

4. Кривошей В. В. Развитие программы управления благосостоянием ресторанного хозяйства с использованием механизма эффективного управления трудовым капиталом / В. В. Кривошей /. – Пермь : ОТ и ДО, 2011. – С. 136–140.
5. Кривошей В. В. Розвиток підприємств ресторанного господарства / В. В. Кривошей // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 261 : в 7 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Т. 1. – С. 127–132.

УДК 005.936.3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Н. С. Педченко, кандидат економічних наук

В умовах розбудови ринкової економіки в Україні розвиток підприємств є рушійною силою економічного прогресу та саморегулювання ринкових відносин. Складність і багатовекторність такого розвитку вимагає системного підходу до визначення сутності та формування стратегії управління підприємством. Наукова школа, що вивчає проблеми стратегічного управління підприємствами, широко представлена такими відомими зарубіжними вченими, як: І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікленд, Дж. Хіггінс, А. Чендлер, К. Ендрюс, К. Прахалад, Д. Колліс, С. Монтгометі, Р. Грант, Г. Хемел, Д. Тіс, С. Уінтер, А. Карлоф. Дослідженню стратегічного управління в умовах трансформаційного розвитку економіки на території пострадянського простору присвячені праці Г. Азоева, А. Градова, О. Анчишкіна, О. Віханського, А. Гальчинського, В. Гейця, В. Ковальова, М. Оборського, Ю. Путятіна, Л. Шевчук, З. Шершньової, Н. Міценка, Б. Мізюка, М. Кизима, В. Немцова, Р. Фатхудинова, О. Ястремської, В. Пастухової, Л. Довгань. Проблеми оцінювання й управління потенціалом і потенційними можливостями підприємств є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних авторів: Л. Абалкіна, В. Архангельського, І. Репіна, О. Олексюка, О. Федоніна, Н. Краснокутської, І. Отенка,

О. Добикіної, Л. Балабанової, І. Должанського, О. Березіна, О. Ареф'єва, О. Коренкова.

Проблема стратегічного управління потенціалом підприємства у сучасній економіці займає усе більше місця в теоретичних дослідженнях економічної науки й практичної діяльності підприємств. Одним із найбільш працездатних і недостатньо глибоко дослідженим у теорії та практиці стратегічного управління підприємствами є завдання побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування стратегії розвитку, найважливішим напрямом якої, на нашу думку, залишається ефективне формування і використання потенціалу.

Крім цього, в сучасних соціально-економічних умовах загострюється проблема особливості забезпечення стратегічного управління підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої є наслідком існування суперечностей, що виникають у взаємодії внутрішньої здатності (між окремими складовими) і адаптаційної спроможності до його зовнішнього середовища. Накопичення протиріч призводить до такого стану потенціалу підприємства, в якому його внутрішня здатність не може проявитись (повністю або частково) у тому зовнішньому середовищі, що існує. При цьому

виникає певний дисбаланс, унаслідок чого погіршуються (або покращуються) результати діяльності підприємства та створюються можливості щодо подальшого розвитку через подолання певних протиріч. Тому теоретичні засади стратегічного управління потенціалом

розвитку підприємства формуються під впливом особливостей і ознак стратегічного управління, об'єкта та вектора управління потенціалом, стратегічного управління потенціалом та життєвим циклом підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальні підходи до стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства (складено автором)

Беручи до уваги запропоновані концептуальні підходи до стратегічного управління потенціалом розвитку, зупинимося детальніше на основних їх аспектах. Н. Міценко стверджує, що «для забезпечення досягнення перспективного розвитку пропонується організувати в системі внутрішнього економічного механізму надійну його підсистему – стратегічне управління, як цільовий інструмент забезпечення реалізації розробленої стратегії

(стратегічного завдання)» [19, с. 107]. До особливостей стратегічного управління пропонується віднести і те, що така система – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, яка не може зводитись до набору формалізованих правил, процедур, схем. Для її впровадження необхідні великі витрати часу і ресурсів [24, с. 234].

Основними проблемами і недоліками стратегічного управління, на думку Б. Мізюк, є неможливість отримання точної і деталізованої

картини майбутнього, відсутність описової теорії, яка б давала рекомендації вирішення певних завдань або ситуацій, потреба у значних зусиллях, часу та ресурсів, наявність помилок, що посилюють негативні наслідки, приділення значної уваги стратегічному плануванню, а не реалізації стратегічного плану [18, с. 17].

В. Пастухова виділяє переваги застосування стратегічного управління, серед яких формування механізму взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних змін, визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення та забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства [22, с. 43]. На користь застосування стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства слугує і той факт, що таке управління, на думку Л. Довгань, зробить організацію більш керованою, гнучкішою, пристосованою, динамічнішою, що забезпечить створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків і на їх основі надасть можливість досягти майбутніх цілей [9, с. 16]. О. Скібіцький стверджує, що стратегічне управління «орієнтує підприємство не на сьогодні, а на перспективу». Його метою є забезпечення не поточного успіху підприємства, а «прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції» [26, с. 16].

Звернемо увагу на існуючі зарубіжні підходи, які запропонували авторитетні зарубіжні розробники теорії стратегічного управління. Д. Шендел і К. Хаттен стратегічне управління розуміють як «процес визначення та встановлення зв'язку організації з її середовищем»; Дж. Хіггенс – «процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її середовищем»; Пірс і Робінсон – «набір рішень і дій з формування та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [11].

Детально описані у науковій літературі ознаки стратегічного управління, серед яких спрямованість на довгострокову перспективу, забезпечення конкурентної позиції, орієнтація на ринок і споживача, адаптація до зовнішнього середовища, уникнення розвитку негативних тенденцій, перевага значущості використання кадрового потенціалу, дали змогу нам:

- підкреслити необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємства у перспективі через рівень освоєння методології і методів стратегічного управління підприємством як переваги для кожного конкретного підприємства не залежно від сфери його застосування;

- відмітити, що стратегічне управління – це унікальний інтелектуальний інструмент, спрямований на забезпечення ефективної довгострокової перспективи через забезпечення конкурентної позиції, орієнтованої на ринок і споживача з чутливим реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі на основі уникнення розвитку негативних тенденцій і переваги у значимості використання людського потенціалу.

Оскільки механізм стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства є складовою управління потенціалом, тому наведемо такі логічні, на нашу думку, наукові підходи, в яких відображена залежність успішного стратегічного управління від можливостей підприємства. Для початку при стратегічному управлінні потенціалом підприємства важливим, на нашу думку, є об'єкт дослідження, що обґрунтовуватиме вибір методологічного підходу. Варто звернути увагу на відсутність єдиного підходу до пропонованих науковцями концепцій, що не вносить чіткості у визначеність концептуальних засад стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств (табл.).

Позитивним є безперечне виділення ресурсного підходу при управлінні потенціалом підприємства, тотожність їх наукового бачення пов'язана із сукупністю ресурсів. Цільова спрямованість наявних ресурсів дозволяє виділити колективу науковців на чолі з д.е.н. Лепюю Р. М. ресурсно-цільовий підхід [15] або цільовий (проблемно-орієнтований) підхід –

Т. В. Бові [4, с. 68–69]. За допомогою методу грошової оцінки елементів потенціалу можна проаналізувати склад ресурсів і частково його структуру, а індексний сприяє порівняльній ресурсозабезпеченості – авторська позиція

В. М. Мельникова [17, с. 96]. Вказані підходи засновуються на ресурсному складі потенціалу, його структурі та цільовій спрямованості до використання.

Таблиця

Методологічні підходи до інтерпретації поняття «потенціал підприємства»*

Джерело	Методологічний підхід
І. П. Отенко	Ресурсний, функціональний, інституціональний
Н. С. Краснокутська	Ресурсний, результативний
Л. О. Лігоненко, О. Є. Сухай	Ресурсний, функціональний, змішаний
Р. М. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко	Ресурсний, ресурсно-цільовий, управлінський, комплексний
О. І. Олексюк	Ресурсний, функціональний (організаційний), інституційно-евристичний
О. Є. Бабина	Ресурсний, майновий, ринково-зорієнтований
Т. В. Бова	Ресурсний, структурний, цільовий (проблемно-орієнтований)
М. В. Мельникова	Метод грошової оцінки елементів потенціалу, індексний, ресурсно-регресійний, індикативний

Примітка. * Складено автором на основі [21, 14, 16, 27, 15, 20, 2, 4, 17].

У контексті ресурсної концепції та її похідних пропонуємо таке групування. Результативна концепція зорієнтована на здатність системи трансформувати ресурси на створення результату у вигляді задоволення потреб [14]. Ресурсно-регресійний дозволяє описати залежність результатів від зміни окремих чинників у складі потенціалу. Виділення структурної концепції або індикативної зорієнтовано на визначення раціональної структури потенціалу на основі норм і нормативних співвідношень [4, 17]. У загальному вигляді, не вдаючись у наукові тонкощі, можна стверджувати про спорідненість вказаних концепцій, оскільки досягнення мети за умови ефективного використання наявних ресурсів, їх складу та структури і є результатом управління системою. На нашу думку, ресурси формуються, акумулюються, використовуються, нарощуються і під дією умілого управління системою спрямовуються на досягнення мети або результату, а не перебувають в обігу лише для власного існування.

Через виділення у складі потенціалу системи окремої її складової, що, без сумніву, має відтінок ресурсної концепції, наведемо такі методологічні підходи до інтерпретації поняття. Зокрема, майнова концепція визначається через інтегральну сукупність матеріальних,

фінансових і нематеріальних майнових власних і позикових ресурсів [2]. Мова йде про ресурсні можливості, єдиним їх обмеженням є матеріальне вираження. Як спроможність сукупності ресурсів виконувати поставлені завдання, спрямовані на розвиток, пропонують розглядати управлінську концепцію [15]. Така спроможність системи проявляється через трудові ресурси, його знання, навички, уміння, компетенцію, здатності, а кадровий потенціал є складовою ресурсного набору функціонування системи.

Ринково-зорієнтована концепція спрямована на підвищення гнучкості та адаптаційності діяльності системи до змін умов зовнішнього середовища на основі його потенціалу [2], що може бути досягнуто як на основі ресурсного підходу так і на основі функціонального прояву можливостей потенціалу. Через будь-який функціональний прояв (виробничий, фінансовий, маркетинговий, техніко-технологічний, організаційний) та адекватної організаційної структури пропонують розглядати потенціал підприємства прихильники функціонального підходу [16, 27].

Інституціональний підхід полягає в тому, що потенціал формується, використовується, враховуючи правила, норми, закони, що розроблені зовнішніми інститутами, а склад і струк-

тура потенціалу визначається особливостями системи як внутрішнього інституту [7, с. 84]. Інституційно-евристичною концепцією передбачено спроможність сукупності базових, внутрішньо взаємопов'язаних і взаємообумовлених інститутів (формальних і неформальних) шляхом раціональних та інтуїтивних рішень забезпечувати розвиток системи [25, с.137].

Наведені підходи наводять на думку про обґрунтованість виділення властивостей потенціалу розвитку як системи, що проявляються при певних обставинах функціонування підприємства через характеристику єдності (перевага надається у таких підходах як ресурсний, майновий, структурний); характеристику внутрішньої здатності (ресурсно-цільовий, цільовий, ресурсно-регресійна, індикативна); характеристику адаптаційної (зовнішньої) спроможності (інституціональний, функціональний, ринково-орієнтований); характеристику нової якості та довгострокового функціонування (результативна, управлінська, інституційно-евристична), що слугує перевагою наукових уподобань, і на їх основі виділення об'єкта дослідження і обґрунтування вибору методологічного підходу.

Розкриваючи концептуальні підходи до стратегічного управління потенціалом розвитку, виділимо в ньому систему формування і використання потенціалу розвитку (рис. 2).

Процесу утворення (формування) потенціалу підприємства приділяється достатньо уваги у наукових дослідженнях. На думку Н. С. Краснокутської саме такий процес є «одним з напрямів... економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху у досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства» [14, с. 28]. Це наводить на думку, що потенціал розвитку підприємства залежить від життєвого циклу підприємства і саме під час формування закладаються основи його успішного розвитку в майбутньому через оптимально гармонізовану структуру.

На підтвердження такого підходу наведемо визначення колективу авторів на чолі з О. С. Федоніним, який пропонує формування

потенціалу підприємства розуміти як «процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення» [28, с. 27]. Формування потенціалу, на думку В. Н. Гавви, є процесом «реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик і властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей» [6, с. 7]. Тоді такий підхід до поєднання сутності категорії «можливостей» і «формування потенціалу» не в повній мірі розкриває сам процес. Отже, мова можливо йде про забезпечення ринкових переваг за рахунок структури потенціалу підприємства та можливість її зміни у відповідності до мети розвитку.

Особливістю формування потенціалу підприємства є, на думку колективу авторів на чолі з О. К. Добикиною, «багаторівнева структурна модель... розроблена на основі поетапно – структурного підходу» [8, с. 28]. Матеріальною основою такої моделі є фінансові ресурси, які зображені в балансі, а «величина потенціалу – це результат їхніх сукупних зусиль, виражений потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємств» [8, с. 28]. Формування потенціалу підприємства через виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоздатність підприємства, виявити резерви – так пропонує розглядати цей процес О. В. Коренков [13, с. 6].

Пропонується алгоритм ефективного стратегічного управління на основі формування потенціалу, а саме: «між потенціалом підприємства і вибраною стратегією повинен бути стан динамічної рівноваги, а не прийнятність одного іншим» [12, с. 154] та його використання, а саме пріоритетною метою виробничого розвитку фірми є оцінка конкурентної позиції на ринку через аналіз використання потенціалу підприємства та виявлення сильних і слабких сторін такого використання [26, с. 20].

Через результативність використання потенціалу пропонує розглядати колектив авторів на чолі О. В. Березіним, зокрема як комплексне відображення кінцевих результатів

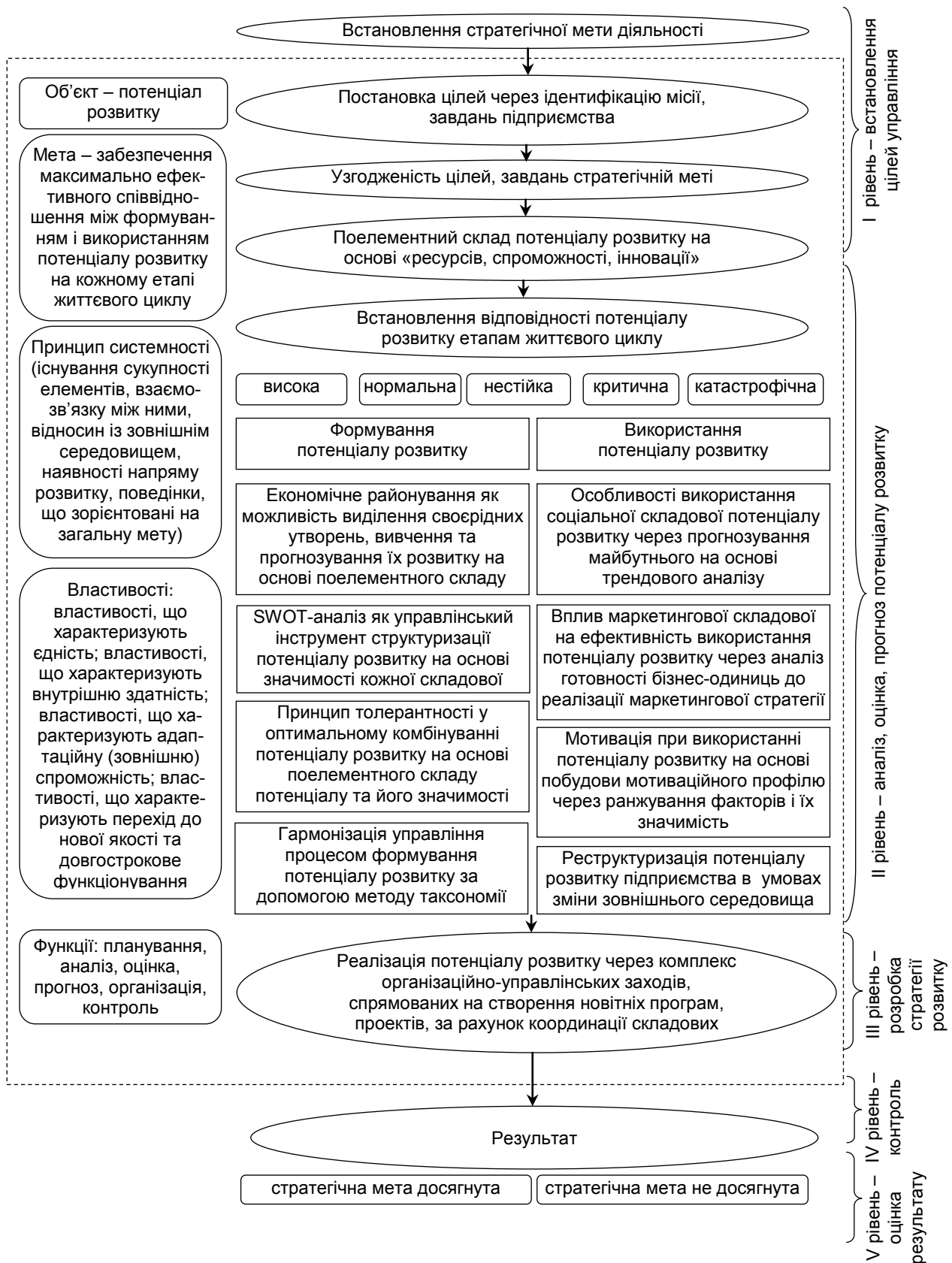


Рис. 2. Особливості формування і використання потенціалу розвитку в системі стратегічного управління (авторська розробка)

діяльності підприємства при виробництві товарів (послуг) за певний проміжок часу, що забезпечується використанням його потенціалу [3, с. 230]. Такої ж позиції притримуються і в іншому підході, а саме: використання потенціалу підприємства полягає у забезпеченні ефективного застосування певних інструментів (підходів, принципів, заходів, методів і методики моніторингу стану використання управлінського потенціалу за визначеними критеріями) з метою досягнення ефективного функціонування [23, с. 145].

«Ефективність використання потенціалу залежить від складових потенціалу у вигляді ринкового, виробничого, фінансового, потенціалу менеджменту через реалізацію внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності управління підприємства: технології, устаткування, матеріалів й енергії, виробів, працівників, організації і системи, методів роботи, інфраструктури, стилю управління», – так стверджує Л. О. Жилінська [10]. Погоджується з таким підходом і О. К. Добикіна, при цьому складові потенціалу пропонує розглядати на ресурсній основі. Ефективне використання потенціалу підприємства «означає можливість для підприємства одночасно і раціонально використовувати всі наявні ресурси для досягнення високих кінцевих результатів і задоволення потреб в якісній продукції» [8, с. 28].

Підтримує наведені вище підходи до ресурсної основи використання потенціалу і О. В. Коренков, пропонуючи процес використання потенціалу підприємства розглядати як залучення до роботи сформовані ресурси [13, с. 6].

Таким чином, наведені підходи з формування і використання потенціалу розвитку підприємства, на нашу думку, будуть ефективними лише тоді, коли управління таким процесом матиме системний характер та буде підпорядкований єдиній загальній стратегічній меті функціонування (див. рис. 2).

Останнім у концептуальній схемі стратегічного управління потенціалом розвитку є значення життєвого циклу підприємства, актуальність окремого виділення якого по-

яснюється насамперед об'єктивною реальністю коливань в економічному розвитку різних систем. Важливість життєвого циклу при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства підкреслюють визнані вчені А. Е. Воронков, Ю. С. Погорелов [5, с. 77]: «вплив потенціалу підприємства на його розвиток представляється безсумнівним». На їхню думку, основним джерелом довгострокового розвитку пропонується визнати потенціал підприємства. Такої позиції дотримується і Н. С. Краснокутська, яка стверджує, що «визначення потенціалу підприємства має відбуватись у тісному зв'язку з розвитком поглядів на підприємство, природу його виникнення та функціонування...» [14, с. 55].

І. В. Федулова, погоджуючись про залежність потенціалу і життєвого циклу [29, с. 66] стверджує, що будь-яка система має свій потенціал, життєвий цикл і перехід від фази до фази відбувається через часткове оновлення. О. В. Ареф'єва, О. І. Кондратюк стверджують, що дослідження стадій життєвих циклів підприємства дозволить оцінити стан ресурсів і оточення підприємства, а також розробити необхідні заходи для реалізації успішної діяльності [1].

Таким чином, стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєдіяльності шляхом гармонійної узгодженості дії «ресурси, спроможності, інновації». Наведені наукові підходи дозволили нам теоретично визначитися з можливістю уникнення основних проблем і недоліків у процесі обґрунтування особливостей формування і використання потенціалу розвитку у системі стратегічного управління, яку пропонуємо розуміти як цілісну структуровану сукупність принципів, властивостей, функцій, методів прийняття управлінських рішень і організаційних заходів їх реалізації, застосування яких забезпечує гармонійне спрямування ресурсів, спроможностей, інновацій на реалізацію стратегічної мети функціонування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва, О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 43–50.
2. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія / О. Є. Бабина // Вісник економіки і транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 23–26.
3. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 308 с.
4. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Економічний простір. – 2008. – № 12 (2). – С. 66–72.
5. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 96–98.
6. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
7. Головова Л. Інституціональні передумови економічного розвитку суспільства / Л. Головова // Інституціональні передумови економічного розвитку. – 2009. – № 2. – С. 74–89.
8. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. І. Касьянюк – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 208 с.
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учб. л-ри, 2009. – 440 с.
10. Жилінська Л. О. Напрями підвищення ефективності використання економічного потенціалу [Електронний ресурс] / Л. О. Жилінська. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_er/2012_1/files/EC112_23.pdf. – Назва з екрана.
11. Зінов'єв І. Ф. Державне стратегічне управління формуванням і реалізацією кадрів економічного профілю [Електронний ресурс] / І. Ф. Зінов'єв, О. І. Трохимець. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_er... – Cached – Similar. – Назва з екрана.
12. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки / Л. Г. Квасній // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.9. – С. 149–155.
13. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кан. екон. наук / О. В. Коренков. Нац. авіаційний ун-т. – К., 2003. – 19 с.
14. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54–64.
15. Лепа Р. Н. Теоретическая парадигма потенциала развития промышленного предприятия [Електронний ресурс] / Р. Н. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2010_51/st_13_pdf. – Назва з екрана.
16. Лігоненко Л. О. Змістова характеристика та структуризація поняття «економіко-технологічний потенціал регіону» / Л. О. Лігоненко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2010. – № 4. – С. 83–89.
17. Мельникова В. М. Проблеми оцінки потенціалу розвитку виробничо-господарських комплексів / В. М. Мельникова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 95–98.
18. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., переробл. і допов.]. – Львів : Магнолія, 2006, 2007. – 392 с.
19. Міценко Н. Г. Стратегічне управління в системі господарського механізму підприємства / Н. Г. Міценко, Г. В. Ілик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 107–110.
20. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О. І. Олексюк ; Київ. нац. економ. ун-т. – К., 2001. – 20 с.
21. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / І. П. Отенко ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2006. – 28 с.
22. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

23. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л. М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 138–145.
24. Разіна О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством / О. В. Разіна // Науковий вісник Ужгородського університету. – № 33 (2). – 2011. – С. 232–236.
25. Ребрій О. В. Евристичний підхід до прийняття рішень / О. В. Ребрій // Філологічні трактати. – 2010. – № 1. – С. 137–143.
26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 312 с.
27. Сухай О. Є. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства / О. Є. Сухай, І. І. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19.9. – С. 233–238.
28. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
29. Федулова І. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств / І. В. Федулова // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2010. – № 5. – С. 65–69.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

УДК 005.336.3:005.95

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

І. А. Маркіна, доктор економічних наук; О. О. Михайлов

У сучасних ринкових умовах господарювання система управління якістю кадрового потенціалу для всіх організацій має першочергове значення, адже рівень ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності цих організацій безпосередньо залежить від якісного складу працівників, ділових і індивідуальних якостей, професіоналізму, освітнього і кваліфікаційного рівнів, потенційних можливостей, здібностей, навиків і вмінь працівників, особливо, працівників апарату управління. Управлінські працівники посідають особливе місце в системі управління якістю кадрового потенціалу, адже вони керують роботою трудового колективу, визначають стратегічні напрями діяльності організацій та його структурних підрозділів, створюють і забезпечують необхідні умови для виконання їх функцій і повноважень. Наразі системи управління якістю кадрового потенціалу відносяться до розряду інтегрованих механізмів, що застосовуються для управління складни-

ми та динамічними об'єктами, за допомогою чого знижується рівень витрат, підвищується рівень кадрового потенціалу та формується узгоджене функціонування всіх елементів організаційно-економічної системи. Управління якістю потенціалу працівників є спеціалізованим видом управлінської діяльності, до якої відноситься не лише управління кадрами, а й управління якістю, проектами, фінансовими, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами.

Дослідженню проблем управління потенціалом працівників організацій і підприємств присвячена велика кількість праць вітчизняних і зарубіжних учених: Ю. Арсеньєва, Т. Базарова, С. Беляцького, В. Бортника, А. Воронкової, Б. Генкіна, А. Гольфи, О. Грішньої, В. Данюка, А. Єгоршина, П. Журавльова, Й. Завадського, Т. Заславської, Ф. Зінов'єва, А. Кібанова, А. Колота, Е. Короткова, Н. Краснокутської, Г. Купалової, Р. Марра, Ю. Одегова, Г. Осовської, В. Петюха, Л. Шимановської-Діанич,