

АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. На сьогодні Україна є одним зі світових лідерів серед виробників чорних металів і за обсягами займає сьоме місце у світі. У 2005 році українськими підприємствами було виготовлено 32,2 млн готового прокату, більша частина якого експортувалася. Металургійний комплекс України займає одну з найважливіших позицій у структурі товарного виробництва держави. Результати його роботи сьогодні у значній мірі визначають виробничий потенціал підприємств (ВПП) галузі та фінансовий стан економіки України. У цілому обсяг металургійної продукції перевищує $\frac{1}{4}$ загального обсягу промислової продукції країни, а експорт металопродукції — це більше 40% валютних надходжень в Україну. Економічна ефективність господарської діяльності вітчизняних металургійних підприємств залежить головним чином від кон'юнктури світового ринку чорних металів. У 2005 році зростання цін на металопродукцію, змінилося спадом у I кварталі 2006 року. Ця ситуація відобразилася для підприємств вітчизняного металургійного комплексу затриманням темпів росту виробництва та зниженням ефективності господарської діяльності. У цілому, на відміну від благосприятливих в аспекті кон'юнктури ринку чорних металів 2003 і 2004 році, у 2005 році в металургійній галузі України з'явилися ознаки кризи. Зменшення на світовому ринку попиту на металопродукцію та малодоступність європейського та американського ринків металу призвели до вимушеної низькорентабельної реалізації вітчизняної металопродукції в умовах зростаючої конкуренції, в першу чергу, з боку російських та китайських виробників [1]. Одночасно зі спадом світового попиту ситуацію в металургійному комплексі України змінили наступні заходи: збільшення податку на рентні платежі по використанню ресурсів, які необхідні для функціонування підприємств металургійної промисловості, прийняття рішення про ліквідацію вільних економічних зон та території пріоритетного розвитку, а також рішення про зростання на 50% тарифів на залізничні перевезення вантажів з квітня 2005 року. Негативні наслідки для металургійної промисловості мала також ревальвація гривні до рівня 5,05 грн/дол. США. Для експортно

орієнтованої галузі, якою є вітчизняна металургія це явище відобразилося у зниженні доходів від реалізації металопродукції, що призвело до спаду прибутковості підприємств і, відповідно скороченню надходжень у державний бюджет.

Необхідно відзначити, що на формування фінансових результатів металургійних підприємств значний вплив має постійне підвищення цін та тарифів на сировинні й енергетичні ресурси, унаслідок чого витрати виробництва особливо матеріальні затрати значно збільшилися. Таким чином, вищезазначені негативні наслідки призвели до порушення стабільності у галузі.

Постановка проблеми. Тому сьогодні дослідження проблеми відносно функціонування металургійних підприємств потребує сприйняття металургійного підприємства як об'єкта антикризового управління. Металургійну виробничу систему слід визначити як сукупність інформаційних об'єктів, які характеризують можливості підприємств у досягненні глобальної мети металургійного підприємства та локальних його антикризових виробничих завдань.

Формування цілей статті. Для обґрунтування визначення металургійного підприємства як системи значну роль відіграє поняття виробничого потенціалу підприємства (ВПП), яке, в свою чергу, має дуже важливе місце в сучасній методології антикризового управління. ВПП — це здатність виробничої системи забезпечити виробничий процес. Тому основна мета статті — це визначення місця виробничого потенціалу металургійного підприємства (ВПМП) в системі його антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У першій половині XX століття термін «потенціал» більш використовувався у точних науках: хімії, фізиці, біології, математиці і визначався як «ресурсний потенціал», «економічний потенціал країни», «магнітний потенціал», «термодинамічний потенціал» [2]. Наприкінці 1970-х і початку 1980-х рр. вийшло багато публікацій, які містять різні аспекти поняття «потенціал». У більшості робіт відзначається важливість вивчення проблем оцінки потенціалу та вказується на існування значних розходжень у визначенні самого поняття «по-

тенціал», його сутності, складу та співвідношення з іншими категоріями. Аналіз сучасної економічної літератури показав, що коло визначень поняття «потенціал» дуже широке — від надзвичайного вузького розуміння як річний обсяг виробництва продукції до таких галузевих категорій, як соціально-економічна система. Довгий час у вітчизняній економічній науці потенціал підприємства ототожнювався з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися такі показники, як розмір підприємства, його виробнича потужність [3, с. 28—42; 4, с. 30—61]. При цьому під розміром розумілися досить різні поняття — виробнича площа, кількість робочих місць, загальна чисельність персоналу, обсяг продукції, сумарна вартість основних фондів, а під потужністю — обсяг продукції в натуральному вимірі. Однак і розмір, і потужність дають лише орієнтоване уявлення про можливість підприємства.

На нашу думку, сама по собі наявність ресурсів ще не є гарантом досягнення будь-яких цілей підприємства. Тому другою, не менш важливою складовою потенціалу підприємства, виступають його здібності до мобілізації ресурсів для здійснення комплексу дій. Враховуючи те, що сукупність таких здібностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями [5, с.13—15], потенціал підприємства можна визначити як можливість системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для осіб, які зацікавлені виробничим процесом за допомогою реалізації бізнес-планів. Ресурси в загальній теорії виробництва розподіляються на такі функціональні групи: природні, матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. Згідно такої класифікації потенціал підприємства визначається на мікрорівні як сукупність наявних у підприємства ресурсів та можливостей, а також ресурсів та можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення певної цілі. Він складається з певних складових за їх функціями, а саме: виробничий потенціал — засоби виробництва, їхній стан, кількість, оптимальне використання; маркетинговий потенціал — визнання торговельної марки з урахуванням впливу конкурентного середовища; інформаційний потенціал — доступ до адекватної кількості інформації, яка впливає на прийняття управлінських рішень; техніко-технологічний потенціал — здатність до технологічної оптимізації всього циклу виробництва; організаційний потенціал — здатність до прийняття ефективних управлінських рішень; соціальний потенціал — здатність до оптимізації кількісного та якісного складу персоналу й побудови відповідних відносин «персонал — керівництво — власник»; фінансовий потенціал — здатність до оптимізації фінансової системи із залученням та використанням фінансових ресурсів. Роз-

глянемо ВПП як складовий компонент системи потенціалу підприємства. У економічній літературі радянських часів автори, які займалися дослідженням структури виробничого потенціалу відзначали, що виробничий потенціал підприємства включає основні виробничі фонди, промислово-виробничий персонал, технологію, енергію і інформацію [4, с.17—28]. За функціональною ознакою всі елементи виробничого потенціалу промислових підприємств можна класифікувати на елементи, які: 1) беруть безпосередню участь у виробництві продукції; 2) формують основне виробництво, яке створює сферу його технічного обслуговування. Як відомо, для нормального функціонування виробничого процесу необхідні відповідні матеріальні і неречові умови, тому останні лише частково беруть участь у випуску продукції або сприяють йому. Ті самі елементи виробничого потенціалу у різний час і у різні просторові границі можуть відноситися або до виробництва, або до сфери його технічного обслуговування [6, с.123—130]. Структурна модель ВПП запропонована В. Авдєєнко та В. Котловим у 1986 році показує, що ВПП формується внаслідок взаємодії його складових компонентів: основні виробничі фонди, промислово-виробничий потенціал, інформація, енергетичні ресурси та технологія (рис. 1).

Незважаючи на те, що проблемами дослідження сутності виробничого потенціалу приділяється значна увага, на сьогоднішній день ще не існує єдиної думки про його структуру. Існують різноманітні точки зору з цього приводу але не суперечливими є той факт, що формування та нарощення виробничого потенціалу підприємства визначається складовими його елементами. Так, Н.С. Краснокутська відносить виробничий потенціал підприємства до об'єктних складових потенціалу підприємства, серед яких також інноваційний, фінансовий, інвестиційний, інфраструктурний, інформаційний потенціал та потенціал відтворення. Вона визначає виробничий потенціал як здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту. Більшість підходів сучасних авторів до розгляду поняття «потенціал» базується на ресурсній теорії, тобто аналізі та розробці рекомендацій щодо визначення потреби в певному складі ресурсів, ефективності процесу їхнього залучення та використання для досягнення встановленої мети — зміни якісного стану об'єкта дослідження [7].

Ми схиляємося до того, що спочатку доцільно розглянути виробничий потенціал як ціле, його властивості та зв'язки з внутрішнім і зовнішнім середовищем. І тільки потім його складові компоненти, якими є наступні: 1) трудовий потенціал — це потенційна здатність працездатного населення до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є ново-

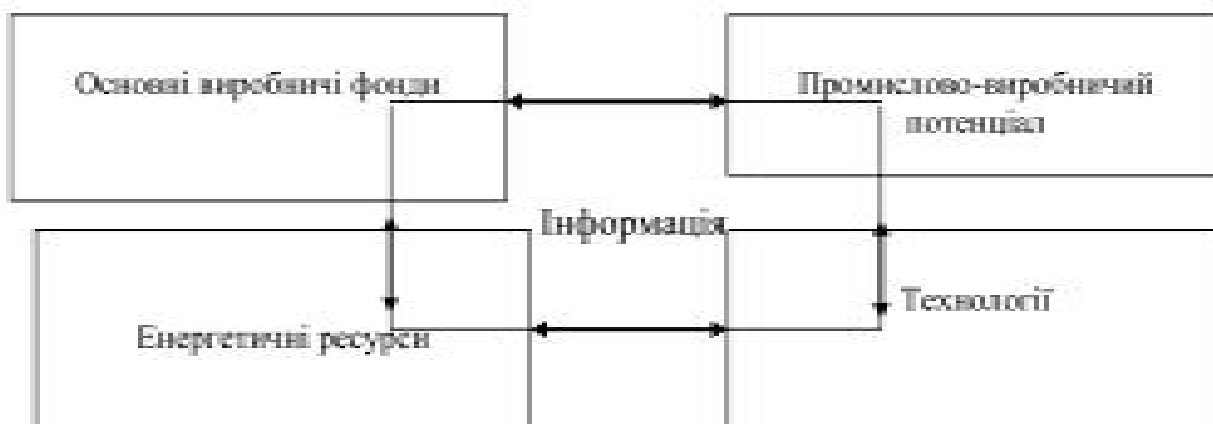


Рис. 1. Структура виробничого потенціалу підприємства

Темпи приросту, зниження (-) обсягів продукції
за основними видами промислової діяльності за січень — лютий 2007 р.

	Темпи приросту, зниження (-) (у порівняних цінах), %			
	Лютий 2007 р. до січня 2007 р.	Лютий 2007 р. до лютого 2006 р.	Січень-лютий 2007 р. до січня –лютого 2006 р.	Січень-лютий 2006 р. до січня – лютого 2007 р.
Промисловість	-0,6	11,0	13,4	-0,1
Металургія та виробництво готових металевих виробів	-4,1	19,0	18,9	-3,7

створені духовні та матеріальні цінності; 2) науково-технічний потенціал, який представляє собою максимальну здатність використання фундаментальних досліджень, прикладних розробок та впровадження досягнень науки і техніки у виробництво. Саме технологія все в більшій мірі виявляється тією ланкою виробничого процесу, в якому в першу чергу реалізуються нові наукові відкриття та технічні рішення. З підвищення технічного рівня основних виробничих фондів збільшується виробничий потенціал [9]; 3) інформаційний потенціал, який відіграє значну роль при формуванні та нарощенні виробничого потенціалу. Він представляє собою максимально можливу здатність залучати та ефективно використовувати інформаційні ресурси. Інформація регулює функціонування процесу виробництва і призводить до підвищення продуктивності праці, дозволяє підвищити рівень ефективності використання технологій. Звідси впливає що інформація є однією з важливих складових елементів структури ВПП; 4) управлінський потенціал, який представляє собою здатність управлінських кадрів ефективно управляти розвитком виробництва; 5) інвестиційний потенціал, що представляє собою макси-

мально можливу здатність залучати у виробництво та ефективно використовувати інвестиційні ресурси.

Аналізуючи трансформацію виробничого потенціалу у економічній літературі за останні 25 років можна зробити висновок, що ті компоненти, які раніше були складовими компонентами виробничого потенціалу зараз є базовими складовими компонентами різних потенціалів, а саме: інформація — складова інформаційного потенціалу, технологія — техніко-технологічного потенціалу, а засоби виробництва — виробничого потенціалу. Тобто виробничий потенціал складається з елементів, які повинні забезпечувати виробничий процес і, в свою чергу, є складовим компонентом потенціалу підприємства в цілому.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується спадом виробництва, втратою традиційних ринків збуту, змінами у структурі господарства та нераціональним розміщенням факторів виробництва на території колишнього СРСР, що викликало ряд негативних тенденцій у формуванні та нарощенні виробничих потенціалів підприємств держави.

У лютому 2007 р. проти січня 2006 р. у промисловості по Україні обсяги продукції зменшилися на

Розподіл промислових підприємств за формами власності у 2006 р.
(відсотків до загальної кількості підприємств кожного виду діяльності) [1]

Приватна	Державна та державна корпоративна	Комунальна та комунальна корпоративна
Вся промисловість		
91,4	3,2	5,4
Металургія та оброблення металу		
94,4	4,1	0,5

0,6%, а у металургії та виробництві готових металевих виробів — зменшилися на 4,1%.

Зараз, коли країна проходить стадію радикальної трансформації умов функціонування господарства, економіка переживає глибоку системну і структурну кризу, механізм формування та нарощення ВВП України потребує удосконалення. Для цього необхідні знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться те чи інше підприємство, який вид перехідного періоду очікується і якої глибини процеси прогнозуються. Усе це визначає використання циклічних моделей життєдіяльності підприємств. При наростанні складності виробництва управління у своєму розвитку повинно випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним. Це вимагає реконструкції управління і ускладнення його у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні [1]. Тому в концепції загального управління необхідно розглядати антикризове управління, основною метою якого є забезпечення високих результатів діяльності підприємства. Антикризове управління — це управління, у якому певним чином організовується передбачення небезпеки кризи, аналіз її «симптомів», заходів для зниження негативних наслідків «симптомів», заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів такого управління для подальшого розвитку. Необхідно відзначити, що будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і, тим більше, ставати антикризовим в період кризового розвитку організації. Система антикризового управління повинна мати певні особливості. Серед них диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних «типологічних» ознак ефективного управління в складних ситуаціях, зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного регулювання виникаючих проблем; посилення інтеграційних процесів, що дозволяє концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати по-

тенціал; гнучкість і адаптивність, що найчастіше властиве для матричних систем управління [8, с. 160—182]. Головною особливістю антикризового управління в процесах і технологіях виробництва є гнучкість виробничого потенціалу. Її можна розглядати як властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану в інший з мінімальними витратами виробництва і витратами при виконанні [5, с. 20—21]. Гнучкість визначає можливості переорієнтації виробничої системи без суттєвої зміни матеріально-технічної бази підприємства. Більшість фахівців вважають, що в умовах ринкової економіки гнучкість і адаптивність виробничої системи — це неодмінна умова підвищення ефективності виробництва [4; 7; 9, с. 38—49]. Необхідно виділити здатність до зміни виробничого потенціалу на зміну конструкторсько-технологічних характеристик продукції й обсягів її виробництва. Разом з тим, можливості виробничого потенціалу залежать від здатності його елементів до саморозвитку, від зв'язків між ними, від реакції на зовнішнє середовище. На сьогоднішній день одне з найбільш ефективних і швидко реалізованих напрямків подальшого розвитку вітчизняної металургійної промисловості — це підвищення ступеня адаптації і гнучкості металургійних підприємств до потреб ринку. Гостра потреба в гнучкості виробництва викликана також необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції при найменших витратах металургійних підприємств. З переходом на ринкові умови господарювання відпали жорсткі рамки, встановлювані для металургійних підприємств і регулюючі обсяги, кількість і якість, асортимент і номенклатуру виробленої продукції. Зараз більшість металургійних підприємств є приватизованими — 93,9 % від загальної кількості (табл. 1).

Підприємствами управляють акціонери чи підприємці. Активізовано підприємницьку діяльність, що призвело до появи управлінців, які кваліфіковано

**Виробництво основних видів продукції ВАТ «ДМЗ імені Петровського»
в 1999—2005 рр.**

Показники	Період, р.							Індекс темпу приросту	
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 р. до 2004 р.	2005 р. до. 1999 р.
Виробництво чавуна, тис.т	840,9	1268,7	1362,5	1362,8	1318	1148,3	1495,5	1,3	1,78
Виробництво сталі, тис.т	606,3	1004,8	1179,6	1219	1232,4	1020,1	1245,9	1,22	2,05
Виробництво готового прокату тис.т	524,5	878,3	1053,3	1094,4	1093,6	936,7	1105,4	1,18	2,11

організують процес виробництва, здатні вивести з кризи не тільки будь-яке конкретне підприємство, а й економіку країни [8, с.23]. Оскільки елементи виробничого потенціалу металургійних підприємств завжди «працюють» разом, то можливе їх спільне і відособлюване вимірювання. Спільна оцінка цих елементів дозволить визначити величину виробничого потенціалу. На базі використання таких оцінок з подальшим дослідженням їх можливо будувати перспективні напрями розвитку металургійних підприємств України. У цілому чорна металургія є однією з найбільш енерго- і матеріаломістких галузей промисловості. У структурі операційних витрат на сировину, основні матеріали, паливо та енергетику складають 80%. На сьогодні металурги споживають 90% коксуючого вугілля, що здобувається та 50% електроенергії, що виробляється, а також 25% природного газу, що імпортується. Суттєвим чинником, що впливає на рівень показників металургійних підприємств України, є незабезпеченість у повному обсязі основними сировинними ресурсами — залізорудного сировинного та коксом. Сьогодні вітчизняне металургійне виробництво характеризується погіршенням гірничо-геологічних умов та щорічним зниженням рівня гірничих робіт. Ці фактори з урахуванням змін законодавства щодо підвищення плати за використання надрів при добуванні корисних копалин, а також вплив зростання тарифів на вантажні перевезення ведуть до зростання кінцевої ціни сировини і собівартості металопродукції. Неодноразово відмічалось ВАТ «Металургпром», згідно з даними якого показники споживання паливно-енергетичних ресурсів в Україні в 2—2,5 рази вищі, ніж у світових виробників. Тому можна зробити висновок, що для металургійної галузі загрозою є підви-

щення ціни на природний газ, що імпортується. Теоретично можливості уникнути тяжких наслідків при підвищенні ціни на природний газ існують. Це перехід на альтернативні види палива, впровадження науково-технічних розробок, удосконалення технологій виробництва, як однією зі складових ВПП. Але це потребує достатньо часу та засобів. До довгострокових заходів, направлених на економію природного газу у чорній металургії у цілому, слід віднести впровадження пилувугільного палива у доменному виробництві; скорочення долі мартенівського виробництва сталі за рахунок збільшення виробництва киснево-конвертної сталі; впровадження неперервного розливу сталі.

Розглянемо на прикладі ВАТ «Дніпропетровського металургійного заводу імені Петровського» заходи щодо виходу підприємства з кризового стану. За останні роки діяльність заводу характеризувалася ростом обсягів виробництва основних видів продукції, зниженням норм розходу основних видів сировини та матеріалів нових технологічних рішень. Можна відзначити наступні основні тенденції у розвитку підприємства: поступове зростання обсягу виробництва продукції, збільшення фонду оплати праці при зростанні середньої заробітної плати, зростання капіталовкладень в ремонті та розвиток виробництва. У табл. 2 наведені дані, що відображають динаміку виробництва основних видів продукції Дніпропетровського металургійного заводу.

Дані табл.2 свідчать про зростання обсягів виробництва чавуну, сталі та прокату відповідно в 1,3, 1,22 і 1,18 рази порівняно з 2004 роком, а порівняно з 1999 році — 1,78, 2,05 та 2,11 рази відповідно. Такого рівня виробництва при роботі на співпоставлених агрегатах підприємства не знало з часів двадцятиріч-

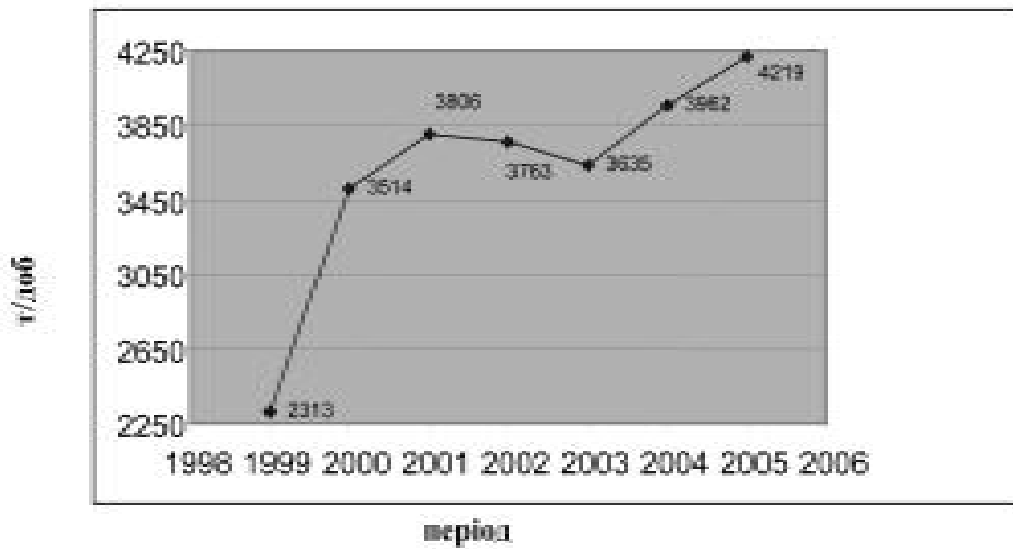


Рис. 2. Динаміка середньодобового виробництва чавуну

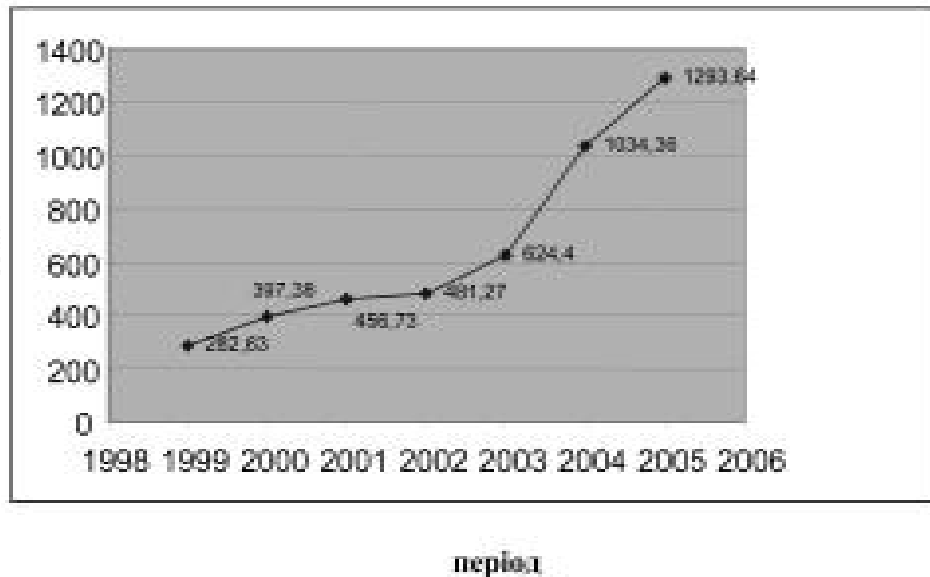


Рис. 3. Динаміка зміни заробітної плати

ної давності. Аналіз динаміки середньодобового виробництва чавуну на ДМЗ імені Петровського також свідчать про поступове збільшення ВПП (рис. 2).

Наприклад, у 2005 році він на 6,5 % перебільшує рівень 2004 року, що свідчить про стабілізацію виробництва чавуну у цілому. В 2005 році підприємство вийшло на нові обсяги виробництва чавуну, які перевищують кращі показники останніх років. У грудні 2005 року вироблено 140 тис. т чавуну три тому ж максимальному показникові 124 тис. т. Разом із зростанням обсягів виробництва з 1999 по 2005 роки послідовно збільшується фонд оплати праці (рис. 3). На сьогоднішній день заборгованості по заробітній платі перед робітниками підприємства адміністрація не має.

Для оновлення виробничої бази Дніпропетровського металургійного заводу в умовах кризи, яка наближається в галузі, розширюються обсяги фінансування модернізації та ремонтних робіт капітального та поточного характеру, які впливають на нарощення ВПП і на економічну ефективність господарської діяльності підприємства в цілому. Так в 2005 році обсяг капітальних вкладень в розвиток виробництва склав 18,7 млн грн (рис.3), що 1,6 рази перевищує аналогічний показник у 2004 році і в 4,3 рази показник 1999 року [2, с. 5].

Разом з вищезазначеними необхідно відмітити, що діюче податкове законодавство має деякі обмеження щодо амортизаційної політики держави в умовах застарілої технічної бази та високого ступеню зносу

металургійного обладнання (10% від вартості основних фондів) по віднесенню витрат на ремонти та покращення основних фондів на валові витрати, що призводить до оподаткування сум грошових засобів, що направлені на поточні ремонти агрегатів для підтримання їх у робочому стані. Так, за 2005 рік витрати підприємства на поточні та капітальні ремонти (без урахування капітального будівництва) склали 83,9 млн грн, а на валові витрати було віднесено усього лише 35,5 млн грн між тим тенденції росту капітальних вкладень у розвиток виробництва залишаються. Графіком проведення капітальних ремонтів на 2006 рік передбачено проведення капітального ремонту першого розряду доменної печі № 2, продовження будівництва окремої неперервної розливки сталі.

Усі ці дані свідчать про стабілізацію розвитку ВАТ «ДМЗ імені Петровського».

Висновки

В умовах зростаючої конкуренції одним з найважливіших факторів, які визначають фінансово-економічний стан металургійних підприємств та ринкову позицію, є рівень собівартості енерго- та матеріалоємної металопродукції. Для зниження енерго- та матеріалоємності необхідно здійснювати фінансування заходів по удосконаленню технологій і зменшенню тим самим сировинної та енергетичної складової витрат собівартості виробництва. Гострі економічні проблеми сьогодення не залишають сумніву у тому, що вітчизняне металургійне виробництво знаходиться на порозі великих перетворень. Деякі підприємства галузі вже активно втілюють заходи відносно реконструкції вітчизняного металургійного виробництва, інші готуються до їх реалізації. Тому питання виживання в ринкових умовах та наступних перспектив економічного росту успішно зможуть вирішити лише ті виробники металопродукції, котрі вже заразкладають капітал в модернізацію власної виробничої бази.

Використовуючи досвід ВАТ «Дніпропетровського металургійного заводу ім. Петровського», можна запропонувати як захід виходу металургійного підприємства з кризового стану, посилення його виробничого потенціалу, а саме збільшення частки кожного елемента ВПП у його структурі за рахунок збільшення обсягів фінансування модернізації та ремонтних робіт

виробничої бази. Слід відзначити, що складові елементи виробничого потенціалу завжди «працюють» разом, тому при знаходженні оцінки ВПП необхідно вимірювати за певний проміжок часу величину кожного його елемента, і тільки потім знаходити загальну оцінку ВПП. На базі такої оцінки можна будувати прогнози розвитку підприємства.

Ураховуючи те, що велике значення для ефективного функціонування металургійних підприємств має гнучкість та ступінь адаптації до сучасних умов господарювання, то необхідно постійно підвищувати ступінь адаптації і гнучкості підприємств металургійної промисловості до потреб ринку. Це можливо здійснити шляхом модернізації виробничої бази підприємств та удосконалення його організаційної управлінської структури. Це, в свою чергу, є гарантом безкризового існування і подальшого успішного розвитку металургійних підприємств.

Література

1. **Державний** комітет статистики України, 1998—2007 рр. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. **Метал** и литье Украины // Тенденции хозяйственной деятельности Днепропетровского металлургического завода им. Петровского в аспекте развития горно-металлургического комплекса Украины / Корниевский В.Н., Кравченко Ю.В. — 2006. — № 5. — 34 с.
3. **Донец Ю.Ю.** Эффективность использования производственного потенциала. — К.: Знание, 1998. — 248 с.
4. **Авдеенко В.П., Котлов В.А.** Производственный потенциал промышленного предприятия. — М.: Экономика, 1989. — 329 с.
5. **Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. — 475 с.
6. **Актуальні** проблеми економіки // Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / Кунцевич В.О. — 2004. — № 7 (37). — 87 с.
7. **Краснокутська Н.С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка. — К.: Центр навч. літ., 2005. — 519 с.
8. **Василенко В.Д.** Антикризове управління підприємством. — К.: ЦУЛ, 2003. — 640 с.
9. **Иванов Н.И.** Экономические аспекты производственного потенциала: Теория и практика — Донецк: Дон. ИЭПНАН Украины, 2000. — 314 с.