

- жизнестойких качеств будущих специалистов : дисс. ... канд. пед. наук / Березкина О. А. – К., 2006.
3. Бодров В. А. Психологический стресс: к проблеме его преодоления / Бодров В. А. // Проблемы психологии и эргономики. – 2001. – № 4. – С. 28–33.
  4. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса / Водопьянова Н. Е. – С.Пб. : Питер, 2009. – 336 с.
  5. Калинина Н. В. Формирование жизненной стойкости в подростковом и юношеском возрасте / Калинина Н. В. // Стратегии формирования антикризисного поведения подростков и молодежи : сб. науч.-метод. тр. / под. ред. М. И. Лукьяновой. – К. : УИПКПРО, 2001. – С. 35–49.
  6. Логинова М. В. жизнестойкость как выход за пределы самого себя / Логинова М. В., Одинцова М. А. // Психология человека в современном мире. Т. 1. Комплексный и системный подходы в исследованиях психологии человека // Личность как субъект жизненного пути : материалы Всерос. юбилейной науч. конф., посвященной 120-летию со дня рождения С. Л. Рубинштейна, (15–16 октяб. 2009 г.) / отв. ред. : А. Л. Журавлев, В. А. Барабанников, М. И. Воловикова. – М. : Ин-т психологии РАН, 2009. – С. 267–273.
  7. Мадди С. Р. Смыслообразование в процессе принятия решений / Мадди С. Р. // Психологический журнал. – 2005. – Т. 26, № 6. – С. 87–101.
  8. Мадди С. Р. Теории личности: сравнительный анализ : [пер. с англ.] / Мадди С. Р. – С.Пб., 2002. – 567 с.
  9. Медведева Е. В. Взаимосвязь ценностно-смысловых ориентаций и жизнестойкости инвалидов / Медведева Е. В. // Материалы Всерос. науч.-практ. конф. – М., 2008. – Вып. 2. – С. 172–177.
  10. Рассказова Е. И. Психологические ресурсы саморегуляции и реабилитации личности в экстремальных условиях / Рассказова Е. И. // Личность в экстремальных условиях : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Петропавловск-Камчатский : Изд-во КамГУ, 2005. – Ч. 1. – С. 100–103.
  11. Циринг Д. А. Психология выученной беспомощности : учеб. пособие / Циринг Д. А. – М. : Академия, 2005. – 120 с.

УДК 005.332.4:005.336:33.01

## ТЕОРІЯ І ГЕНЕЗИС КАТЕГОРІЇ «КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

Я. О. Барібіна, кандидат економічних наук

Важливе завдання управління будь-яким підприємством в умовах ринку полягає у забезпеченні його можливостей щодо досягнення конкурентних переваг над іншими конкурентами за допомогою найефективніших методів. Ті підприємства й організації, які планують і підтримують високий рівень свого розвитку, як показує практика діяльності зарубіжних компаній і вітчизняних підприємств, є стійкими та прибутковими у світовому діловому співтоваристві.

Термін «потенціал» будь-якої складної системи досить часто трактується як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть

бути задіяні, використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення визначеної цілі [17, с. 14].

Термін «потенціал» походить від латинського «potential» – потужність, сила. Філософські категорії «можливе» та «дійсне» дозволяють глибше розкрити значення поняття «потенціал». У тлумачному словнику української мови це слово пояснюється як «приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [16, с. 1053]. Отже, можливість пов'язана з дійсністю у процесі її реалізації. Отже, у лексичному значенні поняття «потенціал» закладена діалектична єд-

ність можливостей, їх усвідомлення та створення умов для реалізації і процесів реалізації. Процеси реалізації потенціалу залежать від об'єктивних факторів – можливостей об'єкта, зумовлених його станом і зовнішнім середовищем, і суб'єктивних – здатностей суб'єкта їх усвідомлювати (процесів пізнання), створювати, використовувати і розвивати [10, с. 8–13].

Крім того, потенціал можливо ідентифікувати крізь призму розвитку підприємства, оскільки саме на розвиток спрямовуються всі чинні та можливі ресурси.

Вперше термін «потенціал» застосували вітчизняні економісти у 20–30 р. ХХ ст. для вивчення особливостей розвитку виробничих сил і виробничих відносин у суспільстві [13, 14].

Але і до останнього часу в науковій літературі поняття «потенціал», як атрибутивна категорія в системі управління досить часто дискутується і по-різному інтерпретується.

Проаналізувавши праці науковців, які досліджували сутність категорії «потенціал», ми виявили тенденцію до постійних змін у її трактуванні. Слід зазначити, що у сучасних наукових публікаціях висвітлюються різні аспекти поняття «потенціал» і переважно вказується на значні розбіжності у визначенні самого поняття «потенціал», його сутності, складових елементів і співвідношення з іншими категоріями.

Так, бачення підприємства крізь призму його комплексного потенціалу висвітлено в дослідженнях І. Отенко [10–12], в яких автор розвинула положення системно-інтеграційної теорії підприємства Г. Клейнера (як синтез динамічного напрямку ресурсної теорії та нової інституціональної теорії). Якщо Г. Клейнер [6] розглядає потенціал як «сукупність тих властивостей і якостей підприємства, які, з одного боку, визначають перспективні можливості та межі його функціонування за тих чи інших зовнішніх умов, а з іншого – є відносно стабільними, тобто не можуть бути змінені у короткий строк», то І. Отенко подає поняття «потенціал підприємства» на основі визначення його триєдиної природи, що полягає в цілісності його суб'єктної, об'єктної та процесної складових і інтеграції методологічних

підходів (ресурсного, функціонального та інституціонального) до вивчення потенціалу» [10, с. 12]. Трактують поняття «потенціал підприємства як взаємозалежної сукупності можливостей ресурсів і процесів їх трансформації, організаційної структури підприємства, системи управління підприємством і здатностей персоналу до пізнання та управління» [6] відповідає сформульованим Г. Клейнером уявленням про цілісність, самоідентичність і мінливість потенціалу як об'єкта управління, проте обмежує сферу прояву потенціалу лише пізнанням і управлінням.

У працях В. Вейца [3] та К. Воблого [4] потенціал виробничих сил розглядається з погляду потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення.

С. Струмилін ще в 1954 р. запропонував поняття «економічний потенціал», які розумів як сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. В. Немцінов досліджував поняття «потенціал розширеного виробництва», що, на його думку, характеризує ресурсні можливості національної економіки щодо економічного зростання [9].

Підтверджуючи правомірність вищезазначених тверджень, вважаємо, що у дослідженні по сутності поняття «потенціал», не слід отожднювати його лише з матеріальними ресурсами, а необхідно також враховувати людські, соціокультурні та інші ресурси.

Отже, відповідно до логіки розвитку теорій підприємства та поступового їх збагачення новітніми рисами, що виникають унаслідок змін у суспільних відносинах і зумовлені унікальністю, особливим ресурсним статусом підприємства, певною структурою соціальних відносин, основою сучасного синтезованого бачення потенціалу підприємства, є позиціонування його в системі координат «ресурси – здібності – компетенції».

Ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей у здібності, а здібності через їх розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції (базові та ключові). Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умов здійснення бізнес-процесів (як дій, що

спрямовані на кінцевий результат) і процесів самоорганізації (унаслідок яких частково формується колективне знання та організаційна культура) та сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін [7, с. 23–24].

Досліджуючи сутність поняття «потенціал», ми також встановили, що у наукових працях категорія «потенціал» тісно пов'язана з характером цілей підприємства. Високий потенціал дозволяє розширити коло можливих стратегій, зробити їх найбільш активними та наступальними. Однак практика засвідчує, що навіть, володіючи достатнім потенціалом, підприємство не завжди повною мірою використовує його.

Різноманітність інтерпретацій поняття «потенціал» і його класифікаційних ознак, відображенні у працях Н. Ігнатенка, В. Руденка [5] та інших науковців.

Отже, проведений нами аналіз інформаційних джерел вказує на існування різноманітних підходів щодо трактування сутності поняття «потенціал»:

1. Представники ресурсного підходу розглядають потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Л. Абалкін [1] зауважує, що поняття «потенціал» і «ресурси» неможливо протиставляти, оскільки потенціал (економічний, узагальнений, підприємницький, виробничий) – це узагальнена, збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця та часу.

2. Виробничий потенціал як синонім виробничої потужності, – тобто цей термін трактується як максимально можливий річний, добовий обсяг випуску продукції.

3. Потенціал підприємства – можливість виробничих сил забезпечувати визначений ефект, тобто результативний підхід.

4. Деякі автори розглядають потенціал як систему матеріальних трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Такий підхід ґрунтується на висловлюванні К. Маркса про те, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва й елементи утворення нового продукту є, так би мовити, можливостями, що підкреслює потенційний характер. Для реалізації цієї можливості «вони мають

з'єднатися» [8]. Безумовно, це твердження має важливе значення при розробці методів вимірювання та аналізу потенціалу, оскільки динамічний стан розвитку виробництва не дозволяє в повній мірі дослідити питання поліпшення використання нагромаджених ресурсів.

5. Прихильники ще одного напряму розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати висунуті перед нею завдання: потенціал – це цілісне уявлення про єдність структури та функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку. Відповідно до формулювання даного визначення потенціал і ефективність будуть залежати від того, настільки вдалою є структура об'єкта.

Існує також думка, що орієнтація на традиційні переваги для планування стратегічного розвитку потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання може стати фатальною. Тому на передній план повинна вийти концепція організаційного потенціалу І. Ансоффа [2]. У цій концепції наголошується на потенційних можливостях загальнофірмового менеджменту, до діапазону якого входять: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси та інші функціональні складові, а також навички загальнокорпоративного управління (наприклад, управління розвитком, диверсифікацією, розширенням за рахунок придбання інших підприємств, управління персоналом).

6. Системний підхід дозволяє інтегрувати найбільш значні теоретичні погляди на підприємство як соціально-економічну систему. Відповідно до системно-інтеграційної теорії основою потенціалу підприємства є системна сукупність засобів праці, предметів праці, працівників, враховуючи їх інтелектуальні та морально-етичні якості, досвід роботи, мотиви, стимули та традиції, що склалися в колективі.

7. Динамічний підхід розглядає потенціал підприємства, як динамічний критерій ефективності управління в процесах функціонування і розвитку підприємства. Цей підхід використовують для аналізу й оцінки потенціалу та формування системи показників як єдиної інформаційної основи інтеграційної системи управління ним [10, с. 32–42].

Аналіз перших двох поглядів дає можливість зробити висновки, що виробничий потенціал є сукупністю ресурсів, кількісні та якісні параметри яких, а також їх інтеграція, становить виробничу здатність підприємства. Однак при такому підході потенціал підприємства, визначаючи можливість випуску продукції, не може бути мірою корисного ефекту. Ресурсне розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує найістотніші його характеристики. Щодо цього, то припускається, що потенціал підприємства винятково є мірою корисного ефекту.

Незважаючи на багатоманітність трактувань, слід виокремити загальні риси, характерні для більшості підходів: основою функціонування підприємства є ресурси (фактори виробництва), саме вони визначають можливість чи потенціал підприємства; крім тради-

ційних видів ресурсів, виділяють управлінські можливості підприємства (менеджмент, блок управління). Саме тому, з іншого боку, потенціал визначають як здатність підприємства ефективно функціонувати та досягати намічених цілей.

Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямів економічної стратегії господарських суб'єктів, якими передбачено створення системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Варто зазначити, що між потенціалами різних рівнів управління існує процес взаємопроникнення та взаємодії складових, що призводить до змін потенціалу кожної системи: економічного потенціалу підприємства, галузі, регіону, країни (рис. 1).

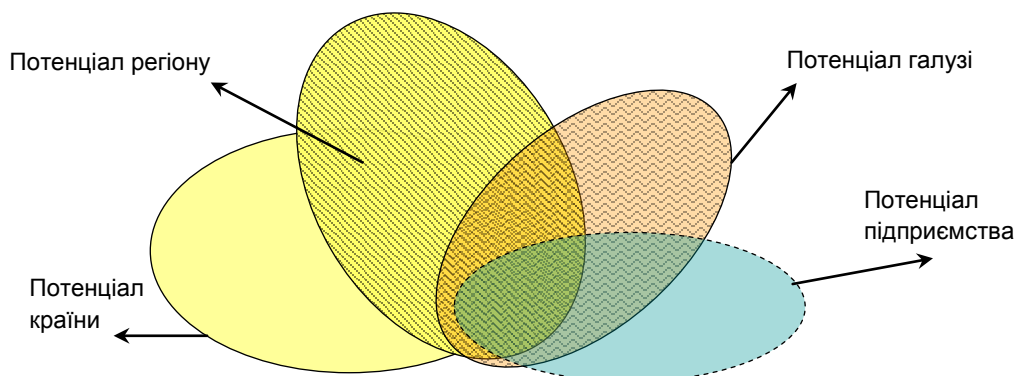


Рис. 1. Взаємовплив потенціалів різних рівнів господарювання (авторська розробка)

Вищезазначені потенціали пропорційно залежать одне від одного.

Оскільки підприємство є основою розвитку галузі, а сукупність галузей формує основу національної економіки, принципово важливе значення для розв'язання проблем конкурентоспроможності має дослідження потенціалу галузі, яка досягається за рахунок як конкурентних переваг її компаній, так і системи її взаємодії.

Отже, проведений нами огляд наукових джерел дозволив прийти до висновку, що найбільш розповсюдженим є трактування поняття «потенціал» підприємства, як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів

і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей. Крім того, іноді потенціал підприємства визначають як можливість продуктивних сил забезпечувати певний ефект.

На нашу думку, в існуючих підходах до оцінки конкурентоспроможності підприємства недостатньо уваги приділено питанням управління конкурентним потенціалом підприємства.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, у дослідженні якої необхідно враховувати взаємозв'язок конкурентоспроможності товару, галузі, держави та світового ринку.



На основі аналізу підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1) ми пропонуємо власне бачення сутності цієї категорії: конкурентоспроможність підприємства – це комплексно утворена характеристика, яка складається із постійно взаємодіючих факторів і потреб досягнення конкурентних переваг (їх задоволення, реалізації тощо), яка досягається через функції управління та є у цьому випадку факторним ресурсом, який об'єднує і спрямовує дії всіх чинників, що забезпечують формування конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки конкурентний потенціал має проявлятися в конкурентоспроможності, виникає

необхідність дослідити його як категорію. Вважаємо, що головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику.

Слід зазначити, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які є складовими конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 1

### Визначення поняття «конкурентний потенціал»

Автор	Визначення
Х. Фасхiev	Конкурентний потенціал – реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби
А. Воронкова	Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку
В. Лисевич	Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
Н. Педченко	Конкурентний потенціал – процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності
П. Забєлін	Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та нарощувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді
О. Федонін І. Репіна О. Олексюк	Конкурентоспроможний потенціал – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників «підприємств-конкурентів».
Н. Краснокутська	Конкурентоспроможність потенціалу – комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів

З огляду на необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності, при управлінні нею доцільно врахувати конкурентний потенціал підприємства, що її забезпечує. Базуючись на сутності досліджуваної категорії, доцільно, на нашу думку, надати розроблену нами схему зв'язку основних категорій, які характеризують таке явище як конкуренція у процесі формування конкурентного потенціалу підприєм-

ства, отримання ним конкурентних переваг та відповідного конкурентного статусу (рис. 2).

З рис. 2 видно, що конкурентний потенціал посідає важливе місце у системі визначених категорій у межах теорії конкуренції та безпосередньо пов'язаний з ними, а тому на підставі викладеного вище можна простежити взаємозв'язок (прямий і зворотний) і навести схему взаємовпливу основних категорій формування конкурентоспроможності під-

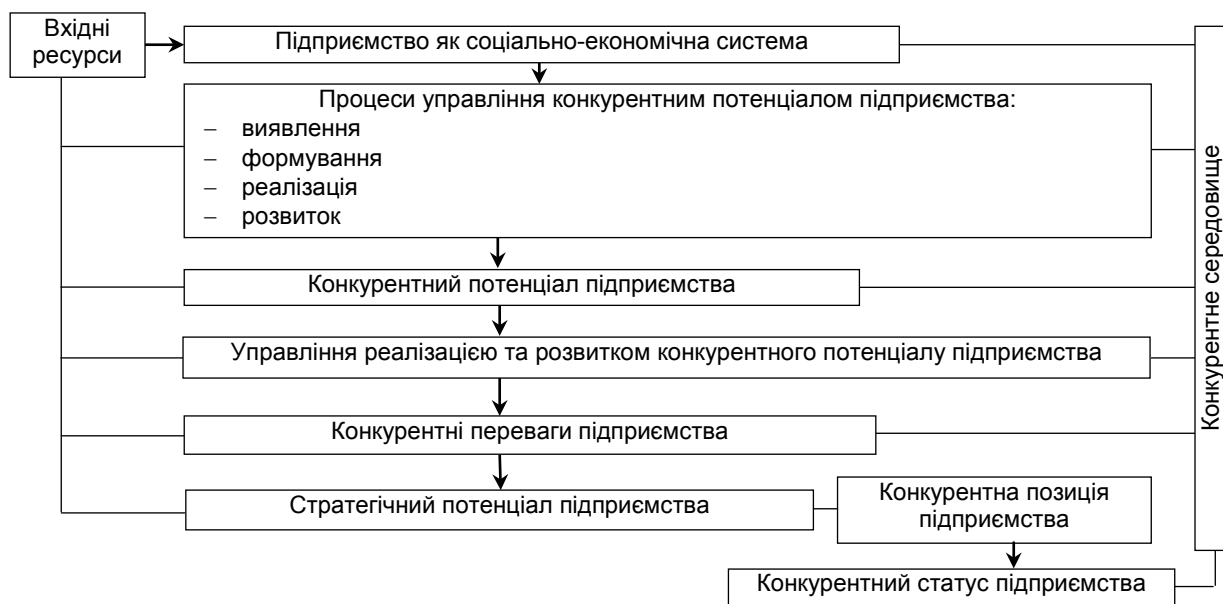


Рис. 2. Взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції у процесі формування конкурентного потенціалу (авторська розробка)

приємства у конкурентному середовищі, обґрунтовано стверджуючи, що конкурентний потенціал є однією з базових категорій теорії конкуренції.

Отже, проаналізувавши праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у галузі управління конкурентоспроможністю, ми з'ясували, що не існує єдиного підходу до визначення складових конкурентного потенціалу.

Враховуючи вищевикладене, зазначимо, що конкурентний потенціал підприємства – це відкрита багатоеlementна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке в разі раціонального й ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям і завданням.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. – М. : [б. и.], 1981. – С. 24.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Воронкова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Э. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. – К. : Техника, 2000. – 151 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с. – (Золотой фонд российских учебников).
5. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційна складова конкурентоспроможності підприємства / А. О. Касич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 1 (21). – С. 49–53.
6. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 108–111.
7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
8. Маркс К. Капитал / К. Маркс, Ф. Енгельс. – 2-е изд. – М., 1960. – Т. 23. – С. 217.
9. Немчинов В. С. Экономико-математические методы и модели : избран. произв. / В. С. Немчинов. – М. : [б. и.], 1967. – С. 207.
10. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : Изд-во ХНЕУ, 2004. – 215 с.
11. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко,

- Є. О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с. – С. 159–172.
12. Отенко І. П. Потенціал підприємств і його види / І. П. Отенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4 (2). – С. 18–21.
13. Ревуцкий Л. Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л. Д. Ревуцкий. – М. : Перспектива, 1997. – 124 с.
14. Ричардсон С. Организация промышленности / Г. Ричардсон // Экономический журнал. – 1972. – Изд. 82. – С. 883–896.
15. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
16. Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням динамізму міжнародного ринку капіталів / Н. П. Тарнавська // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2006. – № 1 (18). – С. 52–58.
17. Філософський енциклопедичний словник : довідкове видання / ред. М. Т. Максименко. – К. : Абрис, 2002. – 744 с.

УДК 338.332

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

**О. А. Гарват, кандидат економічних наук;  
І. М. Кравець, кандидат економічних наук**

Для економічних перетворень, здійснюваних в Україні, потрібен якісно новий кадровий потенціал, здатний вивести економіку країни з кризи і сприяти динамічному розвитку. Це зумовлює потребу у проведенні глибокої всебічної оцінки поточного стану підготовки кадрів в Україні, спрогнозувати кадрове забезпечення, розробити теоретико-методологічні підходи і практичні рекомендації щодо подальшого підвищення ефективності розвитку системи формування, відтворення та використання кадрового потенціалу на загальнодержавному та регіональному рівнях управління. Динамічний розвиток вітчизняної економіки неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом – головного чинника виробництва. Враховуючи значну роль людини в економічних процесах, усе більш значущим стає дослідження питань визначення характеристик, які найбільше впливають на ефективність роботи персоналу підприємства, підходів до вимірювання необхідного та максимально можливого рівнів використання здібностей працівників у суспільному виробництві. У цих умовах особливої актуальності

набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій, пов'язаних із управлінням кадровим потенціалом, як на рівні підприємства, так і на рівні регіону загалом.

Аналіз останніх публікацій про формування, використання та управління кадровим потенціалом показали, що ця проблема є предметом дослідження багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних учених. Так, теоретичні передумови та практичні аспекти основ потенціалу підприємства висвітлені у працях В. Авдєєнка, А. Ревуцького, І. Должанського, В. Ращупкіної. Питання щодо визначення поняття та цінності «кадрового потенціалу», методик його оцінки, підвищення якості та ефективності використання розкриті у працях Ф. Базарова, Є. Маслова, С. Покропивного, Р. Фатхутдінова, Т. Шульца. Особливості трудового потенціалу як основи формування потенціалу сучасних підприємств висвітлені у працях Б. Генкіна, М. Долішнього, А. Колота, А. Кібанова, Н. Шаталової, С. Дятлова, Є. Качана, В. Гриньової та ін.

Разом з тим, багатогарнітність існуючих визначень у сфері аналізу трудових процесів,