

бы перевозить чартерным рейсом в обратном направлении. При чартерной цепочке сокращается число холостых прогонов и повышается экономическая эффективность перевозки.

Чартерная цепочка является фундаментом любой чартерной программы независимо от направления и наиболее часто применяется в турбизнесе. Организации чартерной программы должно предшествовать скрупулезное изучение рынка по конкретному направлению: выяснение сбалансированности спроса и предложения, оценка конкурентоспособности будущего турпродукта.

Представим процесс организации чартерной программы в виде нескольких этапов (табл. 2).

Таблица 2

**Этапы организации чартерной программы**

| Номер этапа | Название                                                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | "Наличие идеи"                                                        | Организаторы должны четко понимать, какое именно направление будет успешным и эффективным. Необходимо определиться, для какого контингента предполагается программа, какова будет продолжительность и цель поездок                                                                                                                                                 |
| 2           | Источник инвестирования и финансового плана                           | Организаторы должны найти инвестора и экономически обосновать финансовый план, в котором должны быть предусмотрены все нюансы относительно возврата инвестиций и получения в дальнейшем прибыли от финансово-хозяйственной деятельности                                                                                                                            |
| 3           | Заключение договора с принимающей стороной (зарубежным туроператором) | Организаторы должны уже иметь расчет гарантированных мест в отелях государства, в которое будут осуществляться чартерные рейсы                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4           | Аккредитация в консульстве страны назначения                          | Организаторы должны получить аккредитацию в консульстве страны назначения                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5           | Заключение договора со страховой компанией                            | Должна быть страховка на стоимость всей чартерной программы. Помимо этого у туроператора должен быть заключен со страховой компанией агентский договор, на условиях которого в дальнейшем будут страховаться туристы на период осуществления ими турпоездок                                                                                                        |
| 6           | Заключение договора о чартерных перевозках с авиаперевозчиком         | Организаторы, как правило, должны выполнить требования авиакомпании оплатить первый и последний рейс чартерной программы до начала самой чартерной цепочки                                                                                                                                                                                                         |
| 7           | Массовая рекламная кампания                                           | Организаторы должны задействовать максимально полный спектр рекламных источников: средства массовой информации; рекламно-информационные туры; семинары для агентств; экспонирование на туристических выставках; личный контакт – встречи с "центрами влияния" – людьми, которые имеют очень широкий круг общения либо обладают авторитетом для большого коллектива |

Одним из самых важных факторов в процессе организации чартерных перевозок в туризме являются человеческие ресурсы. Успешность проекта зависит, главным образом, от уровня профессионализма и ответственности его

организаторов и персонала. Для реализации чартерной программы в штате туроператора должны быть, как минимум, два менеджера по продаже, которые досконально знают туристический продукт, менеджер по бронированию и менеджер по работе с консульским отделом.

Таким образом, рассмотрев особенности организации чартерных авиарейсов в туризме, необходимо учитывать достаточно большой выбор авиакомпаний, которые имеют гибкую политику, позволяющую перевозчикам оперативно реагировать на конъюнктуру рынка и предлагать неожиданные решения по цене услуг, формировать интересные маркетинговые предложения для туристического бизнеса. Преимущества и недостатки того или иного вида взаимодействия с авиакомпанией помогут грамотно заключить контракт на авиаперевозки туристов, правильно выбрать наиболее удобный и выгодный участок туристических перевозок, а также продуктивно организовать чартерную программу.

**Литература:** 1. Зорин И. В. Туризм как вид деятельности [Электронный ресурс] / И. В. Зорин, Т. П. Каверина, В. А. Квартальнов. – Режим доступа : <http://buklib.net>. 2. Статистичний щорічник України за 2009 рік // Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. 3. Дряхлова В. Хроника национальных налетов / В. Дряхлова // Украинский туризм. – 2008. – № 1. – С. 14–16. 4. Усенко Н. Лучше, дальше и быстрее / Н. Усенко // Украинский туризм. – 2010. – № 3. – С. 10–13. 5. Коросташов Е. Авиачартеры / Е. Коросташов // Новости турбизнеса. – 2009. – № 18. – С. 31–34.

Стаття надійшла до редакції  
03.09.2010 р.

УДК 336.77:334.7

Голуб Ю. О.

**КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Анотація. Розглянуто питання теоретичного визначення сутності та змісту поняття "кредитне забезпечення". Визначено ключові функції та взаємозв'язок поняття "кредитне забезпечення" з іншими дефініціями відповідного понятійного апарату. Надано авторське визначення поняття "кредитне забезпечення". Розглянуто можливі ознаки класифікації кредитного забезпечення.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы теоретического определения сущности и содержания понятия "кредитное обеспечение". Определены ключевые функции и взаимосвязь понятия "кредитное обеспечение" с другими дефинициями соответствующего понятийного аппарата. Предоставлено авторское определение понятия "кредитное обеспечение". Рассмотрены возможные признаки классификации кредитного обеспечения.*

*Annotation. The question of a theoretical nature and definition of the concept "credit support" are studied. The key features and the relationship of the concept "credit support" to other relevant definitions are considered. The author's own*

*definition of the concept "credit support" is given. Possible signs of credit support classification are suggested.*

*Ключові слова: кредит, фінансування, кредитне забезпечення, класифікаційні ознаки, суб'єкт господарювання.*

Економічне зростання різних суб'єктів господарювання потребує гармонійного поєднання залучення необхідної кількості ресурсів та їх ефективного використання. При цьому в умовах розвитку ринкових відносин на перший план виходять питання ресурсного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання, де визначальне місце з погляду реалії вітчизняної економіки займає таке джерело, як кредитні ресурси. Це обумовлено, насамперед, привалюванням у розвитку вітчизняного банківського сектору економіки відносно до інших сегментів фінансового ринку, здатних акумулювати та забезпечувати потреби різних суб'єктів господарювання у відповідних ресурсах. Однак у той же час кількість кредитних ресурсів є обмеженою внаслідок специфіки розвитку банківського сектору економіки, ряду об'єктивних та суб'єктивних причин щодо загального економічного розвитку. Отже, питання кредитного забезпечення суб'єктів господарювання набуває особливого значення, а відтак обраний напрямок дослідження слід визначити актуальним та значущим.

Загалом важливість зазначеного напрямку дослідження визначається тією кількістю робіт, що присвячено різноманітним питанням висвітлення як практичних, так і теоретичних узагальнень щодо кредитного забезпечення різних суб'єктів господарювання. Так, наприклад, Непочатенко О. О. докладно визначає роль і значення кредиту з погляду його еволюційного розуміння [1]. Поряд із цим, Назаренко С. А. аналізує засади реалізації кредитних відносин в умовах реформування ринкової економіки [2]. Питання статистичного узагальнення обсягів наданих кредитів розглядають у своїх працях М. Вербицька [3], Корнєєв В. В. [4], Подчесова В. Ю. [5] та інші дослідники. Безпосереднє розкриття змістовності кредитного забезпечення можна знайти, наприклад, у працях Тодосійчук Ю. В. [6], Поченчук Г. М. [7].

Однак, визначаючи наявність різноманітних досліджень з приводу кредитного забезпечення суб'єктів господарювання, необхідно звернути увагу на сутнісне розуміння понятійного апарату, який використовується. Тобто саме розкриття змістовності та сутності понятійного апарату допомагає розкрити напрями розв'язання поставленого питання. Це ж повністю стосується і кредитного забезпечення як однієї з економічних дефініцій.

Таким чином, метою даного дослідження слід обрати узагальнення та авторське розкриття такого поняття, як "кредитне забезпечення", актуальність розгляду якого наведено вище.

У загальному визначенні під кредитним забезпеченням розуміють діяльність із залучення, розміщення та використання ресурсів, які є за своєю сутністю кредитними ресурсами. Таке подання сутності поняття "кредитне забезпечення" зустрічається у більшості економічних словників [8; 9].

Разом з цим, окремі дослідники надають своє уточнення поняття "кредитне забезпечення" виходячи з предмета та об'єкта свого дослідження і тих завдань, які вони намагаються при цьому вирішити.

Так, наприклад, Гончарук Я. М. визначає кредитне забезпечення як сукупність фінансово-кредитних відносин, які виникають з приводу створення певних зовнішніх та внутрішніх умов для пошуку, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання в агропромисловій сфері економіки країни та її регіонів [10]. Звісно таке узагальнення сутності кредитного забезпечення має право на існування. Разом з цим, ґрунтовність поданого базується на підкресленні фінансово-кредитних відносин як основи взаємодії між учасниками процесу з приводу такого забезпечення.

Проте важливо зауважити, що наведене визначення, на думку автора, також має і недоліки. Один із таких недоліків торкається розкриття значення та ролі кредитного забезпечення з погляду фінансового забезпечення суб'єкта господарювання в цілому. Інакше кажучи, важливо було б також окреслити місце фінансово-кредитних відносин у структурі інших відносин суб'єкта господарювання з приводу виходу на фінансовий ринок. Зокрема, це стосується відносин щодо отримання необхідних ресурсів з боку фондового ринку, або взагалі розгляд самофінансування як одного із джерел фінансового забезпечення діяльності суб'єкта господарювання. При цьому останнє зауваження є досить важливим в умовах відсутності розширеного кредитування економіки та впливу самофінансування на здатність залучати додаткові ресурси із зовнішніх джерел.

Певною мірою розкрити місце фінансово-кредитних відносин як основи кредитного забезпечення суб'єктів господарювання намагається у своєму дослідженні Тодосійчук Ю. В., яка доводить, що кредитне забезпечення варто розглядати крізь призму інтересів та спроможності підприємства до залучення кредитних ресурсів [6]. Тож, як видно, у поданому визначенні розкривається спроба узагальнити відзначену дефініцію через сукупність різних відносин, що виникають з приводу залучення кредитних ресурсів, а не лише фінансово-кредитних відносин. Таке узагальнення базується на тому, що Тодосійчук Ю. В. під спроможністю підприємства до залучення ресурсів також розуміє здатність такого підприємства ефективно діяти з метою своєчасного покриття залучених ресурсів. При цьому здатність такого покриття залучених ресурсів визначається Ю. В. Тодосійчук на основі відтворення основних засобів, тож у цілому розглядаються господарські відносини суб'єкта господарювання.

Приблизний підхід щодо визначення кредитного забезпечення суб'єктів господарювання має і Грищенко О. І., яка визначає означену дефініцію через необхідність урахування вимог окремої галузі щодо обґрунтованості залучення кредитних ресурсів у сучасних умовах господарювання [11]. Однак з поданого видно, що наведене узагальнення враховує інтереси лише однієї зі сторін, які беруть участь у кредитному забезпеченні. Тож наведене визначення не може бути відзначене як повне, яке враховує всі аспекти кредитного забезпечення суб'єкта господарювання.

ґрунтовне визначення кредитного забезпечення через сукупність узгоджених економічних зв'язків, виникаючих з приводу пошуку та використання кредитних ресурсів, спрямованих на життєдіяльність реального та фінансового секторів економіки, надає Вагізова В. І. [12]. Отже, у даному визначенні, на відміну від поданого вище, розглядаються не лише фінансово-кредитні відносини, а й загальна сукупність різноманітних економічних зв'язків, де їх спрямованість підкреслюється значущістю таких зв'язків, насамперед, з погляду взаємодії реального та фінансового секторів економіки, що є цілком прийнятним та зрозумілим.

Натомість, Кудінов А. С. розглядає кредитне забезпечення через так зване кредитне обслуговування, під яким розуміється сукупність фінансових відносин з приводу кредитування суб'єктів господарювання та здатності такого суб'єкта господарювання погашати взятє на себе зобов'язання щодо виконання кредитної угоди [13]. Тож, як видно, наведене узагальнення кредитного забезпечення є досить вузькоспрямованим та спеціалізованим. До того ж наведене визначення кредитного забезпечення скоріш розкриває етапність його ведення, аніж сутнісну змістовність.

Своєрідне визначення кредитного забезпечення знаходимо й у В. Захожого, який розкриває його через сукупність кредитних коштів, залучених для фінансового забезпечення функціонування підприємства [14]. При цьому В. Захожий підкреслює, що таке функціонування можливе за

рахунок виконання покладених на кредитне забезпечення функцій, серед яких він окремо виділяє, насамперед, поповнення обігових коштів.

Досить ґрунтовним щодо розкриття сутності поняття "кредитне забезпечення" можна вважати підхід, розглянутий Няньчук Н. Ю., який засновано на визначенні кредитного забезпечення з погляду реалізації функцій фінансів та кредиту [15]. Тобто в даному випадку узагальнене визначення кредитного забезпечення розглядається з погляду таких категорій, як "фінанси" і "кредит", що дозволяє врахувати зв'язок у межах застосованого понятійного апарату та більш точно розкрити його сутність і змістовність.

Отже, зазначене дозволяє констатувати, що серед недоліків визначення поняття "кредитне забезпечення" слід виділити:

неповне узагальнення виникаючих відносин щодо розкриття сутнісного розуміння такого забезпечення, де можливе його розкриття або з погляду суб'єктів господарювання реального сектору економіки, або з погляду банків;

недостатнє врахування функціональної складової фінансового забезпечення, яка розкриває найбільш характерні функції, покладені на таке забезпечення;

відсутність наявного зв'язку при розгляді кредитного забезпечення з іншими дефініціями категорійного співвідношення, наприклад, такими, як фінансове забезпечення та кредит.

Таким чином, з метою більш повного узагальнення сутності та змісту поняття "кредитне забезпечення" варто розглянути функції, покладені на таке забезпечення, і його зв'язок з іншими дефініціями категорійного співвідношення.

Так, до найбільш значущої функції кредитного забезпечення можна віднести відтворювальну функцію, яка визначається метою залучення кредитних ресурсів, наприклад, для поповнення обігових коштів. Зокрема ґрунтовність зазначеного визначається міркуванням В. Захожого, який відмічає, що залучення кредитних ресурсів для поповнення обігових коштів збільшує сукупний дохід завдяки віддачі залучених коштів з погляду підвищення ефективності власних обігових коштів, що дає змогу підприємству ефективніше здійснювати свою господарсько-фінансову діяльність [14].

Іншою ключовою функцією кредитного забезпечення можна вважати розподільну функцію, прояв якої позначається на ефективній підтримці структури капіталу з метою виконання покладених на підприємство зобов'язань та визначених цілей згідно з напрямками ведення його господарської діяльності.

Не менш важливою є й контрольна функція, яка визначається з погляду наслідування поняття "кредитне забезпечення" властивостей категорії "кредит" та розкривається через прийнятне співвідношення залучених та власних ресурсів, спрямованих на задоволення потреб виробництва.

Разом з цим, об'єднанням зазначених функцій можна вважати принципи щодо реалізації кредитного забезпечення як процесу, який відображає низку економічних відносин. До таких принципів зазвичай відносяться принцип збалансованості наявних ресурсів, принцип диверсифікації джерел залучення ресурсів, принцип організації, планування тощо.

Якщо ж говорити про співвідношення поняття "кредитне забезпечення" з іншими дефініціями понятійного апарату, то, як було вже відзначено, таке поняття, насамперед, наслідує основні положення категорії "кредит" як позичкового капіталу, що надається на умовах повернення й обумовлює виникнення кредитних відносин між тим, хто надає кредит, і тим, хто його отримує [8; 9]. Тож можна говорити про те, що поняття "кредитне забезпечення" загалом враховує виникнення різних економічних відносин, головна спрямованість яких розкривається все ж таки з приводу виникнення кредитних відносин. Якщо ж узагальнити місце поняття "кредитне забезпечення" відносно фінансового забезпечення в цілому, то варто визначити, що кредитне забезпечення – це одна зі

складових фінансового забезпечення. При цьому вагомість такої складової значною мірою розкривається як спрямованість діяльності конкретного суб'єкта господарювання, так і загальноекономічною ситуацією, що є присутньою у дійсний час. Разом з цим, важливо також відмітити, що кредитне забезпечення є складовою фінансово-кредитного механізму, що досить ґрунтовно визначають у своєму дослідженні такі вітчизняні вчені, як Федоров В. М., Опарін В. М., Львовичкін С. В. [16].

Отже, виходячи з проведеного вище аналізу, можна надати авторське уточнення поняття "кредитне забезпечення": кредитне забезпечення – це сукупність економічних відносин, головна спрямованість яких визначається з приводу виникнення кредитних відносин та відносин щодо ефективного використання залучених ресурсів, які узагальнюються через окремі функції їх реалізації та визначають одну зі складових фінансового забезпечення суб'єктів господарювання.

Як видно, у поданому автором узагальненні поняття "кредитне забезпечення" враховані недоліки попередніх розглядів такої дефініції, що і визначає загалом ступінь наукової новизни отриманого результату.

Додатком до розкриття сутності та змісту поняття "кредитне забезпечення" також може бути визначення його класифікаційних ознак, більшості з яких відноситься до класифікаційних ознак кредиту: обсягів, терміну надання, умов отримання та повернення тощо. Поряд із цим, як ознаки кредитного забезпечення з погляду суб'єктів господарювання реального сектору економіки можна вказати: спрямованість залучених ресурсів щодо потреб підприємства, впливовість з погляду сталого ведення господарської діяльності тощо.

Таким чином, у статті проведено аналіз щодо узагальнення сутності та значення поняття "кредитне забезпечення", який дозволив надати авторське уточнення означеної дефініції. При цьому показано, що наведене уточнення враховує недоліки існуючих визначень поняття, яке розглядається. Також у статті розглянуто ключові функції, що покладені на кредитне забезпечення, та визначено основні напрями можливої його класифікації. Загалом це доповнює розкриття сутності та змісту поняття "кредитне забезпечення", а відтак робить отримані результати більш значущими. Разом з цим, як подальший напрям дослідження слід визначити необхідність розгляд у механізмі реалізації кредитного забезпечення у сучасних умовах господарювання.

**Література:** 1. Непочатенко О. О. Еволюція поглядів на природу і роль кредиту / О. О. Непочатенко // Зб. наук. пр. Вінницького державного аграрного університету. – Вінниця, 2006. – Вип. 25. – С. 63–68. 2. Назаренко С. А. Форми та особливості реалізації кредитних відносин в умовах реформування ринкової економіки / С. А. Назаренко // Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2002. – Вип. 3(6). – С. 191–198. 3. Вербицька М. Оцінка ефективності використання довгострокових банківських кредитів / М. Вербицька // Регіональна економіка. – 2004. – № 1. – С. 159–165. 4. Корнєєв В. В. Кредитні та інвестиційні потоки капіталу на фінансових ринках / В. В. Корнєєв. – К. : НДФІ, 2003. – 376 с. 5. Подчесова В. Ю. Взаємність у русі кредитних та депозитних фінансових потоків банків / В. Ю. Подчесова // Коммунальное хозяйство городов : научно-техн. сб. – К. : Техніка, 2008. – Вип. 85. – С. 268–276. 6. Тодосійчук Ю. В. Кредитне забезпечення відтворення основних засобів / Ю. В. Тодосійчук // Агроінком. – 2006. – № 9–10. – С. 98–99. 7. Поченчук Г. М. Кредитні ресурси як джерело фінансування реального сектору економіки / Г. М. Поченчук // Формування ринкових відносин в Україні. – К. : НДЕІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, 2003. – № 10 (29). – С. 6–11. 8. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт

новой экономики, 1997. – 864 с. 9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 480 с. 10. Гончарук Я. М. Финансово-кредитне забезпечення агропромислового комплексу регіону та основні напрямки підвищення його ефективності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Я. М. Гончарук. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – 22 с. 11. Грищенко О. І. Финансово-кредитне забезпечення підприємств споживчої кооперації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 "Фінанси, грошовий обіг і кредит" / О. І. Грищенко. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки" Української академії аграрних наук, 2005. – 18 с. 12. Вагізова В. І. Финансово-кредитное обеспечение инновационного взаимодействия хозяйствующих субъектов в региональной экономической системе : автореф. дис. на соиск. учен. степени докт. екон. наук : спец. 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" / В. И. Вагизова. – Йошкар-Ола : Марийский государственный технический университет, 2009. – 34 с. 13. Кудінов А. С. Кредитне обслуговування сільськогосподарських кооперативів : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / А. С. Кудінов. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки" Української академії аграрних наук, 2007. – 18 с. 14. Захожай В. До проблеми: статистичне забезпечення кредитного ринку (продовження) [Електронний ресурс] / В. Захожай. – Режим доступу : [personal.in.ua/article.php?ida=293](http://personal.in.ua/article.php?ida=293). 15. Няньчук Н. Ю. Финансово-кредитне забезпечення розвитку інноваційної діяльності малих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Н. Ю. Няньчук. – Одеса : ОДЕУ, 2006. – 22 с. 16. Федоров В. М. Інституційна фінансова інфраструктура України: сучасний стан та проблеми розвитку / В. М. Федоров, В. М. Опарін, С. В. Львовчкін // Фінанси України. – 2008. – № 12. – С. 3–21.

Стаття надійшла до редакції  
09.07.2010 р.

УДК 005.336.2:005.21

Селезньова Г. О.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація.* Розглянуто сутність компетентної організації. Обґрунтовано, що основою компетентної організації є ключові компетенції, формування яких базується на інтелектуальному капіталі підприємства. Запропоновано етапи процесу вибору стратегії організації на базі формування ключових компетенцій.

*Аннотация.* Рассмотрена сущность компетентной организации. Обосновано, что основой компетентной организации являются ключевые компетенции, формирование которых базируется на интеллектуальном капитале предприятия. Предложены этапы процесса выбора стратегии организации на базе формирования ключевых компетенций.

*Annotation.* The essence of competent organization is considered. It is grounded that the basic of competent organization are key competences, the formation of which is based on the

*intellectual capital of an enterprise. The stages of organization strategy choice on the basis of forming its key competences are offered.*

*Ключові слова:* компетентна організація, стратегія, компетентність, ключові компетенції, інтелектуальний капітал, процес вибору стратегії компетентної організації, формування і розвиток ключових компетенцій.

Сучасний стан економіки України викликає необхідність дослідження можливих шляхів виживання і розвитку вітчизняних підприємств у цих умовах. Висока невизначеність та постійні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність приділяти більшу увагу поряд з питаннями оперативного та тактичного характеру, ще й питанням формування майбутнього становища. Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності у стратегічній перспективі можливо за умови не тільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва й управління, скільки підготовки персоналу, що володіє унікальними знаннями і досвідом у даній сфері. У зв'язку з цим виявлення сутності компетентної організації та особливостей формування її стратегії становить особливий інтерес.

Дослідженням питань діяльності компетентних організацій та формування їх компетенцій присвячені наукові розробки таких вчених, як К. К. Прохалад, Г. Хемел, Г. Хедріх, Т. Йернер, Ф. Котлер, П. Друкер, В. Єфремов, І. Ханіков, І. Піддубний та ін. Серед закордонних і вітчизняних вчених-економістів, які внесли суттєвий вклад до розробки наукових засад стратегічного управління, слід виділити дослідження таких авторів, як Р. Акофф, І. Ансофф, Б. Карлоф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, А. Чандлер, Василенко В. О., Віханський О. С., Герасимчук В. Г., Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М., Шершньова З. Є. та ін. Проте питання стратегічної діяльності компетентних організацій потребують подальших досліджень з метою визначення особливостей формування і стратегічного розвитку компетентних організацій та умов їх функціонування в сучасній економічній ситуації.

Мета даної статті полягає у виявленні особливостей формування стратегії розвитку компетентної організації. Для цього потрібно визначити сутність компетентної організації, а також дослідити етапи процесу вибору стратегій такої організації на основі формування її ключових компетенцій.

Формування та реалізація стратегії є основним завданням стратегічного управління організацією, яке передбачає вибір стратегічної концепції та здійснення відповідно до неї стратегічного планування, з подальшою пропозицією оптимального інструментарію для реалізації стратегічної концепції і досягнення в її рамках стратегічної мети. Таке визначення дає розуміння процесу стратегічного управління як складного, багатогранного, такого, що вимагає креативності мислення, здатності бачення майбутнього і становища, яке в цьому майбутньому займе підприємство, а також здатності сформувати таку систему цілей, завдань і заходів щодо їх реалізації, яка це місце забезпечить. Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи "середовище – підприємство", тобто підприємство постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища, що дає йому можливість підтримувати стійкий стан в умовах, які постійно змінюються.

Крім того, стратегічне управління ґрунтується не на існуючих структурі і ресурсах, а на створюваному потенціалі організації, під нарощування якого цільовим призначенням виділяються кошти. Отже, стратегічне управління зумовлює дії компанії в поточному періоді, щоб здійснити досягнення поставленої мети в майбутньому, враховуючи те, що оточення й умови існування мінятимуться. При цьому виробляється здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, яка дозволяє досягати бажаної мети