



УДК 330.14:658.5

JEL Classification: D92

Людмила Малюта

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна,

e-mail: luda_mak@ukr.net

к.е.н., доц., кафедра менеджменту підприємницької діяльності

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розкрито стан та проблеми формування та ефективного використання потенціалу підприємства. Висвітлено етимологічне значення потенціалу, його видових характеристик та характерні особливості. Запропоновано основні етапи управління економічним потенціалом підприємства. Виявлено, що підприємство для максимальної реалізації власного потенціалу повинне відповідати певним вимогам: наявність впорядкованої цілісності, здатність до самоадаптації та стабілізації як у межах самого підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем, здатність до самоорганізації, здатність до інновацій (змін). Визначено елементи ресурсного потенціалу підприємства, до яких віднесено фінансові, трудові, матеріальні, інтелектуальні, інформаційні ресурси. Запропоновано концептуальну модель управління потенціалом підприємства в контексті формування основних його складових (ресурсної, виробничої, ринкової) із зазначення управлінських функцій відповідальних підрозділів.

Ключові слова: потенціал підприємства, стратегічний розвиток, управління, концептуальна модель, ефективність.

Людмила Малюта

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье раскрыто состояние и проблемы формирования и эффективного использования потенциала предприятия. Освещены этимологическое значение потенциала, его видовых характеристик и характерные особенности. Предложены основные этапы управления экономическим потенциалом предприятия. Выявлено, что предприятие для максимальной реализации собственного потенциала должно отвечать определенным требованиям: наличие упорядоченной целостности, способность к самоадаптации и стабилизации как в рамках самого предприятия, так и во взаимодействии с внешней средой, способность к самоорганизации, способность к инновациям (изменений). Определены элементы ресурсного потенциала предприятия, к которым отнесены финансовые, трудовые, материальные, интеллектуальные, информационные ресурсы. Предложена концептуальная модель управления потенциалом предприятия в контексте формирования основных его составляющих (ресурсной,

производственной, рыночной) с указанием управленческих функций ответственных подразделений.

Ключевые слова: потенциал предприятия, стратегическое развитие, управление, концептуальная модель, эффективность.

Lyudmyla Malyuta

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Rus'ka str., 56, Ternopil', 46001, Ukraine,
e-mail: luda_mak@ukr.net

Ph.D., Assoc. Prof., Department of Management entrepreneurial activity

POTENTIAL MANAGEMENT MODEL CREATION UNDER ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT CIRCUMSTANCES

Abstract. *The present state and some problems of the enterprise potential development and its effective operation are studied in the article/. The etymological meaning of the term "potential", its specific characteristics and peculiarities are described. The basic stages of management of the enterprise economic potential are proposed. It was revealed that the company to maximize the potential of their own should meet certain requirements: the presence of regulated integrity, ability to self-adaptation and stabilize both within the enterprise and in interaction with the environment, the ability to self-organization, the ability to innovate (change). Elements defined resource potential of the company, which include financial, labor, material, intellectual and information resources. A conceptual model of potential business management concerning its main components (resources, production, market) development indicating the administrative functions of the responsible departments is proposed.*

Keywords: *potential enterprises; strategic development; management; conceptual model efficiency.*

Постановка проблеми. В умовах поглиблення процесів ринкової трансформації національної економіки актуалізуються дослідження проблем формування дієвого економічного механізму ефективного формування та використання потенціалу підприємств, оптимізації його структури. Зазначену проблему слід розглядати в контексті стратегічного розвитку вітчизняних підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках, забезпечення прибутковості та фінансової стабільності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування, управління та ефективного використання потенціалу підприємств досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Грант, Дж. Крамер, В. Подвежко, Л. Абалкін, В. Авдєєнко, Р. Білоусов, С. Волощук, Н. Довгаль, А. Ігнатівський, Н. Краснокутська, В. Микитенко, В. Качуровський, О. Олексюк, І. Рєпіна, О. Свіргун, В. Соколовська, І. Стец, О. Федонін, І. Яремко та інші [1-11].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У той самий час значна практична потреба у впровадженні сучасного механізму управління та ефективного використання потенціалу в розрізі основних його складових не має належного теоретичного та методичного підкріплення.

Метою статті є формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, у загальному розумінні термін «потенціал» (лат. – *сила*) – це сукупність наявних джерел, можливостей, засобів, запасів, які можуть бути приведені в дію і використані для вирішення певного завдання або досягнення певної мети у певній галузі [3].

Стец І. у своїх дослідженнях пропонує розмежовувати терміни: «потенціал», і «потенція» – прихована можливість, здатність, сила, яка спроможна виявити себе за певних умов. Вказані терміни різняться за трьома основними моментами.

«Потенція» визначається невиявленими, нерозкритими можливостями. Перетворитися на реальні можливості, тобто, потенціал, вони можуть тільки в процесі економічної діяльності. Поняття «потенціал» характеризується можливостями реальними, конкретними, фіксованими, сформованими в процесі якої-небудь економічної діяльності і в даний час не реалізованими з якихось причин, але які перебувають в стані готовності.

Для зазначених понять загальними елементами є ресурси, що дозволяють реалізувати наявні можливості. Проте, поняття «потенція» включає в себе такі ресурси, які створюють приховані можливості. Поняття «потенціал» містить ресурси, що володіють дієвими, конкретними, вивченими можливостями, які вже в даний час можуть використовуватися в суспільному виробництві.

Основна відмінність – поняття «потенціал» по відношенню до окремого працівника, підприємства, суспільства виражає реальні здібності до використання наявних ресурсів для досягнення визначеної мети.

Поняття «потенція» відображає лише теоретичну, без урахування реальних відтворювальних умов, здатність окремого працівника, підприємства, суспільства до використання ресурсів і створення матеріальних благ і послуг. «Потенціал» підприємства відображає реальну, фактичну здатність до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових і матеріальних ресурсів. Тобто, при характеристиці перспективних, можливих параметрів розвитку необхідно використовувати такі поняття, як «потенційні можливості», «потенційний рівень» й подібне. В разі опису досягнутих рівнів, сформованих ситуацій необхідно використовувати термін «потенціал» [6].

Широке трактування смислового змісту терміну «потенціал» дозволяє застосувати його до різних галузей науки і діяльності людини залежно від того, які сили, засоби, запаси, джерела розглядаються. У наукових роботах, присвячених дослідженню теорії потенціалів, застосовують широкий перелік визначень потенціалу, серед яких народногосподарський, економічний, оборонний, інтелектуальний, природно-ресурсний, науково-технічний, кадровий, виробничий, будівельний, сільськогосподарський, інфраструктурний, інформаційний, організаційний, соціального розвитку, потенціал продуктивних сил і виробничих відносин й інші. Змістовне наповнення кожного має свої особливості і, до того ж, розглядається економістами-науковцями з різних точок зору.

Широко поширеною серед економістів є думка про те, що зміст потенціалу підприємства розкривають дві його компоненти: об'єктивна – сукупність природних, трудових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, залучених і не залучених за певних причин у виробничий процес; суб'єктивна – здатність працівників, колективів до оптимального використання наявних ресурсів в процесі створення матеріальних благ і послуг [3].

Потенціал значною мірою залежить від оптимального поєднання окремих видів ресурсів, залучених у виробничий процес, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємством.

Використовуючи термін «потенціал» необхідно пам'ятати про характерні особливості, які притаманні цьому терміну в цілому:

- потенціал підприємства, як і будь-якої складної системи, виглядає дещо абстрактною категорією. Його межі, нечіткі, чинники не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Водночас ця категорія є досить конкретною, оскільки практично будь-яке управлінське рішення може справити на нього (і через нього на всю подальшу історію підприємства) позитивний чи негативний вплив;

- як елементи потенціалу слід розглядати такі види ресурсів, обсяги та структура яких можуть суттєво змінюватись лише в результаті прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень;

- для обґрунтованого оцінювання рівня потенціалу необхідно ідентифікувати умови, в яких проходить діяльність підприємства. Наприклад, за нормальних умов ключовими, визначальними елементами потенціалу є ті ресурси, які забезпечують підприємству конкурентні переваги. Це сучасна технологія, прогресивне устаткування, інтелектуальні ресурси, патенти тощо. Якщо йдеться, наприклад, про роботу в умовах кризи платежів, тоді визначальними будуть такі ресурси, як фінансові чи інші ліквідні активи, доступ до кредитів на пільгових умовах, можливість отримання бюджетних субсидій;

- загальний рівень потенціалу не визначається як арифметична сума його складових. Важливо, щоб зміна усіх елементів потенціалу була узгодженою. Слабкість одного елемента може розповсюдитись на ціле, якщо елемент має ключове значення. Також не можна допускати надмірного рівня жодного елемента потенціалу. Тобто, рівень і темпи розвитку усіх елементів потенціалу мають бути збалансованими, що дасть змогу досягти додаткового синергійного ефекту;

- потенціал підприємства не є сталою величиною, як і інші елементи виробництва він безперервно змінюється, але в порівнянні з іншими характеристиками підприємства за нормальних умов він слабо реагує на позитивні впливи. Проте, руйнівні впливи можуть дати досить швидкий негативний ефект;

- найважливішим чинником дестабілізації потенціалу є зовнішнє середовище, в якому постійно відбуваються явища, які суттєво впливають на функціонування підприємства, і воно не спроможне уникнути цього впливу. Тому рівень потенціалу підприємства залежить не лише від наявності ресурсів, але й від можливості їхнього отримання (поповнення) із зовнішнього середовища [7].

Отже, максимальне зростання потенціалу підприємства обумовлюється такими чинниками, як наявність ресурсів, доступ до ресурсів, ефективність управління (завдяки чому досягається максимальна ефективність використання наявних ресурсів) та сприятливі умови зовнішнього середовища.

Потенціал об'єднує в собі як просторові, так і часові характеристики, і концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин. По-перше, він відображає минуле, тобто, сукупність накопичених в процесі становлення властивостей, можливостей та ресурсів, які забезпечують та зумовлюють їх використання та розвиток. По-друге, він характеризує рівень сучасного практичного застосування і використання цих властивостей, можливостей і ресурсів. По-третє, він орієнтується на майбутнє, оскільки містить як реалізовані можливості, так і нереалізовані. Тобто, містить в собі як ресурси, так і резерви, які забезпечують майбутній розвиток [4].

Розглядаючи різноманітність інтерпретацій поняття потенціалу підприємства, який надалі будемо ототожнювати із економічним потенціалом, можна відзначити низку загальних моментів.

По-перше, категорію «економічний потенціал» не можна обмежити певними, чітко вираженими рамками. Необхідний індивідуальний підхід до розробки методики оцінювання складових економічного потенціалу для конкретного підприємства.

По-друге, як правило, в структурі економічного потенціалу підприємства виділяють окремі види ресурсів, які забезпечують процес виробництва, а також маркетингові можливості організації щодо просування і збуту продукції. Ці складові можна визначити базовими для дослідження й оцінювання економічного потенціалу, доповненого індивідуальними складовими для конкретного підприємства відповідно до зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають його діяльність.

По-третє, рівень економічного потенціалу визначається стратегічними цілями підприємства. В управлінні головна мета або місія організації характеризується безліччю підпорядкованих головній меті цілей. Для досягнення кожної з цілей використовується

сукупність різних складових потенціалу підприємства, пріоритет яких визначається виходячи із безлічі чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на економічний потенціал відповідно до визначених цілей підприємства [2].

Одним з вагомих чинників, що впливають на формування складових економічного потенціалу, є галузева приналежність підприємства. Наприклад, економічний потенціал машинобудівного підприємства більшою мірою визначається виробничим потенціалом, а для компаній з виробництва програмних продуктів – інтелектуальним. З іншого боку, багато інших чинників, таких як розмір підприємства, територіальне розташування, етап життєвого циклу продукту, сезонна складова, мотивація персоналу до досягнення певних цілей підприємства, істотно впливають на значущість певних складових економічного потенціалу. Тому визначення головних складових економічного потенціалу для конкретного підприємства є таким самим складним завданням, як визначення основних цілей підприємства.

Усі визначення потенціалу значною мірою опираються на ресурсну складову підприємства, яка є основою формування потенціалу. Однак, наявність необхідних ресурсів не гарантує досягнення цілей підприємства. Не менш важливою складовою потенціалу, окрім ресурсів, виступають управлінські компетенції підприємства щодо мобілізації ресурсів та їхнього оптимального та ефективного використання. Наявні ресурси та управлінські компетенції у сукупності створюють виробничий потенціал, який враховуючи, що підприємство є відкритою системою, повинен забезпечити конкурентні переваги підприємства у зовнішньому середовищі, тобто ринковий його потенціал.

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що потенціал – це сукупність різних ресурсів, явних та прихованих можливостей і альтернатив якісного розвитку підприємства у сучасному ринковому просторі, які можуть бути використані ним для досягнення поставлених цілей з урахуванням певних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зрозуміло, що визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінювання, вимірювання й управління.

Виходячи із проведеного вище аналізу, пропонуємо розглядати процес управління потенціалом машинобудівного підприємства в розрізі його основних складових, серед яких доцільно виділити ресурсну, виробничу та ринкову.

Ефективність формування потенціалу підприємства в розрізі основних його складових визначається особливостями використання окремих видів ресурсів впродовж усього життєвого циклу продукції, що створюється та реалізується на ринку. Так, на етапі зростання та зрілості велику роль відіграють матеріальні ресурси, оскільки вони безпосередньо обслуговують процес виробництва, а отже, забезпечують надходження прибутку. Трудові ресурси реалізуються у вигляді управлінських рішень, фінансові – займають позиції обслуговуючої ланки. Вони утворюють обігові кошти, перебуваючи постійно в русі й забезпечуючи ефективне функціонування й розвиток підприємства.

На етапі спаду чи згортання діяльності посилюється роль фінансової складової, адже при здійсненні оцінки підприємства його ринкова вартість визначається саме в грошах. Цими формами ресурсів володіють усі підприємства, проте їхній успіх на ринку залежить насамперед не так від обсягу наявних ресурсів, як від раціонального управління ними. Тому важливу роль на даному етапі відіграє й людський фактор.

Модель раціонального управління потенціалом підприємства повинна включати ряд послідовних етапів (рис. 1):

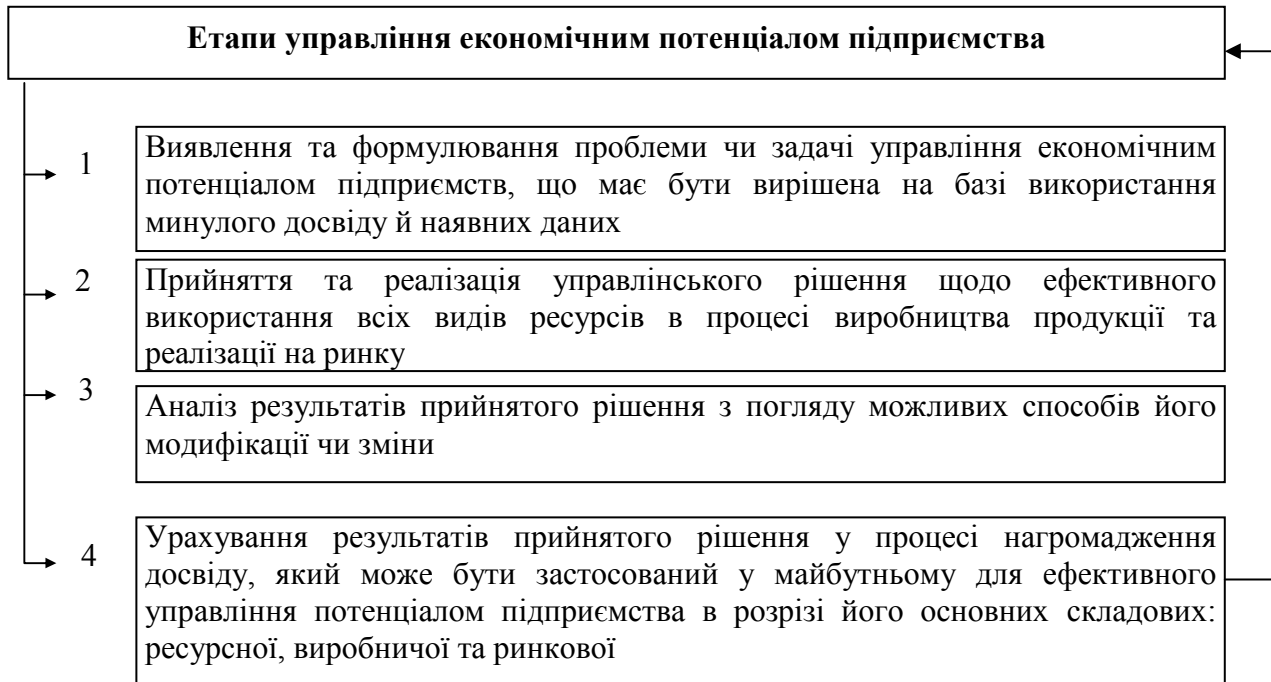


Рис. 1. Основні етапи управління потенціалом підприємства в умовах його стратегічного розвитку

Домінуючим елементом даної моделі підтверджено наявність зворотного зв'язку, який служить об'єднуючою конструкцією між основними етапами управління потенціалом підприємства.

На рівні підприємства управління потенціалом повинно розглядатися як адаптивний механізм, за допомогою якого воно постійно перебудовується в процесі пошуку найбільш ефективних зв'язків з навколишнім економічним середовищем.

Управлінню потенціалом підприємств притаманні такі властивості, як динамічність і стійкість, безперервність, циклічність, залежність ефективності управління від послідовності його етапів.

Для максимальної реалізації власного потенціалу підприємство повинно відповідати таким вимогам:

- наявність впорядкованої цілісності. Вона є результатом динамічної взаємодії окремих елементів підприємства (технічних, технологічних, економічних, соціальних, організаційних, зовнішніх, внутрішніх та інших). Це дає можливість реалізувати найважливішу ознаку цілісності: ціле є більшим, аніж проста сума елементів, воно має більшу ефективність і кращі якості;

- здатність до самоадаптації та стабілізації як у межах самого підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем;

- здатність до самоорганізації, яка пов'язана не просто з пристосуванням до змін зовнішнього середовища, але із здатністю переборювати внутрішні проблеми та обмеження на якісно новій основі. Здатність до самоорганізації дає змогу й можливості для еволюції підприємства, перетворення його у більш стійку і життєздатну систему;

- здатність до інновацій (змін). У процесі розвитку будь-якої системи діє закон зниження віддачі будь-якого економічного явища, підтвердженням якого є зниження ефективності використання капіталу, виробничих фондів, зниження прибутків. Тому життєздатність системи обумовлюється її здатністю отримувати додаткову енергію із зовнішнього середовища. Це може бути залучення додаткового капіталу, нових учасників, зміна технологій та інше [4].

Враховуючи основні ознаки системного підходу концептуальна модель управління потенціалом підприємства в контексті формування основних його складових (ресурсної, виробничої, ринкової) наведена на рис. 2.

Ресурсний потенціал підприємства виступає в ролі ресурсного забезпечення самого підприємства, стає комплексним процесом мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів в розрізі основних функцій управління: аналізування, планування, організації, мотивації, моніторингу та контролю, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів в процесі виробництва і зниження ризиків у діяльності підприємства [1].

Елементами ресурсного потенціалу підприємства є такі види ресурсів: фінансові, трудові, матеріальні, інтелектуальні, інформаційні.

Усі джерела коштів, які використовуються для формування фінансових ресурсів, можна поділити на дві групи: власні й позикові.

Власні кошти формуються в момент створення підприємства, а також у процесі його діяльності і включають у себе: статутний капітал, утворений за рахунок установчих чи пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування; додатковий капітал, утворений як перевищення надходження внесків чи сум коштів, отриманих від продажу акцій, а також у разі здійснення переоцінки матеріального майна підприємства; амортизаційні відрахування на відтворення основних засобів і нематеріальних активів; нерозподілений прибуток підприємства, який може бути використаний для фінансування господарської діяльності.

Позикові кошти формуються в процесі діяльності підприємства і включають у себе: банківські довгострокові і короткострокові кредити, облігаційні і необлігаційні позики, товарні чи комерційні кредити та ін. Такі кошти залучаються у зв'язку з тим, що в підприємства періодично виникає потреба в додаткових коштах, які неможливо задовольнити за рахунок власних коштів.

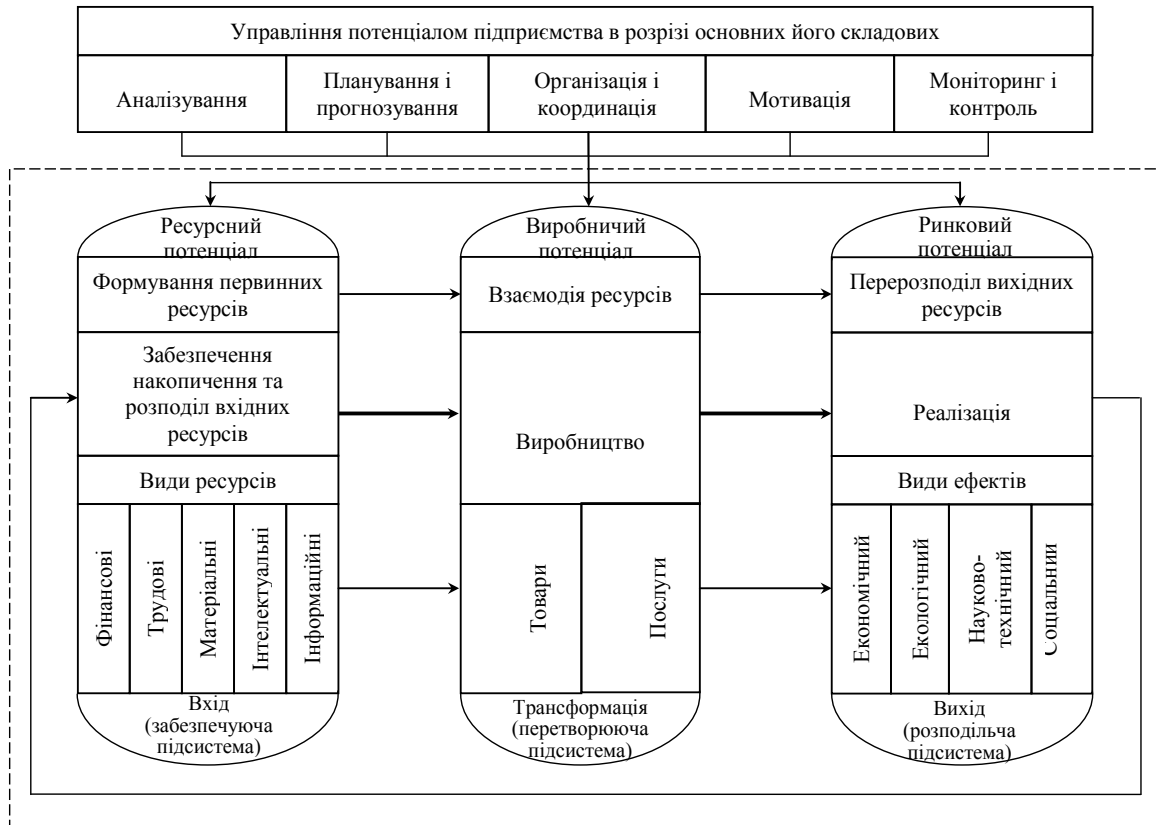


Рис. 2. Концептуальна модель управління потенціалом підприємства в контексті формування основних його складових

Трудові ресурси, як правило, характеризують потенційну робочу силу підприємства як частину трудових ресурсів країни. В контексті використання терміну «трудові ресурси» використовуються такі поняття як робоча сила, кадри, людський фактор. Однією з найактуальніших проблем сучасного управління є активізація трудового потенціалу, який не можна обмежувати лише здатністю до фізичних дій. Вагоме значення мають розумова діяльність, знання, вміння, кваліфікація, демографічний та віковий склад працівників, їхнє ставлення до праці, трудова дисципліна, спроможність реалізовувати цілі та завдання підприємства.

Матеріальні ресурси – це сировина, матеріали, особливості їхнього використання, обробки, збагачення, утилізації. Це предмети праці, які в результаті їхнього використання із застосуванням інших видів ресурсів у процесі праці перетворюються на готову продукцію, здатну задовольняти потреби споживачів. У матеріаломістких галузях питома частка матеріальних ресурсів у собівартості продукції є значною. Тому раціональне їхнє використання є одним з резервів виробництва, а отже, і виробничого потенціалу підприємства.

Інтелектуальні ресурси – це частина потенціалу підприємства, яка дає економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші ресурси нематеріального походження.

Інформаційні ресурси – це інформація, яка знаходиться у впорядкованому русі по заданих напрямках управління з фіксованими початковими, проміжними і кінцевими точками.

З огляду на сучасний стан економіки наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу та формування виробничої складової потенціалу [1, 2, 5].

Серед усіх головних функціональних складових потенціалу, на наш погляд, варто виділити і більш детально розглянути виробничий потенціал підприємства, адже саме він займає провідне місце при визначенні можливостей підприємства до розвитку.

По-перше, з практичної сторони виробничий потенціал є величиною, що порівняно з іншими видами легше піддається кількісному та якісному оцінюванню; по-друге, саме виробничий потенціал є ключовою ланкою управління, на яку здійснюється вплив при реалізації стратегії і місії підприємства [2].

Ресурсний і ринковий (стратегічний) потенціали залежать від виробничого, оскільки без його реалізації ці види потенціалу реалізуватись не можуть. Виробничий потенціал за суттю є сукупністю наявних в економічного суб'єкта факторів виробництва, раціональне використання яких при оптимальному їхньому співвідношенні дає максимальний корисний ефект, що виражається у досягненні поставлених стратегічних цілей, задоволенні потреб споживачів при найбільш сприятливій взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Саме таке визначення найбільш повно характеризує сутність поняття «виробничий потенціал» підприємства, оскільки, по-перше, враховує ресурсний і результатний підходи до трактування категорії; по-друге, вказує на те, що саме від розвитку продуктивних сил залежить можливість виживати в умовах конкуренції; по-третє, акцентується увага на виробництві, яке відповідає вимогам сучасності, враховуючи, зокрема, екологічний, соціальний та інші фактори, пов'язані із внутрішнім і зовнішнім оточенням підприємства.

У процесі формування ринкової складової потенціалу відбувається перерозподіл ресурсів. Вихідними результатами є реалізована продукція на ринку, яка забезпечує виконання ключової мети підприємницької діяльності – отримання прибутку та прагнення до оптимізації прибутковості підприємства загалом. З цією метою підвищується рівень взаємодії між виробничим і маркетинговим потенціалами, управлінські дії спрямовуються на швидку реакцію на коливання попиту в умовах конкуренції.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

Забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств залежить від вибору ефективної стратегії формування й ефективного використання потенціалу підприємств. Оцінка ефективності управління основними складовими потенціалу є складною й такою, що важко формалізується. Адже кожне підприємство – це складна система, якої важко спростити, не втративши при цьому її суттєвих характеристик. Визначення оцінки управління потенціалом дозволяє: показати у вартісному вираженні загальну величину потенціалу, який зосереджений на окремому підприємстві; встановити вагу кожної функціональної складової потенціалу; знайти ступінь використання потенціалу. Важливим положенням управління потенціалом підприємства є оцінка ефективності використання того чи іншого виду ресурсу, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату і розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення кращого життя для людини. Загальна економічна ефективність потенціалу підприємства визначається відношенням загального результату діяльності підприємства до витрат, які були задіяні для отримання цього результату.

Використана література:

1. Довгаль Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 1. – С. 42-45.
2. Качуровський В. Є. Потенціал підприємства: структура та ефективність використання / В. Є. Качуровський, В. П. Чайковська // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 4. – С. 123-129.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури. – 2005. – 352 с.
4. Микитенко В.В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства / В.В. Микитенко, І.А. Ігнатієва // Вісник економічної науки України. – 2005. – №2. – с. 77-82.
5. Свіргун О.М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти / О.М. Свіргун, В. В. Соколовська // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2008. – № 4. – С. 68-72.
6. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства [навч. посібник] / І.І. Стец. – Тернопіль : Економічна думка. – 2010. – 674 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [навч. посібник] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 316 с.
8. Яремко І. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації потенціалу економічних систем / І. Яремко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №4 (29). – С. 116-120.
9. Podvezko V. Evaluating the Alternative Solutions of Wall Insulation by Multicriteria Methods / V. Podvezko, S. Raslanas, R. Ginevinicius // Journal of Civil Engineering and Management. – 2006. – №18. – P. 217-226.
10. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation / R. M. Grant // California management review. – 2005. – Vol. 33, №3. – P.114-135.
11. James P. Cramer. Understanding Rejection's strategic Potential [Електроний ресурс] / James P. Cramer.- Режим доступу: <http://maja.unimb.si/files/APEM/APEM4-1special-059-068.pdf>.

REFERENCES

1. Dovhal' N. S. Resource potential of enterprise: theoretical foundations [*Resursnyy potentsial pidpryyemstva: teoretychni osnovy*]. *Naukovo-tekhnichna informatsiya- Scientific and technical information*, 2009, No 1, pp. 42-45.
2. Kachurovs'kyu V.Ye., Chaykovs'ka V.P. Potential Enterprise: structure and efficiency [*Potentsial pidpryyemstva: struktura ta efektyvnist' vykorystannya*]. *Rehional'na biznes-ekonomika ta upravlinnya -Regional Business Economics and Management*. 2007, No 4, pp. 123-129.
3. Krasnokut's'ka N. S. Potential business: development and evaluation [*Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka*]. Kyiv, Center of textbooks, 2005, pp. 352.
4. Mykytenko V.V., Ihnatiyeva I.A. Diagnosing the strategic potential of the company [*Diahnostyka stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva*] *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, 2005, No 2, pp. 77-82.
5. Svirhun O.M., Sokolovs'ka V.V. Resource potential of enterprise: theoretical aspects [*Resursnyy potentsial pidpryyemstva: teoretychni aspekty*]. *Visnyk Vinnys't'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu - Bulletin Vinnitsa Trade and Economic Institute*, 2008, No 4, pp. 68-72.
6. Stets I.I. Potential and Development Company [*Potentsial i rozvytok pidpryyemstva*]. Ternopil', Economic thought, 2010, pp. 674.
7. Fedonin O.S., Rypina I.M., Oleksyuk O.I. Potential Business: Formation and Measurement [*Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka*]. Kyiv, KNEU, 2005, pp. 316.

8. Yaremko I. Organizational and economic mechanism of formation and realization of potential economies [Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm formuvannya ta realizatsiyi potentsialu ekonomichnykh system]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk - Galician Economic Journal*, 2010, No 4 (29), pp. 116-120.
9. Podvezko V., Raslanas S., Ginevincius R. Evaluating the Alternative Solutions of Wall Insulation by Multicriteria Methods, *Journal of Civil Engineering and Management*, 2006, No 8, pp. 217-226.
10. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California management review*, 2005, Vol. 33, No 3. pp. 114-135.
11. James P. Cramer. *Understanding Rejection's strategic Potential*, available at: <http://maja/unimb/si/files/APEM/APEM4-1special-059-068.pdf>.

Рецензія: д.е.н., проф. Андрушків Б. М.

Reviewed: Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

Received: October, 2012

1st Revision: October, 2012

Accepted: November, 2012

