Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

№ 7, 2015

УДК 005.21:005.336

Т. М. Кібук,
к. е. н., доцент кафедри Стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

T. Kibuk,
Ph.D, Associate Professor of the Department of strategy of enterprises of
SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv

FEATURES INTRODUCTION STRATEGIC POTENTIAL IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE STRATEGY

Управління стратегічним потенціалом — це складний та інтегрований динамічний процес, правильність вибору якого залежить від того, яким чином будь-яке підприємство прагне використовувати власні ресурси та можливості для досягнення власної загальної стратегії. У статті виділено основні складові, об'єкт та предмет стратегічного управління підприємством. Проведена систематизація сучасних принципів та функцій стратегічного управління підприємством. Визначено основні етапи процесу розробки та реалізації загальної стратегії підприємства. Запропоновано методичний підхід до вдосконалення процесу розробки та реалізації загальної стратегії підприємства, реалізація якого грунтується на впровадженні в його систему управління та оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Викладено авторську модель управління стратегічним потенціалом підприємства, як одного з основних складових процесу розробки та реалізації загальної стратегії.

Management of strategic potential - a complex and integrated dynamic process, right choice depends on how any enterprise wants to use their own resources and capabilities to achieve their own overall strategy. The article highlights the main constituents, the object and the subject of strategic management. The systematization of modern principles and functions of strategic management are conducted. The main stages of the development and implementation of the overall strategy are defined. The article suggests a methodical approach to improve the development and implementation of the overall business strategy, the implementation of which is based on the introduction management and evaluation of enterprise strategic potential in this process. The author's model of strategic potential of enterprise as one of the main components of the development and implementation of overall strategy are presented.

Ключові слова: *процес розробки та реалізації стратегії підприємства, стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства.*

Keywords: *the development and implementation of business strategy, enterprise strategic potential, management of enterprise strategic potential.*

Постановка проблеми. Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління (далі СУ), основою якої на нашу думку, має виступати процес розробки та реалізації стратегії підприємства.

Динамічність, відмітність природи та різноспрямованість впливу багаточисельних чинників, що впливають на діяльність підприємств, значно ускладнюють формування ними достатнього стратегічного потенціалу для досягнення встановленої загальної стратегії. Цілком очевидно, що така багатопланова проблема постійно знаходиться у полі зору багатьох науковців і практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження методик стратегічного управління підприємство та переліку основних етапів останнього знайшло своє відображення в роботах багатьох не тільки закордонних, але й вітчизняних економістів. Найбільш вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством з урахуванням такої складової, як стратегічний потенціал підприємства, зробили такі вітчизняні та закордонні вчені та економісти, як: О.С. Виханський, Т. Йеннер, О.О. Колесніков, Б.М. Мізюк, І.П. Отенко, О.В. Ревенко, О.М. Таран, Н.В. Шелегеда, Г.О. Шульга.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз інформаційних джерел [1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено методичні підходи до стратегічного управління підприємством, однак питання врахування в останніх оцінювання та управління стратегічним потенціалом (далі СПП), як одних з етапів процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства, опрацьовано лише частково, а надбані результати мають несистематизований, іноді суперечливий характер. Зазначене окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлено в даній статті, метою якої є удосконалення процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства.

Постановка задачі. Для досягнення поставленої мети автором поставлено і вирішено наступні завдання:

- виділено основні складові СУ;
- систематизовано його принципи та функції;
- встановлено предмет та об'єкти СУ;
- розроблено удосконалену систему розроблення та реалізації стратегії.

Результати. Для того, щоб підприємство в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища було спроможне дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

1) визначеність загальних напрямків розвитку;
2) правильність вибору стратегій розвитку;
3) чіткість відбору напрямків використання та відповідного розподілу ресурсів;
4) правильність оцінювання ступеня відповідності СПП встановленій стратегії;

5) ефективність системи управління СПП;

6) наявність системи стратегічного контролю.

Провідне місце в такому забезпеченні надається саме стратегічному менеджменту.

Аналіз інформації [1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13] показав, що загалом СУ розглядається як процес розроблення та реалізації стратегії підприємства, що функціонує в умовах зовнішнього середовища [10, с. 19].

Характерні риси стратегічного управління певної організації, на нашу думку, залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис СПП; обраної стратегії підприємства; ефективності менеджменту тощо.

Ефективність реалізації стратегії підприємства, на нашу думку, залежить від:

1) використання СПП як основного фактора стратегічного розвитку організації;

2) гнучкої орієнтації до змін зовнішнього середовища;

3) своєчасних змін в організації з метою збереження та розвитку конкурентних переваг;

4) обгрунтованості обраної стратегії та ін.

Виділяють три групи об’єктів СУ, що відповідають трьом структуроутворюючим рівнями підприємства:

- функціональна сфера діяльності – це структурні підрозділи підприємства, орієнтовані на виконання певних функцій і забезпечення успішної діяльності стратегічних одиниць бізнесу та підприємства в цілому (НДР, виробництво, фінанси тощо) [11, с. 62];

- підприємство в цілому;

- СПП, який включає внутрішній та зовнішній потенціали, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, предметом стратегічного управління є такі складові: генеральні цілі організації; стратегії підприємства; елементи СПП, якщо ці елементи є необхідними для досягнення цілей, але в даний момент відсутні або наявні в недостатньому обсязі.

Наш інформаційний пошук [4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13] показав, що незважаючи на деякі відмінності в поглядах на етапи СУ, в цілому можна виділити такі:

1) встановлення місії та цілей організації;

2) аналіз зовнішнього середовища підприємства;

3) розробка стратегії та формування «стратегічного набору підприємства»;

4) система реалізації стратегії;

5) стратегічний контроль.

Хоча більшість дослідників визнає значущість СПП та необхідність оцінювання та управління ним, зазвичай не включають їх до процесу стратегічного управління підприємством. Врахування останніх у процесі стратегічного управління досліджуваної категорії дозволяє більш повно оцінити ресурси та можливості підприємства їх відносно відповідності обраній стратегії та прийняти зважене стратегічне рішення.

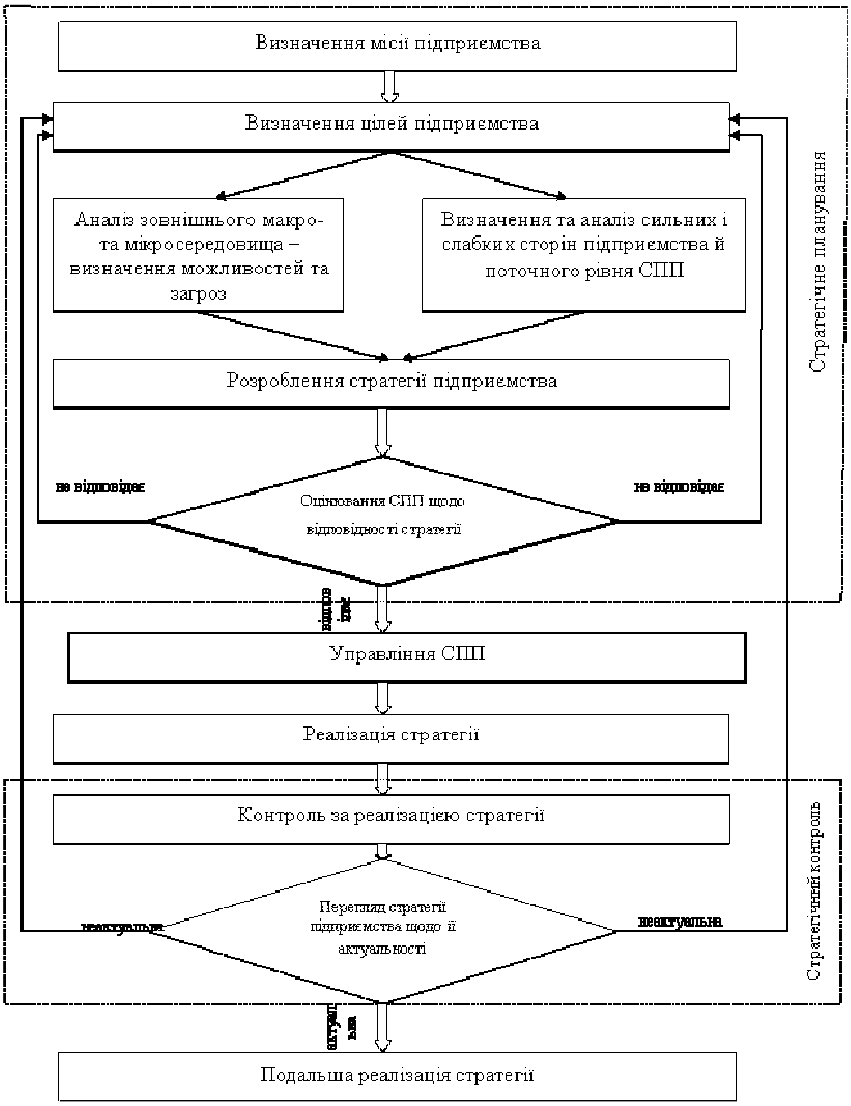
Тому, ми пропонуємо до етапів стратегічного управління включити етапи аналізу поточного рівня СПП оцінювання та управління останнім (рис. 1). Таким чином, запропонований нами вдосконалений загальний алгоритм розробки та реалізації стратегії включає такі етапи:

1) **Визначення місії підприємства**. Місія – це головна загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Вона деталізує статус підприємства й забезпечує напрям та орієнтири для встановлення цілей і стратегій на різних його рівнях. Отже, формування місії повинно передбачати:

- цілі та завдання підприємства з точки зору його основних послуг і виробів, ринків та основних технологій, тобто відповідно до характеру своєї підприємницької діяльності;

- робочі принципи підприємства стосовно зовнішнього середовища, цінності, на яких базується його діяльність;

- культуру організації, робочий клімат на підприємстві, людей, яких приваблює даний клімат, правила та взірці поведінки [9, с. 44].



де, ◇ та ▭ - блоки введені автором.

Рис. 1. Вдосконалений алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

2) **Визначення цілей підприємства**. Встановлення конкретних цілей допомагає перейти від загального формування місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти конкурентних переваг [13, с. 8]. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних дій [8, с. 207]:

- визначення закономірних та необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- встановлення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- виявлення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;
- розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин та стану об'єкта управління.

3) **Аналіз середовища підприємства** припускає дослідження трьох його складових: макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища включає вивчення таких компонентів: стан економіки, правове регулювання та управління, політичні процеси, природне середовище й ресурси, соціальна та культурна складові суспільства, його науково-технічний й технологічний розвиток, інфраструктура тощо.

Аналіз мікросередовища проводиться за такими компонентами: споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища показує ті внутрішні можливості та ресурси, на які може розраховувати організація у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє більш вірно сформулювати місію та краще з'ясувати цілі підприємства.

Для аналізу середовища використовується метод SWOT – аналізу, який є досить поширеним підходом, що дозволяє провести одночасне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

4) **Розробка стратегії підприємства**. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, та альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [8, с. 236]. На цьому етапі підприємство визначає як воно буде досягати свої цілі та реалізовувати місію.

5) **Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства,** що базується на визначенні ступеня відповідності СПП встановленій загальній стратегії підприємства [15, с. 33]. Якщо оцінка показує, що останній відповідає встановленій загальній стратегії підприємства, то переходимо до етапу управління стратегічним потенціалом підприємства. Якщо виявляється невідповідність СПП встановленій загальній стратегії підприємства, то необхідним є перегляд цієї стратегії, тобто переходимо до 2 етапу, а саме, до перегляду цілей підприємства на їх ефективність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та рівня існуючого СПП.

6) **Управління стратегічним потенціалом підприємства**. Стратегічною метою підприємства є досягнення стійких конкурентних переваг на ринку у довгостроковому періоді. Засобом та джерелом досягнення цього є стратегічний потенціал підприємства, що включає ресурси та компетенції, якими володіє або може володіти організація.

Управління даними процесами передбачає розробку, вибір та обгрунтування пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимальної структури цілей та розробку й реалізацію загальної стратегії підприємства, а також формування відповідної їм структури СПП, проведення контролю за реалізацією стратегії та завчасною її корегуванням.

Процеси управління, використання, формування та розвитку СПП мають як поточний, так і стратегічний характер. При управлінні останнім ми затикаємося з управлінням як поточним станом підприємства, так й перспективами його розвитку.

Процес розвитку підприємства відбувається в умовах невпевненості у майбутньому й припускає вплив випадковостей, тому управління СПП носить довгостроковий стратегічний характер. Цей процес включає постійний пошук та реалізацію нових можливостей та шляхів використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства.

Метою управління процесом функціонування підприємства є отримання прибутку в короткостроковому періоді часу та збереження його поточного рівня за рахунок використання поточних можливостей та компетенцій, тобто за рахунок використання поточного потенціалу. Оскільки СПП включає не тільки можливості та ресурси, які підприємство може отримати в перспективі, а й ті, що воно вже має, то процес управління СПП має деякою мірою поточний характер.

Задля супроводження процесів управління СПП є необхідним створення оціночно-аналітичної системи на підприємстві. Ми пропонуємо використовувати методичний підхід до управління досліджуваною категорією, який включає загальний алгоритм (рис. 2), що складається з таких етапів.

1. Визначення поточного рівня СПП, за допомогою його узагальнюючої структури [16] та використовуючи експертний метод, результати розрахунку якого заносяться до зведеної таблиці [16].

2. Оцінювання рівня використання СПП, за допомогою узагальнюючого коефіцієнту СПП за критерієм відповідності загальній стратегії підприємства. Методика даного оцінювання більш детально описана у [15].

3. Прийняття рішення з управління СПП. На цьому етапі приймаються такі рішення: підвищення ефективності використання всього СПП, а також окремих його елементів; спрямування ресурсів на підвищення рівня найбільш вагомих складових СПП для досягнення встановленої стратегії підприємства; спрямування ресурсів на підвищення рівня найбільш вагомих складових СПП для досягнення встановленої стратегії підприємства; перерозподіл ресурсів у структурі СПП тощо.

Рис. 2. Запропонована модель управління стратегічним потенціалом підприємства

Наприкінці цього етапу обирається один з чотирьох шляхів використання СПП [2]:

- *Орієнтація на існуючий СПП на освоєних ринках*. При цьому основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах. Очевидно, що подібна орієнтація може призвести до послаблення конкурентних позицій, особливо на динамічних ринках.

- *Створення нового СПП на вже освоєних ринках*. Це головний напрям розвитку підприємства у разі, коли оброблені ринки володіють достатнім потенціалом зростання або коли у підприємства немає засобів для експансії на інших ринках. З формуванням нового потенціалу підприємство прагне поліпшити або зберегти свої конкурентні позиції.

- *Освоєння нових ринків за допомогою існуючого СПП*. Підприємство на базі своїх ресурсів і компетенцій шукає нові можливості або ринки, де вони мають можливість прибутково використовуватися. Головною проблемою при такій орієнтації в багатьох випадках є відсутність ринкових "ноу-хау", що ускладнює профілізація товарів та послуг у споживачів і формування ефективної збутової мережі.

- *Створення нового СПП для освоєння нових ринків*. Це найважчий шлях, оскільки підприємство не знайоме із специфікою нового ринку, крім того вимушене розвивати компетенції, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Через великі ризики подібна ситуація виправдана лише в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток. Це, як правило, типово для ринків, що зароджуються та на яких новий постачальник товарів і послуг не відчуває звичайний тиск з боку існуючих на цих ринках конкурентів. Подібна орієнтація не виправдана, коли ринок не володіє високим потенціалом зростання, що може призвести до великих ризиків, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії.

4. Контроль за використанням СПП. Рішення щодо його створення орієнтовані на майбутнє. Йдеться в першу чергу про те, щоб завчасно знайти деградацію задіяного СПП і появу нового. Особливе значення мають передумови, обумовлені потребами клієнтів. Вельми важливі передумови, пов'язані з конкурентами, оскільки ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності. Нарешті, необхідна перевірка на спроможність і внутрішньо фірмових передумов. На підприємствах з широко диверсифікованими програмами особливою увагою користуються стратегічні установки загального фірмового масштабу, які знову ж таки залежать від шансів на різних ринках.

Цей вид контролю може бути орієнтований як на перевірку ефективності задіяного СПП, так і на результати робіт із створення нових ресурсів і компетенцій підприємства. В рамках даного етапу необхідно відповісти на наступні питання [6]: чи дотримуються плани по створенню нового виробничого потенціалу; чи досягається за допомогою діючого потенціалу адекватна конкурентна позиція на ринку; чи забезпечує завойована позиція задовільний рівень прибутку.

При цьому завчасно повинні виявлятися події, які несуть загрозу для СПП. На практиці разом з виявленням загроз, з'являється можливість знайти нові шанси і забезпечити підприємству розвиток відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, через визначальний вплив СПП на можливості підтримки стійкості підприємства, отримання додаткових конкурентних переваг та забезпечення здійсненності встановленої загальної стратегії у довгостроковому періоді, управління останнім є одним з основних етапів стратегічного управління підприємством.

7) **Реалізація стратегії** – стосується всіх сфер управлінської діяльності, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Механізм, що дозволяє досягти такого результату повинен підсилюватися тактичними та оперативними заходами, що оформлюються відповідними організаційними планами, сітьовими графіками, технологічними картами, тощо, за участю самих виконавців [8, с. 466].

7) **Контроль за реалізацією стратегії** забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей та власне цілями організації.

8) **Перегляд стратегії підприємства щодо її актуальності** забезпечує критичну оцінку діючої стратегії підприємства. Щоб завчасно виявити ринкові небезпеки і пов'язані з ними зміни, необхідна постійна перевірка придатності стратегічних планів. Важливо правильно оцінити, наскільки ухвалені у минулому рішення ще придатні на фоні поточного і очікуваного розвитку ринкової ситуації [6]. Якщо оцінка обраної стратегії дає позитивний результат, тобто стратегія відповідає встановленим цілям організації, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, то вона продовжує реалізовуватися.

Якщо ж оцінка виявиться негативною, тобто стратегія потребує зміни або корегування, то відбувається перехід до другого етапу СУ, а саме, до перегляду цілей підприємства на їх ефективність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим особливе значення набуває стратегічний контроль. Оскільки упущення і помилки в області стратегії виявляються через значний час, то він націлений не стільки на виявлення зроблених у минулому помилок, скільки на ідентифікацію необхідних поправок курсу в майбутньому. До складу стратегічного контролю входять такі етапи СУ: контроль за реалізацією та оцінювання обраної стратегії.

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства, що принципово відрізняє його від управлінського або оперативного контролю, оскільки він не зосереджений на правильності виконання стратегічного плану, окремих робіт, функцій й операцій, здійсненні стратегії. Він фокусується на можливості в подальшому реалізовувати обрану загальну стратегію та встановити чи призведе її реалізація до досягнення встановлених цілей. Корегування за його результатами може стосуватися як стратегії, так і цілей організації.

Висновок. Таким чином, врахування оцінювання та управління СПП як складових системи СУ та їх аналіз дозволяє прийняти більш зважені стратегічні рішення, надати рекомендації щодо шляхів підвищення: ефективності використання СПП, адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

На завершення можна констатувати, що питання розробки загального алгоритму управління СПП та інші поки що лишаються відкритими і являють собою проблемне поле для подальших досліджень як безпосередньо автором цієї статті, так і чисельних науковців та практиків, що спеціалізуються у цій предметній галузі.

Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф Игорь ; [пер. с англ.]/ – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборонська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание : [Монография] / Отенко И.П. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
4. Шульга Г.О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис.
на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами" / Г.О. Шульга. – Харків, 2001. – 19 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров / Попов С.А. – М : Инфра-М, 1999. – 321 с.
6. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Електронний ресурс] / Томас Йеннер // Менеджмент и маркетинг. – 1999. - № 2/99. – Режим доступу до журн.: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm.
7. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством / Мізюк Б.М. – Львів: „Коопосвіта" ЛІКА, 1999. – 388 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / Шершньова З.Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : [Монографія] / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.
10. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : [Монографія] / І.А. Ігнатьєва. – К. : Знання України, 2005. – 250 с.
11. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. / С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.
12. Дребот Н.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / Н.П. Дребот, Л.В. Мороз, Б.І. Пшик – Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 150 с.
13. Таран О.М. Стратегічне управління : навч. посіб. / О.М. Таран. – К. : Харк. нац. аграр. ун-т, 2004. – 145 с.
14. Стратегічне управління потенціалом підприємства : [Монографія] / НАН України. Інститут економіки промисловості / [Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.
15. Кібук Т.М. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства // Формування ринкових відносин в Україні / Т.М. Кібук. – 2008. - № 12 (91). – С. 31-37.
16. Кібук Т. М. Поелементна структуризація стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Держава та регіони. (серія : Економіка та підприємництво). – 2008. – № 5. – С. 73–77.

References.

1. Ansoff , I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Progress, Moscow, Russia.
2. Shershn'ova, Z.Ye. and Oborons'ka, S.V. (1999), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Otenko, I.P. (2006), Strategicheskoe upravlenie potentialom predpriyatiya [Strategic management of enterprise potential], HNEU, Kharkov, Ukraine.
4. Shul'ha, H.O. (2001), "Strategic management of an enterprise development", Ph.D. Thesis, Enterprise, management and marketing, Kharkiv state economical university, Kharkiv, Ukraine.
5. Popov, S.A. (1999). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Infra-M, Moscow, Russia.
6. Jenner, Thomas. (1999), " Establishment and implementation potential of success as a key task of strategic management", *Menedzhment i marketing*, [Online] , vol. 2/99, available at: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm (Accessed 8 March 2008).
7. Miziuk, B.M. (1999), Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom [Enterprise strategic management], "Kooposvita" LKA, L`viv, Ukraine.
8. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Aref'ieva, O.V. and Korenkov, O.V. (2004), Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpryiemstv [Management of potential development of industrial enterprises], HROT, Kyiv, Ukraine.
10. Ihnat'ieva, I.A. (2005), Stratehichnyj menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic management: theory, methodology, practice], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
11. Honcharova, S.Yu. and Otenko, I.P. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
12. Drebot, N.P. Moroz, L.V. and Pshyk, B.I. (2005), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], LBI NBU, L`viv, Ukraine.
13. Taran, O.M. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Khark. nats. ahrar.un-t, Kharkiv, Ukraine.
14. Sheleheda, B.I. Kas'ianova, N.V. Bersuts'kyj A.Ya. and others (2006), Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryiemstva [Strategic management of enterprise potential], DonUEP, Donets`k, Ukraine.
15. Kibuk T.M. (2008), "Methods of evaluating enterprise strategic potential", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (91), pp. 31-37.
16. Kibuk T.M. (2008), " Atomic structuring the strategic potential of enterprise", *Derzhava ta rehiony (seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo)*, vol. 5, pp. 73–77.

Стаття надійшла до редакції 19.07.2015 р.

ТОВ "ДКС Центр"