

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

М. В. Савченко, д. е. н., професор, Донецький національний університет імені Василя Стуса, m_savchenko@donnu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-9063-3551,

І. В. Бальзан, головний інженер департаменту високовольтних електричних мереж АТ «Хмельницькобленерго», balzan.iv@hoe.com.ua

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною базою проведення дослідження є напрацювання вітчизняних та закордонних вчених. Результати отримані за рахунок застосування системи методів: методу логічного аналізу, який дозволив вибудувати логіку дослідження; дедукції – для виокремлення окремих чинників, що впливають на розвиток трудового потенціалу; аналізу та синтезу – для формування наукового підходу щодо розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств. Графічний метод дозволив візуалізувати отримані результати дослідження.

Результати. Вітчизняні підприємства потребують формування підходів щодо розвитку трудового потенціалу, що дозволить забезпечити їм належний розвиток та конкурентоспроможність. У статті представлено засади концептуального підходу до розвитку трудового потенціалу підприємств. Виявлені та описані основні його елементи: трудовий потенціал, розвиток персоналу, формування трудового потенціалу та розвиток трудового потенціалу. Визначені основні закономірності розвитку трудового потенціалу, що зумовлюють постійну прогресивну або регресивну зміну трудового потенціалу. Обґрунтовано, що процес розвитку трудового потенціалу можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечують результативність праці), якісних (підвищують компетенції та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізують структуру персоналу).

Побудовано концепцію управління розвитком трудового потенціалу підприємства, що враховує всі основні елементи. Обґрунтовані та структуровані актуальні теоретичні підходи у методології розвитку трудового потенціалу: управління за інструкціями, управління за цілями, управління за компетенціями, управління за цінностями. Симбіоз цих підходів має забезпечити розвиток трудового потенціалу підприємства до необхідного рівня.

Новизна. Обґрунтовані елементи концептуального підходу до управління розвитком трудового потенціалу підприємства у формі надбудови, виявлені зв'язки між запропонованими елементами.

Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених концептуальних засад щодо управління розвитком трудового потенціалу підприємствами різних галузей. Отримані результати дозволяють включитися вітчизняним підприємствам у процеси розвитку трудового потенціалу і при цьому забезпечити собі конкурентні переваги на відповідних ринках.

Ключові слова: потенціал, трудовий потенціал, розвиток трудового потенціалу, система розвитку, концепція, управління розвитком трудового потенціалу.

Постановка проблеми. Сучасні аспекти розвитку підприємств та тенденції трансформаційних процесів економічного середовища їх функціонування спричиняють необхідність пошуку новітніх підходів до розвитку трудового потенціалу. Питання формування, вдосконалення та використання здіб-

ностей до праці, їх ролі та місця в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес у економістів. Протягом тривалого періоду змінювалися концепції, методи управління персоналом, а в їх контексті створювалися передумови вивчення можливості управління розвитком ТПП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики розвитку трудового потенціалу присвячено багато праць українських і зарубіжних вчених: В. С. Васильченка [1], Г. М. Гребенюк [2], А. М. Гриненка [1], О. А. Грیشної [1], С. С. Гринкевич [3], Я. О. Зубрицька [4], К. А. Львівської [3], Л. В. Шаульської [5] та інших.

Однак, з огляду на появу нових ризиків щодо нестабільності національного і глобального середовища, виникає необхідність у переосмисленні існуючих підходів до розвитку трудового потенціалу, що і обумовило вибір теми дослідження.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у формуванні сучасного кон-

цептуального підходу до управління розвитком трудового потенціалу підприємств (ТПП) в умовах трансформацій з урахуванням пріоритетності економічних інтересів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як показує новий досвід, у поточних умовах підприємствам потрібний новий підхід до управління ТПП в цілому, ефективність якого буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу і його своєчасним розвитком.

Дослідження змісту категорії «трудо-вий потенціал підприємства» наведений в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «трудо-вий потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття
Кібанов А. Я.	ТП організації – це можлива кількість і якість праці, які має трудовий колектив організації при цьому рівні науково-технічного прогресу. Будучи конкретною формою матеріалізації людської діяльності, ТП організації постає як персоніфікована робоча сила, взята в сукупності своїх якісних і кількісних характеристик, – як кадровий потенціал організації. У свою чергу, кадровий потенціал організації – це сукупна оцінка особистісних та професійних можливостей кадрового складу організації на основі вивчення трудового потенціалу працівників та організації взагалі [6]
Янковська Л. А.	ТПП – можливість його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових [7, с.200]
Радько С. Г.	ТПП – це заснована на професійних знаннях, практичних навиках, особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників, здатність персоналу реалізовувати мету підприємства за належного матеріально-технічного, інформаційного й організаційного забезпечення процесу праці [8, с.31]
Линенко А. В., Шевченко О. Л.	ТПП являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [9, с.112]
Кальєніна Н. В.	ТПП – це наявні та потенційні можливості його працівників забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів за умови впливу сприятливих соціально-демографічних, екологічних та економічних факторів [10, с.113]
Матюха М. М.	ТПП – гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням інших психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду [11, с.61]
Верхоглядова Н. І., Русінко М. І.	ТПП – сукупність трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин і умов відтворення та за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності [12]
Череп А. В., Зубрицька Я. О.	ТПП – це наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення [13, с.94]

Джерело: складено авторами на основі [6–13]

Вважаємо найбільш об’єктивним є наступне визначення трудового потенціалу підприємства як граничної величини можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Сучасним підприємствам необхідно забезпечити формування ТП відповідно до його поточних вимог організації та безперервний розвиток для забезпечення ефективності (зокрема конкурентоспроможності). Формування та розвиток ТП – це два принципово різні механізми управління трудовим потенціалом.

Дослідивши поняття «розвиток персоналу», «формування трудового потенціалу» та «розвиток трудового потенціалу» встановлено їхню відмінність через різницю дій,

спрямованих на реалізацію цих процесів (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика процесів розвитку персоналу, формування трудового потенціалу, розвитку трудового потенціалу

Характеристика	Розвиток персоналу	Формування трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
Поняття	Підвищення кваліфікації працівників підприємства відповідно до його цілей та завдань, потенціалу та схильностей працівників	Створення необхідного трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства. Фактично формування трудового потенціалу – це кількісне та якісне його становлення	Придбання нових якостей та властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та підвищенню ефективності підприємства в умовах динамічної внутрішньо-організаційного та зовнішнього середовища
Мета	Підготовка працівників до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування; формування резерву керівників	Забезпечення підприємств працівниками, сукупність фізичних та духовних якостей яких створить (або доповнить наявний) ТПП, що необхідна для стійкої діяльності та розвитку	Вдосконалення працездатності персоналу підприємства за рахунок кількісних, якісних та структурних перетворень його трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю персоналу; – забезпечення зростання показників результативності діяльності персоналу за рахунок підвищення рівня знань та умінь працівників; – підвищення рівня мотивації персоналу за допомогою участі в розвиваючих програм; – підготовка персоналу до ротатій 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт; – відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій; – максимальна ефективність використання робочого часу; – створення умов для підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність трудового потенціалу вимогам до нього, виходячи зі стратегії розвитку підприємства; – постійне вдосконалення та безперервний розвиток трудового потенціалу персоналу; – адаптація кількості, якості та структури трудового потенціалу до внутрішньо-організаційних та зовнішніх умов
Методи	<ul style="list-style-type: none"> – введення на посаду та адаптація нових працівників; – професійна орієнтація; – навчання персоналу; – соціалізація; – оцінка персоналу; – атестація персоналу; – розміщення персоналу; – управління кар'єрою; – створення системи службово-професійного просування; – організація роботи з кадровим резервом; – організація патентування, раціоналізації та винахідництва; – досягнення результатів інтелектуальної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – планування та маркетинг персоналу; – підбір та найм персоналу; – розміщення кадрів; – адаптація персоналу; – навчання персоналу; – вивільнення персоналу; – управління трудовими відносинами; – мотивація та стимулювання праці; – забезпечення соціальних гарантій та соціального розвитку; – управління умовами праці; – формування корпоративної культури; – правове забезпечення; – інформаційне забезпечення системи управління персоналом; – аналіз ефективності процесу формування трудового потенціалу 	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка трудового потенціалу; – навчання та розвиток персоналу; – управління діловою кар'єрою; – службово-професійне просування – розміщення персоналу; – вивільнення персоналу; – оптимізація структури персоналу; – впровадження інновацій

Напрямки	– професійна адаптація персоналу – якісні зміни трудового потенціалу – управління кар'єрою	– становлення – розподіл та перерозподіл – обмін – використання	– кількісні зміни – якісні зміни – структурні зміни –
Процес	1. Визначення вимог до персонала; 2. Підготовка персоналу та забезпечення ротації та заміщення працівників для своєчасного покриття потреби у персоналі, створення кадрового резерву; 3. Забезпечення постійного високого рівня кваліфікації, спрямованого на вивчення нових технологій, нововведень в галузі соціально економічних та правових умов	1. Визначення необхідного рівня та якості потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства; 2. Формування колективу, трудовий потенціал якого буде відповідати цілям діяльності підприємства; 3. Забезпечення умов для найбільш повної реалізації ТПП шляхом впливу на фактори трудового потенціалу працівників	1. Визначення величини трудового потенціалу персоналу, необхідної для ефективного досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства на даному етапі його розвитку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов; 2. Здійснення моніторингу (періодичної оцінки) відповідності необхідного та фактичного рівня ТПП; 3. Забезпечення зростання та вдосконалення ТПП, орієнтованого на стратегічні перспективи розвитку підприємства шляхом впливу на фактори розвитку трудового потенціалу персоналу

Джерело: складено авторами на основі [14]

Формування – це надання об'єкту певних базових показників, розвиток – процес зміни об'єкта з його удосконалення [15].

На відміну від попереднього етапу (формування) розвиток трудового потенціалу – це придбання нових якостей та властивостей ТП, які сприяють його оптимізації та ефективності в умовах динамічної внутрішньо-організаційної та зовнішньої середовища. Розвиток передбачає суттєве кількісне та якісне перетворення, зміну ТП. В результаті розвитку формується трудовий потенціал нової якості [6; 16–18].

Розвиток ТП є складовою ланкою процесу розвитку персоналу та передбачає вплив на ТП персоналу з метою оптимізації трудовитрат, приросту результативності працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства. Як правило, причиною змін трудового потенціалу є поява протиріч між окремими елементами трудового потенціалу у співвідношенні з організаційними вимогами (які, в свою чергу, залежить від чинників зовнішнього середовища). Звідси ознакою розвитку трудового потенціалу є наявність тих самих проблем та протиріч.

Як зазначалося в ТП являє собою динамічну систему, здатну до постійних змін у взаємодії його елементів. Інтенсивність та якість

змін зумовлюють закономірності розвитку трудового потенціалу, до яких належать:

1. Розвиток однієї складової трудового потенціалу впливає на його розвиток (або ініціацію розвитку) загалом.

2. Розвиток базових складових ТП зумовлює розвиток похідних елементів (наприклад, отримання нових знань та навичок роботи впливає на рівень професіоналізму та, як наслідок, на кваліфікаційну складову ТП).

3. Розвиток окремих елементів ТП створює умови для появи (або розвитку) нових елементів (наприклад, відновлення здібностей, що раніше не використовувалися).

4. Поява нового елемента у ТП змінює його властивості (наприклад, амбітність та підприємливість при появі в структурі ТП змінюють ставлення працівника до праці, сприяють зміні системи цінностей).

5. Заміщення одного елемента ТП іншим призводить до його зміни.

6. Кількісні, якісні та структурні зміни ТП ведуть до зміни його якості.

7. Зміна окремих елементів ТП можлива, як у бік приросту, так і деградації, причому вектори змін різних елементів можуть бути несхожими.

Наведені закономірності свідчать про постійну прогресивну або регресивну зміну трудового потенціалу та про можливість впливати на нього.

Вивчаючи напрями розвитку ТП на різних рівнях, більшість авторів вважають, що як соціально-економічна категорія він передбачає якісні та кількісні (ресурсні) зміни. Залежно від рівня дослідження кількісну (ресурсну) базу становлять результативність праці, чисельність персоналу підприємств, а також інтенсивність праці та витрати часу. Якісні характеристики трудового потенціалу визначаються рівнем розвитку виробничих сил та культури у

суспільстві. Їх формування та розвиток, крім демографічних процесів, значною мірою детермінується рівнем розвитку загальної, спеціальної та додаткової освіти, а також соціальної інфраструктури [6; 19]. Деякі дослідники виділяють ще один напрямок розвитку ТП – його структурне перетворення [20].

Отже, процес розвитку ТП умовно можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечуючи результативність праці), якісних (підвищуючи компетенції та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізуючи структуру персоналу), зміст яких наведений на рис. 1.

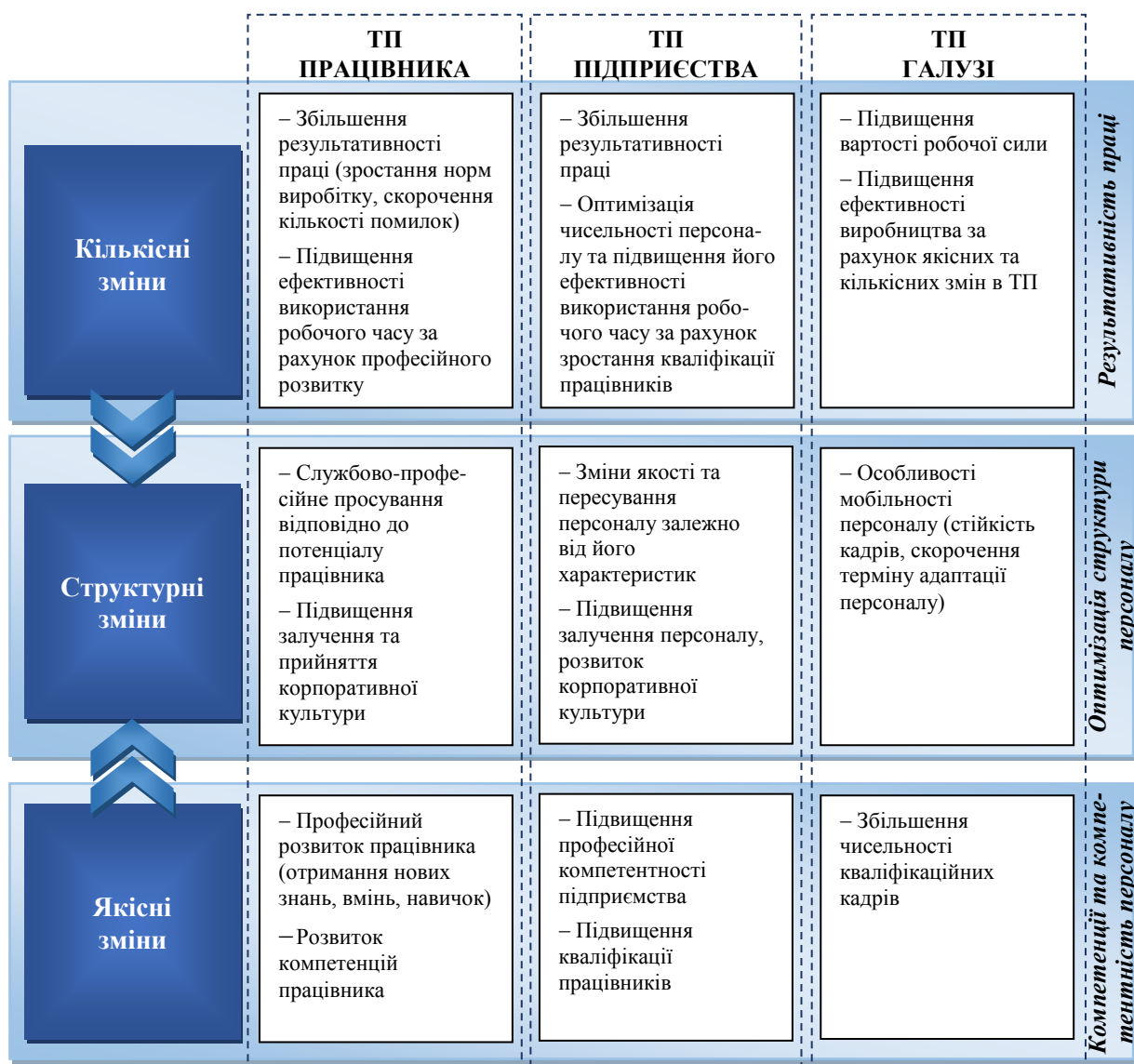


Рис. 1. Напрями розвитку трудового потенціалу персоналу

Джерело: побудовано авторами

Кількісні зміни обумовлені швидкістю розвитку окремих компонентів та трудового

потенціалу загалом і обумовлені використанням екстенсивних способів розвитку.

Якісні зміни обумовлені інтенсивним розвитком можливостей самих працівників: підвищенням їх здібностей до праці, службово-професійним просуванням. Структурні зміни ТП передбачають організаційні зміни, вивільнення та ротації працівників.

Орієнтація на кількісні зміни ТП включає планування потреби у праці, на якісні зміни – вплив на зміст трудового потенціалу. Концепція структурних змін передбачає зміну кількості праці за рахунок структурних змін та розміщення персоналу, що володіє певними якісними характеристиками. Розвиток трудового потенціалу персоналу призводить до зростання, розширення, покращення, вдосконалення як якісних, так і кількісних його характеристик. При цьому, плануючи та впроваджуючи нововведення, необхідно враховувати не тільки характер і рівень їхнього впливу на трудовий потенціал працівника, а й їх можливі наслідки. Приріст якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу неминує призведе до структурних змін в підприємстві. Тому важливо враховувати, що цільовий трудовий потенціал персоналу у віддаленій перспективі буде характеризуватись не тільки ступенем підготовленості та ефективністю працівника на тій чи іншій посаді зараз, а й можливостями його в довгостроковій перспективі. Практика показує, що роль людини в організації зростатиме, і це призводить до необхідності запровадження процесу управління розвитком потенціалу. Цей розвиток повинний мати спрямованість, що визначається метою або системою цілей підприємства, а отже має бути керованим.

Згідно з визначенням Одегова Ю. Г., управління ТП представляє собою «систему взаємопов'язаних заходів, що забезпечують спрямований, координуючий та стимулюючий вплив суспільства на учасників виробництва та орієнтованих на інтенсивні чинники використання робочої сили» [21, с.52].

Таким чином, на нашу думку, пропонуємо управління розвитком ТПП (УРТПП) доцільно охарактеризувати як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісну складові ТП для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні ТПП відповідно до стратегічних цілей та завдань підприємства.

Концепція управління розвитком ТПП наведена на рис. 2.

Вважаємо, що основними складовими концепції управління розвитком ТПП є:

– *ціль* – цілі та завдання з управління розвитком ТПП відповідно до стратегії підприємства;

– *основні принципи* управління розвитком трудового потенціалу;

– *середовище* – особливості системи управління розвитком трудового потенціалу відповідно до специфіки, цілей та завдань підприємства, кадрової політики та корпоративної культури;

– *учасники* – суб'єкти та об'єкти управління розвитком ТП;

– *механізм* – система, методи та процеси управління розвитком ТП;

– *результат* – напрями розвитку трудового потенціалу.

Умовою прогресивного розвитку трудового потенціалу є дотримання принципів управління його розвитком.

Питання принципів управління розвитком трудового потенціалу персоналу є достатньо вивченим [7–9; 16; 17].

Маслов Б. В. та Шеметов П. В. ключовими принципами називають: системність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність, науковість, плановість, компетентність, безперервність.

Федорова Н. В. та Мітченкова О. Ю. вважають основою ефективного розвитку інноваційності, рефлексивності, системності, нормативності, зворотний зв'язок, варіативність.

Кібанов А. Я., Дятлов В. А., Піхало В. Т. виділяють: принцип централізації та децентралізації, принцип демократичної центрованості, поєднання одноосібності та колегіальності, принцип відбору, підбору та розстановки кадрів, принцип єдності розпорядження, принцип науковості, принцип першої особи, принцип лінійного, функціонального та цільового управління, принцип контролю за виконанням рішень, принцип плановості.

1. *Доцільність* – відповідність вимог до трудового потенціалу, і навіть інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємствам;

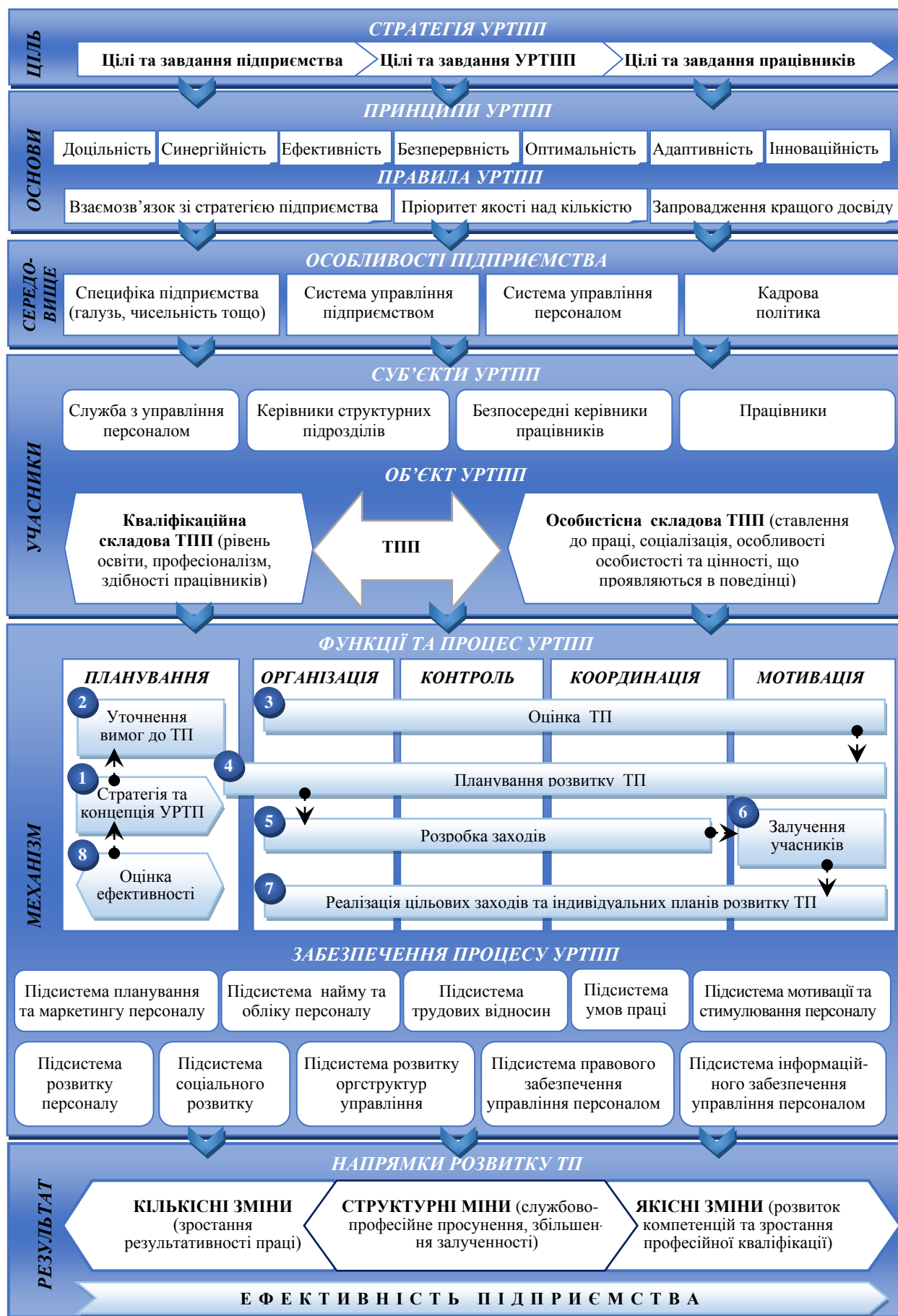


Рис. 2. Концептуальний підхід до управління розвитком ТПП

Джерело: побудовано авторами

2. *Синергічність* – взаємодія елементів трудового потенціалу, при якому синергетичний ефект розвитку ТПП складається з розвитку його складових елементів (кваліфікаційної та особистісної складової), перевищуючи ефект розвитку окремих складових;

3. *Ефективність* – перевищення результату розвитку ТП над витратами на його оцінку та розвиток;

4. *Безперервність* – постійне та безперервне вдосконалення та розвиток ТП за рахунок регулярної оцінки, визначення напрямку розвитку та управління розвитком ТП;

5. *Оптимальність* – розробка та впровадження системи управління розвитком ТПП відповідно до особливостей підприємства;

6. *Адаптивність* – пристосування трудового потенціалу та системи управління його розвитком до внутрішньо-організаційних умов, що постійно змінюються, і факторів зовнішнього середовища;

7. *Інноваційність* – використання інноваційних, найпрогресивніших методів розвитку ТПП.

Крім перерахованих принципів, також важливо враховувати низку правил управління розвитком ТПП. Зокрема, це побудова дерева цілей, враховуючи цілі та завдання підприємства, переважання якісних орієнтирів над кількісними. Крім того, важливо виявити позитивні властивості раніше накопиченого трудового потенціалу та спробувати їх зберегти на наступній стадії розвитку. Дотримання такої наступності дозволить підвищити обґрунтованість напрямів підтримки та подальшої еволюції ТП.

Дії підприємств у рамках процесу управління розвитком потенціалу персоналу можуть бути різними, але заходи, спрямовані на розвиток трудового потенціалу, однаково потребують ґрунтовно продуманої концепції управління. Концепція управління розвитком ТПП трояким чином пов'язана з підсистемою управління:

– як елемент підприємства – зі специфікою підприємства;

– як частина концепції менеджменту – із системою управління підприємством;

– як частина концепції управління пер-

соналом – із системою управління персоналом;

– як кадровий додаток до зміни організаційної структури та корпоративної культури – із кадровою політикою організації.

Відповідно до стратегії підприємства, управління розвитком ТПП покликане забезпечити досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства. В разі орієнтації підприємства на довгострокову стратегію, здійснюється глибока деталізована оцінка ТП для виявлення проблемних аспектів та подальшого усунення недоліків у трудовому потенціалі з орієнтацією на стратегічні плани підприємства. Оперативний підхід до управління розвитком ТП, передбачає вирішення проблем та актуальних завдань у короткостроковому періоді: підвищення кваліфікації, реорганізації та скорочення підрозділів, кар'єрне просування або звільнення працівників, зміна оплати праці.

Специфіка підприємства відкладає відбиток як на зміст його діяльності, так і на вимоги до ТП, а тому є основною ланкою при підборі оптимального інструментарію для оцінки та управління розвитком ТПП. Особливого значення в цьому випадку набуває врахування сфери діяльності організації, організаційно-правової форми, розміру тощо. Так, наприклад, спираючись на результати дослідження особливостей фінансової галузі порівняно з іншими галузями розуміємо, що такої адаптації вимагають методика та показники оцінки ТП, методи визначення напрямку розвитку та інструменти розвитку, а також організаційний механізм управління розвитком ТП персоналу.

Залежно від стадії розвитку підприємства, коло завдань, спрямованих на розвиток ТПП, може бути різним. Так, наприклад, у стадії інтенсивного зростання, головний орієнтир – розвинути ТП рівня, що дозволяє досягти сталої конкурентоспроможності підприємства. У цей період найактуальніші технології комплексної глибокої оцінки та реалізації, довгострокових програм розвитку трудового потенціалу для створення унікального за характеристиками та структурою ТП. В умовах спаду, підприємству слід проводити базову оцінку ТПП та, вибірково, співробітників окремих груп чи підрозділів (ключові посади, можливі скорочення). Вибіркова

діагностика на цьому етапі визначається потребою у швидких рішеннях щодо виходу з кризи та визначення напрямку розвитку ТПП відповідно до її тактичних завдань, а також необхідністю оптимізації трудових витрат на оцінку та розвиток де цільовий трудовий потенціал виступає інструментом досягнення конкретних результатів і, як стратегічне завдання – додаткові можливості, які будуть потрібні на стадії стабілізації [20, с. 46–50].

Рівень розвитку системи управління персоналом також є визначальним фактором середовища. Стратегія управління персоналом буде спрямована на систематичну, оперативну та якісну оцінку ТП, визначення шляхів його оптимізації і розвитку у разі, якщо система управління персоналом підприємства високорозвинена, має достатній досвід та набір апробованих методик. В іншому випадку, першочерговим завданням постає розробка та впровадження процедур у рамках процесу управління розвитком ТП: від набору та навчання експертів, які відповідають за цей процес, до організації управління цим процесом.

На зміст та напрями розвитку ТПП також впливає тип його кадрової політики. Активна кадрова політика передбачає використання глибокої якісної оцінки ТП, розробку планів розвитку, орієнтованих на довгострокову стратегію та актуальні тактичні завдання. У разі авантюристичної кадрової політики, підприємства прагне швидкого впровадження програми зміни трудового потенціалу, як правило, запозичуючи досвід ефективних підприємств безвідносно до реальних його потреб на поточному етапі розвитку. Таке пряме запозичення практики без власної коректної науково обґрунтованої платформи процесу управління розвитком ТП всередині підприємства (наявність коректних критеріїв оцінки, що відповідають стратегії підприємства; кореляції заходів щодо управління розвитком ТПП з реальними потребами підприємства, як правило, не приносить очікуваного результату). Превентивна кадрова політика передбачає розгорнуту попередню оцінку ТП, варіативне прогнозування його розвитку відповідно до перспективами розвитку підприємства, реалізацію довгострокових програм навчання та розвитку.

На відміну від активної кадрової політики, менший пріоритет надається програмам оптимізації персоналу. При реактивній кадровій політиці заходи щодо управління розвитком ТПП реалізуються з метою усунення проблем, що виникають, прогнозування, удосконалення та оптимізації ТП в даному випадку не проводяться. Пасивна кадрова політика передбачає спонтанне нецільове використання засобів та процедур з управління розвитком ТПП або їх повну відсутність. Оцінка ТП здійснюється для звітних цілей як статистична інформація [17; 20].

Розвиток ТП безпосередньо пов'язаний з розвитком підприємства. На кожному етапі розвитку підприємства відповідно до його стратегії, цілей, актуальних завдань, керівництво формує методологію розвитку ТПП, відповідно до рівня розвитку системи управління персоналом, рівня підготовки персоналу до даних процесів, актуальних технологій та ресурсів підприємства.

До учасників процесу управління розвитком трудового потенціалу персоналу слід віднести як суб'єктів, так і об'єктів системи управління розвитком ТПП. Об'єктами управління розвитком ТПП є трудовий потенціал працівників та підприємства в цілому, вплив на кваліфікаційну та особистісну складову яких має забезпечити реалізацію стратегії підприємства, суб'єктами – співробітники, що здійснюють функцію управління даним процесом та безпосередньо працівники.

Для того, щоб управління розвитком трудового потенціалу персоналу успішно функціонувало, необхідний коректний розподіл функцій з управління розвитком ТПП (а саме: планування, організація, контроль, координація та мотивація) між суб'єктами управління, у тому числі підсистемами системи управління персоналом організації. З точки зору процесу, до цих функцій відносяться заходи, починаючи від формування стратегії та концепції з управління розвитком та закінчуючи оцінкою ефективності цього процесу.

Щодо методології управління розвитком трудового потенціалу, на поточний момент існує декілька найбільш актуальних теоретичних підходів: інструкцій, управління за цілями, управління з компетенцій, управ-

ління цінностями. Наведемо їх коротку характеристику на рис. 3.

У кожному з підходів є свої переваги та недоліки. Управління за інструкціям дозволяє сформулювати максимально чіткі критерії оцінки рівня професійних знань, умінь та навичок, проте для широкого застосування такий підхід має певні обмеження для підприємств з великою чисельністю та високою динамікою розвитку галузі та змін вимог до персоналу.

Управління за цілями дозволяє відстежити кількісні зміни ТПП зв'язавши очіку-

вані результати розвитку зі стратегічними цілями підприємства, а також сприяє підвищенню мотивації працівників та формування коректної поведінки з урахуванням прозорості очікуваних результатів. З іншого боку, він потребує високого рівня підготовки управлінського складу, оскільки безпосередньо процес постановки цілей та контролю за їх реалізацією з урахуванням специфіки праці та коректності розподілу організаційних функцій покладається безпосередньо на керівників структурних підрозділів.

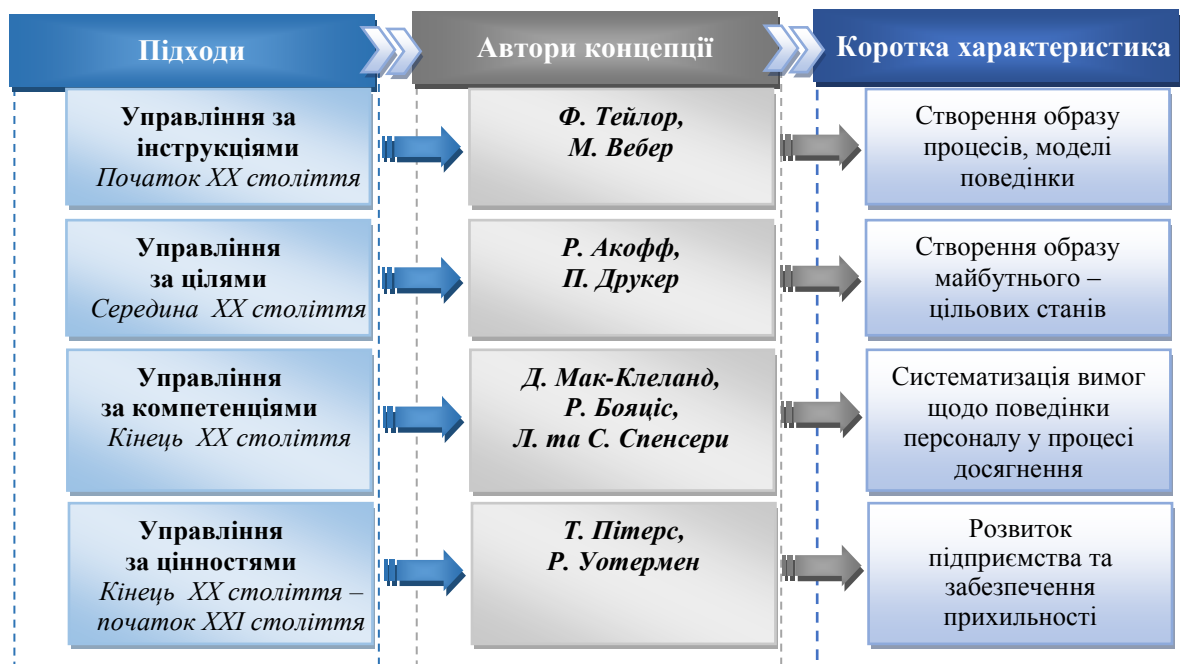


Рис. 3. Характеристика підходів до управління розвитком трудового потенціалу персоналу
Джерело: побудовано авторами

Управління за компетенціями сприяє систематизації вимог до поведінки персоналу в процесі досягнення поставленої мети в рамках конкретного підприємства на різних посадах та рівнях управління, забезпечує ефективність діяльності працівників у процесі виконання індивідуальної роботи та при спільній взаємодії, тим самим призводячи до якісних та структурних змін ТПП. З іншого боку, управління компетенціями передбачає постійне тривале польове спостереження, періодичну оцінку персоналу, визначення напрямів його розвитку (якщо, безумовно, підприємство зацікавлене у валідних результатах оцінки персоналу). Такий формат у разі великих організацій, вимагає залучення до оцінки та розвитку трудового потенціалу

працівників не лише співробітників служби з управління персоналом, а й безпосередніх керівників, а отже, і їх спеціальної підготовки.

Управління за цінностями за своєю суттю є способом формування культури «прихильності», культури «одномудців», де ключовим фактором успіху організації є образ ділової поведінки працівників стосовно клієнтів, партнерів, колег при виконанні роботи. Цей підхід нині є незаперечним атрибутом стратегії управління персоналом, у тому числі його розвитку, проте, на наш погляд, він може бути надлишковим, у разі, якщо управління за компетенціями, як образ поведінки працівників, виходить з системи цінностей підприємства.

Розвиток ТПП має забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме: визначити критерії ТП персоналу для досягнення намічених цілей, надати можливість своєчасного інформування керівництва організації про стан ТП персоналу, забезпечити розвиток ТПП до необхідного рівня.

Гарантувати результат можна за наявності об'єктивних, обґрунтованих методик оцінки та розвитку ТП, що відрізняються високою якістю, що забезпечують планомірне цілеспрямоване якісне, кількісне та структурне перетворення трудового потенціалу на вирішення стратегічних завдань підприємства. Методика розвитку ТП має бути спрямована на оцінку поточного рівня трудового потенціалу та перспективи його розвитку, а й відповідно до його спрямування на досягнення конкретних результатів відповідно з стратегічними завданнями

Висновки. Отже, в результаті досліджень були запропоновані основи концептуального підходу до управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

Авторами виявлені основні закономірності розвитку трудового потенціалу, що зумовлюють постійну прогресивну або регресивну зміну трудового потенціалу. Обґрунтовано, що процес розвитку трудового потенціалу можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечуючи результативність праці), якісних (підвищуючи компетенції та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізуючи структуру персоналу).

У статті запропоновано концепцію управління розвитком трудового потенціалу підприємства з висвітленням основних елементів: принципів, учасників, об'єкту, суб'єктів, функцій, систем забезпечення та напрями розвитку.

Динамічність господарюючих суб'єктів та їх систем управління спонукають до постійних пошуків підходів щодо забезпечення та відтворення трудового потенціалу.

Отримані результати дозволять вітчизняним підприємствам включитися у процеси розвитку трудового потенціалу і при цьому забезпечити собі конкурентні переваги на відповідних ринках.

Література

1. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: навч. пос. К.: КНЕУ. 2005. 403 с.
2. Гребенюк Г.М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30-40.
3. Гринкевич С.С., Львівська К.А. Державне регулювання трансформації використання інтелектуальної та освітньої складових трудового потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (13). С. 397-403.
4. Зубрицька Я.О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
5. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк; 2005. 502 с.
6. Управление персоналом организации: учебник; под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 2009. 356 с.
7. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200-203.
8. Радько С. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления. *Управление риском*. 2003. № 2. С. 30-41.
9. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.
10. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «трудо-вий потенціал підприємства». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 3. С. 111-115.
11. Матюха М.М. Економіка праці та соціально-трудо-ві відносини: навчальний посібник для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна», 2007. 306 с.
12. Верхоглядова Н.І., Русинко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/3_7.pdf
13. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Дослідження сутності економічної категорії «трудо-вий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (8). С. 90-95.
14. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.
15. Коротаев А.В., Малков А.С., Халтурина Д.А. Законы истории. Математическое моделирование развития Мир-Системы. Демография, экономика, культура. 2-е изд. М.: УРСС, 2007. 238 с.

16. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий Дис. д-ра экон. наук. Иркутск, 2004. 402 с.

17. Анненкова Е.Н. Управление развитием трудового потенциала современной организации: Дис. канд. экон. наук. Саратов, 2005. 228 с.

18. Погодина Т.В. Формирование и развитие персонала корпорации на основе оценки его трудового потенциала: дис. канд. экон. наук. М., 2009. 236 с.

19. Лотиков А.А., Шухман П.Г. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом. *Управление развитием персонала*, 2008. № 2. С. 22-28.

20. Захарченко Е.В. Оценка и развитие трудового потенциала предприятий в антикризисном управлении. Дис.канд.экон.наук. Омск, 2006. 202 с.

21. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Ч. 2. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991. 144 с.

References

1. Vasylenko, V.S., Hrynenko, A.M., Hryshnova, O.A., & Kerb, L.P. (2005). *Upravlinnia trudovym potentsialom*. K.: KNEU.

2. Hrebenuk H.M. (2016). *Trudovyi potentsial v systemi stratehichnoho rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (56), 30-40.

3. Hrynkevych S.S., & Lvivska K.A. (2013). *Derzhavne rehuliuвання transformatsii vykorystannia intelek-tualnoi ta osvithoi skladovykh trudovoho potentsialu*. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Issue 23(13), 397-403.

4. Zubrytska, Ya.O. (2015). *Otsiniuvannia rivnia trudo-voho potentsialu pidpriemstva*. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Issue 4, 395-398.

5. Shaulska, L.V. (2005). *Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy*. Donetsk: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.

6. Kibanov, A.Ya. (Ed.). (2009). *Upravleniye personalom organizatsii*. Moskva: INFRA-M.

7. Yankovska, L.A. (2006). *Optimizatsiia trudovoho potentsialu v systemi menedzhmentu personalu pro-myslovoho pidpriemstva*. *Aktualni problemy ekonomiky*, (9), 200-203.

8. Radko, S. (2003). *Otsenka trudovogo potentsiala predpriyatiya s uchetom riskov ego upravleniya*. *Upravleniye riskom*, (2), 30-41.

9. Lynenko, A.V., & Shevchenko, O.L. (2008). *Sutnist y analiz trudovoho potentsialu pidpriemstva za pokaznykamy efektyvnosti yoho vykorystannia*. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (4), 111-116.

10. Kalienina, N.V. (2008). *Sutnist katehorii «trudovyi potentsial pidpriemstva»*. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (3), 111-115.

11. Matiukha, M.M. (2007). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. K.: Universytet «Ukraina».

12. Verkhohliadova, N.I., & Rusynko, M.I. (2011). *Kharakterystyka i struktura trudovoho potentsialu pidpriemstva*. *Innovatsiina ekonomika: Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychi zhurnal*. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf

13. Cherep, A.V., & Zubrytska, Ya.O. (2010). *Doslidzhennia sutnosti ekonomichnoi katehorii «trudovyi potentsial» u menedzhmenti riznykh rivniv*. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. Seriya: *Ekonomichni nauky*, 4(8), 90-95.

14. Lapin, E.V. (2002). *Ekonomicheskyy potentsial predpriyatiya*. Sumy: ITD «Universi-tetskaya kniga».

15. Korotayev, A.V., Malkov, A.S., & Khalturina, D.A. (2007). *Zakony istorii*. *Matematicheskoye modelirovaniye razvitiya Mir-Sistemy*. *Demografiya. ekonomika. kultura*. (2-nd ed.). Moskva: URSS.

16. Khlopova, T.V. (2004). *Razvitiye trudovogo potentsiala i povsheniye konkurentosposobnosti personala predpriyatiya* Doctor's thesis. Irkutsk.

17. Annenkova, E.N. (2005). *Upravleniye razvitiyem trudovogo potentsiala sovremennoy organizatsii*. Candidate's thesis. Saratov.

18. Pogodina, T.V. (2009). *Formirovaniye i razvitiye personala korporatsii na osnove otsenki ego trudo-vogo potentsiala*. Candidate's thesis. Moskva.

19. Lotikov, A.A., & Shukhman, P.G. (2008). *Sovremennyye metody upravleniya kompaniyey: organizatsionnoye razvitiye i upravleniye personalom*. *Upravleniye razvitiyem personala*, (2), 22-28.

20. Zakharchenko, E.V. (2006). *Otsenka i razvitiye trudovogo potentsiala predpriyatiy v antikrizisnom upravlenii*. Candidate's thesis. Omsk.

21. Odegov, Yu.G., Bychin, V.B., & Andreyev, K.L. (1991). *Trudovoy potentsial predpriyatiya: puti effektivnogo ispolzovaniya*. Part 2. Saratov: Izdatelstvo Saratovskogo universiteta.

CONCEPTUAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

*M. V. Savchenko, D.E., Professor, Vasyl Stus Donetsk National University
I. V. Balzan, JSC «Khmelnyskoblenergo»*

Methods. The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign scientists. The results were obtained with the application of a system of methods: the method of logical analysis made it possible to develop the logic of the research; deductions – to identify

individual factors affecting the development of labor potential; analysis and synthesis - for the formation of a scientific approach to the development of the labor potential of domestic enterprises. The graphic method made it possible to visualize the obtained research results.

Results. Domestic enterprises need the formation of approaches to the development of labor potential, which will allow them to ensure proper development and competitiveness. The article presents the principles of a conceptual approach to the development of the labor potential of enterprises. Its main elements are identified and described: labor potential, personnel development, formation of labor potential and development of labor potential. The main regularities of the development of the labor potential, which determine the constant progressive or regressive change of the labor potential, are determined. It is substantiated that the process of development of labor potential can be reduced to three interrelated directions: quantitative (ensuring labor productivity), qualitative (increasing the competencies and competence of personnel) and structural changes (optimizing the personnel structure).

A conceptual approach to managing the development of the enterprise's labor potential has been built, taking into account all the main elements. Current theoretical approaches in the methodology of labor potential development are grounded and structured: management by instructions, management by goals, management by competencies, management by values. The symbiosis of these approaches should ensure the development of the labor potential to the required level.

Novelty. The elements of the conceptual approach to managing the development of the labor potential of the enterprise in the form of a superstructure are substantiated, the connections between the proposed elements are revealed.

Practical value consists in the possibility of applying the developed conceptual principles for managing the development of labor potential by enterprises of various industries. The obtained results allow domestic enterprises to be included in the processes of labor potential development and at the same time ensure competitive advantages in the relevant markets.

Keywords: potential, labor potential, labor potential development, development system, concept, management of labor potential development.

Надійшла до редакції 05.06.22 р.