

УДК [005.21.005.336].658.87

Алексеев Сергей Борисович
Кандидат экономических наук
Доцент кафедры экономики предприятия
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНБАССА

В статье предложен механизм формирования внутреннего стратегического потенциала (ВСП) торгового предприятия, разработан комплексный подход к формированию элементов ВСП, предложена принципиальная схема формирования функциональных требований к стратегическому потенциалу каждого элемента внутреннего стратегического потенциала и факторов, которые их обеспечивают.

Ключевые слова: формирование; стратегический потенциал; внешний и внутренний потенциал, торговое предприятие; концептуальная модель, механизм; комплексный подход.

JEL classification code: F170, F190

Sergey Alekseev
Ph.D. (economics)
Associate professor of company economics chair
The Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky

FORMATION MECHANISM OF INTERNAL STRATEGIC POTENTIAL OF DONBASS TRADE ENTERPRISES

The mechanism of formation of internal strategic potential (ISP) of trading enterprise is suggested in the article. An integrated approach to the formation of elements of the ISP has been developed. A basic scheme for the formation of functional requirements to the strategic potential of each element in the internal strategic potential and factors, which provide them, are proposed.

Keywords: formation; strategic potential; external and internal potential, trade enterprise; conceptual model, mechanism, complex approach.

JEL classification code: F170, F190

В современных условиях экономической и политической нестабильности в Донбассе функционирование торговых предприятий осложнено наличием большого количества факторов внешней среды, которые быстро и непредсказуемо изменяются. Несмотря на то, что торговля является многофункциональной отраслью, которая наиболее быстро реагирует на экономические изменения, анализ динамики финансовых результатов от обычной деятельности торговых предприятий Донецкой области за период с 2005 по 2014 годы отображает негативную тенденцию получения убытков начиная с 2007 года. Это свидетельствует о том, что большинство торговых предприятий Донбасса не достигают своих стратегических целей. Такие тенденции значительно повышают актуальность эффективного управления формированием стратегического потенциала торгового предприятия. Поэтому у современных торговых предприятий существует необходимость внедрения в практику хозяйственной деятельности элементов стратегического управления для формирования своего стратегического потенциала. В основе современной концепции стратегического управления лежат фундаментальные исследования таких зарубежных ученых, как Д. Аакер, И. Ансофф, Р. Акофф, М. Армстронг, К. Боумэн, Р.М. Грант, П. Друкер, Б. Карлофф, М.Х. Мескон [14], Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел. Значительное влияние на развитие современного стратегического менеджмента оказали также труды российских и украинских исследователей, среди которых необходимо отметить Н.А. Аткинину [3], В.В. Васильеву [4], М.Х. Ибрагимову [7], З.Е. Шершневу [19] и др.

Отдельные вопросы внедрения стратегического управления в деятельность торгового предприятия рассмотрели такие авторы, как Е.М. Азарян, В.В. Алопий, А.А. Бакунов, Б. Берман, Н.Ю. Возиянова, Н.М Гуржий, Ф. Котлер [10], В.В. Никишкин, А.А. Садеков, Л.В. Фролова [17].

Однако, несмотря на большое количество исследований в данной области, современное стратегическое управление торговым предприятием методологически недоработано, практически не используется и нуждается в разработке новых теоретико-методологических подходов и механизмов.

Что касается вопросов формирования и использования потенциала предприятия, то они в настоящее время недостаточно изучены, среди авторов, исследующих эти проблемы в теоретическом аспекте, следует отметить Н.В. Арестову [2], Р.К. Горшкова [5], И.В. Гречину [6], А.А. Ильчук [8], Т.В. Кирилову [9], Н.С. Краснокутскую [11], Е.В. Лапина [12], Ю.А. Макушеву [13], О.С. Федонина [15].

Большинство авторов говорят о важности изучения и оценки потенциала предприятия и одновременно все отмечают сложность этой экономической категории для изучения. При этом ученые выдвигают разнообразные взгляды на содержание, структуру, процесс формирования потенциала предприятия, особенно в долгосрочной перспективе.

Таким образом, дальнейшего развития требуют вопросы разработки методологии и механизмов формирования и использования стратегического потенциала на основе синтеза положений традиционной концепции стратегического управления и управления стратегическим потенциалом.

Рассматривая комплекс вопросов, которые касаются формирования потенциала предприятия, большинство авторов современной экономической литературы [2, 5,8,9,15] связывают формирование потенциала с формированием предприятия как социально-экономической системы.

При этом, как отмечают авторы, в период кризисных явлений в экономике недостаточно внимания уделяется формированию стратегического потенциала предприятия как на практике, так и в научных исследованиях.

Чаще всего под формированием потенциала предприятия авторы понимают идентификацию и создание спектра предпринимательских возможностей, его структуризацию и построение определенных организационных форм ради стабильного развития и эффективного воссоздания [16, с.53]; процесс

реализации мероприятий по обеспечению рыночных возможностей предприятия путем изменения его характеристик и свойств к необходимому уровню в соответствии с поставленными целями [9, с.25]; создание и организацию системы ресурсов и компетенций таким образом, чтобы результат их взаимодействия был фактором успеха в достижении стратегических, тактических и оперативных целей предприятия [11, с. 28, 13, с. 51].

Однако большинство авторов не предлагают общую модель формирования стратегического потенциала предприятия на основе системного анализа и основных черт, которые присущи предприятию как социально-экономической системе и модели связи предприятия с окружающей средой.

В основе концептуальной модели формирования стратегического потенциала торгового предприятия должна быть взаимосвязь между внутренней и внешней средой предприятия и адаптация потенциала внутренней среды предприятия к внешнему потенциалу.

Все без исключения авторы экономической литературы по вопросам стратегического управления и стратегического маркетинга подчеркивают, что с целью эффективного функционирования предприятию необходимо оценивать потенциал развития и определять влияние внешней среды на его деятельность [7, с.140]; в то же время авторы экономической литературы по вопросам управления потенциалом недостаточно внимания уделяют учету возможностей внешней среды при формировании потенциала предприятия.

Существуют разные классификации факторов внешней среды, но большинство авторов утверждают, что внешняя среда предприятия состоит из микросреды, которая влияет на деятельность предприятия более всего и создает рыночные возможности и угрозы, и макросреды, которая влияет как на само предприятие, так и на микросреду [7,с.141, 10, с. 175, 14, с.115].

Относительно классификации факторов макросреды, позиции авторов тоже мало чем отличаются. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг предлагают учитывать демографическую, экономическую, экологическую, научно-техническую, политическую и культурную среду [10, с.182],

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — экономическое, технологическое, социально-культурное, законодательное и политическое влияние на деятельность предприятия [14, с. 114], П. Шварц — экономические, политические, социально демографические, технологические, географические факторы [20, с.37].

Внешний стратегический макропотенциал торгового предприятия — это характеристика стратегического потенциала, которая оценивает совокупность возможностей внешней среды непрямого влияния относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия.

Что касается факторов микросреды, или среды прямого влияния, то мнения авторов также в основном совпадают. Так, в качестве субъектов микросреды Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, Е.М. Азарян, Л.В. Шаруга выделяют клиентов (рынки), поставщиков, конкурентов, посредников и контактные аудитории [10, с. 175].

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури к факторам прямого влияния добавляют государственные органы власти и профсоюза [Мескон, с. 116], но в Украине профсоюзы существенно не влияют на деятельность торговых предприятий, а органы местной власти целесообразно отнести к контактными аудиториями, как и партнеров.

Поскольку стратегический потенциал рассматривается как совокупность текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития, то очевидно, что именно микросреда создает внешний микропотенциал торгового предприятия — это характеристика стратегического потенциала, которая оценивает совокупность возможностей внешней среды прямого влияния относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия, то есть его возможности относительно всех взаимоотношений с покупателями, посредниками, поставщиками, конкурентами и контактными аудиториями.

В совокупности возможности внешней формируют внешний стратегический потенциал предприятия, концептуальная модель формирования которого показана на рисунке 1.

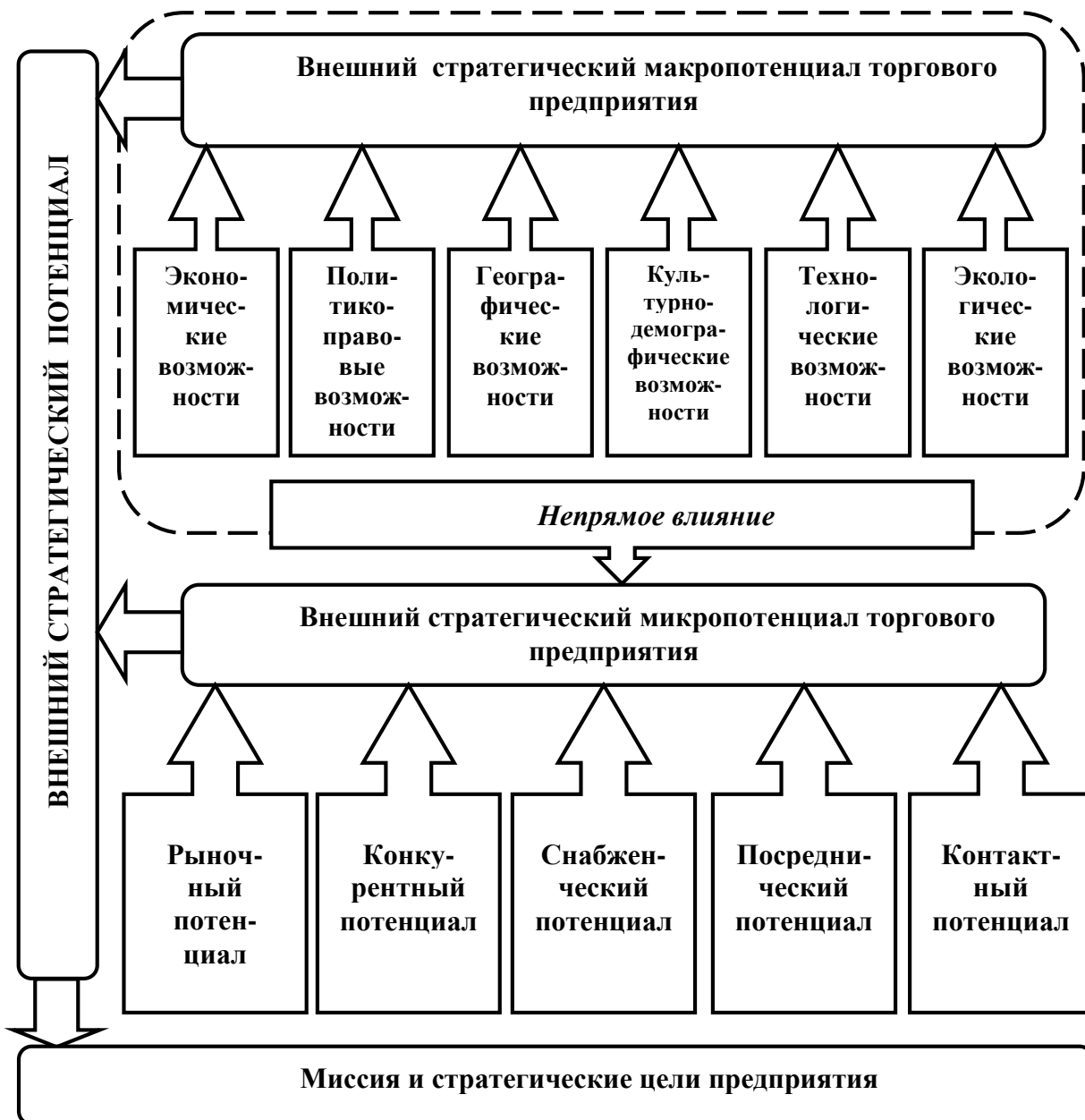


Рисунок 1 — Концептуальная модель формирования внешнего стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)

Внутренний стратегический потенциал отображает внутренние возможности предприятия относительно достижения стратегических целей путем формирования и использования стратегических ресурсов и формируется на основе системы стратегических целей, определенных в результате анализа внешнего стратегического потенциала предприятия.

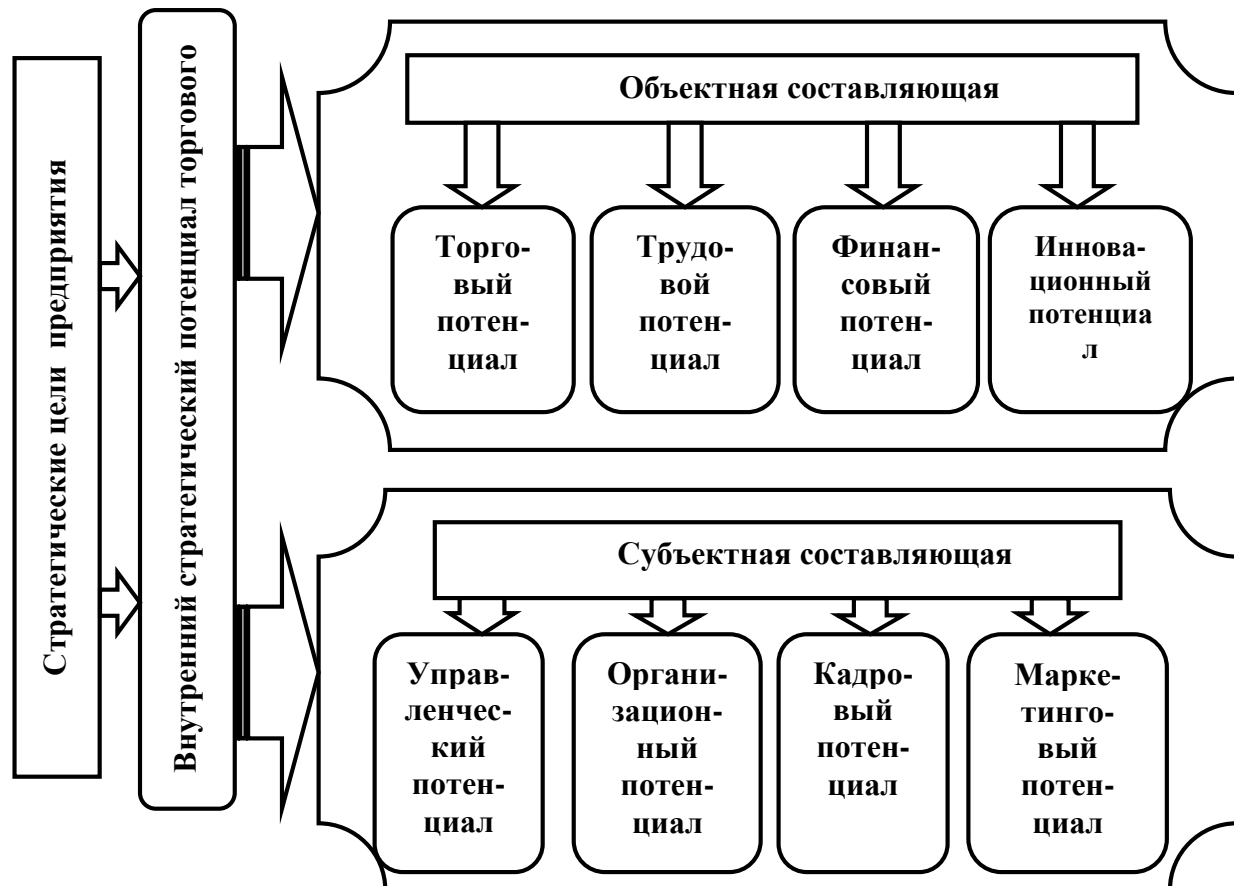
Для рассмотрения процесса формирования внутреннего стратегического потенциала необходимо сначала определить структуру внутренней среды предприятия, потому что каждый ее элемент включает в себе внутренние стратегические возможности, то есть является составной частью внутреннего стратегического потенциала предприятия (Таблица 1).

Таблица 1
Связь факторов внутренней среды и элементов внутреннего стратегического потенциала предприятия

Авторы	Факторы внутренней среды	Элементы внутреннего стратегического потенциала
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [14, с.89]	Цели, задачи, организационная структура, технологии, персонал	Организационный потенциал, технологический потенциал, кадровый
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [10, с. 175]	Высшее руководство, финансовый отдел, производственный отдел, отдел исследований и разработок,	Управленческий потенциал, кадровый
З.Е. Шершнева [19, с.95]	Система элементов, которые используют разные функции в процессе производства	Производственный
Л.В. Фролова, О.В. Григораш [17, с.21]	Финансовая, маркетинговая, торговая, материально-техническая, кадровая, управленческая составляющие	Финансовый, маркетинговый, торговый, материально-технический, кадровый, управленческий
И.А. Аренков, Я.Ю. Салехова [1]	Конкурентная, маркетинговая, инновационная, ресурсная, творческая составляющие	Конкурентный, маркетинговый, инновационный, ресурсный, творческий
Н.В. Арестова [2, с.15]	Интеллектуальная, информационная, профессиональная, технологическая составляющие	Интеллектуальный, информационный, профессиональный, технологический
В. Ханжина, Е. Попов [18]	Трудовая, информационная, финансовая, материальная составляющая	Трудовой, информационный, финансовый, материальный
Р.К. Горшков [5]	Инвестиционная, хозяйственная, финансовая составляющие	Инвестиционный, хозяйственный, финансовый

Как видно из таблицы, относительно факторов внутренней среды позиции авторов существенно отличаются, используются разные подходы к классификации элементов внутреннего потенциала.

Обобщая мнения авторов относительно факторов внутренней среды предприятия, целесообразно предложить концептуальную модель формирования внутреннего потенциала предприятия (Рисунок 2).



[Источник: Разработка автора]

Рисунок 2

Концептуальная модель формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия ВСП

Как видно из рисунка, внутренний стратегический потенциал предприятия с учетом определенных стратегий формирования стратегических ресурсов содержит ресурсную составляющую, которая включает активный и пассивный стратегический потенциал, субъектную и объектную составляющие.

Согласно концепции управления стратегическим потенциалом, внутренний стратегический потенциал торгового предприятия (ВСП) формируется на основе сформированных функциональных стратегий его элементов. Предлагаемый механизм формирования внутреннего

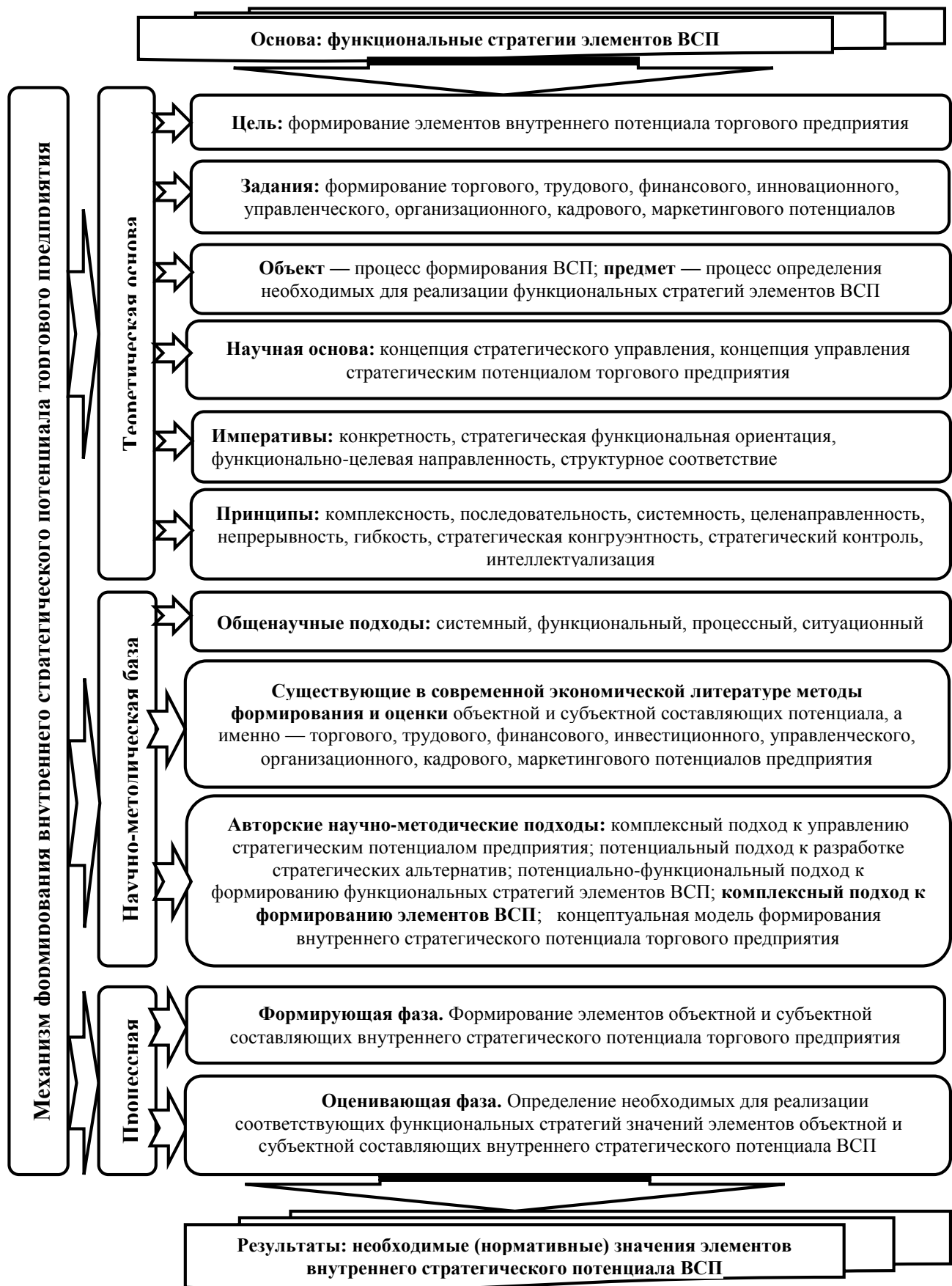
стратегического потенциала торгового предприятия (ВСП) представлен на рисунке 3.

Целью разработки механизма является формирование элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, заданиями — формирование и определение торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов.

Объектом действия механизма формирования ВСП является процесс формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предметом — определение необходимых для реализации функциональных стратегий значений всех элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала.

В качестве научной основы механизма формирования ВСП использованы концепция стратегического управления предприятием и концепция управления стратегическим потенциалом торгового предприятия.

К императивам предложенного механизма формирования внутреннего стратегического потенциала относятся конкретность определения каждого элемента ВСП; стратегическая функциональная ориентация — соответствие каждого элемента внутреннего стратегического потенциала требованиям реализации соответствующей функциональной стратегии; функционально-целевая направленность, которая заключается в обеспечении достижения функциональных целей за счет использования элементов ВСП; структурное соответствие, которое предусматривает соответствие элементов внутреннего стратегического потенциала предложенной концептуальной модели формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (рис. 3).



[Источник: Разработка автора]

Рисунок 3 — Механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия ВСП

Принципы, которые используются при формировании внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, отражены в таблице 2 и основываются на общих принципах управления стратегическим потенциалом предприятия.

Таблица 2 — Принципы формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

Название принципа формирования ВСП	Сущность принципа формирования ВСП
Комплексность	Использование при формировании элементов ВСП предложенного комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом предприятия
Последовательность	Последовательное выполнение действий, направленных на формирование объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала
Системность	Формирование внутреннего стратегического потенциала как системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов
Целенаправленность	Целевая ориентация формирования элементов внутреннего стратегического потенциала на реализацию функциональных стратегий
Непрерывность	Непрерывность процесса формирования внутреннего стратегического потенциала в процессе реализации функциональных стратегий
Гибкость	Создание возможностей внесения изменений в процессы формирования и использования внутреннего стратегического потенциала
Стратегическая конгруэнтность	Достижение и поддержка согласованности всех элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала в процессе реализации функциональных стратегий
Стратегический контроль	Обеспечение постоянного контроля соответствия процессов формирования элементов внутреннего стратегического потенциала требованиям внешнего стратегического потенциала торгового предприятия
Интеллектуализация	Одновременное формирование элементов как объектной, так и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия в процессе реализации функциональных стратегий

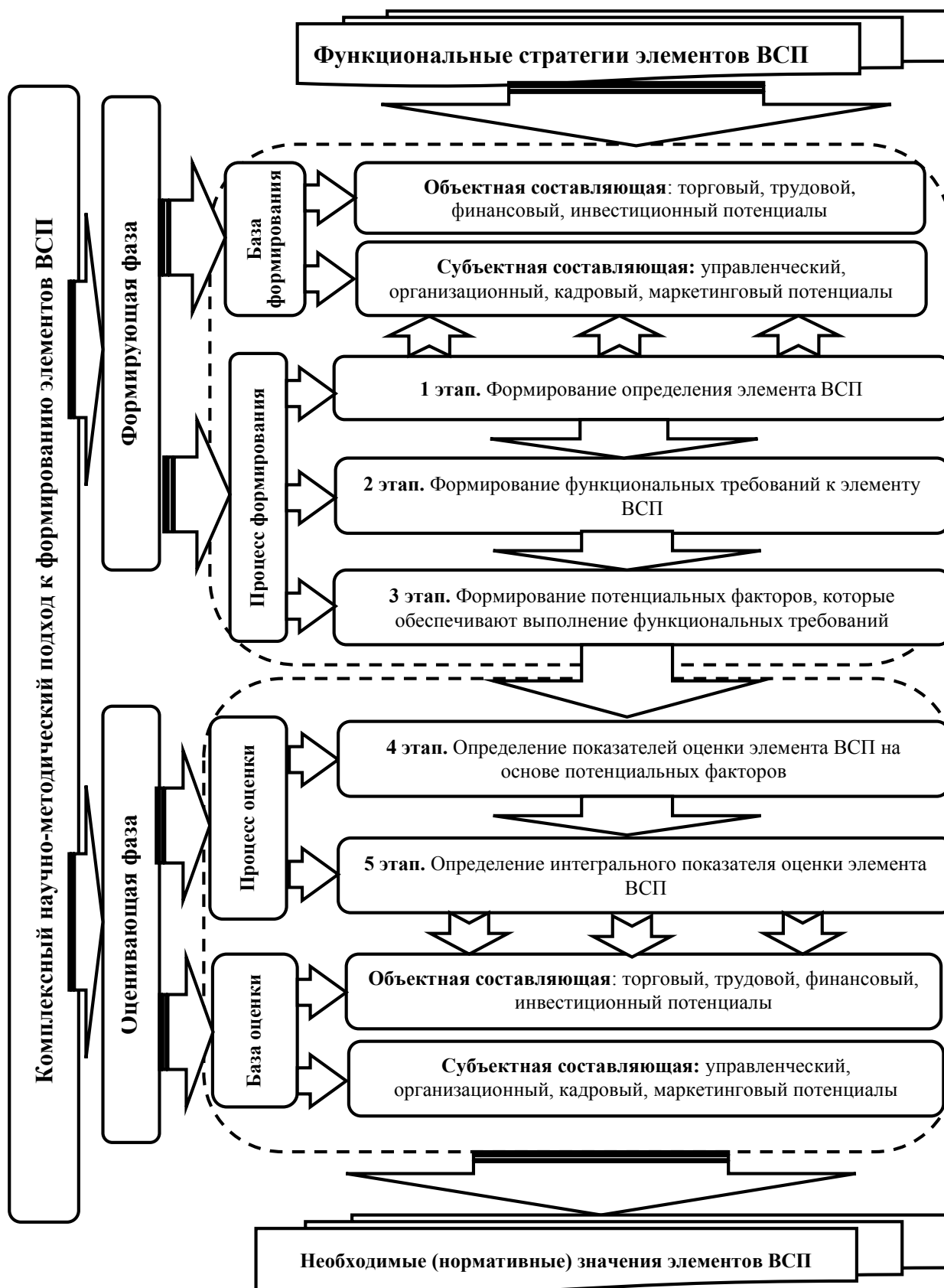
Научно-методическую базу механизма формирования внутреннего стратегического потенциала предприятия формируют, с одной стороны, общенаучные системный, функциональный, процессный, ситуационный подходы и существующие в современной экономической литературе по вопросам формирования и оценки потенциала предприятия методы оценки

объектной и субъектной составляющих потенциала; с другой стороны — комплексный подход к управлению стратегическим потенциалом предприятия, потенциальный подход к разработке стратегических альтернатив, потенциально-функциональный подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала и комплексный подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала (ВСП), а также концептуальная модель формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (рисунок 2).

Процессная база механизма формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия включает формирующую фазу, содержанием которой является формирование элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала и оценивающую фазу, которая предусматривает определение необходимых для реализации соответствующих функциональных стратегий значений элементов объектной и субъектной составляющих ВСП.

Однако в современной экономической литературе по вопросам стратегического менеджмента и управления потенциалом предприятия не существует научно-методического подхода к формированию и определению необходимых для реализации функциональных стратегий значений элементов внутреннего стратегического потенциала, что обуславливает необходимость его разработки.

Комплексный научно-методический подход к формированию элементов ВСП, который предлагается, представлен на рисунке 4. Как видно из рисунка, данный подход основан на теоретической базе механизма формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и объединяет всю его научно-методическую базу.



[Источник: Разработка автора]

Рисунок 4 — Комплексный научно-методический подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала

Формирующая фаза предлагаемого подхода содержит этапы формирования определений соответствующих элементов ВСП, формирования требований к элементам внутреннего стратегического потенциала, которые выдвигают соответствующие этим элементам функциональные стратегии и формирования потенциальных факторов, которые обеспечивают выполнение предъявляемых условиями реализации функциональных стратегий.

Основой для формирования функциональных требований к стратегическому торговому потенциалу и факторов, которые обеспечивают их выполнение являются функциональные цели и функциональные стратегии, соответствующие каждому элементу. Принципиальная схема формирования функциональных требований к стратегическому потенциалу каждого элемента внутреннего стратегического потенциала и факторов, которые их обеспечивают, представлена на рисунке 5.

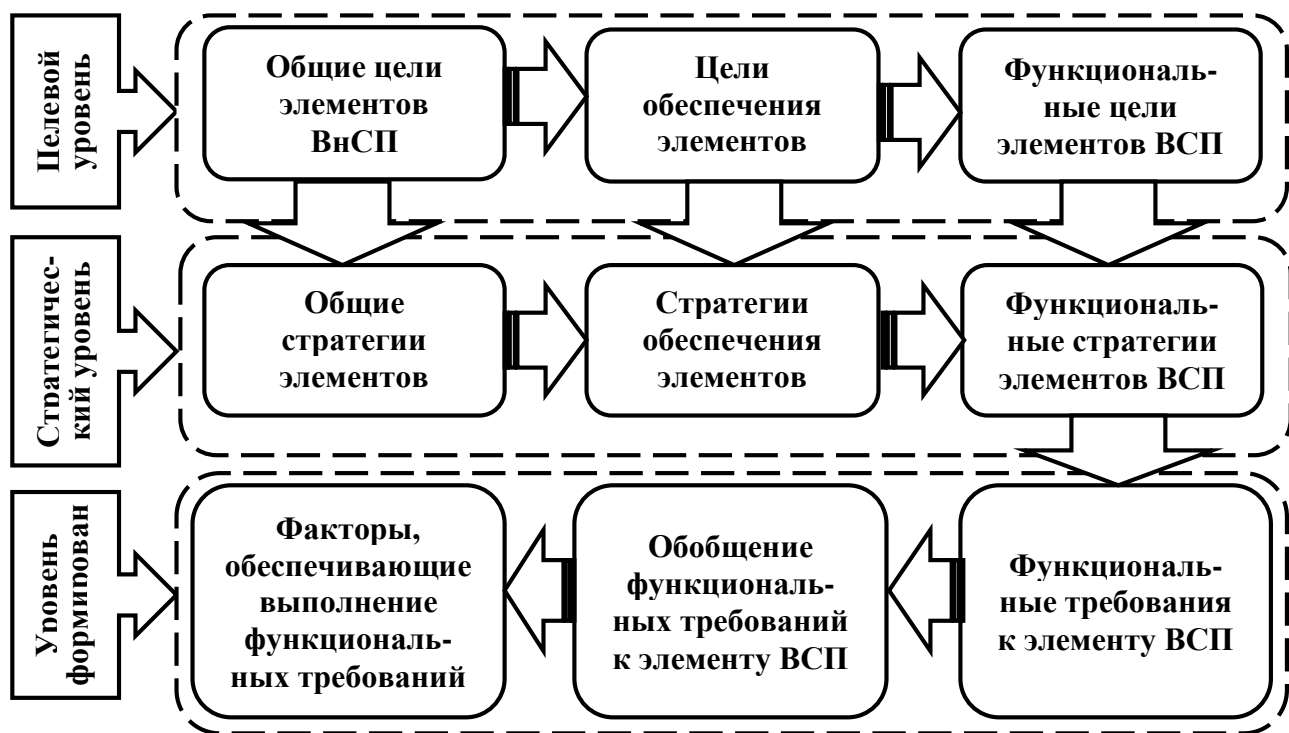


Рисунок 5

Формирование функциональных требований к стратегическому потенциалу элемента ВСП и факторов, которые их обеспечивают

На основе обобщения функциональных требований к стратегическому торговому потенциалу были определены потенциальные факторы, которые

обеспечивают выполнение функциональных требований, при этом в качестве факторов рассматривались те, которые непосредственно обеспечивают рост торгового дохода торгового предприятия.

На четвертом этапе согласно предложенному комплексному потенциальному подходу к формированию элементов ВСП (рисунок 4) на основе определенных потенциальных факторов, которые обеспечивают выполнение функциональных требований, определялись частные показатели оценки стратегического торгового потенциала торгового предприятия. Нормативные значения частных показателей стратегического торгового потенциала торгового предприятия должны отвечать разработанным общим стратегиям элементов внешнего стратегического потенциала, стратегиям обеспечения и функциональным стратегиям стратегического торгового потенциала.

Нормативные и фактические значения, а также коэффициент использования стратегического торгового потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 3.

Таблица 3
Анализ стратегического торгового потенциала торговых сетей

Название предприятия	Нормативное значение СТП, %	Фактическое значение СТП, %	Отклонение СТП, %	Коэффициент использования СТП
ООО «Торговый дом «Амстор»	7,062	5,618	-1,444	0,796
ООО «ТЦ «Обжора»	5,670	5,218	-0,452	0,920
ООО «АТБ-маркет»	7,450	3,880	-3,570	0,521

Обобщенные результаты анализа объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 4 и на рисунке 6.

Таблица 4 — Обобщенные результаты анализа объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торговых сетей

Составляющая ВСП	«Амстор»		«Обжора»		«АТБ»	
	Нормативное значение	Фактическое значение	Нормативное значение	Фактическое значение	Нормативное значение	Фактическое значение
Стратегический торговый потенциал	7,062	5,618	5,67	5,218	7,45	3,88
Стратегический трудовой потенциал	6,057	3,619	4,65	2,839	8,71	5,735
Стратегический финансовый потенциал	11,057	5,819	8,6	5,037	19,05	12,912
Стратегический инновационный потенциал	2,199	0,9383	4,48	2,267	4,83	2,772
Интегральное значение	5,679	3,246	5,646	3,606	8,790	5,312

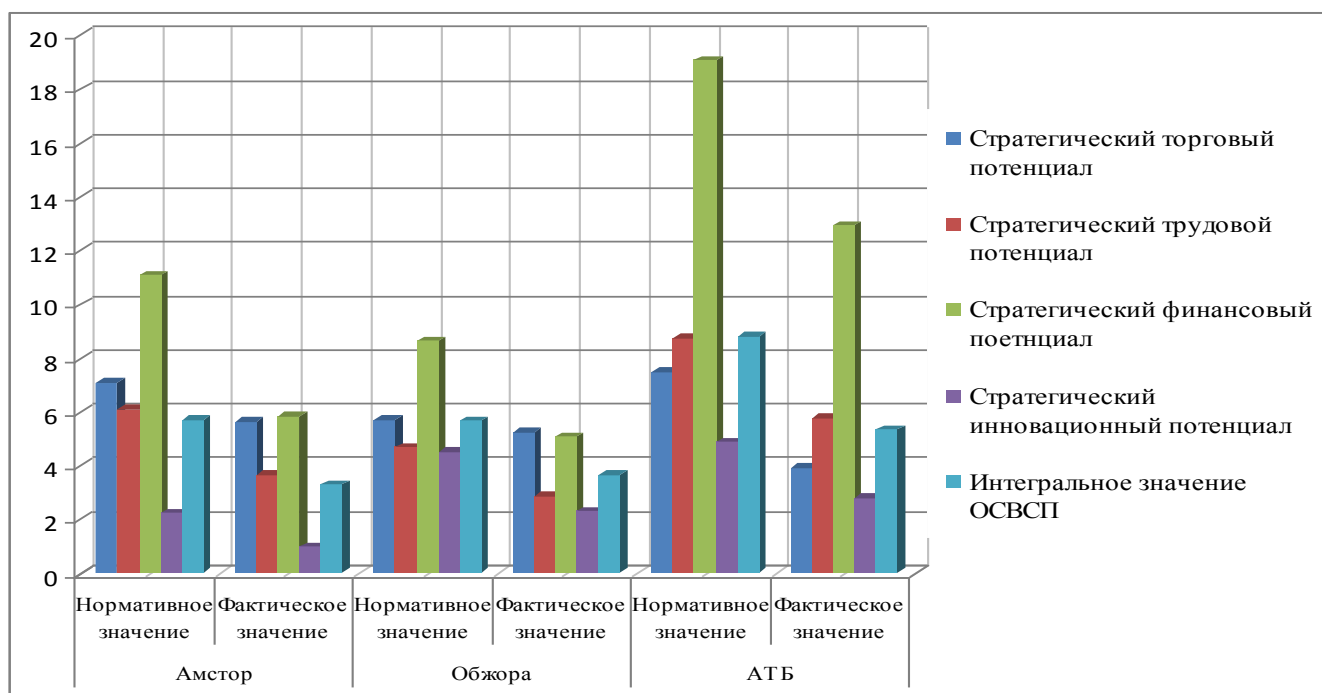


Рисунок 6

Результаты анализа объектной составляющей ВСП исследуемых торговых сетей

Анализ таблицы и рисунка показывает, что наибольшим внутренним стратегическим потенциалом как по фактическим, так и по нормативным

значениям обладает ООО «АТБ-маркет», которое может увеличить свой торговый доход при условии реализации предложенных функциональных стратегий (достижения нормативного значения ОСВСП) на 8,79%.

Таким образом, выделение в составе стратегического потенциала внешнего и внутреннего потенциалов, разработанные концептуальные модели формирования внешнего и внутреннего стратегического потенциала и предложенные механизмы формирования внутреннего стратегического потенциала и комплексный научно-методический подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала могут быть использованы в практической деятельности торговых предприятий Донбасса, о чем свидетельствуют приведенные расчеты. При этом идея формирования внутреннего стратегического потенциала на основе анализа внешнего, как и предложенный механизм формирования внутреннего стратегического потенциала предприятия, а также комплексный подход к формированию его элементов являются универсальными и могут быть использованы не только предприятиями торговли, но и сферы услуг, промышленности, и других отраслей реального сектора экономики. Целесообразно только изменить состав элементов стратегического потенциала и концептуальные схемы формирования внешнего и внутреннего потенциалов с учетом отраслевых особенностей.

Литература

1. Аренков, И.А. Конкурентный потенциал предприятия [Электронный ресурс] / И.А. Аренков, Я.Ю. Салехова // Проблемы современной экономики. — №4(40), 2011. — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3801>.
2. Арестова, Н.В. Подходы к оценке экономического потенциала [Текст] / Н.В. Арестова // Наука и экономика. — 2011. — №1(5). — С.14-16.
3. Аткина, Н.А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — №2. — 2003. — Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2003/2/1070.html>.

4. Васильева, В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации [Электронный ресурс] / В.В. Васильева // Известия РГПУ им. А.И. Герцена, 2009 — №119. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-diagnostiki-strategicheskogo-potentsiala-organizatsii>.

5. Горшков, Р.К. Формирование инновационного потенциала предприятия: ресурсный подход [Электронный ресурс] / Р.К. Горшков // Проблемы современной экономики. — 2004. — №4(12) — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=563>.

6. Гречина, І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи [Текст] / І.В. Гречина // Україна: Схід-Захід — проблеми сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.- практ. конф. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. — С.185-187.

7. Ибрагимова, М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений [Текст] / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. — № 2 (42), 2012. — С.140-144.

8. Ільчук, О.О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі [Текст] / О.О. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України. — Львів, 2011. — Вип.21.1. — С.149-153.

9. Кириллова, Т.В. Экономический потенциал розничного торгового предприятия и эффективность его использования [Текст]: дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Т.В. Кириллова; [С.-Петербург. Торгово-экон. ин-т]. — СПб., 2006. — 147с.

10. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс: пер. с англ.; 2-е европ. изд. — М.; СПб; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1999. — 1056с.

11. Краснокутська, Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія [Текст] / Н.С. Краснокутська. — Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. — 247 с.

12. Лапин, Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография [Текст] / Е.В. Лапин. — М.: ИТД «Университетская книга», 2002. — 310 с.

13. Макушева, Ю.А. Механизм формирования экономического потенциала в современных условиях [Текст]: дис....канд.экон.наук: 08.00.05 / Ю.А. Макушева; Нижегород. Гос. Ун-т им. Н.И. Лобачевского. — Н.Новгород. — 2003. — 212с.

14. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702с.

15. Федонін, О.С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія [Текст] / Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В. та ін. — К.: КНЕУ, 2011. — 257с.

16. Фомченкова, Л.В. Формирование и реализация инновационного потенциала промышленного предприятия [Текст] / Л.В. Фомченкова // Российское предпринимательство. — 2005. — №8 (68). — С.53-57.

17. Фролова, Л.В. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі [Текст] / Л.В. Фролова, О.В. Григораш // Вісник КНТЕУ. — 2012. — №5. — С. 50-58.

18. Ханжина, В. Структура рыночного потенциала предприятия: [Электронный ресурс] / В. Ханжина, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. — №6, 2001. — Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/20_6_01.htm.

19. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384с.

20. Schwartz Peter. The art of the long view. — N-Y: Doubleday, 1991. — 272p.

References

1. Arenkov, I.A. Konkurentnyj potencial predprijatija [Jelektronnyj resurs] / I.A. Arenkov, Ja.Ju. Salehova // Problemy sovremennoj jekonomiki. —№4(40), 2011. (in Russian)

2. Arestova, N.V. Podhody k ocenke jekonomicheskogo potenciala [Tekst] / N.V. Arestova // Nauka i jekonomika. — 2011. — №1(5). — p.14-16. (in Russian)

3. Atkina, N.A. Strategicheskoe planirovanie ispol'zovaniya rynochnogo potenciala predpriyatija [Elektronnyj resurs] / N.A. Atkina, V.L. Hanzhina, E.V. Popov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. — №2. — 2003. (*in Russian*)
4. Vasil'eva, V.V. Metody diagnostiki strategicheskogo potenciala organizacii / V.V. Vasil'eva // Izvestija RGPU im. A.I. Gercena, 2009 — №119. (*in Russian*)
5. Gorshkov, R.K. Formirovanie innovacionnogo potenciala predpriyatija: resursnyj podhod / R.K. Gorshkov // Problemy sovremennoj jekonomiki. — 2004. — №4(12) (*in Russian*)
6. Grechyna, I.V. Struktura sukupnogo potencialu ekonomichnoi' systemy [Tekst] / I.V. Grechyna // Ukrai'na: Shid-Zahid — problemy stalogo rozvytku : materialy mizhnar. nauk.- prakt. konf. — Donec'k: DonNUET, 2011. — p.185-187. (*in Russian*)
7. Ybragymova, M.H. Analiz vneshnej sredy kompanyy dlja prynjatyja strategicheskyyh reshenyj [Tekst] / M.H. Ybragymova // Problemy sovremennoj ekonomyky. — № 2 (42), 2012. — p.140-144. (*in Russian*)
8. Il'chuk, O.O. Formuvannja osnovnyh naprjamiv strategichnogo upravlinnja ekonomichnym potencialom pidpryjemstv torgivli [Tekst] / O.O. Il'chuk // Naukovyj visnyk NLTU Ukrai'ny. — L'viv, 2011. — Vyp.21.1. — p.149-153. (*in Russian*)
9. Kyryllova, T.V. Ekonomycheskyj potencial roznychnogo togovogo predpryjatyja y efektyvnost' ego yspol'zovanyja [Tekst]: dys. kand. ekon. nauk: spec. 08.00.05 / T.V. Kyryllova; [S.-Peterb. Torgovo-ekon. yn-t]. — SPb., 2006. — 147 p. (*in Russian*)
10. Kotler, F. Osnovy marketynga [Tekst] / F. Kotler, G. Armstrong, D. Sonders: per. s angl.; 2-e evrop. yzd. — M.; SPb; K.: Yzdat. Dom «Vyl'jams», 1999. — 1056 p. (*in Russian*)
11. Krasnokuts'ka , N.S. Potencial togovel'nogo pidpryjemstva: teorija ta metodologija doslidzhennja: monografija [Tekst] / N.S. Krasnokuts'ka. — Harkiv: Hark. derzh. un-t harchuvannja ta torgivli, 2010. — 247 p. (*in Russian*)

12. Ларун, Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография [Текст] / Е.В. Ларун. — М.: YTD «Университетская книга», 2002. — 310 p. (*in Russian*)
13. Makusheva, Ju.A. Механизм формирования экономического потенциала в современных условиях [Текст]: дис...канд.экон.наук: 08.00.05 / Ju.A. Makusheva; Nyzhegorod. Gos. Un-t ym. N.Y. Lobachevskogo. — N.Novgorod. — 2003. — 212 p. (*in Russian*)
14. Meskon, M.H. Основы менеджмента [Текст] / M.H. Meskon, M. Al'bert, F. Hedoury; per. s angl. — М.: «Дело», 1992. — 702 p. (*in Russian*)
15. Fedonin, O.S. Novitni tendencii' rozvytku upravlinnja pidpryjemstvamy: monografija [Текст] / Fedonin O.S., Shvydanenko G.O., Lavrynenko V.V. ta in. — К.: KNEU, 2011. — 257 p. (*in Russian*)
16. Fomchenkova, L.V. Formirovanye y realizatsiya ynnovatsionnogo potentsyala promyshlennogo predpryjatyja [Текст] / L.V. Fomchenkova // Rossijskoe predprynimatel'stvo. — 2005. — №8 (68). — p.53-57. (*in Russian*)
17. Frolova, L.V. Strategichne upravlinnja ekonomichnym potencialom pidpryjemstva torgivli [Текст] / L.V. Frolova, O.V. Grygorash // Visnyk KNTEU. — 2012. — №5. — p. 50-58. (*in Russian*)
18. Hanzhyna, V. Struktura rynochnoho potentsyala predpryjatyja: [Электронный ресурс] / V. Hanzhyna, E. Popov // Problemy teoryy y praktyky upravlenyja. — №6, 2001. (*in Russian*)
19. Shershn'ova, Z.Je. Strategichne upravlinnja [Текст] / Z.Je. Shershn'ova, S.V. Obors'ka. — К.: KNEU, 1999. — 384 p. (*in Russian*)
20. Schwartz Peter. The art of the long view. — N-Y: Doubleday, 1991. — 272 p. (*in Russian*)