

В. Я. МАРЕЧИК, С. М. НЕВМЕРЖИЦЬКА
Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена визначенню сутності потенціалу, його об'єктивних та суб'єктивних складових. Розглянуто еволюцію трактування терміна "потенціал" в економіці. Здійснено аналіз складових потенціалу підприємства, розглянуто управлінський потенціал та цикл його формування. Увага акцентується на розвитку управлінського потенціалу у керівників, запропонована низка компонентів, через які можна розвинути управлінський потенціал. Визначено сукупність здібностей та якостей, необхідних керівникові для здійснення ефективної управлінської діяльності.

Ключові слова: потенціал, суб'єктивні складові потенціалу, об'єктивні складові потенціалу, управлінський потенціал, розвиток управлінського потенціалу у керівників.

V. Y. MARECHYK, S. M. NEVMERZHYTS'KA
Kyiv National University of Technologies and Design

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL CAPACITY, AS A PLEDGE OF SUCCESSFUL OPERATION OF THE COMPANY

Abstract – Purpose of the article is to determine the nature of the potential, its objective and subjective components. The evolution of interpretation of term "potential" is considered in an economy. The analysis components of the capacity are considered administrative capacity and cycle its formation. Attention is focused on the development of management capacity in leaders proposed a number of components through which you can develop management capacity. Defined set of abilities and qualities, which are necessary manager for the implementation of effective management activity. Thus, successful functioning of enterprise, his competitiveness depends on many factors, but main human. In our view, research of administrative potential, that consists in determination of the most effective methods of his forming and development, is the theoretical and practical issue of the day of modern economic science.

Key words: potential, subject constituents of potential, objective constituents of potential, administrative potential, development of administrative potential.

Одним з важливих завдань, рішенням якого в даний час слід займатися державі і, більшою мірою, самим підприємствам, є завдання формування нової системи прогнозування і планування розвитку територіальних комплексів, галузей, окремих підприємств, нарешті, структурних одиниць цих підприємств. В умовах жорсткої конкуренції керівники фірм постійно шукають шляхи, що ведуть до стійкого та стабільного становища підприємств, прагнучи досягнення максимально лідируючих позицій. До цих шляхів можна віднести: оновлення асортименту продукції, розробку нових технологій, збільшення ефективності виробництва за умови зменшення витрат, забезпечення зростання якості та надійності нових виробів при зниженні цін на нові види продукції; підвищення виробничої, творчої віддачі, активності персоналу при зменшенні чисельності працівників і покращенні продуктивності праці. На управлінцях усіх рівнів лежить відповідальність за створення ідеального варіанта майбутнього для підприємства і вживання заходів щодо запобігання невдач.

Особливості механізму формування та використання потенціалу на підприємствах вимагають з'ясування ряду методологічних аспектів, зокрема підходів до визначення його суті та змісту. В наукових працях Т. Артемєвої, М. Вудкока, І. Репіної, О. Олексюка зосереджена увага на сутності потенціалу, розглянуто термін "потенціал" у всіх його аспектах [5, 7]. В той же час, приділено недостатню увагу аналізу ефективності використання потенціалу. У зв'язку з цим постає необхідність здійснення цього аналізу, що містить в собі ряд завдань: аналіз економічної сутності потенціалу, його тлумачення, стану, структури, прогнозування, ефективності використання, а також його загального впливу на головні показники роботи підприємства.

Постановка завдання. Категорія "потенціал" є складною і неоднозначною. Аналіз наукових праць виявив суперечності у визначенні сутності потенціалу. Актуальність даної категорії зумовила вибір мети даної статті – проаналізувати сучасний стан розроблення поняття "потенціал" та зосередити увагу на управлінському потенціалі, який є, на нашу думку, найефективнішим.

Результати та їх обговорення. Насамперед, розглянемо становлення терміна "потенціал". Вивчення еволюції наукового розуміння терміна "потенціал" дає змогу зробити висновок, що його запровадження в економічні дослідження було пов'язане з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил у двадцять років минулого століття. Терміни "потенціал", "потенційний" означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах.

З огляду на викладене, пропонуємо таке визначення цієї категорії:

Потенціал підприємства – сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив

розвитку системи підприємства в зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості і платоспроможності.

У таблиці 1 наведено еволюцію трактування терміна «потенціал» в економіці з посиланням на авторів та час дослідження.

Таблиця 1

Еволюція трактування науковою думкою терміна “потенціал” в економіці [5]

Автор	Рік	Визначення
Воблий К.Г.	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
Вейц В.	1927	Потенційні виробничі сили – не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
Струмилін С.Г.	1954	Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
Нємчинов В.С.	1967	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
Анчишкін О.І.	1973	Виробничий потенціал – сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва
Абалкін Л.І.	1981	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язана до місця й часу.
Архангельський В.М.	1983	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв’язання певної задачі
Репіна І.М.	1998	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудова, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т. п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
Олексюк О.І.	2001	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
Краснокутська Н.С.	2004	Потенціал підприємства – можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів
Добикіна О.К.	2007	Потенціал – це сукупність ресурсів (трудова, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних), навичок і можливостей керівників, фахівців та інших категорій виробничого персоналу для виконання робіт (послуг), одержання максимального доходу або прибутку і забезпечення функціонування й розвитку підприємства
Адамик В., Вербицька Г.	2008	Стратегічний потенціал підприємства характеризується аналізом внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх розробки

Термін “потенціал” в перекладі з латинської мови означає – “міць, сила”. Більшість вчених-економістів, які досліджують це питання, основний зміст терміна розкривають як “потужність, сукупність засобів, необхідних для реалізації поставленої мети”.

Базовим для цієї категорії слугує термін “потенція”. Потенція – (лат. *potentia* – сила) – прихована можливість, здатність, сила, що може виявитися при відомих умовах [6, 7].

Під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв’язків між елементами. На думку М. Ф. Овчинникова, структура – це “інваріантний” аспект системи [4]. В. І. Крем’янський також звертає увагу на те, що структура виражає не всю сукупність зв’язків об’єкта, а тільки його найсуттєвіші зв’язки: “Структура є розгорнуте вираження сутності” [10].

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – засоби праці і робочу силу, в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад [3].

Взагалі, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов’язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу [3].

Об’єктні складові пов’язані з матеріально-речовинною та особистою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування.

До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення (рис. 1).

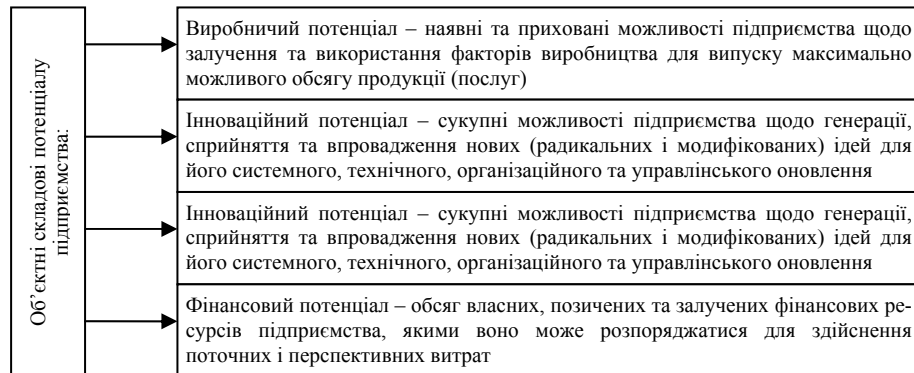


Рис. 1. Об'єктні складові потенціалу підприємства [5]

Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за розміром потенціали, часто суттєво різняться за результатами діяльності. За цих умов (за браком зовнішніх “перешкод”) різницю в результатах можна пояснити лише неоднаковим рівнем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, за інших однакових умов, величина результату буде тим більшою, чим вдалішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей. Наукове забезпечення виробництва та міра його ефективності також залежать від якості управління.

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал (рис. 2).

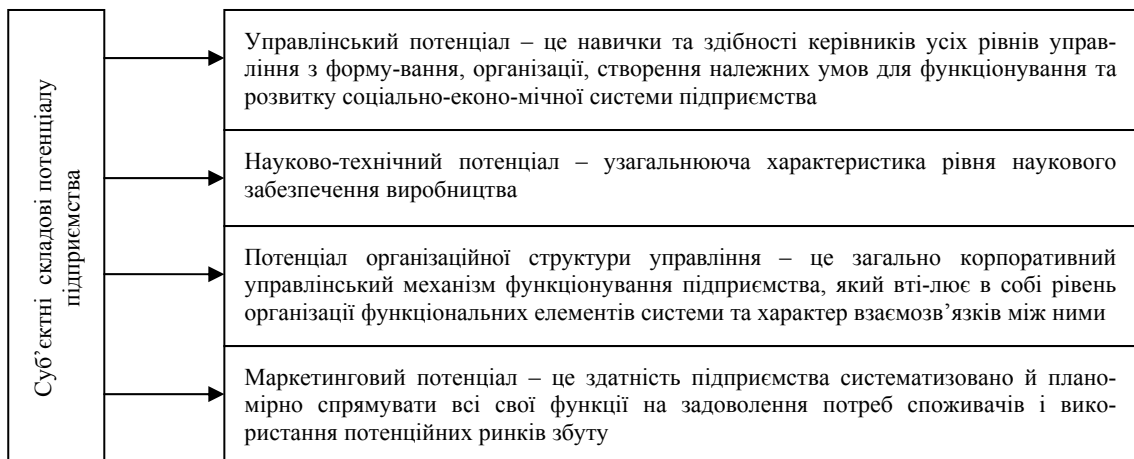


Рис. 2. Суб'єктні складові потенціалу підприємства [5]

Проаналізувавши наведені визначення потенціалу, на нашу думку, одним з найвпливовіших та найефективніших є управлінський потенціал, оскільки він потребує менше витрат ресурсів та фінансів підприємства, але, в той же час, більше вимог до створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.

У дослідженні Г. Дерябіної управлінський потенціал особистості трактується як “ресурс управлінських можливостей людини, здатність конкретної людини до здійснення управлінських дій, управлінської діяльності в цілому” [9].

Також управлінський потенціал визначається як сукупність ділових та особистісних якостей і можливостей керівника, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення управлінських завдань, досягнення поставлених цілей. Професійно значущі якості або групи якостей, властиві управлінцям, досліджували К. Абульханова-Славська, В. Асєєв, О. Борисова, Н. Зайцева, А. Кітов, Т. Корнілова, Р. Кричевський, В. Чернишов, М. Вудкок, Д. Френсіс та ін. [7].

Сутність управлінського потенціалу, як сукупності засобів і можливостей підприємства в реалізації конкурентної ринкової діяльності, полягає в максимальній можливості використання прогресивних теоретичних напрацювань в області управління. Управлінський потенціал містить в собі потенціал управління кожного керівника організації, який виявляється та застосовується при використанні потенціалу управлінської групи.

Залежно від ролі у господарському процесі, управлінський потенціал можна розділити на основний (знання, кваліфікація і досвід менеджерів, корпоративні таємниці, програми та інформаційні продукти, довгострокові бізнес-угоди тощо) та той що забезпечує (організаційна структура, корпоративна культура, ціннісні установки, психологічні здібності менеджерів).

На нашу думку, краще ділити керівників на керівників за внеском (керівників підрозділів, побудованих на функціональній основі) і керівників підрозділів, орієнтованих на результат.

Такі керівники не стільки ставлять задачі підлеглим, обумовлюючи при цьому їх особистий внесок, скільки націлюють персонал на досягнення результату.

В організації, орієнтованій на результат, керівник повинен проявити наступні якості:

– широке загальне уявлення про положення справ за рамками власного підрозділу, усвідомлення змін в зовнішньому середовищі і можливостей їх використання;

– чутливість до ситуацій всередині і ззовні організації;

– творчий підхід та вміння мотивувати як самого себе, так і персонал в цілях досягнення результатів;

– бажання і здатність співпрацювати;

– розуміння результатів, а також вміння планувати і виконувати плани;

– здатність йти на ризик;

– позитивне відношення до роботи, до самого себе та до колег;

– здатність ухвалювати рішення;

– готовність дати оцінку одержаним результатам і визначити програму розвитку підрозділу і персоналу [8].

Можна оцінити наявність цих якостей у керівника та зрозуміти чи проявляє він зацікавленість в орієнтації на результат. Також критерії оцінки для управлінців можна розділити на три групи:

1) критерії, що характеризують професійні якості управлінця;

2) критерії, що дозволяють оцінити управлінця в його сфері діяльності – це критерії, завдяки яким можна побачити здатність рухатися в зовнішній сфері;

3) рівень амбіцій. Цей критерій взагалі не розглядається в літературі як необхідна характеристика для управлінця, хоча завжди враховується професіоналами.

Перша категорія характеристик пов'язана із: здатністю менеджера управляти підлеглими; знаннями основних технологій сучасного менеджменту; знаннями відповідної сфери діяльності.

Виходячи з ресурсного підходу до визначення потенціалу, під професійним потенціалом фахівця треба розуміти відновлювану самоврядну систему його внутрішніх ресурсів, що виявляються в професійних досягненнях. Ключовою якістю професійного потенціалу є його системність, що дозволяє розмежувати поняття ресурсу, резерву і потенціалу виходячи з того, що потенціал включає не тільки сукупність ресурсів, але і систему управління ними, має свідомий і несвідомий рівень. Друга категорія критеріїв, що оцінюють здатність рухатися в зовнішньому середовищі, пов'язана із стратегічним баченням управлінця, його здатністю діяти в невизначеній ситуації та створювати нові сфери діяльності, нові схеми організації діяльності.

І, якщо перша категорія критеріїв дозволяє оцінити менеджера, побачити, як він діє усередині організації, як організовує свою діяльність і діяльність інших людей, то друга група дозволяє пізнати управлінця як гравця більш широкого простору, де зустрічаються конкуренти, партнери, інші зовнішні суб'єкти діяльності, дозволяє визначити здатність управлінця міняти ситуацію в умовах невизначеності, вносити корективи, будувати свою стратегію і її реалізовувати.

В управлінській діяльності часто з'являються чинники, які ускладнюють або унеможливають досягнення керівником очікуваних результатів. Англійські дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс до таких чинників відносять: невміння керувати собою, незнання власних психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу; нечіткі особисті цілі; зупинений саморозвиток; невміння розв'язувати проблеми; дефіцит творчого підходу; невміння впливати на людей; недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності; слабкі навички керівництва; невміння навчати; низька здатність організовувати групу [2].

Процес формування управлінського потенціалу можна розділити на декілька етапів. У кожному конкретному випадку, порядок їх здійснення, тривалість кожного етапу можуть відрізнятись у часі, але охарактеризувати їх можна наступним чином.

Наслідком перших двох етапів є корегування організаційних комунікацій і можлива зміна інформаційного простору. Для здійснення нових функцій менеджера необхідна інформація, а її отримання пов'язане з новими контактами, які можуть змінити систему комунікацій що склалася на певному підприємстві.

Вимоги до інформації, що висуваються на різних етапах формування управлінського потенціалу, а також тип і характер інформації, що підтримує цей процес, можуть бути різними. Так, на першому етапі, при постановці цілей, ведучу роль грають дані зовнішнього характеру: тенденції розвитку економіки в цілому і конкретних ринків, стан конкурентного середовища і динаміка платоспроможного попиту тощо. Інформація внутрішнього характеру: дані про стан виробничого і кадрового потенціалів, якості продукції тощо, особливо важливі при виробленні критеріїв оцінки ступені досягнення цілей.

Другий етап, коли відбувається розподіл функцій і повноважень в системі управління, також не може здійснюватися без інформаційної підтримки. Кожна ланка системи управління одержує не тільки визначений баланс повноважень і відповідальності, але й інформаційних потоків і ролей в інформаційній сис-

темі організації. Аналіз розподілу функцій, повноважень і відповідальності повинен виявити носіїв потенціалу управлінської дії, осіб, що здійснюють найістотніший вплив на всі аспекти діяльності організації. Зосередження потенціалу реакції спостерігається на вищому рівні управління у організацій, що мають централизовану систему управління. При цьому потенціал реакції розрізнений по функціональних областях: постачання, виробництво, збут і маркетинг, фінанси, кадри тощо.

Третій етап формально закріплює інформаційні ролі за ланками системи управління, що повинно частково формалізувати інформаційну систему організації. Цей етап полягає в створенні системи внутрішнього і зовнішнього документообігу, який повинен підтримувати систему розробки та ухвалення управлінських рішень.

На четвертому етапі відбувається збагачення інформаційної системи новими показниками, що характеризують діяльність організації в цілому та окремих її ланок. Наприклад, підприємство торгівлі, що функціонує в рухомому конкурентному середовищі, повинно особливу увагу приділяти асортименту продукції. В цьому випадку, такі показники, як частка новинок в загальному обсязі збуту продукції є для нього надзвичайно важливими для оцінки гнучкості і пристосовності до ринкових змін.

На п'ятому етапі здійснюється доповнення створеної інформаційної системи новими показниками. Це показники ефективності та результативності, окупності науково-практичних досліджень та розробок.

Найприйнятнішим концептуальним підходом до визначення використання управлінського потенціалу є той, який припускає прибуткову реалізацію не тільки раніше набутих професійних, творчих здібностей менеджерів, але і певні дії по їх постійному вдосконаленню і розвитку. Плідність такого підходу полягає в тому, що він ставить вживання управлінського потенціалу в пряму залежність від рівня і характеру управління цим процесом.

Таким чином, основною проблемою стійкого розвитку підприємства, зокрема малого, залишається проведення ефективної кадрової політики, спрямованої на пріоритетне інвестування в розвиток управлінського потенціалу підприємства.

Розвиток управлінського потенціалу ми пропонуємо здійснювати поетапно – розвиваючи та розкриваючи у керівників його структурні компоненти (табл. 2).

Таблиця 2

Структурні компоненти управлінського потенціалу керівників, власна розробка

Структурний компонент управлінського потенціалу	Основний показник	Метод визначення
Лідерський потенціал	Харизматичність, інтуїція, особиста ефективність, організаторські здібності	Ситуаційно-поведінкові тести
Інтелектуальний потенціал	Концептуальність мислення, масштабне бачення, аналітичні здібності, здібності до швидкого навчання	Спеціалізовані семінари Тести інтелекту
Комунікативний потенціал	Товариськість, вміння ставити задачі підлеглим, вміння вести ефективні переговори	Метод експертних оцінок. Опитувальники оцінки комунікативних якостей
Творчий потенціал	Здатність бачити нестандартні шляхи вирішення задачі, креативність	Цільовий метод оцінки
Емоційний капітал	Самосвідомість, цілісність, емоційна стійкість	Оцінка з урахуванням аналізу праці
Соціальний потенціал	Навики побудови відносин, автентичність, здатність викликати довіру	Комплексна методика
Особистісна зрілість	Рівень внутрішньої автономії і відповідальності	Комплексна методика
Цінності	Стиль керівництва і політика управління персоналом	Оцінка потенціалу керівника з боку підлеглих та вищого керівництва Оцінка ціннісно-орієнтаційної єдності

Крім цього, можна запропонувати наступні шляхи розвитку управлінського потенціалу: проведення тренінгів; відвідування семінарів; навчально-ознайомчі візити; надання консультацій експертами; навчання на робочому місці; створення і підтримка діяльності експертних, координаційних, дорадчих і робочих груп; проведення досліджень; конференції, "круглі столи". Періодичність проведення заходів визначається внутрішніми стандартами підприємства або за потребою.

Висновки. Розвиток завжди пов'язаний з потенціалом, оскільки розвиток це розгортання внутрішніх властивостей об'єкту. Управлінський потенціал відображає ще нереалізовані можливості, які є на шляху подальшого розвитку підприємства, тобто на шляху позитивних його перетворень.

Реалізація управлінського потенціалу можлива на основі продуманої стратегії управління соціально-економічними процесами, а також шляхом оперативного соціального управління, що забезпечує вирішення нагальних проблем, більш повне задоволення потреб менеджерів, досягнення загальних цілей членів трудового колективу.

Отже, успішне функціонування підприємства, його конкурентоздатність залежить від багатьох факторів, але головним є людський. Ефективне використання потенціалу персоналу, його постійний розвиток можливий лише при наявності відповідної вимогам сучасності системи управління такою важливою характеристикою як управлінський потенціал підприємства. Специфічність виробництва на більшості промисло-

вих підприємств змушує розробляти й впроваджувати спеціальні новітні технології виявлення й розвитку управлінського потенціалу в рамках власної організації. На наш погляд, дослідження управлінського потенціалу, яке полягає у визначенні найбільш ефективних методів його формування і розвитку, є актуальною теоретичною й практичною проблемою сучасної економічної науки.

Література

1. Господарський кодекс України : введ. в дію Постановою ВР № 1799-ХІІ від 6.11.91 / Відомості Верх. Ради України.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Вудкок М., Френсис Д. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / М. Вудкок. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
4. Овчинников Н. Ф. Принципы сохранения / Н. Ф. Овчинников. – М. : Наука, 1966. – 516 с.
5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
6. Сучасний словник іноземних слів. Близько 20000 слів. – М. : Рус. яз., 1993. – 740 с.
7. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н. И. Иванов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 420 с.
8. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія ; НАН України ; Ін-т економіки пром-ті / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касянова, А. Я. Берсуцький. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.
9. Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.01 / Г. В. Дерябіна. – К., 2008. – 19 с.
10. Кремянский В. И. Структурные уровни живой материи / В. И. Кремянский. – М. : Знание, 1969. – 345 с.

References

1. Hospodars'kyi kodeks Ukrayiny (Vvodyt'sya v diyu Postanovoyu VR # 1799-XII vid 6.11.91, VVR.
2. Vudkok M. Raskrepushchenny menedzher. Dlya rukovodytelya-praktyka / M. Vudkok, D. Frensys. – M. : Delo, 1991. – 320 s.
3. Krasnokut's'ka N. S. Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka : navch. posib. / N. S. Krasnokut's'ka. – K. : Tsentr navchal'noyi literatury, 2005. – 352 s.
4. Ovchynnykov N. F. Pryntsyry sokhranenyya / N. F. Ovchynnykov. – M. : Nauka, 1966. – 516 s.
5. Fedonin O. S. Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka : navch. posibnyk / O. S. Fedonin, I. M. Repina, O. I. Oleksyuk. – K. : KNEU, 2004. – 316 s.
6. Suchasny slovnyk inozemnykh sliv. Blyz'ko 20000 sliv. – M. : Rus. yaz., 1993. – 740 s.
7. Yvanov N. Y. Ekonomycheskye aspekt proyzvodstvennoho potentsyala. Teoryya y praktyka / N. Y. Yvanov. – Donetsk : YЭP NAN Ukrayny, 2000. – 420 s.
8. Sheleheda B. H. Stratehichne upravlinnya potentsialom pidpryyemstva : monohrafiya / V. N. Sheleheda, N. V. Kasyanova, A. Ya. Bersuts'kyu ; NAN Ukrayiny ; In-t ekonomiky prom-ti. – Donets'k : DonUEP, 2006. – 219 s.
9. Deryabina H. V. Psykholohichni osoblyvosti rozvytku upravlins'koho potentsialu osobystosti : avtoref. dys. kand. psykhol. nauk : 19.00.01 / H. V. Deryabina. – K., 2008. – 19 s.
10. Kremyansky V. Y. Strukturnye urovny zhyvoy materyy / V. Y. Kremyansky. – M. : Znanye, 1969. – 345 s.

Надіслана/Written: 5.05.2013 р.
Надійшла/Received: 11.05.2013
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов