

# ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ПОТЕНЦИАЛОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2018 ШПАК С. А.

УДК 338.1

Шпак С. А.

## Потенциал развития в системе потенциалов промышленного предприятия

Цель статьи состоит в уточнении содержания и формулировке методологически строгого определения понятия развития предприятия как ключевой категории теории управления реструктуризацией промышленных предприятий и основы для конструктивного определения понятия потенциала развития и его места в системе потенциалов предприятия. Обосновано, что непротиворечащая философской концепции развития трактовка понятия развития предприятия должна аккумулировать представления о конкурентоспособности предприятия как способности генерировать приемлемую прибыль на длительной основе; потенциале предприятия как способности к имманентно присущей ему деятельности, характеризующей совокупный результат такой деятельности, ее предельные возможности; роли структуры предприятия как системы в формировании его предельных возможностей (потенциалов). Показано, что указанным требованиям отвечает определение процесса развития как процесса целенаправленного перевода предприятия в качественно новое состояние, характеризующегося более широкими возможностями генерирования прибыли в прогнозируемых условиях. При этом инструментом реализации процесса развития выступает структурная адаптация предприятия к новым условиям функционирования, что свидетельствует об эквивалентности понятий структурной адаптивности предприятия и потенциала его развития. Обосновано, что конкурентоспособность предприятия определяется экономическим потенциалом и потенциалом развития, которые образуют высший уровень иерархии потенциалов, построение которой возможно на пути декомпозиции указанных потенциалов на их составляющие по признакам вида деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, развитие, потенциал развития, иерархия потенциалов.

**Рис.: 1. Библ.: 31.**

**Шпак Сергей Александрович** – кандидат экономических наук, ведущий специалист, ООО «РейлТрансХолдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

УДК 338.1

UDC 338.1

## Шпак С. О. Потенціал розвитку в системі потенціалів промислового підприємства

Мета статті полягає в уточненні змісту та формулюванні методологічно строгого визначення поняття розвитку підприємства як ключової категорії теорії управління реструктуризацією промислових підприємств і основи для конструктивного визначення поняття потенціалу розвитку та його місця в системі потенціалів підприємства. Обґрунтовано, що несуперечливе філософській концепції розвитку трактування поняття розвитку підприємства повинно акумулювати уявлення про: конкурентоспроможність підприємства як здатності генерувати прийнятний прибуток на тривалій основі; потенціал підприємства як здатності до імманентно властивій йому діяльності, що характеризує сукупний результат такої діяльності, її граничні можливості; роль структури підприємства як системи у формуванні його граничних можливостей (потенціалів). Показано, що зазначеним вимогам відповідає визначення процесу розвитку як процесу цілеспрямованого переведення підприємства в якісно новий стан, що характеризується більш широкими можливостями генерування прибутку в прогнозованих умовах. При цьому інструментом реалізації процесу розвитку виступає структурна адаптація підприємства до нових умов функціонування, що, своєю чергою, свідчить про еквівалентність понять структурної адаптивності підприємства та потенціалу його розвитку. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства визначається економічним потенціалом і потенціалом розвитку, які утворюють вищий рівень ієрархії потенціалів, побудова якої можлива на шляху декомпозиції зазначених потенціалів на їхні складові за ознаками виду діяльності підприємства.

**Ключові слова:** промислове підприємство, розвиток, потенціал розвитку, ієрархія потенціалів.

**Рис.: 1. Бібл.: 31.**

**Шпак Сергій Олександрович** – кандидат економічних наук, провідний фахівець, ТОВ «РейлТрансХолдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Мариуполь, 87517, Україна)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

## Shpak S. O. The Development Potential in the System of Potentials of an Industrial Enterprise

The aim of the article is to clarify the content and formulate a methodologically rigorous definition of the concept of enterprise development as a key category of management theory for restructuring industrial enterprises that provides the basis for a constructive definition of the concept of development potential and its place in the system of enterprise potentials. It is substantiated that the interpretation of the concept of enterprise development that is consistent with the philosophical concept of development should accumulate the concepts of competitiveness of an enterprise, as the ability to generate an acceptable profit on a long-term basis; the potential of an enterprise, as the ability to perform its basic activity characterizing the cumulative result of such activity, its marginal opportunities; the role of the structure of the enterprise as a system in the formation of its ultimate capabilities (potentials). It is shown that these requirements are met by the definition of the development process as a process of a purposeful transfer of the enterprise to a qualitatively new state described by broader opportunities for generating profits under the forecast conditions. At the same time, the structural adaptation of the enterprise to the new operating conditions is a tool for realizing the development process, which indicates the equivalence of the concepts of structural adaptability of an enterprise and its development potential. It is substantiated that the competitiveness of an enterprise is determined by its economic potential and development potential, which form the highest level of the hierarchy of potentials, the construction of which is possible in the course of decomposition of these potentials into their components according to the type of activity of the enterprise.

**Keywords:** industrial enterprises, development, development potential, hierarchy of potentials.

**Fig.: 1. Bibl.: 31.**

**Shpak Sergiy O.** – Candidate of Sciences (Economics), Leading Specialist, RailTransHolding Ltd. (10 Varhanova Str., Mariupol, Donetsk region, 87517, Ukraine)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

**Введение.** Перманентное развитие в современной высоко динамичной экономике становится неотъемлемым атрибутом успешно функционирующего предприятия. Однако, несмотря на то, что в экономически развитых странах накоплен и систематизирован огромный практический опыт стратегического управления компаниями, теоретический базис управления развитием предприятий находится в стадии становления. Об этом красноречиво свидетельствует то, что процесс развития предприятий стал предметом целенаправленных теоретических исследований лишь в последние годы, и что среди ученых-экономистов все еще доминирует не критический подход к определению понятия развития предприятия и применению данного термина [3; 13; 18; 25].

Проблемы, связанные с развитием предприятий, рассматриваются различными ветвями экономической науки и нередко относительно независимо друг от друга. Так, в работах по теории конкуренции, конкурентоспособности и управлению конкурентоспособностью экономических субъектов понятие развития если и упоминается, то только в нестрогом, обыденном смысле [2; 4; 5; 7; 8; 16; 20; 23; 30]. В экономической теории потенциалов, в работах по управлению потенциалами предприятий наблюдается аналогичная ситуация [10; 11; 14; 26; 29; 31]. Характерным для этих теорий является и нечеткость базовых терминов, отсутствие общепринятых толкований ключевых понятий. Это относится к понятиям конкуренции, конкурентной борьбы, конкурентоспособности, вопросу о носителях конкурентоспособности (см. обзоры в [5; 7; 20], а также работы [8; 16; 23]). Продолжаются дискуссии по вопросу, что такое потенциал в экономике, о носителях потенциалов, о подходах к их измерению [9–12; 14; 15; 31] и т. п. В рамках этих дискуссий автором настоящего исследования опубликован ряд работ [25–29], в которых устанавливаются связи между фундаментальными понятиями экономики предприятий, связанные с развитием предприятий и стратегическим управлением развитием предприятия в конкурентной среде.

В рамках выдвинутой в [26; 29] концепции управления реструктуризацией промышленных предприятий на основе управления потенциалами принципиальное значение приобретают вопросы экономического содержания понятия потенциала развития и его места в системе потенциалов предприятия, решение которых должно базироваться на конструктивном определении понятия развития предприятия и составляет основную цель настоящего исследования.

Обобщенно *процесс функционирования* производственного промышленного предприятия состоит из двух основных составляющих: процесса производства и процесса переустройства предприятия как системы [3; 29]. В указанных публикациях процессы переустройства рассматриваются как воспроизводственные процессы.

Назначение процесса производства состоит в генерировании прибыли (главная цель функционирования любого хозяйствующего субъекта в рыночной экономике) путем производства и реализации продукции. Цель переустройства предприятия состоит в обеспечении способности генерировать прибыль на приемлемом уровне в изменяющихся условиях или, что практически тоже самое, в обе-

спечении необходимого уровня конкурентоспособности предприятия. (Действительно, *конкурентоспособность предприятия* определяется как «способность к бесконечно долгому осуществлению воспроизводственного цикла («нормальному» функционированию) в условиях конкуренции за счет собственных ресурсов» [20, с. 200], как «способность предприятия обеспечивать, оставаясь открытым для конкуренции (в конкурентной среде), «нормальный» (удовлетворяющий социально-экономические интересы собственников предприятия) процесс функционирования за счет собственных возможностей на стабильной основе» [2].) При этом необходимость качественных изменений в деятельности предприятия обычно возникает тогда, когда предприятие не в состоянии обеспечить необходимый уровень доходности в текущей либо будущей деятельности вследствие прогнозируемого изменения внешней конъюнктуры, либо внутренних факторов.

Таким образом, процесс переустройства предприятия тесно связан, но не тождественен, что будет видно из дальнейшего изложения, *процессу адаптации* к фактическим и/или предполагаемым изменениям как внутри предприятия, так и во внешней среде его функционирования. Заметим, что в научной литературе адаптация рассматривается и как процесс, и как результат, и как метод [1; 19; 22]. Однако в теории управления предприятием процессный подход представляется наиболее обоснованным и конструктивным и в рамках трактовки процесса как последовательности состояний, и в рамках трактовки процесса как последовательности осуществляемых мероприятий [17], поскольку позволяет ставить и решать в адекватных терминах весь комплекс задач по управлению предприятием, начиная от выявления и уяснения проблемы, формирования целей, планирования мероприятий и вплоть до корректировки плана на основе мониторинга фактического хода его выполнения.

В теории управления и в экономике предприятий различают параметрическую и структурную адаптацию [3; 7; 19]. Под *параметрической адаптацией* понимается изменение значений управляющих переменных в ответ на изменение внешних либо внутренних условий с целью минимизации их негативных последствий. Параметрическая адаптация, таким образом, означает переход от одного возможного (допустимого) для предприятия режима функционирования к другому возможному режиму, обеспечивающему более благоприятные для предприятия показатели функционирования в новых условиях. При этом структура предприятия остается неизменной, а изменяются лишь параметры процесса функционирования предприятия. *Структурная адаптация*, в отличие от параметрической, представляет собой процесс изменения структуры предприятия. Принципиальное отличие указанных разновидностей (способов) адаптации предприятия состоит в качественном различии необходимых для достижения поставленных целей мероприятий, масштабах временных, материальных, трудовых и финансовых затрат на их проведение, определяющих быстроту реакции предприятия на изменяющиеся условия, характер и величину достигаемого эффекта, а также эффективность соответствующих затрат.

Из содержания параметрической и структурной адаптации как подпроцессов процесса функционирования

предприятия видно, что только процесс структурной адаптации может рассматриваться как процесс переустройства предприятия. Процесс же параметрической адаптации относится к группе процессов управления и не затрагивает устройство предприятия как экономической системы.

С понятием адаптации (процесса адаптации) непосредственно связано понятие адаптивности. *Адаптивность* определяется как *способность* предприятия к адаптации [22, с. 325]. На основании изложенного выше правомерно говорить о параметрической и структурной адаптивности как качественно различных признаках предприятия.

Введенных понятий вполне достаточно для уточнения содержания понятия развития предприятия, которое, как отмечают исследователи [3; 13; 18], широко используется экономистами, но так и не стало самостоятельным предметом научных исследований. Одними из следствий этого является большое число научно несостоятельных определений понятия развития в экономике (см. критический обзор в [25]) и отсутствие устоявшихся строгих определений данного понятия.

Как известно, в философии, в науке, в которой зародилось понятие развития, различают движение, при котором сохраняется качество предмета (объекта), и движение, при котором происходит преобразование качества предмета, возникает качественно новое состояние предмета либо качественно новый предмет. Под развитием понимается движение второго типа [21; 24]. Таким образом, развитие того или иного объекта с философских позиций – это процесс качественных изменений состояний данного объекта. В философии принято считать, что развитие есть направленный процесс (от старого к новому, от простого к сложному, от низшего уровня организации к высшему), и что это процесс необратимых изменений. В такой трактовке доминируют представления о развитии как процессе, который подчиняется закономерностям, не зависящим от воли людей. Однако в рамках проблемы планирования развития предприятия имеет место качественно иная ситуация. Объектом планирования являются мероприятия, непосредственной целью которых является внесение тех или иных изменений в устройство предприятия, и которые в совокупности должны привести предприятие к целевому состоянию. При этом не имеет принципиального значения, будет ли переход из текущего состояния к целевому соответствовать философской трактовке понятия развития или нет.

Таким образом, понятия изменения, являющегося более широким и включающего в себя как частное понятие развития, вполне достаточно для постановки и решения указанной проблемы. Тем не менее, существует возможность придания в теории управления предприятием понятие развития вполне конкретного, строго определенного научного содержания, отвечающего потребностям развития самой теории управления и потребностям практики управления.

В основу уточнения содержания понятия развития предприятия положим следующие известные теоретические положения.

Главной целью функционирования любого предприятия является генерирование чистого дохода на длительной основе.

Структура (строение) предприятия как системы, в соответствии с определением системы, сформулированным Л. Фон Бергаланфи в [6], определяется совокупностью элементов и способом их взаимосвязи. Изменение состава элементов системы (предприятия), свойств этих элементов, способа их взаимосвязи (взаимодействия) означает изменение структуры предприятия.

Структура предприятия определяет допустимое множество процессов функционирования, т. е. процессов производства продукции и процессов изменения структуры предприятия, которое характеризует *возможности* предприятия в осуществлении всех имманентно присущих ему видов деятельности.

Невозможность генерирования предприятием чистого дохода на приемлемом уровне на длительной основе вследствие изменения внутренних либо внешних факторов в настоящее время или в будущем приводит к необходимости адаптации предприятия к новым условиям. Главной целью такой адаптации является обеспечение возможности генерирования чистого дохода соответствующего уровня на длительной основе в изменившихся условиях.

Параметрическая адаптация реализуется в рамках неизменной структуры предприятия путем подбора более адекватных новым условиям параметров процесса функционирования предприятия из числа допустимых. Последнее обстоятельство является основным ограничивающим фактором параметрической адаптации. По сути параметрическая адаптация означает переход к более рациональному использованию имеющихся возможностей и ограничена *предельными возможностями* предприятия.

Структурная адаптация направлена на изменение самих возможностей предприятия, на изменение множества допустимых процессов (допустимых параметров процессов) функционирования предприятия.

Такое понимание структурной адаптации предприятия к новым условиям позволяет, исходя из общепризнанной философской концепции развития [21; 24], вложить в понятие развития предприятия следующий вполне конкретный и конструктивный с позиции теории управления смысл. *Процесс развития предприятия* – это целенаправленно организуемый процесс перехода предприятия в качественно новое состояние, характеризующееся более широкими возможностями в генерировании чистого дохода. Эквивалентным является и аналогичное определение процесса развития как соответствующей деятельности, как последовательности мероприятий, направленных на расширение возможностей предприятия в генерировании чистого дохода. В таких формулировках прямо или косвенно подчеркивается (а) главная цель развития предприятия – возможность генерировать более высокий чистый доход; (б) инструмент развития – структурная адаптация (изменение структуры предприятия); (в) содержание понятия качественно нового состояния как состояния, характеризующегося более высоким уровнем предельных возможностей предприятия в достижении главной цели функционирования. При этом в данной формулировке сознательно не упоминаются ни внутренние, ни внешние условия функционирования предприятия, поскольку их изменение выступает лишь причиной, обуславливающей необходимость

развития, но никак не определяет содержание самого процесса развития.

В экономической теории потенциалы предельные возможности в осуществлении характерной для промышленных предприятий деятельности или, что тоже самое, способности достигать определенных результатов в такой деятельности отождествляются с потенциалами, а само понятие **потенциала** замыкает следующую логическую цепочку понятий применительно к деятельности, ее результату: возможность (достигать определенные результаты) → способность (достигать максимально возможные результаты) → предельная возможность → потенциал (способность экономического субъекта к осуществлению имманентно присущей ему деятельности, отражающая (характеризующая) максимально возможный совокупный результат такой деятельности) [31].

Потенциалы являются признаками предприятия, непосредственно ассоциированными с его деятельностью. В связи с этим основным классификационным признаком потенциалов предприятия является вид деятельности, и иерархия видов деятельности, реализуемых предприятием в процессе функционирования, порождает соответствующую ей иерархию (классификацию) потенциалов [29; 31].

Как уже было отмечено выше, процесс функционирования промышленного предприятия включает в себя два

основных подпроцесса (вида деятельности): процесс производства и реализации продукции и процесс переустройства предприятия как системы. Деятельность, связанная с производством и сбытом продукции, является способом генерирования чистого дохода. Способность осуществлять такую деятельность характеризует **экономический потенциал** предприятия [10; 11; 31]. Деятельность, связанная с переустройством предприятия, изменением его структуры и, как правило, принимающая форму структурной адаптации, является способом расширения предельных возможностей предприятия и, в частности, поддержания на должном уровне или увеличения экономического потенциала предприятия, что особенно необходимо в изменяющихся условиях. Способность осуществлять такую деятельность предприятием, т.е. структурную адаптивность, и характеризует **потенциал развития**.

Таким образом, способность предприятия генерировать чистый доход приемлемого уровня (экономический потенциал) и способность поддерживать указанную способность в изменяющихся условиях на должном уровне (потенциал развития) представляют собой ключевые способности предприятия – его потенциалы, от уровня которых зависит возможность обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности предприятия и которые занимают верхний уровень в иерархии потенциалов предприятия (см. рис. 1).

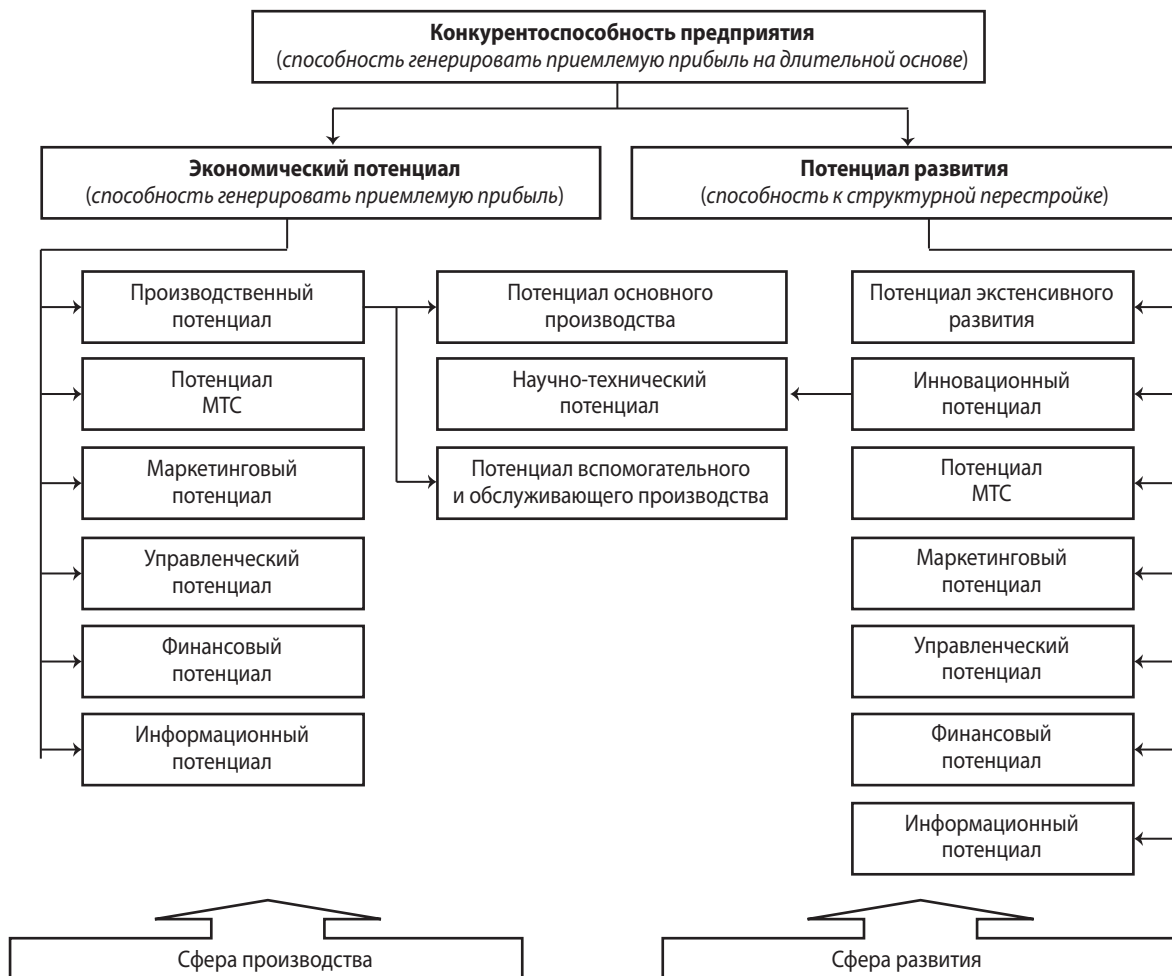


Рис. 1. Примерная иерархия потенциалов предприятия

В приведенной схеме находят отражение способности (потенциалы) предприятия к осуществлению всех основных видов деятельности с четким разделением их целевого предназначения. Из нее видно, что, если экономический потенциал достаточно высок, т.е. предприятие способно в текущих и прогнозируемых будущих (например, в случае стационарности последних) условиях генерировать приемлемый для его собственников чистый доход, то необходимость в осуществлении деятельности по развитию предприятия отсутствует. Для длительного успешного функционирования предприятия в таких условиях достаточно реализовать имеющий потенциал в производстве и сбыте продукции, в обеспечении материально-техническими и трудовыми ресурсами, в поддержании состояния производственного аппарата и персонала в надлежащем состоянии, в финансовом и информационном обеспечении хозяйственной (производственной) деятельности предприятия, а также в управлении указанными видами деятельности.

При изменении, включая перманентные, условий хозяйствования для поддержания экономического потенциала предприятия на необходимом уровне приобретают актуальность способности (потенциалы) к другим видам деятельности – деятельности по развитию предприятия, его отдельных подсистем или компонент. Фундаментальное отличие подсистем экономического потенциала и потенциала развития определяется содержанием в этих подсистемах качественно различных потенциалов: производственного, с одной стороны, и потенциалов экстенсивного и инновационного развития. Однако есть различия и в других потенциалах. Так, например, материально-техническое снабжение регулярной производственной деятельности как по видам ресурсов, рынкам, квалификации персонала служб снабжения и другим признакам существенно отличается от материально-технического снабжения работ по реконструкции производства, созданию новых производственных мощностей, освоению новых технологий или видов продукции, что свидетельствует о том, что потенциалы снабженческой деятельности предприятия в сфере производства и в сфере развития представляют собой разные потенциалы. Подобные отличия имеются и в маркетинговой, управленческой и других видах деятельности в сфере развития.

Все отмеченные обстоятельства подчеркивают значимость комплексных исследований потенциала развития промышленного предприятия как самостоятельного объекта изучения в общей проблеме управления развития предприятия и, в частности, в теории управления реструктуризацией предприятий.

**Вывод.** В рамках развиваемой автором концепции (стратегического) управления реструктуризацией промышленных предприятий на основе управления его потенциалами одним из наименее исследованных понятий является понятие потенциала развития. Основные причины этого обусловлены незрелостью теории потенциалов в экономике как молодой ветви экономической науки, а также неразработанностью самого понятия развития в рамках теории стратегического управления предприятием и экономики предприятия в целом.

Построение теории управления, а также решение прикладных управленческих задач невозможно без на-

учно строгого, однозначного и конструктивного определения объекта управления. Потенциал развития является одним из признаков предприятия высокого уровня общности и объектом управления в задачах управления развития предприятия. Поэтому понятие потенциала развития должно быть определено таким образом, чтобы, во-первых, потенциал развития можно было измерять, а само понятие – использовать как инструмент определения факторов, влияющих на данное свойство предприятия, выявления из их числа управляемых факторов и разработки возможных методов воздействия на уровень потенциалов. Только в этом случае возможна конструктивная постановка и решение задач мониторинга, анализа и прогнозирования потенциала развития предприятия, планирования и реализации мероприятий, направленных на его повышение.

Достижение поставленных в настоящем исследовании целей возможно на основе концепции потенциала в экономике как способности экономического субъекта к осуществлению имманентно присущей ему деятельности, отражающей максимально возможный совокупный результат такой деятельности, и трактовки процесса развития предприятия как организуемого процесса перехода предприятия в состояние, характеризующее более высокими (применительно к текущим и/или прогнозируемым условиям) предельными возможностями в достижении главной цели функционирования предприятия – генерировании чистого дохода (прибыли) на приемлемом уровне на длительной основе, т.е. в обеспечении конкурентоспособности предприятия должного уровня.

Для обеспечения приемлемого уровня конкурентоспособности в долгосрочной перспективе предприятие должно располагать определенным уровнем экономического потенциала и потенциала развития как двух основных составляющих способности предприятия высшего уровня – конкурентоспособности.

Последующее изучение потенциала развития предприятия предполагает декомпозицию данного синтетического признака на более простые и их систематику (построение классификации потенциалов (способностей), формирующих потенциал развития); определение показателей, отражающих уровень потенциала развития и его составляющих; разработку методов измерения уровня потенциалов; определение факторов, обуславливающих уровень потенциала развития и т. п.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адаптация // Большая советская энциклопедия. URL: [http://endic.ru/enc\\_sovet/Adaptacija-66949.html](http://endic.ru/enc_sovet/Adaptacija-66949.html)
2. Алехин А. Б. Измерение конкурентоспособности на национальном и микроэкономическом уровнях: методологические аспекты. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 4, Т. 2. Економічні науки. С. 7–12.
3. Алехин А. Б. Категория развития в стратегическом планировании предприятий в свете логического подхода. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. Економічні науки. С. 14–20.
4. Алехин А. Б. Обобщенные признаки предприятий, регионов и национальных экономик: проблема измерения и новые подходы. *Економіст*. 2011. № 8. С. 24–29.

5. Алехин А. Б. Определения понятия конкурентоспособности стран и предприятий и задача измерения конкурентоспособности. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 4, Т. 1. Економічні науки. С. 17–23.
6. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.
7. Брутман А. Б. Конкурентоспособность предприятий: оценка на основе их потенциалов. Запорожье: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012. 220 с.
8. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении. *Российский экономический журнал*. 1998. № 3. С. 67–78.
9. Карапейчик И. Н. Носители потенциалов в экономической теории // Эффективная экономика. 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1324>
10. Карапейчик И. Н. О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов. *Бизнес Информ*. 2012. № 3. Ч. 1. С. 8–12.
11. Карапейчик И. Н. О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов. *Бизнес Информ*. 2012. № 4. Ч. 2. С. 10–13.
12. Карапейчик И. Н. Оценка инновационного потенциала машиностроительных предприятий. Мариуполь: Новый мир, 2011. 184 с.
13. Карапулина І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження. Київ: Центр учб. літ., 2014. 432 с.
14. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр навч. літ., 2005. 352 с.
15. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия. Сумы: Университет. кн., 2002. 310 с.
16. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2002. 496 с.
17. Процесс // Большой энциклопедический словарь. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/246322>
18. Раєвнева О. В., Чанкіна Ш. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. Харків: ІНЖЕК, 2013. 264 с.
19. Растринин Л. А. Адаптация сложных систем. Рига: Зинатне, 1981. 375 с.
20. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности. Мариуполь: ИПРЭИ НАН Украины, Рената, 2007. 520 с.
21. Спиркин А. Г. Философия: учебник. М.: Гардарики, 2002. 736 с.
22. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2003. 368 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
24. Кузнецов В. Г., Кузнецова И. Д., Миронов В. В., Момджян К. Х. Философия. М.: ИНФРА-М, 2004. 519 с.
25. Шпак С. А. Категория развития в экономике предприятий. Критические заметки. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 233–241.
26. Шпак С. А. Потенциалы как объекты стратегического управления развитием промышленных предприятиями. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. Економічні науки. С. 238–245.
27. Шпак С. А. Процесс реструктуризации предприятия и инновационный процесс как объекты управления: признаки сходства и отличия. *Бизнес Информ*. 2017. № 9. С. 175–181.
28. Шпак С. А. Реструктуризация и повышение конкурентоспособности предприятий как задачи стратегического управления // Эффективная экономика. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5882>
29. Шпак С. А. Теоретические основания стратегического управления реструктуризацией предприятий на основе потенциалов. *Бизнес Информ*. 2017. № 4. С. 347–356.
30. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Тандем: Гном-Пресс, 1998. 384 с.
31. Alyokhin A. B., Brutman A. B. Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3, Т. 2. Економічні науки. С. 91–105.

## REFERENCES

"Adaptatsiya" [Adaptation]. *Bolshaya sovetskaya entsiklopediya*. [http://endic.ru/enc\\_sovet/Adaptacija-66949.html](http://endic.ru/enc_sovet/Adaptacija-66949.html)

Alekhin, A. B. "Izmereniye konkurentosposobnosti na natsionalnom i mikroekonomicheskom urovnyakh: metodologicheskiye aspekty" [Measuring competitiveness at the national and microeconomic levels: methodological aspects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 2. *Ekonomichni nauky*, no. 4 (2011): 7-12.

Alekhin, A. B. "Kategoriya razvitiya v strategicheskoy planirovaniy predpriyatiy v svete logicheskogo podkhoda" [The category of development in strategic planning of enterprises in the light of a logical approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4. *Ekonomichni nauky* (2017): 14-20.

Alekhin, A. B. "Obobshchennyye priznaki predpriyatiy, regionov i natsionalnykh ekonomik: problema izmereniya i novyye podkhody" [Generalized features of enterprises, regions and national economies: the problem of measurement and new approaches]. *Economist*, no. 8 (2011): 24-29.

Alekhin, A. B. "Opredeleniya ponyatiya konkurentosposobnosti stran i predpriyatiy i zadacha izmereniya konkurentosposobnosti" [Definitions of the concept of competitiveness of countries and enterprises and the task of measuring competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 1. *Ekonomichni nauky*, no. 4 (2011): 17-23.

Alyokhin, A. B., and Brutman, A. B. "Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement". *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 2. *Ekonomichni nauky*, no. 3 (2015): 91-105.

Bertalanfi, L. fon. "Obshchaya teoriya sistem: kriticheskiy obzor" [General theory of systems: a critical review]. In *Issledovaniya po obshchey teorii sistem*, 23-82. Moscow: Progress, 1969.

Brutman, A. B. *Konkurentosposobnost predpriyatiy: otsenka na osnove ikh potentsialov* [Competitiveness of enterprises: an assessment based on their potentials]. Zaporozhe: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012.

Fatkhutdinov, R. A. *Konkurentosposobnost: ekonomika, strategiya, upravleniye* [Competitiveness: economy, strategy, management]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Gelvanovskiy, M., Zhukovskaya, V., and Trofimova, I. "Konkurentosposobnost v mikro-, mezo- i makrourovnevom izmereniyakh" [Competitiveness in micro-, meso- and macrolevel measurements]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*, no. 3 (1998): 67-78.

Karapeychik, I. N. "Nositeli potentsialov v ekonomicheskoy teorii" [Carriers of potentials in economic theory]. *Efektivna ekonomika*. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1324>

Karapeychik, I. N. "O sushchnosti i sootnoshenii ponyatiya ekonomicheskogo i proizvodstvennogo potentsialov" [On the es-

sence and correlation of the concepts of economic and production potentials]. *Biznes Inform* vol. 2, no. 4 (2012): 10-13.

Karapeychik, I. N. "O sushchnosti i sootnoshenii ponyatiy ekonomicheskogo i proizvodstvennogo potentsialov" [On the essence and correlation of the concepts of economic and production potentials]. *Biznes Inform* vol. 1, no. 3 (2012): 8-12.

Karapeychik, I. N. *Otsenka innovatsionnogo potentsiala mashinostroitelnykh predpriyatiy* [Evaluation of the innovative potential of machine-building enterprises]. Mariupol: Novyy mir, 2011.

Karapulina, I. M. *Rozvytok pidpriemstva: kontseptsii i tekhnologiiia doslidzhennia* [Enterprise development: concept and technology of research]. Kyiv: Tsentri uchb. lit., 2014.

Krasnokutska, N. V. *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Evaluation]. Kyiv: Tsentri navch. lit., 2005.

Kuznetsov, V. G. et al. *Filosofiya* [Philosophy]. Moscow: INFRA-M, 2004.

Lapin, Ye. V. *Ekonomicheskyy potentsial predpriyatiya* [The economic potential of the enterprise]. Sumy: Universitet. kn., 2002.

"Protsess" [Process]. Bolshoy entsiklopedicheskyy slovar. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/246322>

Porter, M. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2002.

Raievniewa, O. V., and Chankina, Sh. V. *Modeli upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky* [Models of management of the development of industrial enterprises in a transformational economy]. Kharkiv: INZhEK, 2013.

Rastrigin, L. A. *Adaptatsiya slozhnykh sistem* [Adaptation of complex systems]. Riga: Zinatne, 1981.

Savchuk, S. I. *Osnovy teorii konkurentosposobnosti* [Fundamentals of the theory of competitiveness]. Mariupol: IPREEI NAN Ukrainy; Renata, 2007.

Shpak, S. A. "Kategoriya razvitiya v ekonomike predpriyatiy. Kriticheskiye zametki" [The category of development in the economy of enterprises. Critical notes]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2017): 233-241.

Shpak, S. A. "Potentsialy kak obekty strategicheskogo upravleniya razvitiyem promyshlennykh predpriyatiy" [Potentials as objects of strategic management of industrial enterprises development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4. Ekonomichni nauky (2017): 238-245.

Shpak, S. A. "Protsess restrukturyzatsii predpriyatiya i innovatsionnyy protsess kak obekty upravleniya: priznaki skhodstva i otlichyia" [Process of enterprise restructuring and innovation process as management objects: signs of similarity and difference]. *Biznes Inform*, no. 9 (2017): 175-181.

Shpak, S. A. "Restrukuryzatsiya i povysheniye konkurentosposobnosti predpriyatiy kak zadachi strategicheskogo upravleniya" [Restructuring and increasing the competitiveness of enterprises as tasks of strategic management]. *Efektivna ekonomika*. 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5882>

Shpak, S. A. "Teoreticheskiye osnovaniya strategicheskogo upravleniya restrukturyzatsiyey predpriyatiy na osnove potentsialov" [Theoretical bases of strategic management of enterprises restructuring on the basis of potentials]. *Biznes Inform*, no. 4 (2017): 347-356.

Spirkin, A. G. *Filosofiya* [Philosophy]. Moscow: Gardariki, 2002.

Surmin, Yu. P. *Teoriya sistem i sistemnyy analiz* [Theory of systems and systems analysis]. Kyiv: MAUP, 2003.

Yudanov, A. Yu. *Konkurentsiya: teoriya i praktika* [Competition: theory and practice]. Moscow: Tandem; Gnom-Press, 1998.