

ЛОГИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛОВ В ЗАДАЧАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

КАРАПЕЙЧИК И. Н.

УДК 658.5(075.8)

Карапейчик И. Н. Логика использования потенциалов в задачах управления предприятием

Обоснованы актуальность задачи определения места и роли потенциалов в управлении предприятиями и целесообразность использования оценок потенциалов как инструмента целеполагания в задачах выбора направлений развития предприятий.

Ключевые слова: потенциал, оценки, логика использования, задачи управления, направления развития.

Библ.: 13.

Карапейчик Игорь Николаевич – кандидат экономических наук, генеральный директор ПАО «Азовмаш» (пл. Машиностроителей, 1, Мариуполь, Донецкая обл., 87535, Украина)

E-mail: karaheychik@azovmash.com

УДК 658.5(075.8)

Карапейчик І. М. Логіка використання потенціалів у задачах управління підприємством

Обґрунтовано актуальність задачі визначення місця і ролі потенціалів в управлінні підприємствами і доцільність використання оцінок потенціалів як інструмента встановлення мети у задачах вибору напрямків розвитку підприємств.

Ключові слова: потенціал, оцінки, логіка використання, задачі управління, напрямки розвитку.

Бібл.: 13.

Карапейчик Ігор Миколайович – кандидат економічних наук, генеральний директор ПАТ «Азовмаш» (пл. Машинобудівників, 1, Мариуполь, Донецька обл., 87535, Україна)

E-mail: karaheychik@azovmash.com

UDC 658.5(075.8)

Karapeychik I. N. Potential Implementation Logics in Enterprise Management Tasks

The actuality of the task of positioning the potential in enterprises management, and expedience of implementation of potential estimations as the task selection tool in the tasks of selection of enterprises development direction has been substantiated.

Key words: potential, estimations, implementation logics, management tasks, directions of developmen

Bibl.: 13.

Karapeychik Igor N. – Candidate of Sciences (Economics), General Director of the PJSC «Azovmash» (pl. Mashynobudivnykiv, 1, Mariupol, 87535, Ukraine)

E-mail: karaheychik@azovmash.com

Анализ широкого спектра вопросов, исследуемых в рамках экономической теории потенциалов современными исследователями, показывает, что основное внимание ученых приковано к вопросам уточнения содержания понятия потенциала и методам его оценки (см., в частности, [7]), о чем свидетельствуют и названия целого ряда монографических и учебных изданий [3, 10, 11, 12]. В то же время теоретическим вопросам использования потенциалов в экономике уделяется несравненно меньше внимания.

Первое обстоятельство легко объясняется сложностью понятия потенциала и, вследствие этого, отсутствием единства взглядов среди ученых на природу этого понятия, которое проявляется в одновременном сосуществовании качественно различных, нередко взаимоисключающих толкований потенциала (как ресурсов, условий, способности или возможности и т. п.). Комплексный, синтетический характер данного признака делает трудно решаемой и проблему измерения потенциалов, что также привлекает внимание многих исследователей.

В условиях, когда под потенциалом ученые понимают столь разные сущности, тем более не вполне понятным является второе из отмеченных выше обстоятельств. Ведь очевидно, что оценки потенциалов, понимаемых как ресурсы, или даже как комплексная характеристика ресурсов либо как условия, возможности или

способности, не могут использоваться в одних и тех же задачах управления и в одном и том же качестве. Если к этому добавить, что в теории потенциалов практически не изученным остается и вопрос о носителях потенциалов в экономике, где понятие потенциала без надлежащего обоснования применяется практически к любому объекту, предмету, процессу или явлению (об этом см., в частности, в [1, 13]), то вопросы теоретического обоснования роли и место потенциалов, а также их оценок, как инструмента управления в экономике, определения перечня задач, объективно требующих использования, причем конструктивного, этого инструмента, становятся особенно актуальными.

По нашему убеждению, при обосновании направлений и способов использования потенциалов в экономике первичными являются задачи управления. Если для решения или более эффективного решения тех или иных управленческих задач необходимо опираться на определенные свойства объекта управления (в рассматриваемом случае – это потенциалы и их оценки), то только в таких случаях обоснованным является привлечение соответствующего понятийного и методического инструментария для решения указанных задач. И только в таких случаях возникают объективные предпосылки и возможности для корректной постановки задачи на разработку методов оценки потенциалов и собствен-

но разработка методов, нацеленных на решение и обеспечивающих эффективное решение соответствующих, конкретных задач управления.

Рассмотрим следующую логическую цепочку: «свойства экономического субъекта – процессы, зависящие от данных свойств – задачи управления соответствующими процессами – место оценок указанных свойств в задачах управления», опираясь на концепцию потенциала как определенной способности экономических субъектов [5, 6, 8].

В рамках этой концепции потенциал рассматривается как категория, отражающая предельные возможности субъекта в осуществлении внутренне присущей ему деятельности и характеризующая максимально возможный результат такой деятельности. При этом весь спектр возможностей экономического субъекта, включая предельные, определяется состоянием как самого субъекта, так и внешней среды. Именно данное обстоятельство нашло отражение в введенном автором понятии потенциальной функции [9], выражающей зависимость максимально возможных результатов деятельности экономического субъекта от значимых эндогенных и экзогенных факторов. При этом, как всякая способность, потенциал – это признак, ориентированный в ближайшее будущее, признак, определяющий характеристики (в случае потенциалов – это пределы) будущих результатов деятельности экономического субъекта.

С учетом таких представлений сразу же возникает ряд вполне естественных вопросов: нужно ли (целесообразно ли), и если да, то как, для чего, для решения каких задач следует использовать знание предельных возможностей субъекта экономики. Для большей наглядности рассуждений и выводов далее ограничимся микроэкономическим уровнем (уровнем предприятий), предварительно показав принципиальное различие между предельными возможностями и произвольными возможностями предприятия.

Возьмем для примера производственные мощности предприятия как частную разновидность его потенциала. Предположим, что предприятие рассчитано на производство не более чем N единиц продукции. Допустим также, что оно технологически способно выпускать не менее чем n , $0 \leq n \ll N$, единиц продукции. Очевидно, знание того, что предприятие может выпустить m единиц продукции, т. е. знание величины m , где $n \leq m \leq N$, не несет никакой смысловой нагрузки в отличие от знания предельных характеристик (возможностей) предприятия n и N .

Уже сказанное выше позволяет выявить естественно вытекающие из природы потенциалов возможности использования оценок потенциалов в управлении экономическими процессами, протекающими на уровне предприятия.

Во-первых, потенциал как характеристика способностей предприятия в осуществлении присущих ему видов деятельности в сопоставлении с фактически достигнутыми результатами позволяет обнаружить резервы повышения результативности своей деятельности. (Здесь под резервами понимаются неиспользованные

возможности.) Обычно использование имеющихся резервов не требует значительных капиталовложений и дает сравнительно быструю отдачу, что особенно важно на тактическом уровне управления.

Таким образом, использование оценок потенциала как инструмент выявления резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности логически вытекает из особенностей потенциала как соответствующего признака предприятия.

Во-вторых, оценки потенциала – это своеобразный прогноз результатов деятельности предприятия в ближайшем будущем. Если он неблагоприятен, то налицо наличие проблемы (в терминах теории принятия решений), подлежащей решению. Следовательно, оценки потенциалов предприятия могут выполнять роль инструмента выявления и уяснения проблем. Как индикатор наличия одной из разновидностей проблем можно рассматривать, например, работу предприятия на пределе возможностей, факт которой может быть диагностирован в рамках задачи анализа уровня использования потенциала предприятия.

Представление потенциала в виде потенциальной функции и введение понятия факторных потенциалов [9] создает необходимые предпосылки для проведения факторного анализа, т. е. анализа влияния (и значимости) всех учтенных при построении потенциальных функций факторов на величину потенциала. Это позволяет использовать потенциалы не только для выявления проблем, но и для определения лимитирующих факторов, т. е. «узких мест».

В-третьих, как система с целевым поведением предприятие в каждый момент времени может выбирать (с помощью ряда управляющих параметров) наилучшее с точки зрения принятого критерия или совокупности критериев поведение в рамках некоторого допустимого множества, отражающего текущие возможности предприятия. Причем само допустимое множество поведения предприятия определяется его предельными возможностями.

Воспользуемся приведенным выше примером с производственными мощностями для иллюстрации этой мысли. С целью адаптации к складывающимся на рынке продукции условиям предприятие может варьировать объемами выпуска продукции (один из управляющих параметров предприятия) или, что эквивалентно, уровнем использования производственных мощностей. Однако возможности такой адаптации ограничены вполне определенными рамками (пределами), определяемыми упомянутыми выше величинами n и N .

Некоторые ученые (см., например, [2]) вполне справедливо называют такую адаптацию параметрической, подчеркивая тот факт, что изменение поведения предприятия (режима его функционирования) достигается за счет выбора подходящих значений управляющих параметрами. Как правило, такая адаптация относится к тактическому или оперативному уровням управления, не требует дополнительных затрат и обеспечивает быструю отдачу.

Таким образом, знание потенциалов, т. е. предельных возможностей предприятия, эквивалентно знанию пределов параметрической адаптации. И если эти знания представлены в виде потенциальных функций, то они эквивалентны знанию возможностей параметрической адаптации предприятия к произвольным условиям внешней среды.

В общем случае возможности параметрической адаптации предприятия к различным внешним условиям различны. В то же время очевидно, что наиболее критичны ограниченные возможности адаптации к наиболее вероятным сценариям развития внешнеэкономической ситуации. Иными словами, чем ниже уровень таких возможностей относительно наиболее вероятных условий, тем более актуальными являются усилия по наращиванию потенциала предприятия в соответствующих направлениях.

Изменение предельных возможностей (потенциала) предприятия возможно только путем развития в рамках процессов расширенного воспроизводства (структурной адаптации по терминологии автора статьи [2]), т. е. путем осуществления соответствующих инвестиционно-инновационных мероприятий. (Последние, как правило, требуют, в отличие от мероприятий, укладываемых в рамки параметрической адаптации, значительных капитальных вложений и связаны с большими затратами времени.) Верно и обратное утверждение: развитие – это, как правило, всегда изменение предельных возможностей.

Из изложенного выше логически следует, что оценки потенциалов могут и должны играть ключевую роль в определении наиболее актуальных направлений развития предприятия, формирования целей соответствующих инвестиционных программ.

Порядок решения этой задачи в целом определяется природой проблемы, логикой принятия решений и представляется примерно таким.

1. Анализ фактических результатов деятельности предприятия.
2. Построение потенциальной функции (оценка потенциала) предприятия.
3. Анализ уровня использования потенциала (путем сопоставления фактических результатов деятельности с максимально возможными, потенциальными и последующего ранжирования результатов сравнения).
4. Разработка прогнозов (сценариев) развития внешнеэкономической среды предприятия.
5. Определение критических точек потенциальной функции, «узких мест» предприятия (путем сравнительно анализа комбинаций «уровень использования потенциала в определенных внешнеэкономических условиях – вероятность наступления таких условий» и последующего ранжирования результатов анализа по уровню значимости).
6. Выбор приоритетных целей развития предприятия – направлений наращивания его потенциала.

Проиллюстрируем сказанное следующим примером. Предположим, что предприятие в некоторый фиксированный момент времени использует производ-

ственные мощности на 100%, характеризуется относительно высоким уровнем материалоемкости выпускаемой продукции и ограниченным перечнем поставщиков сырья. При этом у предприятия имеются некоторые резервы повышения эффективности использования сырья и расширения каналов его поставок за счет оперативных организационно-управленческих мероприятий, использование которых условно можно отнести к параметрической адаптации. В то же время для существенного снижения материалоемкости продукции предприятие нуждается в серьезной модернизации производства, подпадающей под определение структурной адаптации.

В данном примере, таким образом, потенциал предприятия по выпуску продукции исчерпан (назовем его условно производственным), однако не полностью использованы технологический потенциал и потенциал материально-технического снабжения. (Названия указанных потенциалов в данном примере также условны.)

В условиях прогнозируемого спада экономики, который обычно сопровождается снижением спроса как на выпускаемую продукцию, так и на сырье, необходимое для ее производства, с соответствующей корректировкой уровня цен, а также расширением возможностей по улучшению условий поставок сырья, наиболее правдоподобно следующее упорядочение направлений развития предприятия в порядке возрастания уровня актуальности: (1) расширение производства и увеличение объемов выпуска продукции; (2) модернизация производства с целью снижения материалоемкости и, как следствие, себестоимости продукции; проведение организационно-управленческих мероприятий, направленных на снижение материалоемкости продукции (3) и улучшение условий поставок сырья (4).

Легко смоделировать ситуации растущей экономики с расширяющимся рынком продукции предприятия, экономики со стабильным спросом и жесткой конкуренцией и др. Очевидно, приоритеты развития предприятия в таких ситуациях будут совершенно иными, и расставить соответствующие акценты вполне можно с помощью анализа потенциалов предприятия, реализуя приведенную выше схему исследований.

Таким образом, в общем случае понятие потенциала, оценки потенциалов в силу их экономического содержания целесообразно использовать в задачах выбора направлений развития экономических субъектов, повышения эффективности их функционирования как инструмент выявления и уяснения проблем, выбора и обоснования приоритетных целей развития и направлений повышения эффективности деятельности. На уровне предприятий предложенная выше схема использования потенциалов по характеру решаемых задач может рассматриваться как более формализованный аналог SWOT-анализа, в котором процедуры экспертных оценок предполагается, по существу, заменить количественными исследованиями потенциальных функций предприятия.

Рассмотрим с этих позиций некоторые из опубликованных в научной и учебной литературе подходов к применению оценок потенциалов.

Типичный пример широко распространенного в настоящее время подхода содержится в [10]. Автор этого учебного пособия отмечает [10, с. 69], что необходимость оценки потенциала обусловлена тем, что уровень реализации возможностей предприятия оказывает непосредственное влияние на достижение оперативных, тактических и стратегических целей его деятельности. Причем основной характеристикой потенциала должна быть его ценность для достижений указанных целей. При этом предпочтение отдается стоимостным оценкам потенциала, которые, по сути, сводятся к оценкам стоимости бизнеса (см. в [10] разделы, посвященные оценке стоимости недвижимости, машин и оборудования, нематериальных активов и стоимости бизнеса в целом).

Как легко видеть, такой подход в корне отличен от развиваемого в настоящем исследовании подхода, изложенного выше. И в основе этого отличия лежит прежде всего то, что предприятие рассматривается не как объект управления, при котором заказчиком (и потребителем) оценок потенциала выступает менеджмент предприятия, а как объект продажи, инвестиций и проч. Тем самым акценты в рамках проблемы оценки потенциала предприятия смещены с его основной, первичной функции – генерировать доход, с процесса функционирования предприятия, реализующего выполнение этой функции, на процессы смены собственников, поиска объектов для инвестиций и т. п. А это означает, что вопросы оценки потенциала предприятия, за некоторым исключением, выводятся за рамки проблемы управления предприятием.

Такая позиция представляется весьма спорной.

Во-первых, потенциал по определению есть способность предприятия достигать определенные результаты. Следовательно, он не оказывает влияние на достижение предприятием тех или иных целей, а характеризует весь спектр возможных результатов его функционирования и, следовательно, достижимых предприятием целей в том числе.

Во-вторых, потенциал – это имманентно присущий признак предприятия. Поэтому говорить о ценности потенциала для достижения предприятием определенных функций, т.е. достигать определенных целей, не вполне корректно. Более правильно говорить о том, какие цели достижимы предприятием, обладающим тем или иным потенциалом. Но ответ на этот вопрос в значительной степени уже содержится в первом пункте.

В-третьих, стоимость бизнеса – это понятие, качественно отличное от понятия потенциала. При этом данное понятие, в отличие от понятия потенциала, достаточно хорошо изучено, и его содержание уже давно не вызывает активных научных споров. В связи с этим, даже чисто логически, оценки стоимости бизнеса не могут выступать в роли оценок потенциала. Очевидно верно и обратное утверждение.

Не оправдывает подмену оценок потенциала оценками стоимости бизнеса и тот очевидный факт, что стоимость бизнеса в значительной, если не в определяющей, степени зависит от потенциала предприятия. Действительно, потенциал – это один из важнейших синтетических признаков предприятия. Естественно,

что при определении стоимости предприятия этот факт не может не учитываться. Но оценки стоимости бизнеса должны учитывать (и, как правило, учитывают) и многие другие факторы, важные для покупателя, потенциального инвестора и т. д. И все это также свидетельствует о том, что оценки стоимости бизнеса не могут быть тождественны оценкам потенциала предприятия.

Взгляды и подход к оценке потенциала предприятия, изложенные в [10], практически полностью разделяют и авторы учебного пособия [3], которые также в итоге основное внимание уделяют изложению основных положений оценки стоимости бизнеса, недвижимости и других активов предприятия. При этом весьма показательным является раздел «Потенциал маркетинга предприятия» этой книги [3, с. 189 – 203], в котором изложены методология и методические положения оценки маркетингового потенциала. Тот факт, что оценка маркетингового потенциала (как частной разновидности потенциала предприятия) построена на качественно иных методологических принципах, не имеющих ничего общего с принципами оценки стоимости бизнеса или отдельных активов предприятия, является косвенным, но весьма убедительным свидетельством несостоятельности методологии такой (стоимостной) оценки потенциала предприятия в целом как не обладающей необходимым уровнем общности.

Смещение понятий оценки потенциала предприятий и стоимости бизнеса приводит и к появлению некорректных терминов. Так, например, в учебном пособии [12], авторы которого являются сторонниками того же подхода, в разделе «Теоретические основы оценки потенциала предприятия» употребляется термин «оценка стоимости потенциала предприятия»: «**Оцінка вартості потенціалу підприємства** являє собою упорядкований, цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного та реального доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкретного ринку». Тем самым: (а) стоимость приписывается одному из свойств предприятия – потенциалу, а не предприятию – носителю этого свойства; (б) утверждается, что стоимостная оценка потенциала отличается от стоимости предприятия лишь тем, что в ней учитывается реальный и потенциальный доход предприятия, что практически равносильно утверждению, что в стоимости предприятия указанные факторы не учитываются; (в) оценка стоимости потенциала ограничивается определенными рыночными условиями и, следовательно, не учитывает другие возможные условия данного конкретного, а также других потенциальных для предприятия рынков. С каждым из этих утверждений невозможно согласиться по вполне очевидным причинам.

В данном учебном пособии четко проявляются и следствия такого подхода. В качестве целей оценки потенциала, которые и являются одним из основных предметов настоящего рассмотрения, названы типичные для оценки стоимости бизнеса и активов предприятия цели: продажа, получение кредитов, передача в аренду, страхование и т. д. и лишь одним, предельно абстрактным пунктом обо-

значена цель «принятие внутривладельческих решений по критерию стоимости предприятия» [12, с. 86].

Еще более показательным следствием подмены оценок потенциала оценками стоимости предприятия и его отдельных активов является то обстоятельство, что даже в тех публикациях, в которых значительное или основное внимание уделено вопросам управления потенциалом предприятия (см., в частности, [4, 11]), в соответствующих разделах оценки потенциала вообще не фигурируют как инструмент управления предприятием, включая управление развитием. И это не удивительно, так как предназначение оценок стоимости бизнеса и активов предприятий совершенно иное.

Такая ситуация отчасти объяснима в отношении сторонников ресурсной концепции потенциала, для которых характерно отождествление потенциала предприятия с его ресурсами. В рамках таких представлений оценки, в том числе и стоимостные, ресурсов предприятия и предприятия в целом как ресурсного комплекса вполне логично рассматривать как оценки потенциала. Однако автор монографии [11] придерживается другой позиции, определяя экономический потенциал как некоторую способность предприятия [11, с. 28]. При таком теоретическом базисе замещение оценок потенциала оценками ресурсов, активов предприятия и стоимости бизнеса в целом представляется недопустимым, так как противоречит представлениям самого автора о сущности потенциала.

Авторы учебного пособия [1], не являясь сторонниками ресурсного подхода, прямо указывают на то обстоятельство, что содержанием потенциала как признака предприятия не может быть ни ресурс, ни резерв, ни что либо еще материальное без нематериальных активов, свойства всей совокупности которых и выражаются в понятии потенциала [1, с. 23]. Четко разделяя оценки потенциалов на внутреннюю (для нужд управления предприятием) и внешнюю, признавая различие субъектов оценки и их потребностей в оценках потенциалов различных видов, авторы указанной книги, тем не менее, отдают предпочтение стоимостным оценкам потенциала и, как и другие упомянутые выше авторы, основное внимание в дальнейшем уделяют изложению основ оценки активов предприятия и стоимости бизнеса.

Тем не менее, полностью в русле развиваемого в настоящей статье подхода лежит понимание ими экономического потенциала как ожидаемого (возможного) дохода, целесообразности учета при оценке потенциалов факторов внешней среды, соответствия информационного обеспечения расчетов потенциала существующим системам учета, недостаточности оценки стоимости активов и бизнеса для формирования планов развития, принятия стратегических решений относительно дальнейшей эксплуатации предприятий, поиска «узких мест» [1, с. 122 – 124].

ВЫВОДЫ

Таким образом, анализ даже небольшого числа вполне репрезентативных публикаций по проблемам оценки потенциала позволяет выявить общую, домини-

рующую в настоящее время ситуацию в экономической теории потенциалов. Наиболее характерные ее особенности следующие.

1. Основное внимание исследователей приковано к вопросам уточнения экономического содержания понятия потенциала, его структуризации, классификации проявлений, а также к методологии и методическим вопросам оценки потенциала.

2. В решении тех и иных вопросов первичным является потенциал (и его оценки), а не задачи управления, решение которых диктовало бы целесообразность и/или необходимость привлечения, использования оценок потенциалов.

По существу, экономическая теория потенциалов переживает этап, который можно охарактеризовать как этап перенесения общенаучного понятия «потенциал» в сферу экономических исследований, в экономическую среду. Однако протекает этот процесс недостаточно системно, без должного учета всего комплекса вопросов, связанных с использованием потенциала и его оценок, а также опыта, накопленного в этой области представителями других наук.

3. Как следствие предыдущих пунктов, собственно оценки потенциалов (независимо от методов их получения и уровня научной обоснованности) практически не используются при рассмотрении теоретических и прикладных вопросов управления потенциалом предприятий в частности и управления предприятиями в целом.

4. Доминирующий в настоящее время ресурсный подход провоцирует исследователей на уровне методологии на подмену оценок потенциала оценками ресурсов, отдельных активов предприятий и стоимости бизнеса в целом. Более того, это явление характерно и для исследователей, которые стоят на других позициях по вопросам толкования экономического содержания понятия потенциала, что можно объяснить только объективной сложностью понятия потенциала и его измерений в экономике. В таких условиях существенно проще опереться на уже существующие в экономике, на первый взгляд, близкие потенциалу по своему содержанию, понятия, показатели, оценки и методы оценивания, несмотря на их определенное несоответствие сущности потенциала и возможностям использования последнего в управлении экономическими процессами.

5. Следствием подмены оценок потенциала оценками несколько иного типа является и применение в задачах управления потенциалов существующих методов и приемов управления, которые не предусматривают использование понятия и оценок потенциала, что не способствует развитию ни этих методов, ни теории потенциалов как находящегося еще только в стадии формирования раздела теории управления.

6. Постановка во главу угла развития теории потенциалов управленческих задач, включая поиск задач, которые могут быть более эффективно, более точно или более строго решены с использованием оценок потенциалов, позволяет определить и четко сформулировать конкретные требования к оценкам потенциалов, а значит, и к методам измерения потенциалов, призванным обеспечить выполнение указанных требований.

Изложенные выше методологические положения, определяющие место и порядок использования потенциалов в задачах управления предприятиями, учитывают специфику потенциалов как синтетических признаков предприятия, характер задач управления развитием предприятия и их взаимную обусловленность. ■

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Бачевський Б. Є.** Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
- 2. Брутман А. Б.** Промышленное предприятие как объект измерения конкурентоспособности: методологический аспект / А. Б. Брутман // Вісник Хмельницького університету. – 2009. – Т. 2. Економічні науки, № 4. – С. 156 – 161.
- 3. Добикіна О. К.** Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
- 4. Должнаський І. З.** Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / І. З. Должнаський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
- 5. Карапейчик И. Н.** О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов / И. Н. Карапейчик // Бизнес Информ. – 2012. – № 3 (т. 1). – С. 8 – 12.
- 6. Карапейчик И. Н.** О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов / И. Н. Карапейчик // Бизнес Информ. – 2012. – № 4 (т. 2). – С. 10 – 13.
- 7. Карапейчик И. Н.** Понятие потенциала в экономике: задачи и направления исследований / И. Н. Карапейчик // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7 (133). – С. 16 – 25.
- 8. Карапейчик И. Н.** Понятие потенциала в экономике: общая концепция / И. Н. Карапейчик // Эффективная экономика. – 2011. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=820>
- 9. Карапейчик И. Н.** Потенциальные функции и задача систематизации потенциалов в экономике / И. Н. Карапейчик // Інноваційні економіка. – 2012. – № 4(30). – С. 9 – 15.
- 10. Краснокутська Н. В.** Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
- 11. Лапин Е. В.** Экономический потенциал предприятия / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 310 с.
- 12. Федонін О. С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.
- 13. Чавленко А. Ю.** О понятии потенциала в экономических исследованиях [Электронный ресурс] / А. Ю. Чавленко // Капитал страны – Режим доступа : <http://www.kapital-rus.ru/index.php/articles/article/187954>