

Ірина Саух

доктор економічних наук, доцент,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
професор кафедри економіки, менеджменту і маркетингу
Україна, Житомир
irina_saukh@ukr.net
ORCID ID 0000-0002-3812-6579

Наталія Виговська

доктор економічних наук, професор,
Житомирський державний технологічний університет,
завідувач кафедри фінансів і кредиту
Україна, Житомир
vygng@ukr.net
ORCID ID 0000-0001-7129-6169

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Анотація. Розроблено інтегровану динамічну модель стратегічного аналізу фінансового потенціалу туристичного підприємства, яка має мультиплікативний характер, формалізована за допомогою середньої геометричної та узагальнює детермінанти прямого та непрямого впливу середовища на рейтингову оцінку внутрішнього контуру фінансового потенціалу. Апробація запропонованого підходу для туристичних підприємств великого та малого бізнесу сприятиме формуванню стратегічних управлінських рішень, спрямованих на розвиток їх фінансового потенціалу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, фінансовий потенціал, туристичне підприємство, стратегічна зона господарювання, зовнішнє середовище

Формул: 2, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 25

JEL Classification: M41, L83, C40, O12

Irina Saukh

Doctor of Economics,
Zhytomyr State University named after Ivan Franko,
professor of Department of Economics, Management and Marketing
Ukraine, Zhytomyr
irina_saukh@ukr.net
ORCID ID 0000-0002-3812-6579

Nataliya Vyhovska

Doctor of Economics, Professor,
Zhytomyr State Technological University,
Head of the Department of Finance and Credit
Ukraine, Zhytomyr
vygng@ukr.net
ORCID ID 0000-0001-7129-6169

THE DEVELOPMENT OF THE METHODOLOGICAL TOOLS FOR STRATEGIC ANALYSIS OF THE TOURISM ENTERPRISES FINANCIAL POTENTIAL

Abstract. The article solves the problem of the imperfection of current operational economic analysis techniques for assessing the tourism enterprises financial potential and the necessity for the usage of strategically-oriented analytical tools. This will contribute to prudent and effective decisionmaking regarding the tourism enterprises strategic development. The aim of the article is to develop the methodological tools for the strategic analysis of the tourism enterprises financial potential based on the development of the integrated dynamic model including the determinants of the environmental direct and indirect impact. The model of the financial potential system of the enterprise is suggested, which is based on a combination of the resource concept, cybernetic and system approach, developmental theory, self-organization theory and dynamic abilities concepts, and consists of the internal contour (resource, personnel, organizational and information support), external contour (enterprise's potential), the mechanism of resources transformation into financial results and feedback information, which provides a system homeostasis, taking into account, the influence of the environmental direct and indirect factors. The scientific and methodological approach to the strategic analysis of the internal tourism large enterprises financial potential is developed according to the additive factor model usage with integrated estimation based on a complex combination of deterministic analysis methods (concerning resource potential), nonformalized methods (regarding personnel, organizational and potential information support) and the "sum of places" method (in regard to the interpretation of the financial potential ranking score). A range of limits for the determination of the integral indicator level of the internal financial potential is defined and the rating of the tourist enterprises of the chosen strategic area of economic activity is proposed.

Keywords: strategic analysis, financial potential, tourist enterprise, strategic area of management, external environment.

Formulas: 2, fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 25

JEL Classification: M41, L83, C40, O12

Вступ. В сучасних умовах вплив туристичної галузі на економічний розвиток країни є значним, оскільки туризм виступає джерелом надходжень валюти до бюджету, сприяє збільшенню зайнятості населення та диверсифікації економіки, створюючи обслуговуючі галузі, а також зростанню доходів населення і підвищенню добробуту нації. За статистичними оцінками, погіршення економічних та політичних умов в Україні призвело до втрати близько 50% іноземних туристів у 2015 р. порівняно з попередніми роками. Лише у 2016 р. вперше було зафіксовано збільшення рівня доходів від надання туристичних послуг юридичними особами (середньорічний темп приросту +140% при прирості операційних витрат на 102%) [Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2015, 2016, 2017 рр.]. У 2017 році порівняно з 2016 роком кількість іноземних громадян, які відвідали Україну, продовжувала тенденцію до зростання (+896546 осіб) [Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2015, 2016, 2017 рр.].

Активізація туризму в Україні актуалізує дослідження питань розвитку туристичних підприємств у динамічному зовнішньому середовищі, що вимагає вивчення сили впливу макрооточення на рівень їх сформованого фінансового потенціалу, визначення конкурентної сили, створення стратегій тощо. Важливим підґрунтям при здійсненні таких наукових досліджень є застосування інструментарію та методів стратегічного аналізу, що сприятиме прийняттю виважених та дієвих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку туристичних підприємств. Актуальність проблеми посилюється у зв'язку з необхідністю розробки прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємством на підставі дієвих та ефективних методик стратегічного аналізу.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку методичного інструментарію стратегічного аналізу підприємства здійснили українські вчені: І. Богата [Богатая 2007], Р. Бруханський [Бруханський 2014], І. Жилінська [Жилінська 2012], І. Лазаришина [Лазаришина 2005], І. Парасій-Вергуненко [Парасій-Вергуненко 2007] та інші. Формуванню методичних підходів до стратегічного управління та розробці моделей стратегічного аналізу фінансового потенціалу компанії присвятили свої праці закордонні вчені: І. Ансофф [Ansoff 1989], М. Бромвіч [Bromwich 1990] – щодо взаємозв'язку стратегічного обліку і аналізу, Р. Грант [Grant 2003], Х. Дзвігол [Dźwigoł 2018a; Dźwigoł 2018b; Dźwigoł, Dźwigoł-Barosz 2018; Dźwigoł 2016; Dźwigoł 2015a; Dźwigoł 2015b], Р. Мішкевич [Miśkiewicz 2009; Miśkiewicz 2016; Miśkiewicz 2017] – щодо визначення місця ресурсної концепції при стратегічному аналізі потенціалу підприємства, Д. Колліс, С. Монтгомері [Collis, Montgomery 2008] – щодо дослідження складу стратегічних ресурсів підприємства як основи стратегічного аналізу, Р. Санчес [Sanchez, 2001] – в контексті дослідження стратегічних конкурентних переваг при здійсненні стратегічного управління підприємством, Г. Мінцберг [Mintzberg, 1978] – щодо формування стратегії розвитку компанії як кінцевого результату стратегічного аналізу, М.А. Камілері [Camilleri 2018] – щодо підтримки малих та середніх підприємств сфери туризму в доступі до фінансів, Ф. Хіршхорн, А. Сорані, М. Соалі [Hirschhorn 2019; Sourani, Sohal 2015] – щодо застосування методу Делфі в різних сферах економіки.

Оцінка наукових напрацювань засвідчує наявність ґрунтовної теоретичної бази, пов'язаної з розвитком стратегічного аналізу та фінансового потенціалу підприємства. Водночас невирішеними залишаються ряд методичних питань використання інструментарію стратегічного аналізу до фінансового потенціалу підприємств туристичної сфери, зокрема: неоднозначне трактування сутності та структури фінансового потенціалу туристичних підприємств, різноплановість методичних підходів до його оцінювання, відсутність аналітичної динамічної моделі, орієнтованої на інтегрований розвиток внутрішніх складових потенціалу та врахування впливу факторів середовища. Таким чином, незавершеність формування цілісного уявлення про стратегічний аналіз фінансового потенціалу туристичних підприємств обумовила актуальність та мету дослідження і окреслила його перспективні напрями.

Метою статті є розвиток методичного інструментарію стратегічного аналізу фінансового потенціалу туристичних підприємств на підставі розробки інтегрованої динамічної моделі з врахуванням детермінант прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Фінансовий потенціал є важливим об'єктом стратегічного аналізу, концептуальні засади дослідження якого доцільно здійснювати на підставі поєднання низки теорій та концепцій, зокрема: 1) ресурсної концепції, яка визначає, що основою формування фінансового потенціалу є стратегічні ресурси, до складу яких доцільно включити фінансові ресурси, знання, інформацію, організаційні процеси; 2) кібернетичного підходу, що ідентифікує фінансовий потенціал як інформаційну систему, яка має елементи входу, виходу, «чорну скриньку»; 3) теорії розвитку, яка визначає зовнішнє середовище фінансового потенціалу як джерело флуктуацій та формує механізм переходу потенціалу до нового стану шляхом застосування нових способів поєднання стратегічних ресурсів; 4) теорії самоорганізації, яка оперує поняттям «порядок» в контексті прагнення фінансового потенціалу до самоорганізації під впливом зовнішнього середовища, що дозволяє застосувати до нього всі ознаки відкритих систем; 5) концепції динамічних здібностей, що надає можливість виокремити в якості складових фінансового потенціалу процеси, вміння, організаційні процедури; 6) системного підходу, який дозволяє структурувати систему фінансового потенціалу, що складається з взаємопов'язаних елементів зовнішнього і внутрішнього контуру. Застосування запропонованих концептуальних засад надало можливість поглибити розуміння сутності фінансового потенціалу підприємства як сукупності фінансових можливостей його розвитку, обумовлених наявністю

достатнього обсягу фінансових ресурсів, кадрового й інформаційного забезпечення та ефективної системи управління фінансами, що спрямовані на досягнення стратегічної фінансової позиції підприємства у зовнішньому середовищі.

Визначено, що основними проблемами при формуванні системи фінансового потенціалу підприємства виступають: 1) різнобічність підходів до підстав його структуризації; 2) орієнтація виключно на внутрішню (або зовнішню) підсистему фінансового потенціалу; 3) надання пріоритетного значення об'єктивним (або суб'єктивним) складовим потенціалу; 4) різноспрямованість підходів до визначення елементів входу (виходу) при застосуванні системного підходу; 5) нівелювання значення зворотнього зв'язку у системі фінансового потенціалу підприємства. Оцінка визначених проблем дозволила запропонувати дескриптивну модель системи фінансового потенціалу підприємства, яка складається із внутрішнього контуру (ресурсне, кадрове, організаційне та інформаційне забезпечення), зовнішнього контуру (потенціал підприємства), механізму трансформації ресурсів у фінансові результати та інформацію, зворотнього зв'язку, який забезпечує гомеостаз системи з врахуванням впливу факторів середовища прямої та непрямої дії. Врахування впливу факторів зовнішнього контуру при структуризації фінансового потенціалу пов'язано з необхідністю аналізу сприятливих можливостей, які він надає. Позитивний синергетичний ефект у внутрішньому контурі системи фінансового потенціалу виникає як результат взаємодії ресурсного, інформаційного, кадрового та організаційного забезпечення системи фінансового потенціалу.

Водночас фактори, що обумовлюють виникнення негативного синергетичного ефекту, диференційовані за елементами внутрішнього контуру фінансового потенціалу підприємства, є такими: 1) в розрізі ресурсного забезпечення: недостатній обсяг власних фінансових ресурсів; неможливість залучення додаткових кредитів; незадовільний стан активів; значний обсяг дебіторської заборгованості; низький рівень кредитоспроможності; законодавчі обмеження щодо використання тієї чи іншої форм фінансування; 2) в розрізі організаційного забезпечення: недостатній рівень кваліфікації керівника відділу фінансового менеджменту; неефективність прийнятих управлінських рішень; застарілі методи фінансового управління; неефективність системи фінансового планування, контролінгу; орієнтація на прийняття оперативних, а не стратегічних рішень; низька гнучкість рішень, що приймаються; 3) в розрізі кадрового забезпечення: низька працездатність кадрового потенціалу; порушення трудової дисципліни; низький рівень кваліфікації та компетентностей; втрати робочого часу від конфліктів; 4) в розрізі інформаційного забезпечення: недостовірність, неповнота, неоперативність, низька якість інформації, що міститься у фінансових планах, прогнозах, звітності, внутрішніх документах підприємства. Одержання позитивного синергетичного ефекту функціонування системи фінансового потенціалу підприємства сприятиме його розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що формування фінансового потенціалу туристичних підприємств має тісний взаємозв'язок із впливом факторів зовнішнього середовища, що потребує застосування методології стратегічного аналізу. Декомпозиційна характеристика зовнішнього середовища залежить від наукового підходу, покладеного в основу дослідження. Нами доведена необхідність дослідження зовнішнього середовища з позиції системного підходу, що надало можливість уточнити його трактування як нелінійної, великої, складної, динамічної, відкритої та самоорганізованої системи факторів впливу на суб'єкти господарювання. Такий підхід визначає необхідність виділення його системних властивостей: відкритість, ієрархічність, нелінійність, дисипативність, механізм зворотнього зв'язку, емерджентність, нерівноважність. Наявність ознак ієрархічності та існування механізму зворотнього зв'язку дозволила ідентифікувати зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу. В контексті дослідження – це системоутворюючі фактори галузевого середовища, макросередовища і частково глобального (світового) середовища. Визначено, що

доцільним способом аналізу системоутворюючих факторів впливу середовища на підприємство є отримання неформалізованих оцінок експертів та використання матричних методів аналізу інформації. Цей висновок обґрунтований тим, що стратегічний аналіз орієнтований на розв'язання неструктурованих або слабкоструктурованих проблем. Експертні оцінки доцільно використовувати при визначенні складності, динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, а також ідентифікації сили впливу окремих факторів макросередовища на туристичне підприємство.

Важливою складовою внутрішнього контуру фінансового потенціалу є ресурсна складова, яку досліджено з позиції ресурсного підходу – напряму стратегічного аналізу діяльності підприємства, в межах якого значна увага приділяється стратегічним ресурсам, що виступають основою забезпечення майбутніх стійких конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі. Перевагою застосування ресурсного підходу у стратегічному аналізі є пояснення причин неефективного розвитку підприємств та розробка функціональних стратегій, спрямованих на зростання його фінансового потенціалу. «Методика здійснення стратегічного аналізу ресурсної складової фінансового потенціалу туристичного підприємства повинна включати такі етапи: 1) формування системи локальних показників оцінки ресурсної складової фінансового потенціалу підприємства (в їх якості нами обрано традиційні показники оцінки фінансового стану підприємства); 2) вибір методу оцінки потенціалу; 3) визначення нормативних значень та розрахунок фактичних значень сформованих локальних показників для туристичного підприємства; 4) розрахунок інтегральних показників оцінки ресурсної складової фінансового потенціалу; 5) ідентифікація рівня ресурсної складової фінансового потенціалу туристичного підприємства шляхом формування граничних (еталонних) діапазонів та визначення рейтингу підприємств.

Обґрунтовано, що туристичні підприємства спроможні розвивати власний фінансовий потенціал лише при наявності висококваліфікованих фахівців, обізнаних з умовами ринку та здатних надавати конкурентоспроможні послуги. В свою чергу, конкурентоспроможність визначається рівнем накопиченого кадрового та організаційного потенціалів. В контексті визначення стратегічних ресурсів знання, здібності, досвід, високоякісний менеджмент виступають стратегічними ресурсами туристичного підприємства, що відповідають умовам унікальності. Критичне ставлення до ресурсної концепції (з позиції статичності) обумовило виникнення нового терміну – динамічні здібності, здатності, можливості, які пояснюють зміст стратегічних ресурсів у межах динамічної (процесної) концепції. Застосування концепції динамічних здібностей дозволило розробити науково-методичний підхід до стратегічного аналізу кадрового та організаційного забезпечення фінансового потенціалу туристичного підприємства, який полягає у формуванні переліку критеріїв аналізу зазначених складових фінансового потенціалу підприємства; розрахунку інтегральних показників із застосуванням методики бальної оцінки; ідентифікації рівня кадрової та організаційної складової фінансового потенціалу туристичного підприємства шляхом формування граничних діапазонів й визначення рейтингу підприємств, що аналізуються. Водночас склад інформаційного потенціалу як частини фінансового слід досліджувати в розрізі видів інформації, що його формують (оперативна, тактична та стратегічна інформація). Таким чином, в контексті сформованої структури фінансового потенціалу розроблено методику стратегічного аналізу його внутрішнього контуру для туристичних підприємств великого бізнесу на підставі застосування адитивної факторної моделі з використанням інтегральної зваженої оцінки, що базується на комплексному поєднанні методів детермінованого аналізу (щодо ресурсного забезпечення потенціалу), неформалізованих методів (щодо кадрового, організаційного та інформаційного забезпечення потенціалу) та методі «суми місць» (щодо інтерпретації рейтингової оцінки фінансового потенціалу) (формула 1).

$$R_{вфп} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (0,2R_{ij} + 0,3R_{p_{ij}} + 0,3R_{k_{ij}} + 0,3R_{k_{ij}} + 0,2R_{o_{ij}}) \quad (1),$$

де $R_{вфп}$ – рейтингова оцінка внутрішнього контуру фінансового потенціалу туристичного підприємства; R_{ij} – величина j -ої інформаційної складової фінансового потенціалу у i -му році; $R_{p_{ij}}$ – величина j -ої ресурсної складової фінансового потенціалу у i -му році; $R_{k_{ij}}$ – величина j -ої кадрової складової фінансового потенціалу у i -му році; $R_{o_{ij}}$ – величина j -ої організаційної складової фінансового потенціалу у i -му році.

Обґрунтування коефіцієнтів вагомості зазначених здійснено шляхом використання методу Делфі. Визначено, що необхідність врахування детермінант прямого та непрямого впливу середовища на фінансовий потенціал підприємства обумовила розробку методики здійснення стратегічного аналізу фінансового потенціалу туристичного підприємства, що формалізовано за допомогою інтегрованої динамічної моделі, яка побудована на основі визначення середньої геометричної (формула 2).

$$R_{фп} = \sqrt[3]{R_{спд} \times R_{снд} \times (0,2R_i + 0,3R_p + 0,3R_k + 0,2R_o)} \quad (2),$$

де $R_{спд}$ – рейтингова оцінка впливу середовища прямої дії на туристичне підприємство; $R_{снд}$ – рейтингова оцінка впливу середовища непрямої дії на туристичне підприємство; R_i – величина інформаційної складової фінансового потенціалу; R_p – величина ресурсної складової фінансового потенціалу; R_k – величина кадрової складової фінансового потенціалу; R_o – величина організаційної складової фінансового потенціалу.

Сформовану рейтингову оцінку туристичних підприємств за інтегральним динамічним показником фінансового потенціалу в розрізі підприємств малого та середнього й великого бізнесу представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - Формування рейтингу туристичних підприємств за інтегральним динамічним показником фінансового потенціалу*

№ з/п	Назва туристичного підприємства	$R_{спд}$	$R_{вфп}$	$R_{снд}$	$R_{фп}$	Рейтинг підприємства
Туристичні підприємства малого та середнього бізнесу						
1	ПП «Датур»	3	3	2	2,62	2
2	ПП «Світ курортів»	2	8	7	4,82	4
3	ТзОВ «Веді Тургруп-Україна»	1	2	1	1,26	1
4	Море туров	8	5	10	7,37	9
5	ПП «Казковий тур»	7	6	4	5,52	6
6	ТОВ ТК «ПЗН»	4	7	8	6,07	7
7	SWEET TRAVEL	10	4	9	7,11	8
8	ПП «Світ -Тур Житомир»	6	1	5	3,11	3
9	ПП «Автотур»	5	9	3	5,13	5
10	ПП ТА «СМАЙЛ»	9	10	6	8,14	10
Туристичні підприємства великого бізнесу						

1	Волиньтурист	1	1	2	1,26	1
2	Полтаватурист	4	3	1	2,29	3
3	Львівтурист	5	5	4	4,64	5
4	Закарпаттатурист	3	4	5	3,91	4
5	Рівнетурист	2	2	3	2,62	2

Джерело: розраховано авторами на підставі запропонованої вище інтегрованої динамічної моделі

Ідентифікацію рівня фінансового потенціалу за розрахованим інтегральним значенням та запропоновані інтервальні межі його зміни представлено в табл 2.

Таблиця 2 - Ідентифікація рівня фінансового потенціалу за розрахованим інтегральним значенням та запропоновані інтервальні межі його зміни*

Рівень	Значення інтегрального показника фінансового потенціалу		Рівень фінансового потенціалу та необхідність проведення стратегічного аналізу його складових
	для акціонерних товариств	для підприємств малого та середнього бізнесу	
1	0-1	0-2,0	Рівень реалізації фінансового потенціалу є високим, що означає максимальне використання ресурсних, кадрових, організаційних та інформаційних можливостей і динамічних здібностей на підприємстві
2	1,1-2	2,1-4,0	Рівень фінансового потенціалу є значним, однак необхідно сконцентруватись на створенні умов для більш повної реалізації однієї-двох складових фінансового потенціалу
3	2,1-3,0	4,1-6,0	Рівень фінансового потенціалу є задовільним, однак є необхідність постійного моніторингу та вибіркового аналізу прихованих можливостей реалізації всіх складових фінансового потенціалу
3	2,1-3,0	4,1-6,0	Рівень фінансового потенціалу є задовільним, однак є необхідність постійного моніторингу та вибіркового аналізу прихованих можливостей реалізації всіх складових фінансового потенціалу
4	3,1-4,0	6,1-8,0	Фінансовий потенціал підприємства використовується недостатньо, що потребує глибокого стратегічного аналізу його складових
5	4,1-5,0	8,1-10	Рівень фінансового потенціалу є низьким, що потребує невідкладного застосування стратегічного аналізу для формування нової фінансової політики розвитку підприємства

Джерело: запропоновано авторами

Використання запропонованого методичного підходу дозволить отримати кількісну оцінку впливу зовнішнього середовища прямої та непрямої дії на фінансовий потенціал підприємства і сприятиме прийняттю виважених стратегічних рішень керівництвом підприємства. Перспективи подальших досліджень необхідно проводити в напрямку застосування методу GAP-аналізу для ідентифікації та декомпозиції внутрішніх стратегічних розривів за складовими елементами фінансового потенціалу [Saukh 2016], що надасть можливість сформулювати дієві управлінські стратегічні ініціативи щодо подолання розривів і забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Висновки. Визначено концептуальні засади дослідження фінансового потенціалу підприємства на підставі поєднання низки теорій та концепцій: ресурсної концепції; кібернетичного підходу; теорії розвитку; теорії самоорганізації; системного підходу. Застосування запропонованих концептуальних засад надало можливість поглибити розуміння структури фінансового потенціалу підприємства, яка складається із внутрішнього та зовнішнього контурів, механізму трансформації ресурсів у фінансові результати та інформацію, зворотнього зв'язку, який забезпечує гомеостаз системи з врахуванням впливу детермінант середовища прямої та непрямої дії. В контексті сформованої структури фінансового потенціалу розроблено методіку стратегічного аналізу, що формалізовано у вигляді інтегрованої динамічної моделі, яка побудована на основі визначення середньої геометричної, враховує рейтингові оцінки впливу середовища прямої дії та непрямої дії на туристичне підприємство й рейтингову оцінку його внутрішнього фінансового потенціалу.

Перспективи подальших досліджень необхідно проводити в напрямку застосування методу GAP-аналізу для ідентифікації та декомпозиції внутрішніх стратегічних розривів за складовими елементами фінансового потенціалу.

Література

- Ансофф, И. (1989). *Стратегическое управление*: пер. с англ. М.: Прогресс
- Богатая, И. Н. (2007). Стратегический учет и аудит: теория и практика // *Научный журнал «Фундаментальные исследования»*. №4. URL: www.rae.ru
- Бруханський, Р. Ф. (2014). *Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва*: моногр. Тернопіль: THEU, 384 с.
- Жилінська, Л. О. (2012). Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства // *Економічний часопис-XXI*. № 9-10. С. 53-56.
- Лазаришина, І. Д. (2005). *Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика*: монографія. Рівне: НУВГП, 369 с.
- Парасій-Вергуненко, І. М. (2007). *Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика*: монографія. К.: КНЕУ, 360 с.
- Саух, І. В. (2016). GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства / *Економічний часопис - XXI*. Науковий журнал. № 162 (11-12). С. 79-83.
- Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2015, 2016, 2017 рр. Київ. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting Organization and Society*, 1, 27-46. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
- Camilleri, M. A. (2018). Nurturing travel and tourism enterprises for economic growth and competitiveness. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 123-127. <https://doi.org/10.1177/1467358415621947>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Competing on Resources*. URL: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>
- Dźwigoł, H. (2018a). Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. *Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Polish].
- Dzwigoł, H., & Wolniak, R. (2018b). Controlling w procesie zarządzania chemicznym przedsiębiorstwem produkcyjnym [Controlling in the management process of a chemical industry production company]. *Przemysł Chemiczny*, 97(7), 1114–1116. <https://doi.org/10.15199/62.2018.7.15>

- Dźwigoł, H., & Dźwigoł-Barosz, M. (2018). Scientific Research Methodology in Management Sciences. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(25), 424-437. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508>
- Dźwigoł, H. (2016). Modelling of restructuring process. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 99, 89-106
- Dźwigoł, H. (2015a). Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 83, 133-142.
- Dźwigoł, H. (2015b). *Business Management*. Oxford: Alpha Science International Ltd.
- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hirschhorn, F. (2019). Reflections on the application of the Delphi method: lessons from a case in public transport research. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(3), 309-322. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1543841>.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934-948. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Miśkiewicz, R. (2009). Wykorzystanie podobieństwa struktur organizacyjnych w procesie przekształcania organizacji przedsiębiorstw [The Utilization of Organizations Structure Similarity in a Process of Company Organization Transformation Process]. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(12), 77-87. [in Polish]
- Miśkiewicz, R. (2016). Problem oceny struktur organizacyjnych w kontekście ich podobieństwa [Assessing the Problem of Organisational Structures in the Context of Their Similarities]. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy*, 1, 83-99. [in Polish]
- Miskiewicz, R. (2017). Knowledge in the Process of Enterprise Acquisition. *Progress in Economic Sciences*, 4, 415-432. <https://doi.org/10.14595/PES/04/029>
- Sanches, R. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford University Press: Oxford. 2001. p.153
- Sourani, A., & Sohail, M. (2015). The Delphi Method: Review and Use in Construction Management Research. *International Journal of Construction Education and Research*, 11(1), 54-76. <https://doi.org/10.1080/15578771.2014.917132>

References

- Ansoff, I. (1989). *Strategic Management*. M. : Progress.
- Bohataia, Y. N. (2007). Strategic accounting and audit: theory and practice / *Nauchnyj zhurnal «Fundamental'nye yssledovaniya»* (Scientific journal "Fundamental Research"), 4 (in Russ.). URL: www.rae.ru
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting Organization and Society*, 1, 27-46. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
- Brukhan's'kyj, R. F. (2014). *Accounting and analysis in the system of strategic management of agrarian entrepreneurship*. Ternopil. TNEU (in Ukr.)
- Camilleri, M. A. (2018). Nurturing travel and tourism enterprises for economic growth and competitiveness. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 123-127. <https://doi.org/10.1177/1467358415621947>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Competing on Resources*. URL: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>
- Dźwigoł, H. (2018a). Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. *Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Polish].

- Dźwigoł, H., & Wolniak, R. (2018b). Controlling w procesie zarządzania chemicznym przedsiębiorstwem produkcyjnym [Controlling in the management process of a chemical industry production company]. *Przemysł Chemiczny*, 97(7), 1114–1116. <https://doi.org/10.15199/62.2018.7.15>
- Dźwigoł, H., & Dźwigoł-Barosz, M. (2018). Scientific Research Methodology in Management Sciences. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(25), 424-437. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508>
- Dźwigoł, H. (2016). Modelling of restructuring process. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 99, 89-106
- Dźwigoł, H. (2015a). Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 83, 133-142.
- Dźwigoł, H. (2015b). *Business Management*. Oxford: Alpha Science International Ltd.
- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Lazaryshyna, I. D. (2005). *Economic analysis in Ukraine: history, methodology, practice*. Rivne: NUVGP (in Ukr.)
- Hirschhorn, F. (2019). Reflections on the application of the Delphi method: lessons from a case in public transport research. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(3), 309-322. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1543841>.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934-948. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Miśkiewicz, R. (2009). Wykorzystanie podobieństwa struktur organizacyjnych w procesie przekształcania organizacji przedsiębiorstw [The Utilization of Organizations Structure Similarity in a Process of Company Organization Transformation Process]. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(12), 77-87. [in Polish]
- Miśkiewicz, R. (2016). Problem oceny struktur organizacyjnych w kontekście ich podobieństwa [Assessing the Problem of Organisational Structures in the Context of Their Similarities]. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy*, 1, 83-99. [in Polish]
- Miskiewicz, R. (2017). Knowledge in the Process of Enterprise Acquisition. *Progress in Economic Sciences*, 4, 415-432. <https://doi.org/10.14595/PES/04/029>
- Parasij-Verhunencko, I. M. (2007). *Strategic Analysis in Banks: Theory, Methodology, Practice*. K.: KNEU (in Ukr.)
- Sanches, R. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford University Press: Oxford
- Saukh, I. V. (2016). GAP-analysis as a methodology for developing a strategy for financial potential of a tourist enterprise / *Ekonomicnij Casopis-XXI* (Economic Annals-XXI), 162 (11-12), pp. 79-83. *The statistical bulletin "Tourist activity in Ukraine in 2015, 2016, 2017"*, Kyiv. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
- Zhylins'ka, L. O. (2005). The main approaches to assessing the economic potential of the enterprise / *Ekonomicnij Casopis-XXI* (Economic Annals-XXI). 9-10. pp. 53-56 (in Ukr.)
- Sourani, A., & Sohail, M. (2015). The Delphi Method: Review and Use in Construction Management Research. *International Journal of Construction Education and Research*, 11(1), 54-76. <https://doi.org/10.1080/15578771.2014.917132>

Received: 19.03.2019

Accepted: 28.03.2019

Published: 30.04.2019