

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.202)

УДК 658.336

*Р. П. Гуменюк,
аспірант кафедри фінансів і банківської справи,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
ORCID ID: 0000-0002-3253-327X*

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*R. Humeniuk
Postgraduate student of the Department of Finance and Banking,
Vasyl Stus Donetsk National University*

FINANCIAL SUPPORT OF THE MANAGEMENT POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Стаття містить результати досліджень основних понять та складових управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення. Виявлення його особливостей полягає у дослідженні сутності та структури управлінського потенціалу. Аналіз підходів різних науковців дозволив сформуванню власне визначення управлінського потенціалу: Управлінський потенціал підприємства є синергетичною системою управління, що означає здатність керівництва підприємства всіх рівнів ефективно використовувати ресурси та можливості виробничого, організаційного, інноваційного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення для ефективної цільової діяльності, гнучкого запровадження динамічних змін як реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Одними з важливих складових управлінського потенціалу є людський капітал, інформаційна та інноваційна складові, які в синергетичній єдності є основою для створення відповідних умов розвитку підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень

Головні компоненти: матеріально-технічна; кадрова; організаційна; інноваційна; інформаційно-комунікаційна складові управлінського потенціалу. охоплюють всі інституційні, виробничі, допоміжні та управлінські структури підприємства. Відповідність системи управління та функціональної структури підприємства дозволяє виявити потенціал в системі управління та застосувати сучасні інноваційні технології, оптимізувати інформаційні, матеріальні, трудові та інші ресурси. Два напрями розвитку фінансового забезпечення передбачають розгляд фінансової складової системи управління та розвиток фінансових ресурсів відносно кожної складової та стратегічних напрямів розвитку підприємства. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу може бути розглянуто як система фінансового бюджетування відповідно до кожної складової УП. Ефективними методами визначення потреб у фінансуванні є аналіз управлінських процесів, їх вартості, визначення власника кожного з процесів та їх впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід використовує інструменти бюджетування і пов'язує між собою такі складові як організаційна; інформаційно-комунікаційна, кадрова (за власниками процесів) та їх фінансове забезпечення. Найбільш ефективна реалізація на практиці такого підходу потребує запровадження сучасної інформаційної системи з визначенням центрів витрат та очікуваних

позитивних результатів, власників виробничих та управлінських процесів. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу є основою для ефективного управління, розвитку матеріальних та нематеріальних ресурсів управління.

The article contains the results of research on the basic concepts and components of management capacity and its financial support. Identifying its features is to study the nature and structure of management capacity. The analysis of approaches of various scientists allowed them to form their own definitions of administrative potential. The managerial potential of the enterprise is a synergetic management system, which means the ability of enterprise management at all levels to effectively use the resources and capabilities of production, organizational, innovative, information and communication and financial support for effective target activities, flexible implementation of dynamic changes in response to changes in external and internal environments. One of the important components of managerial potential is human capital, information, and innovation components, which in synergistic unity are the basis for creating appropriate conditions for enterprise development, effective management decisions. The main components are logistical; personnel; organizational; innovative; information and communication components of management potential - cover all institutional, production, support, and management structures of the enterprise. The compliance of the management system and the functional structure of the enterprise allows us to identify the potential in the management system and apply modern innovative technologies, optimize information, material, labor, and other resources. Two areas of financial security development include consideration of the financial component of the management system and the development of financial resources for each component and strategic areas of enterprise development. Financial support of management capacity can be considered as a system of financial budgeting in accordance with each component of management capacity. Effective methods of determining financing needs are the analysis of management processes, their cost, determining the owner of each of the processes, and their impact on the results of the enterprise. This approach uses budgeting tools and connects components such as organizational; information and communication, personnel (for the owners of processes), and their financial support. The most effective implementation in practice of this approach requires the introduction of a modern information system with the definition of cost centers and expected positive results, owners of production and management processes. Financial support of management capacity is the basis for effective management, development of various management resources.

Ключові слова: управлінський потенціал; фінансове забезпечення; підприємство; синергетична система; матеріально-технічні ресурси; інформаційні ресурси; людські ресурси; бюджетування; управлінські процеси.

Keywords: managerial potential; financial support; enterprise; synergetic system; material and technical resources; information resources; human resources; budgeting; management processes.

Актуальність питання організації ефективного фінансового забезпечення управлінського потенціалу (УП) не зменшується з часом незалежно від етапу розвитку підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовищ. Це обумовлено, по-перше, необхідністю ефективного управління підприємством, по-друге – потребою структурування та оптимізації управлінського потенціалу та його фінансового забезпечення. Виявлення особливостей фінансового забезпечення полягає у дослідженні сутності та структури управлінського потенціалу, складові якого потребують різних підходів до фінансового забезпечення.

Аналіз. Результати досліджень розвитку управлінського потенціалу представлені в низці наукових праць таких авторів як І.Ансофф [1], П. Друкер [2], М. Мелуон [3], К. Нордстрем [4], М. Портер [5], О. Тайіті [6] та інші.

Серед українських науковців можна виділити роботи таких авторів як В.Я. Маречик [7], М.С. Пантелєєв [8], Й.М. Петрович [9], Сабадирьова А.Л. [10] Ю.В. Селиванова [11], А.М. Турило [12], О.С. Федонін [13] та інші. Серед основних підходів можна виділити такі як – фокусування на кадровому потенціалі; ресурсний підхід, активне використання інформаційно-інтелектуального потенціалу тощо.

Поняття фінансового забезпечення входить в складові фінансового механізму управління та виконує регулятивну та забезпечувальну функції [14].

Разом із тим, визначення складових управлінського потенціалу, його фінансового забезпечення як одного із ключових його драйверів розвитку вивчені недостатньо і потребують подальших досліджень.

Мета досліджень – виявити особливості їх фінансового забезпечення основних складових управлінського потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сутність поняття «потенціал» відповідно до визначення в словнику іншомовних слів представлено як «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері. Запас чого-небудь, резерв» [16]. Саме тому поняття «потенціал» на рівні підприємства розглядається в багатьох наукових працях як ресурс, який має певні властивості. Так, О.С. Федонін, аналізуючи існуючі підходи до визначення потенціалу, стверджує, що це поняття ототожнюється з ресурсами або резервами підприємства, які можуть бути доповнені ринковими складовими [13]. Більш системним є підхід І. Ансоффа, який розглядає потенціал як модель чорної скриньки, входом якої є фінансові, сировинні, людські та інформаційні ресурси, а виходом – вироблена продукція та послуги, що пройшли апробацію з точки зору потенціального результату, а також набору правил соціальної поведінки, що дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей [1]. Розглядаючи сутність економічного потенціалу підприємства, О. Величко акцентує увагу на тому, що потенціал – це наявні або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані або мобілізовані для досягнення певної мети, рішення певної задачі, виконання цілеспрямованої роботи в якій-небудь галузі, ділянці, сфері. Тобто, потенціал можна розглядати як наявний та перспективний [17]. Аналітичний огляд поняття та класифікації потенціалів в роботі Альохіна А.В., Брутман А.В. дозволяє сформулювати такий узагальнений підхід до поняття потенціалу підприємства – це можливість досягати визначені цільові результати, яка виявляється у здатності досягнення максимально можливих результатів, що забезпечується можливостями та здатністю підприємства до реалізації визначених видів діяльності для одержання найбільш можливих результатів діяльності [18].

В таблиці 1 представлені основні підходи до визначення управлінського потенціалу підприємства.

Таблиця 1.
Визначення управлінського потенціалу

Автори	Науково-практичні підходи	Визначення
Ансофф І. [1]	Ресурсний	Обсяг робіт, який може виконувати керівництво підприємства; за моделлю чорної скриньки (на вході – ресурси; на виході – продукція та послуги).
Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.С. [10]		Визначає можливості ресурсів підприємства за умовою їх мобілізації в управлінському процесі щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища.
Нівін М.С.[15]		Рівень можливостей підприємства враховувати найважливіші зміни зовнішнього середовища та управляти внутрішніми змінами для забезпечення динамічної рівноваги.
Турило А. М., Богачевська К.В.[12]	Ототожнюється із кадровим потенціалом	Залежить від складу та рівня кваліфікації працівників апарату управління, рівня методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності, а також від сукупності інтелектуальних здібностей працівників та можливості їх розкриття і використання
Федонін О.С. та інші [13]		Навички та здібності керівників всіх рівнів менеджменту відносно формування, організації, здатності створення належних умов для функціонування і розвитку соціально-економічної системи підприємства
Петрович Й.М., Прокопишин- Рашкевич Л.М. [9]		Потенційна здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали
Портер М. [5]		Конкурентоспроможність – це комплексний потенціал підприємства, що формується на основі його матеріальних та нематеріальних ресурсів під керівництвом управлінського персоналу.
Пантелеєв М.С, Шматько Н.М.[8]	На основі визначення конкурентоспроможності	Здатність забезпечувати внутрішньо-фірмову гнучкість, ефективну діяльність конкурентоспроможного потенціалу за рахунок ефективності та гнучкості керівництва на всіх рівнях управління, їх творчою активністю і здатністю приймати рішення.

Брутман А.В., Шпак С.А. [19, с. 74] аналізують систему потенціалів підприємства і визначають її як «здатність підприємства генерувати чистий дохід прийняттого рівня (економічний потенціал) і можливість підтримувати вказану здатність в умовах, що змінюються на певному рівні (потенціал розвитку)». Такий підхід ототожнює поняття конкурентоздатності підприємства та його потенціалу, що зустрічається також в інших багатьох роботах, зокрема в роботах Р. Фахтудінова, М. Портера тощо [5; 20].

Управлінський потенціал входить як складова в загальний економічний потенціал підприємства та потенціал розвитку [19].

Визначення управлінського потенціалу зустрічається в багатьох наукових працях. Серед них є загальні короткі дефініції та розгорнуті визначення з деталізацією складових та алгоритмами реалізації. Більшість авторів звертають увагу на ресурсні можливості, їх гнучкість та мобілізацію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємствах.

Зрозуміло, що одними з важливих складових управлінського потенціалу є людський капітал, інформаційна та інноваційна складові, які в синергетичній єдності є основою для створення відповідних умов розвитку підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень. Існуючі визначення дефініції «управлінський потенціал» змінюються в залежності від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Кожен з представлених підходів акцентує увагу на одному або декількох з аспектів управління – ресурси; конкурентоспроможність; інформація; персонал тощо. Управлінський потенціал підприємства базується на здатності керівництва використовувати матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства та динамічно реагувати на різноманітні зміни. Також необхідно врахувати напрям структурування потенціалу системи управління підприємством до рівня функцій та методів менеджменту, що на думку Калюжної Н. є одною з головних умов для визначення істотних характеристик потенціалу та формування його цільової структури [21]. Сіменко І.В., Романюк М.К. розглядаючи сутність управлінського потенціалу звертають увагу на його основних складові [22].

Таким чином, можна стверджувати, що управлінський потенціал підприємства є синергетичною системою управління, що включає в себе здатність керівництва підприємства всіх рівнів ефективно використовувати ресурси та можливості виробничого, організаційного, інноваційного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення для ефективної цільової діяльності, гнучкого запровадження динамічних змін як реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Управлінський потенціал синергетично об'єднується відповідно до типів реакцій підприємства на сигнали зовнішнього та внутрішнього середовищ [1]:

1. Реакція виробництва – резерви у визначенні собівартості продукції, використання обладнання та робочої сили, спеціалізації, гнучкого масштабування та сезонності.

2. Реакція на конкурентні ринкові сигнали – особливості продукції, знання цільової аудиторії, робота з клієнтами, цінові стратегії, тактики тощо.

3. Реакція на розвиток науково-технічного прогресу – інновації в усіх сферах діяльності підприємства, особливо розвиток нових технологій, продуктів та послуг.

4. Підприємницька реакція – диференціація та зміна видів діяльності, збалансовані стратегії розвитку підприємства, в тому числі і оптимізація витрат, визначення центрів витрат та прибутків.

5. Адміністративна реакція – ефективне управління попередніми реакціями.

До складових управлінського потенціалу різні автори відносять різну кількість компонент та акцентують увагу на таких складових як:

організаційна спроможність; професійно-кваліфікаційний потенціал; творчий потенціал [10]

ресурсна, організаційна та функціональна компоненти [6; 22];

постійні та динамічні компоненти [6];

складові за функціями системи управління – потенціал планування; мотивації; організації; контролю; управління виробництвом тощо [20];

адміністративна; підприємницька; інноваційна; виробнича; маркетингова [1].

На думку автора необхідно виділити такі головні компоненти: матеріально-технічна; кадрова; організаційна; інноваційна; інформаційно-комунікаційна складові управлінського потенціалу. Такі складові повинні охоплювати всі інституційні, виробничі, допоміжні та управлінські структури підприємства. Відсутність управління в будь-якій ланці діяльності підприємства може привести до хаотичних неконтрольованих дій. Саме відповідність системи управління та функціональної структури підприємства дозволяє виявити потенціал в системі управління та застосувати сучасні інноваційні технології, оптимізувати інформаційні, матеріальні, трудові та інші ресурси. Два напрями розвитку фінансового забезпечення передбачають розгляд фінансової складової системи управління та розвитку фінансових ресурсів відносно кожної складової та стратегічних напрямів розвитку підприємства. Фінансове забезпечення управлінського потенціалу може бути розглянуто як система фінансового бюджетування відповідно до кожної складової УП.

Найбільш динамічними та вагомими в управлінському потенціалі є нематеріальні активи та людські ресурси менеджменту середньої та вищої ланки. Такі управлінські кадри мають динамічні навички аналітичної діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень, як повинні постійно удосконалюватись. Для цього необхідно запроваджувати систему корпоративного навчання, цільових тренінгів, вебінарів тощо. Інформаційна складова УП базується на сучасних інформаційних системах, що містять бази даних та знань, є динамічними

інформаційними модулями для прийняття рішень в різних управлінських ситуаціях. Ефективними методами визначення потреб у фінансуванні є аналіз управлінських процесів, їх вартості, визначення власника кожного з процесів та їх впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід використовує інструменти бюджетування і пов'язує між собою такі складові як організаційна; інформаційно-комунікаційна, кадрова (за власниками процесів) та їх фінансове забезпечення. Найбільш ефективна його реалізація на практиці потребує запровадження сучасної інформаційної системи з визначенням центрів витрат та очікуваних результатів, їх власників з можливістю моніторингу та моделювання результатів, виробничих та управлінських процесів, їх моделювання та моніторинг. На рисунку 1 представлені основні складові управлінського потенціалу та зв'язки між ними.

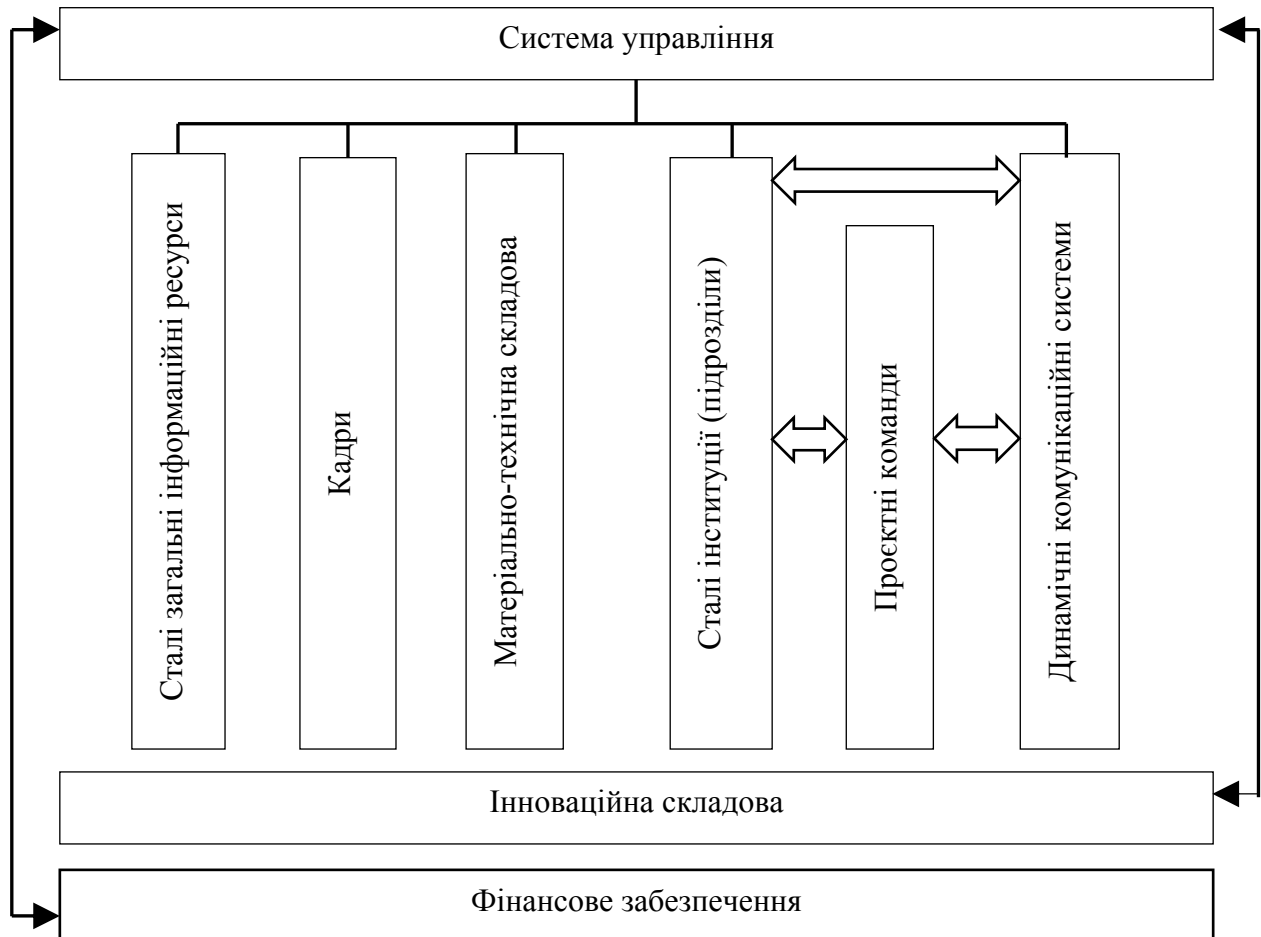


Рисунок 1. Основні складові управлінського потенціалу та зв'язки між ними

Така загальна схема дозволяє акцентувати увагу на нематеріальних активах системи управління підприємства, які представлені у вигляді інформаційних та людських ресурсів, організаційних складових (сталі інституції та проектні команди) та динамічні комунікаційні системи.

Фінансове забезпечення інформаційно-комунікаційної складової управлінського потенціалу підприємства направлено в першу чергу на запровадження сучасних інформаційних технологій для управління та здійснення комунікацій. Інноваційна складова охоплює всі складові управлінського потенціалу та передбачає фінансове забезпечення для запровадження змін в організаційних структурах, управління інноваційними проектами; запровадження нових інформаційних та управлінських технологій. Управління здійснюється за допомогою інформаційних ресурсів та динамічних комунікацій відповідно до інституцій виробництва, управління, інновацій, планово-економічного, фінансового тощо. Крім того, проектні команди, як правило, створюються для запровадження інновацій або/і окремих цільових проектів. Фінансове забезпечення охоплює всю систему управлінського потенціалу. Кожна зі складових може бути деталізована за функціями управління та відповідно до особливостей розвитку конкретного підприємства.

В таблиці 2 представлено складові управлінського потенціалу та мета їх фінансового забезпечення.

Таблиця 2.

Мета фінансового забезпечення складових управлінського потенціалу

Складові управлінського потенціалу	Мета фінансового забезпечення
Матеріально-технічна	Придбання, підтримка, оновлення матеріально-технічної бази для управління
Кадрова	Підтримка рівня заробітної плати, матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, навчання, перекваліфікація, забезпечення умов праці
Організаційна	Забезпечення зв'язків між підрозділами та проєктної діяльності, оптимізація структури
Інформаційно-комунікаційна	Придбання та запровадження інформаційно-комунікаційних систем, обладнання, апаратного та програмного забезпечення для навчання персоналу, підтримка комунікацій та зв'язку; формування баз даних та знань

Аналіз таблиці 2 свідчить про деякі дублювання потреб у фінансовому забезпеченні, що також відзначається при аналізі складових управлінського потенціалу та стратегічних цільових напрямів розвитку підприємства. Таке дублювання може бути ліквідоване при формуванні чіткого бюджету та аналізу фінансового забезпечення кожного управлінського процесу з визначенням власників процесів та результатів управління.

Дефініція «фінансове забезпечення» розглядається в управлінні фінансами на різних економічних рівнях як функція або/і метод фінансово-економічного механізму, як потік фінансових ресурсів та сукупність складових елементів. Враховуючи, що об'єктом нашого дослідження є методи фінансового забезпечення управлінського потенціалу підприємства, тобто засоби досягнення мети, вирішення конкретного завдання, доцільно розглядати фінансове забезпечення управлінського потенціалу як функцію механізму управління потенціалом підприємства, яка реалізується шляхом використання різних методів фінансування [21].

Визначені уточнення сутності фінансового забезпечення управлінського потенціалу дозволяє сформувати низку основних складових та визначити потреби у фінансовому забезпеченні.

Висновки. Уточнення основних дефініцій фінансового забезпечення управлінського потенціалу підприємства дозволяє зробити такі висновки.

Управлінський потенціал підприємства можна визначити як синергетичну систему ресурсів та можливостей, що повинна бути виробничо, організаційно, інноваційно, інформаційно-комунікаційно та фінансово забезпечена для ефективної діяльності в динамічному середовищі.

Складові управлінського потенціалу пов'язані між собою та відповідають основним реакціям на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Фінансове забезпечення управлінського потенціалу (УП) є основою для ефективного управління, розвитку матеріальних та нематеріальних ресурсів управління і може бути реалізовано як система фінансового бюджетування відповідно до кожної складової УП.

В планах подальших досліджень – деталізація кожної з основних складових управлінського потенціалу та виявлення особливостей їх фінансового забезпечення.

Список використаних джерел.

1. Ансофф І. Стратегическое управление. М. : Экономика. 1989, 303с.
2. Друкер Питер Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
3. Исмаил Салим. Взрывной рост : Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М. : Альпина Паблишер, 2017. 393с.
4. Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003. 280 с.
5. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454с.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.
7. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. Т. 2. С. 237–242.
8. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М. Формування механізму стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.
9. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2014. 406 с. (Вища освіта в Україні).
10. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є Потенціал і розвиток підприємства. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с.
11. Селиванова Ю. В. Финансовый потенциал как фактор развития бизнеса в конкурентной рыночной среде. *Вісник Донецького національного університету*. 2013. Вип.1. С. 149–154.
12. Турило А. М., Богачевсько К. В. Потенціал підприємства : сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259–263.

13. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.
14. Стефанишин О. Б. Теоретичні основи визначення сутнісних характеристик, функцій та складових фінансового забезпечення суб'єктів господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 10. 2016. С. 40–43.
15. Нивин Н. С. Система управління "Шість Сигм". *Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей*. : материалы VII науч. практ. конф. студ. и асп. СПбГИЭУ, 20-21 апр. 2004 г. СПб., 2004. С.10–11.
16. Бирик С. П. Словник іншомовних слів : тлумачення, словотворення та слововживання. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.
17. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15–20. URL : <https://cutt.ly/td9hrS9>.
18. Alyokhin A. V., Brutman A. V. Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. № 3. Т. 2. С. 91–105.
19. Брутман А. Б., Шпак С. А., Управленческий потенциал как категория теории управления реструктуризацией промышленных предприятий. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). URL : <https://cutt.ly/jd9fb4N>.
20. Фахтудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организаций. М : Эксмо, 2004. 544 с.
21. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: сутність і складові елементи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51). Ч. 1. С. 197–211.
22. Сіменко І. В., Романюк М. К. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкту господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №8(134). С. 209–217.

References.

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
2. Druker, Peter F. (2012), *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management. 21st century challenges], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
3. Ismail, Salim (2017), *Vzryivnoy rost: Pochemu eksponentsialnyie organizatsii v desyatki raz produktivnee vashey (i chto s etim delat)* [Explosive growth: Why exponential organizations are dozens of times more productive than yours (and what to do about it)], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
4. Nordstrom K.A. and Ridderstrale Y. (2003), *Biznes v stile fank. Kapital plyashet pod dudku talanta* [Funky business. Capital dances to the tune of talent], Stockholm School of Economics in St. Petersburg, St. Petersburg, Russia.
5. Porter, E. Majkl (2005), *Konkurentnaya strategiya : Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
6. Tajiti, Ono (2005), *Proizvodstvennaya sistema Tojoty. Uhodya ot massovogo proizvodstva* [Toyota production system. Moving away from mass production], Institute for Integrated Strategic Studies, Moscow, Russia.
7. Marechik, V.YA. and Nevmerzhi'ka S.M. (2013), "Development of managerial capacity as a guarantee of successful operation of the enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, vol. 1, pp. 237–242.
8. Panteliev M.S. and Shmatko N.M. (2013), "Formation of the mechanism of strategic management", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 41, pp. 209–215.
9. Petrovych Y. M. and Prokopyshyn-Rashkevych L.M. (2014), *Ekonomika i finansy pidpriemstva : pidruchnyk*. [Economics and finance of the enterprise: a textbook], Mahnoliia 2006, Lviv, Ukraine.
10. Sabadyrova A.L., Babii O.M., Kuklinova T.V. and Salavelis D.Ye. (2013), *Potentsial i rozvytok pidpriemstva* [Potential and development of the enterprise], ONEU, Odessa, Ukraine.
11. Selivanova YU.V. (2013), "Financial potential as a factor in business development in a competitive market environment", *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu*, issue. 1, pp. 149–154.
12. Turylo A.M. and Bohachevsko K.V. (2014), "Enterprise potential: essence, classification, types", *Biznes Inform*, no. 2, pp. 259–263.
13. Fedonin O.S., Riepina I.M. and Oleksiuk O.I. (2004), *Potentsial pidpriemstva : formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Stefanyshyn O.B. (2016), "Theoretical bases of definition of essential characteristics, functions and components of financial maintenance of subjects of managing", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, issue. 10, pp. 40–43.
15. Nivin N.S. (2004), "Six Sigma control system", *materialy VII nauchnoj prakticheskoy konferencii studentov i aspirantov SPbGIEU* [VII scientific practical conference of students and postgraduates of SPbGIEU], SPbGIEU, Russia, pp. 10–11.
16. Bybyk S.P. (2006), *Slovyk inshomovnykh sliv : tлумachennia, slovotvorennia ta slovovzhyvannia* [Dictionary of foreign words: interpretation, word formation and word usage], Folio, Kharkiv, Ukraine.
17. Velychko O.V. (2015), "The essence of the economic potential of the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky*, [Online], no. 9, available at: <https://cutt.ly/td9hrS9> (Accessed 4 Aug 2020).

18. Alyokhin A.B. and Brutman A.B. (2015), "Theoretical bases of definition of essential characteristics, functions and components of financial maintenance of subjects of managing", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, vol. 2, pp. 91–105.

19. Brutman A.B. and Shpak S.A. (2019), "Management potential as a category of the theory of management of industrial restructuring", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, [Online], no. 3(89), available at: <https://cutt.ly/jd9fb4N> (Accessed 12 Aug 2020).

20. Fahtudinov, R.A. (2004), *Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsiy* [Organizational competitiveness management], Eksmo, Moscow, Russia.

21. Kaliuzhna N.H. (2011), "The potential of the enterprise management system: the essence and components", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 6, part 1, pp. 197–211.

22. Simenko I. V. and Romaniuk M. K. (2012), "The essence and main components of the management potential of the entity", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 8(134), pp. 209–217.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2020 р.