

sion economy based on knowledge, information entities clusters]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 9-10 (2011): 65-68.

Kibanov, A. Ya. *Osnovy upravleniia personalom* [Fundamentals of human resource management]. Moscow: Infra-M, 2012.

Kondiliak, E. B. *Traktat o sistemakh* [A Treatise on the systems]. Moscow: Gosudarstvennoe sotsialno-ekonomicheskoe izdatelstvo, 1935.

Krushelnyska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv: Kondor, 2003.

Kuzetsov, S. A. *Bolshoy tolkovyy slovar russkogo iazyka* [Great Dictionary of the Russian language]. St. Petersburg: Norint, 1998.

Kolpakov, V. M. *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of staff]. Kyiv: MAUP, 2006.

Ostroverkhova, H. V. "Sutnist ta struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti" [The essence and structure of organizational support innovation]. <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

"Poniatie, printsipy i osnovnye napravleniia organizatsionnogo obespecheniia deiatelnosti sudov" [Concept, principles and main directions of organizational support of the courts]. *Pravovaia zashchita*. <http://opokar.peterlife.ru/law-enforcement-organ/In-dex31.htm#>

"Poniattia administratyvno-pravovoho zabezpechennia funktsionuvannia systemy sudiv zahalnoi iurysdyktsii" [The concept of administrative and legal support of the system of courts of general jurisdiction]. *Advokat*, no. 1 (124) (2011): 36-40.

Popov, M. *Polnyy slovar inostrannykh slov, voshedshikh v upotreblenie v russkom iazyke* [A complete dictionary of foreign words that are included in the use of the Russian language]. Moscow: Izdatelstvo I. D. Sytina, 1906.

Puchkova, M. V. *Obespechenie prav grazhdan organami upravleniia soiuznoy respubliki* [The rights of citizens of the Union Republic authorities]. Moscow: Nauka, 1987.

Rozenberg, D. I. *Kommentarii k «Kapitalu» K. Marksa* [Comments on "Capital" of Marx]. Moscow: Ekonomika, 1984.

Smirnov, A. E. *Teoriia organizatsiy* [The theory of organizations]. Moscow: Infra-M, 2008.

Stetsenko, I. T. "Orhanizatsiine zabezpechennia formuvannia upravliynskikh rishen u turystychnykh orhanizatsiiah" [Organizational support the formation of management decisions in tourism organizations]. *Visnyk DITB*, no. 16 (2012): 75-80.

Zvonska-Denyshuk, L. L. *Davnyohretska mova Novoho Zavitu* [Greek language of the New Testament]. Kyiv: Ukrainske bibliine tovarystvo, 2008.

УДК 658: 005.94

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ДЕНИСЮК О. В.

УДК 658: 005.94

Денисюк О. В. Теоретичні засади формування та розвитку стратегічних компетенцій підприємства

У статті узагальнено визначення компетенцій, що стосуються професійної діяльності суб'єктів – носіїв компетенцій, описано структуру компетенцій залежно від базової ознаки її визначення. Виділено різноманіття поведінки менеджерів, що засновується на індивідуальних моделях компетенцій, які у сукупності створюють управлінську компетенцію, безпосередньо пов'язану з управлінням знаннями, а саме – знаннями щодо прийняття та реалізації стратегічних рішень. Доведено, що джерелом створення стратегічних компетенцій та активом, що відображає певні напрями їх формування та розвитку, є знання підприємства. На основі аналізу теорії менеджменту щодо управління знаннями узагальнено основні процеси формування компетенцій підприємства та умови для їх формування.

Ключові слова: стратегічні компетенції, управлінські знання, стратегічні рішення, ресурси, підхід

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 9.

Денисюк Ольга Василівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kvaso4ka@rambler.ru

УДК 658: 005.94

Денисюк О. В. Теоретические основы формирования и развития стратегических компетенций предприятия

В статье обобщено определение компетенций, касающихся профессиональной деятельности субъектов – носителей компетенций, описана структура компетенции в зависимости от базового признака ее определения. Выделено многообразие поведения менеджеров, основывающееся на индивидуальных моделях компетенций, которые в совокупности создают управленческую компетенцию, непосредственно связанную с управлением знаниями, а именно – знаниями относительно принятия и реализации стратегических решений. Установлено, что источником создания стратегических компетенций и активом, который отображает определенные направления их формирования и развития, являются знания предприятия. В результате анализа теорий менеджмента относительно управления знаниями сделаны обобщения на основе выделения объекта исследования – основных процессов формирования компетенций предприятия и условий для их формирования.

Ключевые слова: стратегические компетенции, управленческие знания, стратегические решения, ресурсы, подход.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Библ.:** 9.

Денисюк Ольга Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kvaso4ka@rambler.ru

UDC 658: 005.94

Denysuk O. V. Theoretical Bases of Formation and Development of Strategic Competences of the Enterprise

The article summarizes the definition of competences relating to the professional activities of the subjects – carriers of the competence, the structure of competency depending on certain basic characteristic of the competency definition is described. The article highlights the diversity in activities of a manager, based on the individual competency models that combine to create a managerial competence directly related to knowledge management, specifically knowledge concerning the making and materialization of strategic decisions. It is found that the source of strategic skills and the asset, which displays certain directions of their formation and development, is the enterprise knowledge. As a result of the analysis of management theories regarding knowledge management and based on the selection of the object of the research, are generalized the main processes of forming the enterprise competences and the conditions for their formation.

Key words: strategic competences, management skills, strategic decisions, resources, approach.

Pic.: 2. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 9.

Denysuk Olga V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Analysis, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kvaso4ka@rambler.ru

Досягнення стратегічних цілей підприємств зумовлено не стільки використанням фізичних ресурсів, скільки нематеріальними компонентами – здатністю приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки на ринку, отримувати знання про клієнтів, які проявляються в нових продуктах, технологіях, відносинах зі споживачами. Традиційні фактори в сучасній економіці діють тільки за умови ефективного використання цих нематеріальних компонент. Істотним стає процес не тільки створення нових знань, але й їх передачі, тиражування, трансформації й використання.

У нових умовах починають по-новому діяти підприємства будь-яких форм власності, державні й суспільні установи й організації, тобто всі учасники процесів управління знаннями. Тому вирішальним фактором розвитку підприємств корпоративного сектора є формування відповідних стратегічних компетенцій на основі їх знань.

Проте ступінь розробки проблематики з цього питання залишається все ще недостатнім, зокрема подальших досліджень потребують проблеми тлумачення поняття «компетенція», визначення її складових, зокрема знань підприємства, механізмів формування стратегічних компетенцій для ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Узагальнивши визначення компетенцій, що стосуються професійної діяльності суб'єктів – носіїв компетенцій, необхідно відмітити, що в науковій літературі це поняття розглядається в різних якостях, і опис структури компетенцій залежить від базової ознаки її визначення (табл. 1).

Велике значення для визначення стратегічних компетенцій мали принципи управління Пітера Ф. Дракера [1, с. 238], в яких виокремлюються професійні здатності управлінців. При цьому для оцінювання рівня компетентності управлінського персоналу важливим є визначення порогових компетенцій через «дію» та «результат» (рис. 1).

МакКлелланд та Р. Бояцис [3] також пов'язують стратегічні компетенції з відмінностями у способах дій керівників. Науковці вважають, що різноманіття поведінки менеджерів засновується на індивідуальних моделях компетенцій, які в сукупності створюють управлінську компетенцію, безпосередньо пов'язану з управлінням знаннями, а саме: знаннями щодо прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Сутність та зміст поняття «стратегічної компетенції» визначається завдяки висвітленню індивідуального аспекту через особистісні характеристики управлінця й колективного аспекту через, відповідно, аналіз результатів діяльності підприємства або його поведінки на ринку.

Стратегічні компетенції співвідносять з перспективними напрямками діяльності та розвитку підприємства, з формуванням його стійких конкурентних переваг. Висвітленням процесу формування конкурентних переваг є характерна послідовність «від компетенцій до переваги» [4, с. 325] – перелік одночасних і послідовних дій, які пов'язані з успішністю просування у рамках конкурентної переваги (рис. 2).

Таким чином, багатоаспектність терміна «компетентність» доповнюють визначення (табл. 2), що пов'язані з конкурентоспроможністю або процесами створення конкурентних переваг.

Таблиця 1

Визначення поняття «компетенція»

Визначення компетенції	Опис	Автор
Повноваження	Сфера володіння правами, знаннями, досвідом	Економічний словник
Права	З виконання певних функцій, обов'язків діяльності	Економічний словник
Дія	Компетенція є дія, що приводить до потрібного результату	Н. Хомський
Спосіб	Комбінування ресурсів у такий спосіб, що не може бути повторюваний іншими фірмами	С. Уінтер
Кваліфікація	Компетенція – це кваліфікація необхідна для виконання професійної діяльності, прямо або побічно встановлена роботодавцем	Е. Шорт, П. Елстром
Здатність, професійність	Компетенція – це здатність суб'єкта вирішувати певний клас професійних завдань	М. Ераут
Знання, уміння, навик, стосунки	Компетенція – це група знань в певній області, навиків і стосунків, які впливають на значну частину професійної діяльності (ролі або зони відповідальності), пов'язані з виконанням діяльності, можуть бути виміряні всупереч прийнятим стандартам і які можуть бути розвинені через вчення.	С. Перрі
Мотиви, переконання, цінності, прагнення	Компетенція – це особові мотиви та цінності співробітників, що формують спосіб дій, необхідний для досягнення цілей компанії	Дж. Урліх, Н. Смолвуд
Базова якість	Компетенція – базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого на основі критеріїв виконання в роботі або в інших ситуаціях	Л. Спенсер, С. Спенсер

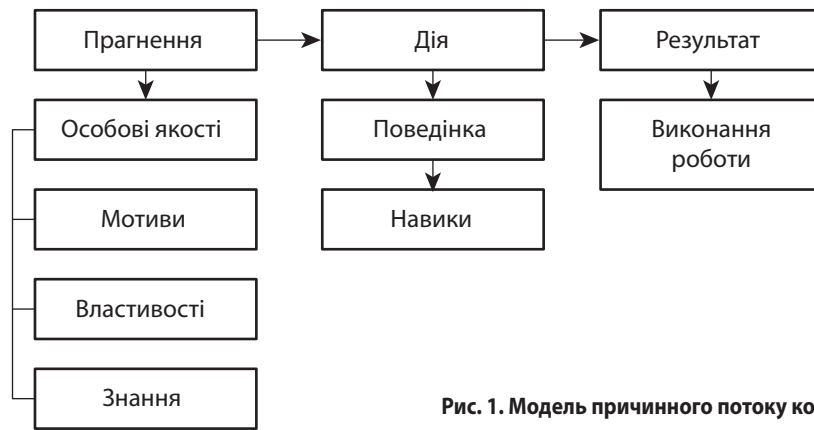


Рис. 1. Модель причинного потоку компетенції [2, с. 13]

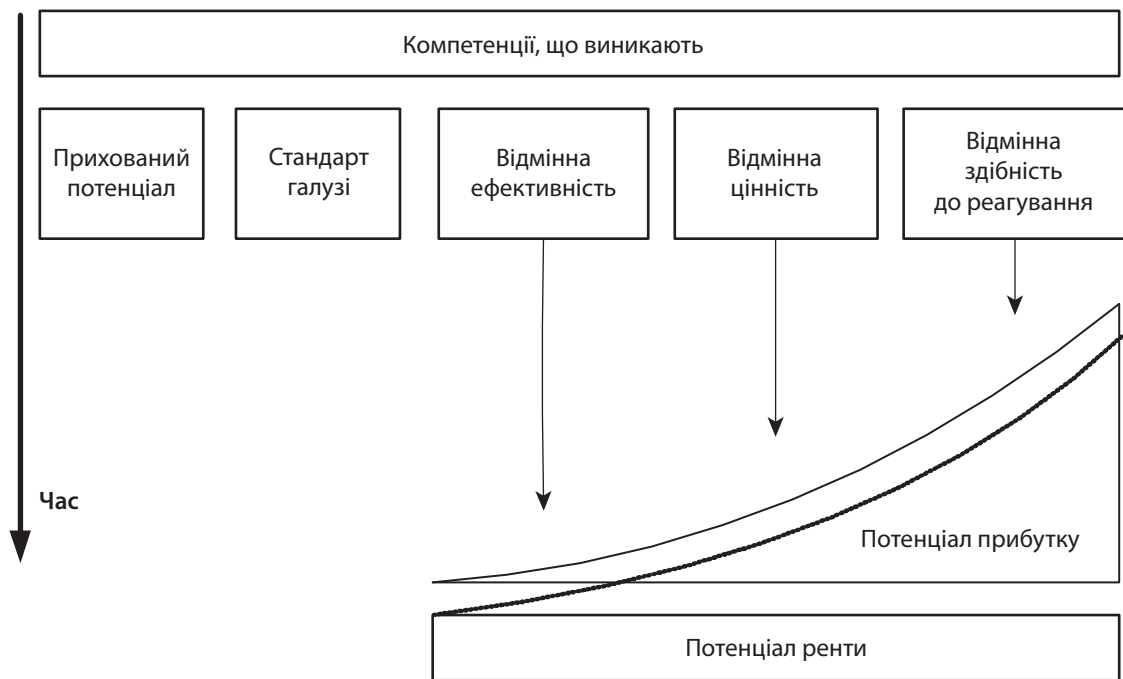


Рис. 2. Модель процесу формування компетенцій та створення конкурентних переваг «від компетенцій до переваги» [217, с. 325]

Джерелом створення стратегічних компетенцій та активом, що відображає певні напрями їх формування та розвитку, є знання підприємства. На основі аналізу [4 – 8] теорії менеджменту щодо управління знаннями можна узагальнити, виділивши об'єкт дослідження – основні процеси формування компетенцій підприємства та умови для їх формування (табл. 3).

Велику різноманітність організаційних знань, заснованих на видах ментального матеріалу, формах і типах мислення, демонструє П. Сперроу [9, с. 284 – 288]. Види ментального матеріалу включають: семантичне розуміння – категорії та концепти, що створені за допомогою освіти та особистого досвіду; епізодичне запам'ятовування – досвід, що запам'ятовується як послідовність подій, «базовий шаблон»; навички – дії, що керують виконанням завдання; сховані почуття («невербальні» або «сховані» знання, «сховане» або «латентне» навчання, «схована» пам'ять) – не є часткою вербальних знань і виступають продуктом емпіричного навчання;

несвідома інтерпретація – обробка інформації, що є несвідомо керованою, про наші відчуття та нас самих. Форми мислення перетворюють ментальний матеріал в більш корисний і впливають на засіб, за допомогою якого інформація може бути використана в рішеннях: пропозиціональна – для установлення взаємозв'язку між ідеями, об'єктами або подіями; образна – ідентифікує образи відповідно до почуттів (візуальні, слухові, тактильні) та пов'язана з креативними формами мислення. Крім того, П. Сперроу виділив три типи мислення: міркування (причинне, системне та контекстуальне) – вихід за межі наявної інформації за допомогою раціональної обробки; аутистизм – некеровані думки, що «відрізані від зовнішнього світу», використовуються автоматично та інтуїтивно для розуміння людей та ситуацій; настрої – «всеосяжні стани», що «офарблюють» інтерпретацію подій та роздуми про них. Основний висновок полягає в тому, що при бажанні охопити всю різноманітність стратегічних знань необхідно провести широкий діапазон процедур спостережень, виявлення, формалі-

Типологія понять «компетенція» підприємства

Тип компетенцій	Описання типів компетенцій
Підприємницька компетенція	Ефективне використання ресурсів підприємства для виробництва товарів і послуг. Виокремлюється операційна ефективність і комбінація видів діяльності з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги (М. Портер, Т. Йеннер, М. Тресі, Ф. Вірсем)
Динамічні здатності	Можливості фірми до інтеграції, створення й реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни навколишнього середовища (Д. Тис, Г. Пізано, А. Шуен)
Організаційні здатності	Організаційні процеси й повсякденні операції, пов'язані з координованим розміщенням ресурсів і активів (Р. Санчез, А. Хін, Х. Томас)
Унікальна компетенція	Здатності формувати унікальні характеристики комбінацій ресурсів і компетенцій: цінність для клієнта, перевага перед конкурентами, специфічність, можливості імітації й заміщення, ефективність і раціональність використання (В. Бурр)
Ключова компетенція	Високорівневий процес координації ресурсів (поєднання технології, процесу управління та навчання), що полягає в унікальності створення різних комбінацій основних компетенцій, що досягаються фірмою при розробці, виробництві й збуті товарів і послуг покупцям на ринку (К. Прахалад, Г. Хемел)
Метаздатності підприємства	Здатності підприємства, які знаходять своє вираження в гнучкості при адаптації наявного ресурсного потенціалу до нових проблем і зовнішніх ситуацій, а також в інноваційних можливостях при створенні зовсім нових ресурсних потенціалів і виробництві інноваційних продуктів і послуг (К. Ейзенхардт і Дж. Мартін)
Пізнавальні індивідуальні й колективні можливості	Здатності організації до створення нового знання й використання його для виробництва успішних продуктів і технологій (І. Нонака, Х. Такеучі)
Стратегічна компетенція	Здатності: бачення перспектив і формування ринків, стратегічної гнучкості (здатність швидко змінювати продукт, канали розподілу і т. ін.); проектування адекватної цілям структури організації та її зв'язків з навколишнім світом; формування поведінкових й культурних характеристик, що поділяються всіма членами організації – цінностей, переконань, ритуалів й табу (Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл)

зації, оцінювання. Для менеджерів найбільш значимим є оволодіння знаннями щодо застосування когнітивних процедур: техніками причинної картографії, виявлення просторових та ієрархічних відносин між концептуальними стимулами.

Зазначені види знань (табл. 4) є джерелом створення управлінської компетенції та відображають певні напрями їх формування та розвитку.

Зпозицій сучасного стану теорії компетенцій сутність поняття «управлінська компетенція» підприємства визначається таким, що: має стратегічну (через реалізацію процесів створення конкурентних переваг), організаційну (організаційна структура, а також управлінські процеси) та мотиваційну природу (установка стимулів, а також виховання й заохочення позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості й бажання); проявляється в процесах стратегічного мислення, що приводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів і прийняття стратегічних рішень; відповідає індивідуальному (базується на когнітивних і психологічних якостях особи, що приймає управлінське рішення) і колективному (груповому, організаційному та міжорганізаційному) рівням її формування та прояву. Виходячи з цього в роботі управлінські компетенції підприємства розглядаються як сукупність управлінських здатностей і дій забезпечувати ефективну діяльність та стратегічний розвиток на основі використання знань, навиків, досвіду, мотивів і переконань суб'єктів управління. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Лайл М. Компетенции на работе / Пер. с англ. / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл. – М.: НИППО, 2005. – 384 с.
3. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Ричард Бояцис. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
4. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. / Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
5. Икуджиро Н. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
6. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
7. Naman J. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test / J. Naman, D. Slevin // Strategic management journal. – 1993. – Vol. 14. № 3. – P. 137 – 153.
8. Reporting intellectual capital to augment Research, Development and Innovation in SMEs. – Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2006. – 164 pp.
9. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Пер. с англ. / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007 – 392 с.

Таблиця 3

Процеси формування компетенцій на основі знань підприємства в теоріях менеджменту

Теорія(модель) менеджменту	Напрямок дослідження	Автор(-и)	Об'єкт дослідження – основні процеси формування компетенцій підприємства	Умови для формування компетенцій підприємства
1	2	3	4	5
Теорія «наукового» менеджменту	Наукова організація праці	Ф. Тейлор	Формалізація, оформлення досвіду робітників і неформалізованих навичок у працездатності (об'єктивне наукове знання)	– Керування, засноване на максимізації прибутку підприємства й збільшенні добробуту працівника; – раціоналізація виробництва; – визначення стандартів виконавської та управлінської практики; – жорсткий персональний контроль
Теорія людських взаємин	Розвиток «соціальних людських навичок»	Дж. Мейо, Ф. Ротлісберг	Обмін знаннями, установлення й удосконалювання міжособистісних зв'язків у формальних і неформальних групах	– Керування, засноване на врахуванні взаємних інтересів адміністрації й працівників підприємства; – гуманізація праці, забезпечена впровадженням нових технологій, створенням сприятливих умов праці; – прийняття колегіальних рішень; – демократичний стиль керівництва підприємством
Теорія соціальних систем	Створення системи розумного співробітництва всередині підприємства	Ч. Барнард, Дуглас Мак-Грегор, Ф. Герцберг	Нагромадження «поведінкового» знання в процесі керування підприємством	– Керування, зосереджене на координаційній функції; – вибудовування систем комунікації всередині організації; – вибудовування й підтримка ефективної організаційної культури
Теорія управлінських рішень	Спрощення, мінімізація організаційних та інформаційних зв'язків усередині підприємства	М. Саймон	Формалізація інформації й знань, скорочення потреб у знанні для запобігання інформаційного перевантаження	– Керування, засноване на логіці й раціоналізмі; – створення комп'ютерної моделі розумового процесу людини; – адаптація організаційної структури в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем

1	2	3	4	5
Модель «сміттевого ящика»	Формування й розвиток підприємства як сприймаючої системи	М. Коен, Дж. Марч, Дж. Ольсен	Створення компетенцій винятково на індивідуальному рівні, нагородження знань у результаті випадкових подій	– Керування, засноване на випадковому виборі; – навчання працівників на індивідуальному рівні; – баланс між вишукуванням нових прийомів у роботі підприємства й використанням перевірених методів
Теорія «додання змісту організації»	Циклічний розвиток «сегментованого» підприємства	К. Вейк	Обмін знаннями здійснюється в «організаційному» і «поведінковому» аспектах	– Керування, засноване на безперервному упорядочуванні й осмисленні подій, плануванні; – виявлення циклів структурного поведіння підприємства; – визначення підприємством свого місця в зовнішній середовищі
Теорії, засновані на наукофікації стратегії бізнесу	Концепція «ефекту кривої досвіду» Концепція «впливу прибутку на стратегію маркетингу» «Модель п'яти сил конкуренції»	Компанія Boston Consulting Group	Використання формалізованого знання, нагородження стратегічного формалізованого знання на вищому управлінському рівні	– Керування, засноване на ієрархії «зверху-донизу»; – недостатня увага до розробки нового бачення й систем цінностей підприємства; – формальні системи збору даних, побудови інформації, засобів аналізу й оцінки; – шаблонний список умов і ресурсів організації
		Компанія General Electric М. Портер		
Теорія організаційної культури	Поширення певних переконань і знань у середовищі підприємства	Т. Петерс, Р. Уотерман, Е. Шайн, Дж. Пфеффер	Обмін, нагородження неформалізованих знань на всіх рівнях підприємства	– Керування, засноване на створенні й підтримці системи переконань і цінностей; – виявлення можливостей підприємства до навчання, зміни й еволюціонування за допомогою соціальної взаємодії працівників і взаємодії із зовнішнім середовищем

Класифікація видів управлінських знань

Ознаки таксономії знань	Описання ознак таксономії
За рівнем створення (Т. Петерс, Р. Уотерман, Е. Шайн, Дж. Пфедфер К. Аргіріс, Д. Шен, П. Сенге)	Знання на організаційному та міжорганізаційному рівнях, групове знання, особистісні знання персоналу підприємства. Процеси обміну, нагромадження створення знань на всіх рівнях управління підприємством
За формою проявлення (М. Полані, І. Нонака, Х. Такеучі – концепція створення організаційного знання)	Формалізоване (певне, явне, кодифіковане, експліцитне, документоване) – може бути передано засобами формальної, систематичної мови / Неформалізоване (неявне, сховане, не кодифіковане, імпліцитне, приховане, латентне, розсіяне) – результат індивідуального досвіду, включає особистісні переконання, думки, систему цінностей
За типами та формами мислення, видами ментального матеріалу (П. Сперроу, Дж. Ходкінсон – семантичний підхід)	Ментальний матеріал - семантичне розуміння, епізодичне запам'ятовування, навиків, сховані почуття, несвідома інтерпретація. Форми мислення перетворюють ментальний матеріал – пропозиція, образ. Типи мислення – міркування, артистизм, настрої
За характеристиками організаційної культури (Х. Коллінз)	Знання на рівні організації – поділюване розуміння; щоденні стандарти, норми, правила; знання на рівні коду – виражені знаками та символами; знання на рівні розуму – залежать від концептуальних навиків та когнітивних здатностей, знання на рівні дій (дієво-орієнтовані)

REFERENCES

Bolshoy ekonomicheskij slovar [Big Dictionary of Economics]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2002.

Boiatsis, R. *Kompetentnyy menedzher. Model effektivnoy raboty* [The competent manager. Model work effectively]. Moscow: GIPPO, 2008.

Ikudzhiro, N., and Khivotaka, T. *Kompaniia – sozdatel znaniia. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v iaponskikh firmakh* [The company – the creator of knowledge. Origin and development of innovation in Japanese firms]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.

Khemel, G. et al. *Strategicheskaiia gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Khodkinson, Dzh. P., and Sperrou, P. R. *Kompetentnaia organizatsiia: psikhologicheskii analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta* [Competent organization: a psychological analysis of the strategic management process]. Kharkiv: Gumanitarnyy tsentr, 2007.

Layl, M., Spenser, M., and Spencer Jr., S. *Kompetentsii na rabote* [Competence at work]. Moscow: NIPPO, 2005.

Naman, J., and Slevin, D. "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test". *Strategic management journal*, vol. 14, no. 3 (1993): 137-153.

Reporting intellectual capital to augment Research, Development and Innovation in SMEs. – Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

Saymon, G., Smitburg, D., and Tompson, V. *Menedzhment v organizatsiakh* [Management in organizations]. Moscow: Ekonomika, 1995.