ними;
- 3) складаються з професійної, моральної та особистісної компоненти;
- 4) своєрідна динамічна складова особистості, що проявляється в практичній діяльності людини.

Що стосується здатностей, то вони розглядаються більшістю вчених як потенційні можливості та задатки, від яких залежить швидкість, якість і рівень сформованості певних компетенцій. Так, російські психологи Б.М. Теплов і С.Л. Рубінштейн розглядали здатності як «індивідуально-психологічні особливості, що забезпечують легкість і швидкість здобуття знань, вмінь та навичок» [17; 22].

У даному контексті заслуговує на увагу концепція динамічних здатностей, відповідно до якої динамічними є «здатності фірми до інтегрування, створення та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для адаптації до середовища, яке швидко змінюється» [36, 516]. Р. Аднер і К. Хелфат визначають динамічні здатності менеджерів як «здатності, за допомогою яких менеджери створюють, інтегрують і реконфігурують організаційні ресурси та здатності» [25, 1012]. Наведену вище дефініцію уточнили у 2007 р. К. Хелфат та його одноподумці в праці [31] з єдиним доповненням про цілеспрямований, навмисний характер управлінських дій. Ця ремарка доводить триєдність спрямованість рішень, що приймаються менеджерами фірм, які мають динамічні здатності. Мова йде про «діяльність менеджерів і складність характеристик організації, що створюють ресурсні диспропорції та неоднорідності» [11, 24].

Таким чином, під компетенціями розуміють характеристики поведінки, домінуючу форму активності особи, сформованість відповідних навичок і вмінь. Основою їх формування виступають здатності, знання, цінності, схильності, що дають можливість встановити зв'язок між знанням і ситуацією, ідентифікувати

стан проблеми та успішно вирішити її. Отже, при визначенні потенціалу та його складових слід розрізняти поняття ресурсів, здатностей і компетенцій. Враховуючи, що предметом дослідження є управлінський потенціал підприємства, слід зосередитися на когнітивному наповненні феномену управління.

Для реалізації поставленого завдання визначено насамперед місце управлінського потенціалу в системі сукупного конкурентоспроможного або економічного потенціалу підприємства. Більшість учених вважають управлінський потенціал їхньою складовою. Так, Є.В. Лапін у складі економічного потенціалу підприємства виокремлює виробничий, кадровий, інноваційний, організаційно-управлінський потенціали [13, 65]. А.Е. Воронкова [8, 14], Б.М. Мізюк [14, 32] розглядають конкурентний потенціал як сукупність управлінського, виробничого, трудового, маркетингового, фінансово-економічного, інноваційного, інформаційного потенціалів. І.М. Мягких у складі економічного потенціалу особливу увагу приділяє ресурсному потенціалу, який охоплює виробничий, кадровий, фінансовий, інформаційний, інвестиційний, інноваційний, управлінський потенціали [15, 137]. Н.В. Ващенко виокремлює ресурсний (трудоий, технічний, технологічний, фінансовий, інформаційний, інноваційний), організаційний блоки (виробнича, фінансова, маркетингова, наукові дослідження й дослідні розробки) та блок управління (інтеграція вмінь індивідуального й соціально-психологічного характеру) [7, 43].

Протилежну позицію займає Н.С. Краснокутська, яка виокремлює маркетинговий, ринковий, кадровий, інформаційний, фінансовий потенціали у складі загального потенціалу підприємства, але вважає, що управлінський потенціал «не є самостійним утворенням: він значною мірою зумовлюється наявними кадровим та інформаційним потенціалами» [12, 120]. Слід зауважити, що, по-перше, автор не враховує багаторівневий і багатоаспектний характер економічного потенціалу, а по-друге, розглядає управлінський потенціал як потенціал управлінських ресурсів, тобто частину кадрового потенціалу, що не можна вважати вірним. Це скоріше потенціал системи управління, до складу якого входить потенціал управлінського персоналу. Логіка наших роздумів засновується на змістовному наповненні інших понять, що стосуються терміна «управлінський»: управлінський аналіз, управлінське консультування, управлінський аудит, управлінська діагностика, управлінська економіка. Лексико-семантичний аналіз наведених вище термінів, який був проведений у монографії [18, 70–71], дає підстави стверджувати, що їх поєднує об'єкт вивчення – система управління підприємства. Тому управлінський потенціал об'єднує дослідження системи управління (яка з позицій системного підходу складається з певних елементів) і здатностей та компетенцій її апарату управління для ефективного функціонування підприємства в умовах динамізму, турбулентності й невизначеності зовнішнього середовища. Незважаючи на різні позиції вчених щодо складу економічного або конкурентоспроможного потенціалу, їх об'єднує розуміння важливості та значущості управлінського потенціалу як чинника, який формує загальний потенціал підприємства.

Враховуючи проведений термінологічний аналіз понять, під управлінським потенціалом підприємства слід розуміти сукупність організаційних характеристик системи управління, управлінських ресурсів (менеджерів усіх рів-

нів організаційної ієрархії) та їхніх здатностей мобілізувати явні та латентні компетенції для забезпечення конкурентоспроможності, стабільного функціонування та постійного розвитку суб'єкта господарювання.

Ресурсний підхід, розвиток концепції динамічних здатностей, розуміння управлінського потенціалу підприємства як системи обумовлюють виокремлення його ресурсної, організаційної та функціональної складових. Перші дві формують статику потенціалу (готовність до функціонування), остання – його динаміку (рис. 1).

До ресурсної складової відносяться кадрові (управлінські) ресурси та організаційні компетенції в розрізі професійної, моральної й особистісної компонент.

Організаційна складова управлінського потенціалу, відповідно до системного підходу, формується з організаційної структури управління, організаційних регламентів, організаційної культури та комунікативних зв'язків.

У складі функціональної частини потенціалу особливої уваги потребує дослідження динамічних здатностей, оскільки до теперішнього часу серед вчених не існує єдиного, усталеного списку таких здатностей. Слід підкреслити, при визначенні переліку слід звернутися до класиків концепції динамічних здатностей. Так, формула динамічних здатностей, яка пропонується Р. Аднером і К. Хелфат [25], складається з 3 елементів:

- 1) когнітивні здатності менеджерів;
- 2) соціальний капітал;
- 3) людський капітал менеджерів.

Когнітивні (пізнавальні) здатності – це здатності зосереджуватися та планувати роботу, організовувати персонал, користуватися словами, розуміти, засвоювати та інтерпретувати факти. До когнітивних здатностей А.В. Бухвалов відносить і конструктивну інтуїцію топ-менеджерів як прояв неявного знання. Він зазначає: «Використання конструктивної інтуїції припускає створення та підтримку динамічних здатностей компанії» [6, 37].

Американський психолог Л. Терстоун у праці «Первинні розумові здатності» визначив 8 складових когнітивних здатностей, а саме:

- здатність сприймати і порівнювати просторові моделі;
 - здатність до визначення змісту слів, розуміння мови й оперування вербальними відносинами;
 - здатність швидко продукувати слова згідно з відповідними обмеженнями в їх буквенному складі;
 - швидкість і точність виконання простих арифметичних дій;
 - здатність виводити правила, яким підлягає конкретний набір стимулів (індукція);
 - швидкість і точність виявлення певних візуальних стимулів у масиві матеріалу або порівняння таких стимулів з іншими (перцептивна швидкість);
 - здатність будувати хід міркування від передумов до точних висновків (дедукція);
 - здатність запам'ятати й відтворювати слова та числа (механічна пам'ять)
- [37].

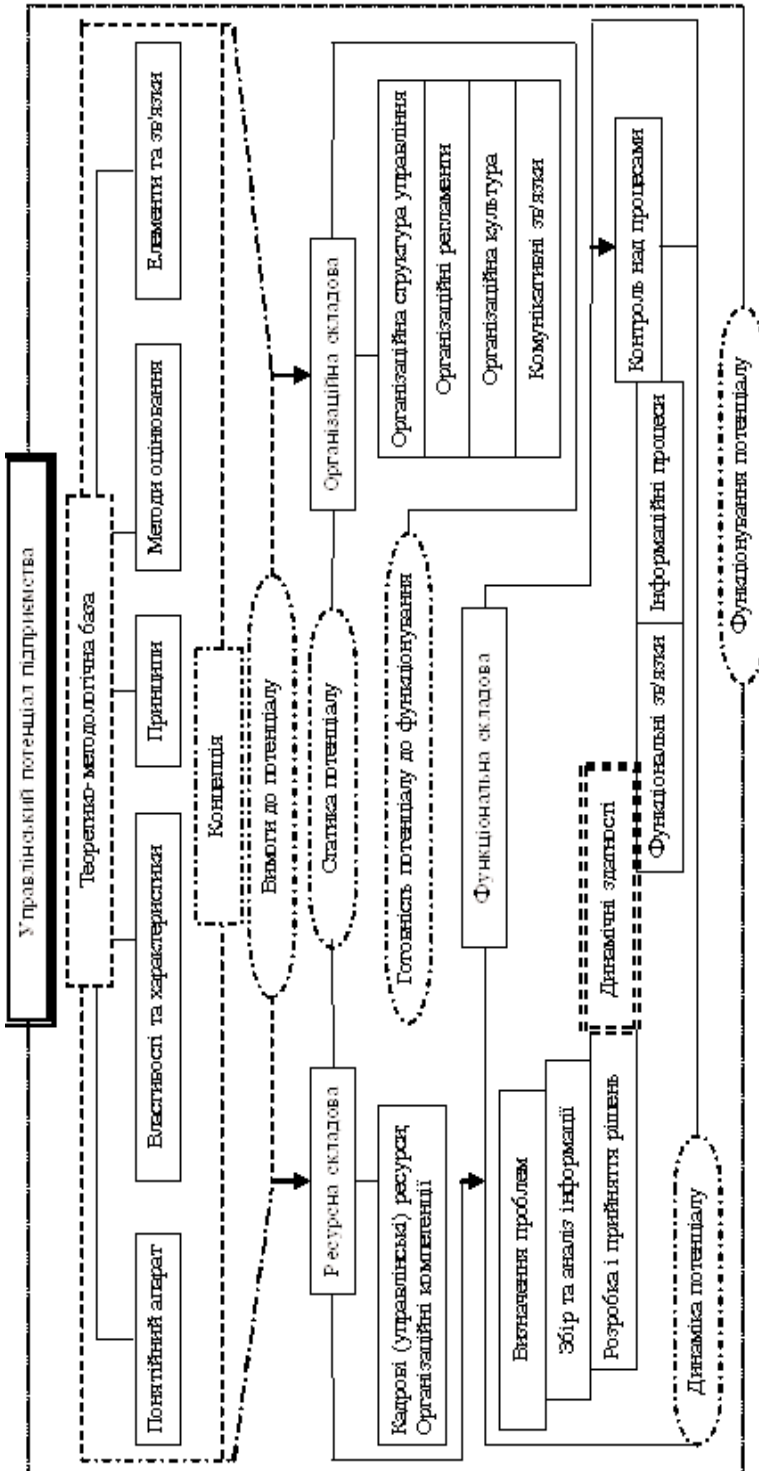


Рис. 1. Концепція управлінського потенціалу підприємства з позицій системного підходу, авторська розробка

Таким чином, когнітивні здатності — це математичні, логічні, аналітичні й розумові здатності людини.

Друга складова динамічних здатностей — соціальний капітал, визначається П. Бурдье як «ресурси, засновані на родинних відносинах і відносинах у групі членства» [27, 21]. Але найбільш відома трактовка поняття «соціальний капітал» Дж. Коулмена, за якою «це потенціал взаємної довіри та взаємодопомоги, що цілераціонально формується в міжособистісних відносинах: зобов'язання й очікування, інформаційні канали та соціальні норми» [29]. Соціальний капітал — це соціальний «клей», що дозволяє мобілізувати додаткові ресурси відносин на основі довіри людей один одному [34, 629]. Слід зазначити, що взаємовідносини є одним з ключових активів сучасних компаній, а здатність управляти ними розглядається як важливіший елемент динамічних здатностей.

У поняття людського капіталу вчені вкладають різні типи знань і навичок: неспецифічні (володіння іноземною мовою), специфічні для галузі (знання постачальників, стандартів якості), специфічні для компанії (знання організаційних бізнес-процесів). Сутність людського капіталу Г. Беккер визначив як «запас знань, навичок і мотивацій, що є у кожної людини» [26]. Таким чином, людський капітал можна розглядати як сукупність таких чинників:

- якості, які людина привносить у роботу: розум, енергія, позитивність, надія, відданість;
- здатність людини навчатися: обдарованість, творчий характер особистості, уявлення, кмітливості;
- спонукання людини ділитися інформацією та знанням: командний дух й орієнтація на цілі.

Окрім динамічних здатностей, у функціональній складовій управлінського потенціалу виокремлюються такі компоненти: вивчення проблем, збір та аналіз інформації, розробка й прийняття рішень, функціональні зв'язки, інформаційні процеси, контроль над процесами. Всі вони є етапами формування й реалізації управлінських рішень. Функціональні зв'язки та інформаційні процеси розглядаються як невід'ємна частина управлінського процесу, які постійно супроводжують дії менеджерів будь-якого ієрархічного рівня.

Висновки. Результати проведених досліджень дозволяють констатувати, що:

1. Основою управлінського потенціалу є система управління підприємством.
2. Під управлінським потенціалом підприємства слід розуміти сукупність організаційних характеристик системи управління, управлінських ресурсів та їхніх здатностей мобілізувати явні та латентні компетенції для забезпечення конкурентоспроможності, стабільного функціонування та постійного розвитку суб'єкта господарювання.
3. Загальна структура управлінського потенціалу складається з ресурсної, організаційної та функціональної компоненти; перша і друга складові характеризують готовність системи управління до функціонування (його статику), третя — ефективність функціонування системи (динаміку) на підставі заданих статикою умов.

4. До ресурсної складової відносяться кадрові (управлінські) ресурси й організаційні компетенції; організаційна складова формується з організаційної структури управління, організаційних регламентів, організаційної культури та комунікативних зв'язків; у складі функціональної частини потенціалу відокремлені процес прийняття управлінських рішень і динамічні здатності менеджерів.

Результати наукового пошуку, викладені в даній статті, є методологічною основою для розробки концептуальних положень діагностики управлінського потенціалу підприємств.

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.

2. *Байденко В.И., Оскарссон Б.* Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса // Профессиональное образование и формирование личности специалиста: Материалы методолог. семинара (17 июня 2004 г.). – М.: Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2002. – С. 22–46.

3. *Балабанов И.Т.* Инновационный менеджмент. Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2002. – 208 с.

4. *Брейли Р.* Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 1008 с.

5. *Бриггем Ю., Гатенски Л.* Финансовый менеджмент: полный курс: В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: ПИТЕР, 2009. – Т. 1. – 960 с.

6. *Бухвалов А.В.* Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2. – С. 27–56.

7. *Ващенко Н.В.* Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – Вип. 28. – Одеса: Одес. держ. екон. ун-т, 2007. – С. 41–44.

8. *Воронкова А.Е.* Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2007. – №8. – С. 14–17.

9. *Гречан А.П.* Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства // Економіка та держава. – 2005. – №7. – С. 34–37.

10. *Гриньов А.В.* Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. – 2003. – №12. – С. 12–17.

11. *Катькало В.С.* Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – №4. – С. 31–33.

12. *Кратнюк Н.С.* Процесний підхід до формування потенціалу торговельних підприємств // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2009. – №4. – С. 117–125.

13. *Латін Є.В.* Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління // Вісник СумДУ. – Серія: Економіка. – 2007. – №1. – С. 63–71.

14. *Мізюк Б.М.* Потенціал підприємства: рушійні сили його формування та перетворення // Економіка і управління. – 2001. – №3. – С. 31–39.

15. *Мягких І.М.* Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1. – С. 136–142.

16. Ресурсный потенциал предприятия: Учеб. пособие / А.А. Садеков, Л.В. Фролова, Л.В. Шаруга. – Донецк: ДонГУЭТ, 1999. – 120 с.

17. *Рубинштейн С.Л.* Проблемы общей психологии / Отв. ред. Е.В. Шорохова. – М.: Педагогика, 1973. – 374 с.

18. *Сіменко І.В.* Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: Монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.

19. *Слиже М.У.* Экономический потенциал основных производственных фондов в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1986. – 141 с.

20. *Спенсер С., Спенсер Л.* Компетенции на работе / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.

21. *Стирн В.С.* Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 295 с.

22. *Теплов Б.М.* Проблемы индивидуальных различий. – М.: АПН РСФСР, 1961. – 535 с.

23. *Федонін О.С., Ретіна І.М., Олексюк О.І.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

24. Amit, R., Shoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33–46.
25. Ander, R., Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 1011–1025.
26. Becker, G.S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. N.Y.
27. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: *Handbook of theory and research for sociology of Education*. Ed. by J. Richardson. New York: Greenwood Press. P. 21.
28. Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
29. Coleman, J. (1986). Social theory, social research and a theory of action. *Amer. J. Sociol.*, Vol. 91.
30. Grant, R.M. (1991). The resource based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33: 114–135.
31. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W. (2007). *Dynamic capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
32. Hutmacher, W. (1997). Key competencies for Europe. Report of the Symposium Berne, Switzerland 27–30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC). Secondary Education for Europe Strausburg.
33. Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5): 387–401.
34. Paldam, M. (2000). Social Capital: One or Many? Definition and Measurement. *Journal of Economic Surveys*, 14(5): 629–654.
35. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford. Oxford: Oxford University Press.
36. Teece, D. (1997). *Industrial and Corporate Change*. 516 p.
37. Thurstone, L.L. (1964). Creative thinker, dedicated teacher, eminent psychologist. (Eds.) Frederiksen, N., Gulliksen, H. *Contributions to Mathematical Psychology*. N.Y. P. 1–39.
38. Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *Practical guide to competencies : how to enhance individual and organizational performance*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 144 p.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2012.