

УДК 331.108.2

## РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Войтов І.М., ст. викладач,  
Штефан К.І., магістр(УкрДУЗТ)*

*В статті досліджено підходи до визначення і сутнісно-змістовну характеристику поняття «трудоий потенціал підприємства». Визначено, що характерними рисами трудового потенціалу підприємства як об'єкта управління є: комплексне відображення якісних характеристик персоналу; врахування потенціальних можливостей; залежність від сукупності умов, які забезпечують його реалізацію; здатність утворювати нову якість, що виникає при цільовому з'єднанні індивідів і колективів в ході їх трудової взаємодії. Розкрито елементи системи управління трудовим потенціалом, зроблено висновок про необхідність модернізації технологій управління у зв'язку з значним впливом зовнішніх факторів та їх динамічною зміною. Виявлені актуальні тренди реформування технологій управління трудовим потенціалом та систематизовано перспективні для вітчизняних підприємств інноваційні технології управління трудовим потенціалом за такими напрямками: технології формування персоналу; технології поточної роботи з персоналом; технології оцінки і контролю персоналу; технології позикової праці та вивільнення персоналу; технології навчання і розвитку персоналу.*

*Ключові слова: трудовий потенціал, підприємство, система управління, розвиток, тренди реформування, інноваційні технології.*

## РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Токмакова И.В., д.э.н, профессор,  
Войтов И.Н., ст. преподаватель,  
Штефан К.И., магистр(УкрГУЖТ)*

*В статье исследованы подходы к определению и сущностно--содержательную характеристику понятия «трудоий потенциал предприятия». Определено, что характерными чертами трудового потенциала предприятия как объекта управления являются: комплексное отражение качественных характеристик персонала; учет потенциальных возможностей; зависимость от совокупности условий, обеспечивающих его реализацию; способность образовывать новое качество, которое возникает при целевом соединении индивидов и коллективов в ходе их трудового взаимодействия. Раскрыты элементы системы управления трудовым потенциалом, сделан вывод о необходимости модернизации технологий управления в связи с значительным влиянием внешних факторов и их динамическим изменением. Вывявлены актуальные тренды реформирования технологий управления трудовым потенциалом и систематизированы перспективные для отечественных предприятий инновационные технологии управления трудовым потенциалом по следующим направлениям: технологии формирования персонала; технологии текущей работы с персоналом;*

*технологии оценки и контроля персонала; технологии заемного труда и высвобождения персонала; технологии обучения и развития персонала.*

*Ключевые слова: трудовой потенциал, предприятие, система управления, развитие, тренды реформирования, инновационные технологии.*

## **DEVELOPMENT OF TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT PERSONNEL POTENTIAL OF ENTERPRISES**

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Voytov I.M., Senior lecturer,  
Shtefan K.I., master (USURT)*

*The article investigates the approaches to the definition and substantive characteristics of the concept of "personnel potential of the enterprise". It is determined that the characteristic features of the personnel potential of the enterprise as object of management is: a comprehensive display of qualitative characteristics of the staff; consideration of the potential possibilities; dependence on a set of conditions that ensure its implementation; ability to form a new quality, which occurs when the target connection of individuals and groups during their work interaction. The elements of the personnel potential management system are revealed, the conclusion is made about the need for modernization of management technologies due to the significant influence of external factors and their dynamic change. It was found that the mechanism of personnel potential management of the enterprise is always a complex and dynamic process. Its elements have to be reformed all the time, as both the external environment in which the business operates and the internal corporate environment change. The current goals and objectives of management and working conditions are constantly being adjusted, so management mechanisms and methods should also be improved. The actual trends of reforming the technologies of personnel potential management and systematized promising for domestic enterprises innovative technologies of personnel potential management in the following areas: technology of personnel formation; technology of current work with personnel; technology of personnel evaluation and control; technology of borrowed labor and release of personnel; technology of training and development of personnel. It is concluded that the intensification of the introduction of innovative technologies in the management of personnel potential will increase mutual satisfaction in the work between employees and the enterprise.*

*Key words: personnel potential, enterprise, management system, development, reform trends, innovative technologies.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями** Можливості забезпечення ефективної діяльності українських підприємств та їх конкурентостійкості нині обмежені рядом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Серед останніх вагоме місце займає трудовий фактор, в якому керівники українських підприємств до сих пір вбачають лише робочу силу або один з ресурсів господарювання наряду з іншими. Внаслідок такого ставлення управління персоналом в основному представлено технологіями кадрового адміністрування, що здійснюється в межах мінімальних встановлених на законодавчому рівні стандартів. Натомість практика передових компаній світу підтверджує, що людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Трудова складова потенціалу підприємства відіграє важливу роль у його діяльності, від рівня використання та

збалансованості останньої залежать досягнуті конкурентні переваги, високі кінцеві показники, забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливе значення має те, що персонал підприємства здатен реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднувати усі компоненти економічної системи підприємства, забезпечуючи досягнення поставлених цілей. Ґрунтуючись на тому, що ефективно управління підприємством неможливе без ефективного використання трудового потенціалу його людських ресурсів, актуалізуються питання визначення сутності та змісту управління трудовим потенціалом підприємств і напрямків його удосконалення в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Науково-теоретичні та методологічні основи управління персоналом і трудовим потенціалом розкривають в своїх працях такі вчені як Т.Ю. Базаров [20], Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак [1], Д.П. Богиня, О.А. Грішнова [2], В.С. Васильченко, А.М. Гриненко [3], М.І. Бухалков [4], В.Р. Веснін [6], В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська [8], Є.В. Маслов [15], В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова [11], В.В. Компанієць [12]. Окремі проблеми удосконалення управління трудовим потенціалом розкриті в роботах таких вчених, як Н.І. Верхоглядова, М.І. Русієнко [5], О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко [7], В.О. Зубенко [9], М.В. Корінь [13], А.В. Линенко, О.Л. Шевченко [14], І.Л. Назаренко, В.О. Маслова [16], І.В. Токмакова, А.В. Кузуб [17], О.П. Третяк [18], О.І. Сімчера [19] та інших.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** В економічній літературі представлені різні теоретико-методичні підходи до управління трудовим потенціалом підприємства, тому виникає задача розробки найбільш ефективного набору методів управління,

здатного просунути теорію і практику управління на крок вперед, що потребує подальшого дослідження і розкриття передумов та визначення напрямків удосконалення управління розвитком трудового потенціалу вітчизняних підприємств.

**Мета статті** полягає в розкритті сутності трудового потенціалу підприємства та складових системи управління ним, визначенні факторів та напрямків удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства на інноваційній основі.

**Виклад основного матеріалу.** Управління трудовим потенціалом підприємства являє собою компонент загальної системи управління, специфіка якого обумовлена як характерними особливостями трудового потенціалу підприємства, так і зовнішніми факторами, що впливають на нього.

Сучасні наукові погляди щодо сутності і змісту поняття "трудоий потенціал" вказують на необхідності його розглядати ширше, ніж категорії "робоча сила", "трудоі ресурси", «персонал» і «кадри», бо він включає сукупність якостей, які визначають працездатність людей, у тому числі їх фізичний, психологічний та моральний потенціали, обсяг загальних спеціальних знань і навичок. Дослідження літературних джерел [5, 7, 8, 14, 16, 18] щодо визначення поняття трудового потенціалу та його складових засвідчує наявність таких основних підходів, як соціально-біологічний, функціональний, структурний, ресурсний, результативний та комплексний. Останній найбільш повно відображає сутність поняття «трудоий потенціал підприємства» і розкриває його зміст як еволюційну, інтегральну особливу характеристику сукупності наявних і перспективних здібностей та можливостей працівників, що можуть бути реалізовані у процесі праці, задовольняючи потреби і забезпечуючи реалізацію цілей підприємства.

Характерними рисами трудового потенціалу підприємства як об'єкта управління є: комплексне відображення якісних характеристик персоналу (професійно-кваліфікаційної, психофізіологічної і особистісної компонент); врахування потенціальних можливостей; залежність від сукупності умов, які забезпечують його реалізацію; здатність утворювати нову якість, що виникає при цільовому з'єднанні індивідів і колективів в ході їх трудової взаємодії. Враховуючи специфіку трудового потенціалу підприємства управління ним являє собою особливий вид управлінської діяльності, націленої на формування нових якостей і властивостей працівників, необхідних для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Система управління трудовим потенціалом підприємства включає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з людьми. Зміст системи управління трудовим потенціалом підприємства розкривається в його функціях: 1) організаційній - планування джерел комплектування кадрами, інформованість населення про набір персоналу, обсяг коштів на підготовку і т.п. ; 2) соціально-економічній - комплекс умов та факторів, що визначають використання і закріплення персоналу; 3) відтворювальній, що забезпечує створення навчально-матеріальної бази і розвиток персоналу.

Всі елементи системи управління трудовим потенціалом підприємства умовно можна розділити на три блоки: 1) технології формування персоналу, до яких відносяться кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, прийом, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників; 2) технології розвитку персоналу, які об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву; 3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку,

мотивацію, нормування праці.

Зміст технологій управління персоналом підприємства представляє сукупність послідовно здійснюваних дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості людини (здібності, професійні знання, уміння, навички) і сформувати такі, що необхідні для підприємства, або змінити умови їх реалізації.

Розрізняють декілька видів технологій управління трудовим потенціалом підприємства: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника [18].

Таким чином, технології управління трудовим потенціалом підприємства органічно включені в структуру управління, мають свою специфіку і об'єкт свого впливу.

Варто констатувати, що механізм управління трудовим потенціалом підприємства завжди залишається процесом складним і динамічним. Його елементи повинні весь час реформуватися, оскільки змінюються як зовнішні умови, в яких функціонує бізнес, так і внутрішньокорпоративне середовище. Постійно коригуються поточні цілі і завдання управління, умови роботи, тому управлінські механізми та методи теж повинні вдосконалюватися.

Наразі в системі управління трудовим потенціалом вітчизняних підприємств існує ряд загальних проблем, які в основному виявляються в зв'язку з недостатнім розумінням потреб персоналу, а також із-за нераціонального використання трудового потенціалу. Дані проблеми можна вирішити, спираючись не тільки на вітчизняний досвід попередніх років, але і на досвід світового

формування та регулювання кадрових відносин. При цьому слід враховувати традиції, менталітет, а також умови і завдання розвитку суспільства.

В сучасних умовах господарювання виділяють такі тенденції в галузі управління трудовим потенціалом [10]:

1. Зміни в структурі організації: ієрархію замінила командна робота. Якщо раніше підприємства працювали з урахуванням суворої вертикалі ієрархії, то тепер на перший план вийшло співробітництво і командна робота.

2. Поява великої кількості лідерів. Сьогодні лідером може стати практично будь-який співробітник, незалежно від його віку, статі, статусу і освіти.

3. Вплив культури на бізнес. Корпоративна культура є серйозною конкурентною перевагою підприємства. Саме тому фахівці радять керівникам використовувати всі можливості і інструменти, щоб створити представницький образ фірми, надихнути співробітників і впровадити більш ефективну стратегію управління, засновану на культурних цінностях.

4. Необхідність залучати співробітників до процесу роботи. Старі схеми взаємодії між керівництвом і співробітниками більше не працюють. Тепер співробітники стають «волонтерами», які добровільно залучаються до проектів, щоб розкрити свій потенціал і проявити таланти. Для персоналу виходить на перший план розуміння сенсу роботи і придбання конкретних практичних навичок.

5. Перерозподіл відповідальності в сфері навчання співробітників. У колишні часи співробітники були зобов'язані підвищувати кваліфікацію, проходячи навчання в спеціальних центрах. Тепер картина змінилася: персонал самостійно підвищує свої знання, а корпоративні освітні центри стають кураторами даного процесу.

6. Впровадження дизайн-мислення. Створення творчого робочого простору,

орієнтованого на потреби персоналу, дозволяє підвищити продуктивність і якість роботи. Всі методи дизайн-мислення розраховані на те, щоб створити найбільш сприятливу для співробітників обстановку, в якій будуть народжуватися і реалізовуватися успішні бізнес-ідеї.

7. Поліпшення організаційних навичок HR-спеціалістів. В області HR відбулися сприятливі зміни: нове розуміння успіху та результативності роботи, орієнтованість на бізнес, використання інноваційних рішень для підвищення ефективності праці.

8. Використання HR-аналітик. Сучасні підприємства створюють команди аналітиків, які вносять цінні пропозиції з організаційних питань. Хороший показник окупності інвестицій в аналітику говорить про те, що дана стратегія успішно працює.

9. Використання цифрових технологій в сфері HR. Використання цифрових технологій для управління персоналом - це справжня революція в світі HR. Компанії, які впроваджують цю практику, швидко розвиваються і є прикладом для наслідування.

10. Розвиток гігономіки. Нова модель економіки, що передбачає вільну і короткострокову форму зайнятості, виникла на тлі швидкої еволюції технологій. Сьогодні прогресивні компанії часто залучають фахівців-фрілансерів для виконання конкретних проектів. Це дозволяє скоротити витрати на заробітну плату і розширення офісного простору. З роками така форма співпраці стає все більш популярною.

Таким чином, сучасна спрямованість інновацій у сфері управління трудовим потенціалом підприємства пов'язана з такими завданнями: 1) підвищення продуктивності діяльності; 2) ефективне навчання і розвиток персоналу; 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; 4) поліпшення якості трудового життя; 5) стимулювання креативних ідей;

6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; 9) забезпечення балансу інтересів підприємства та співробітника.

Модернізація системи управління трудовим потенціалом підприємства являє собою складний процес, що вимагає обліку багатьох змінних, серед яких першочергове значення відводиться

інноваційним технологіям.

На підставі окреслених завдань можна виділити декілька ключових напрямків впровадження інновацій в систему управління трудовим потенціалом підприємства: технології формування персоналу; технології поточної роботи з персоналом; технології оцінки і контролю персоналу; технології позикової праці та вивільнення персоналу; технології навчання і розвитку персоналу. Більш детально види технологій за вказаними напрямками подані на рисунку.



Рис. Інноваційні технології управління трудовим потенціалом підприємств

Розробка і впровадження інноваційної технології в системі управління трудовим потенціалом підприємства, як правило, включає сім типових етапів: 1) діагностика ситуації; 2) внесення коректив до положень, що діють; 3) підготовка та узгодження проекту технології; 4) затвердження розробленої технології; 5) розповсюдження механізму впровадження заходів; 6) навчання персоналу нової технології; 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

Застосування інноваційних технологій в управлінні трудовим потенціалом підприємства визиває зміни в інших його сферах діяльності (в управлінні і ефективне використання ресурсів, в способах вибудовування взаємин з ключовими партнерами, в підвищенні продуктивності праці та ін.). Розуміння актуальних напрямків у розвитку та впровадженні інноваційних технологій в управлінні трудовим потенціалом дозволить підвищити взаємну задоволеність у праці між співробітниками і підприємством.

**Висновок.** Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням трудовим потенціалом. Незважаючи на значну кількість та багатогранність традиційних методів управління трудовим потенціалом, на сьогодні безліч вітчизняних підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Зважаючи на це, виявлені актуальні тренди реформування технологій управління трудовим потенціалом та систематизовано перспективні для вітчизняних підприємств інноваційні технології управління трудовим потенціалом за такими напрямками: технології формування персоналу; технології поточної роботи з персоналом; технології оцінки і контролю персоналу; технології позикової праці та вивільнення персоналу; технології

навчання і розвитку персоналу. Активізація використання інноваційних технологій управління трудовим потенціалом підприємства, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати стратегічні та поточні питання трудової діяльності персоналу, сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності та забезпеченню стійкого розвитку і конкурентоспроможності підприємств.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.

2 Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К., –2000. – 313 с.

3 Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.

4 Бухалков М.И. Управление персоналом : учебник для вузов / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2007. – 138 с.

5 . Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Верхоглядова, М.І. Русієнко // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробний журнал – Режим доступу:

[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/in\\_ek/2011\\_4/37.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/in_ek/2011_4/37.pdf)

6 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособ. по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юрист, 2008. – 185 с.

7. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / [О.А.Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко]. – Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)

8 Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

9 Зубенко В.О. Удосконалення методики розрахунку премії для працівників залізниці за винахід нової техніки і прогресивних технологій / В.О. Зубенко, А.О. Луценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 287-290.

10 Десять тенденцій в області управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://robo-hunter.com/news/10-sovremennih-trendov-v-oblasti-upravleniya-personalom> © robo-hunter.com

11 Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. –Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 275 с.

12 Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – 2009. – №3. – С. 42-47.

13 Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць / М.В. Корінь // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 4(1). - С. 53-56.

14 Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А.В. Линенко, О.Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – №4. – С. 111–116.

15 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов. – М. : Инфра-М, 2003. – 312 с.

16 Назаренко І.Л. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці / І.Л. Назаренко, В.О. Маслова, Я.Д. Погрібна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 248-253.

17 Токмакова І.В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова, А.В. Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 53. - С. 110-114.

18 Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.

19 Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства / О.І. Сімчера // Економічний простір. – № 75. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. – 308 с.

20 Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерѐмина. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 423 с.

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.145452